



Universidade
Europeia

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Fatores Críticos de Sucesso para a Qualidade Total – Estudo de Caso H3D

Projeto Aplicado como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão e Estratégia Empresarial

Soraia Filipa Brandão Coelho Afonso

50028903

Orientador:

Professor Doutor Luís Pedro Vilela Pimentel

Lisboa, maio 2018

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

*O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do(a) autor(a).
Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes
ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o
guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão
advir do incumprimento das normas vigentes.*

Data

Assinatura

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor Luís Pimentel, por todas as orientações, conselhos, bibliografia pertinente, bem como opiniões facultadas, para a realização do presente trabalho. Agradeço-lhe a disponibilidade, bem como todo o incentivo e confiança, que depositou em mim.

Aos meus queridos Pais e Irmão, pelo apoio incondicional que me facultaram ao longo do meu percurso académico, bem como em todos os objetivos, por mim traçados. Agradeço-lhes pelo incansável incentivo e compreensão, ao longo deste trabalho.

A toda equipa H3D e com um especial agradecimento ao Diretor-geral, por toda a simpatia e receptividade em colaborar neste projeto, fornecendo sempre o material necessário à execução do mesmo.

Ao Rui Costa, agradeço pelo grande apoio incondicional e força que me deu ao longo desta caminhada.

Um muito obrigado a todos pela cooperação direta, ou indireta, neste projeto e por terem sido os alicerces, que tornaram possível a conclusão desta jornada.

RESUMO

O presente trabalho insere-se no Mestrado de Gestão e Estratégia Empresarial e tem como objetivo primordial propor um sistema de gestão da qualidade, sustentado nas práticas a implementar de forma a potencializar os *Critical Success Factors* (CSF) de uma organização, especificamente na H3D, onde foi desenvolvido um *case study*.

A rápida alteração nos mercados e nas necessidades dos consumidores, tem sido uma constante preocupação para as empresas e neste âmbito surgiu a qualidade, como resposta. A gestão da qualidade nas organizações, apresenta-se como um CSF, assim como as suas práticas. A qualidade, desde que bem gerida, proporciona uma vantagem competitiva, melhorando os CSF das empresas. Neste sentido, tornou-se emergente, a necessidade da implementação da qualidade, em todos os aspetos organizacionais da empresa e, como tal, surgiu naturalmente a questão de partida, a que o presente trabalho pretende dar resposta: “Será que a H3D pode implementar um sistema de gestão da qualidade?”.

Para o efeito, foram utilizadas as entrevistas e observação direta, como técnicas de recolha de dados, e complementarmente o acesso a dados fornecidos pela organização. Foi então escolhida uma abordagem qualitativa.

Após análise das práticas existentes na literatura e as práticas desenvolvidas na H3D, é importante referir que a empresa aplica a qualidade como algo intuitivo e simples, pelo que se recomenda a aplicação das propostas de melhoria como forma de melhorar o desempenho. A aplicação das mesmas, ajudará a implementar uma cultura organizacional focada na qualidade, assim como todas as práticas e CSF.

Palavras chave: *Case Study*, *Critical Success Factors*, H3D, Gestão da Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade

ABSTRACT

The present work is part of the Master in Management and Business Strategy and its primary purpose is to propound a quality management system, based on practices to be implemented to enhance the Critical Success Factors (CSF) of an organization, specifically in H3D, where this case study was developed.

The fast changes in markets and consumer needs has been a constant concern for companies, and quality has emerged as a response. The quality management in organizations presents itself as a CSF, as well as its practices. Quality, while well-managed, provides a competitive advantage by improving corporate's CSF. In this context, the necessity to implement quality became urgent in all aspects of the organization, as such, the question of departure, to which the present paper aims to answer, has naturally arisen: "Can H3D implement a quality management system?".

For this purpose, were used interviews and direct observation as data collection techniques, and complementary access to data was provided by the organization. Was then chosen a qualitative purpose.

After analyzing the existing practices in the literature and the practices developed in H3D, it is important to mention that the company applies quality as something intuitive and simple, so it is recommended to apply the improvement suggestions as a way to improve performance. Applying them will help implement an organizational culture focused on quality, as well as all practices and CSF.

Keywords: Case Study, Critical Success Factors, H3D, Quality Management, Quality Management System

ÍNDICE GERAL

DECLARAÇÃO DE AUTORIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
INTRODUÇÃO	11
1 Revisão da Literatura	13
1.1 Sucesso Empresarial e Fatores Críticos	13
1.2 Gestão da Qualidade	16
1.2.1 Evolução da gestão da qualidade	18
1.2.2 Total Quality Management (TQM)	20
1.2.3 ISO 9001	21
1.2.4 <i>Lean Six Sigma</i> como ferramenta de gestão	23
1.3 A Gestão da Qualidade como Fator Crítico de Sucesso	24
1.4 Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão da Qualidade	26
1.5 Quadro conceptual	30
2 METODOLOGIA	32
2.1 Enquadramento	32
2.2 Questão de Investigação e Perguntas Derivadas	33
2.3 Objetivo Geral e Objetivos Específicos	35
2.4 Definição do método de trabalho	36
2.5 Técnicas de Recolha de Dados	37
Cronograma de Conceção do trabalho	38
3 ESTUDO EMPÍRICO	39
3.1 Caracterização da empresa	39
3.1.1 História da Empresa	40

3.1.2	Missão, Visão, Valores e Objetivos	40
3.2	Estrutura Organizacional (Organograma)	41
3.3	Produtos, mercados e análise setorial	42
3.3.1	Análise SWOT	44
3.4	Resultados.....	45
3.5	Evolução e estado atual do processo	46
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	51
4.1	Análise de evidência e identificação de <i>findings</i>	51
4.2	Recomendações	53
4.3	Resposta à Questão de Investigação	57
4.4	Respostas às Perguntas Derivadas	57
5	CONCLUSÕES	60
5.1	Principais conclusões e contributos	60
5.2	Apreciação face aos objetivos definidos	62
5.3	Limitações	63
5.4	Desafios para investigações futuras.....	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
	ANEXOS.....	69
	Anexo 1 – Técnica de recolha de dados – Entrevistas (fonte: elaboração própria)	70
	Anexo 2 - Entrevista Diretor Geral (12-03-2018).....	71
	Anexo 3 – Lista de documentos consultados	72
	Anexo 4 – Principais rubricas dos resultados financeiros da H3D (fonte: H3D)	73

Índice de figuras

Figura 1 - "StarModel" (fonte: Lawrimore, 2011, p.8)	15
Figura 2 - Quadro Conceptual da investigação (fonte: elaboração própria)	30
Figura 3 - Processo linear e interativo de um estudo caso (fonte: Yin, 2018, p.1)	32
Figura 4- Organograma da Empresa H3D (fonte: H3D).....	41
Figura 5 - Análise SWOT - H3D (fonte: documento fornecido pelo diretor-geral da H3D)...	44

Índice de quadros

Tabela 1 - CSF para a gestão da qualidade (fonte: elaboração própria)	29
Tabela 2 - Cronograma de conceção do trabalho (fonte: elaboração própria)	38

Lista de abreviaturas

CSF - *Critical Success Factors*

CEO – *Chief Executive Officer*

TQM – Total Quality Management

ISO – *International Organisation for Standardization*

SGQ – Sistemas de Gestão da Qualidade

LSS – *Lean Six Sigma*

H3D – Hotelaria em três dimensões

INTRODUÇÃO

Tomando em consideração que estamos perante um mundo em constante mudança, as empresas necessitam frequentemente de procurar estratégias que lhes permitam, não só satisfazer o mercado, mas também alcançar o sucesso empresarial. Neste contexto, a qualidade assume-se como uma orientação a seguir pelas empresas no sentido da atuação de excelência no mercado, acompanhada de um bom desempenho de todos os aspetos organizacionais, bem como uma vantagem sustentável alinhada com os princípios da qualidade.

No âmbito da qualidade pretende-se analisar os vários conceitos, direcionados com os *Critical Success Factors* (CSF) para a implementação de um sistema de gestão da qualidade, bem como as práticas a adotar, de forma a potencializar os recursos disponíveis na empresa.

O presente trabalho final, do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial, tem como objetivo apresentar os *Critical Success Factors* para a qualidade total, tendo como título “Fatores Críticos de Sucesso para a Qualidade Total – Estudo de Caso H3D”. Esta investigação tem por base um estudo de caso aplicado à empresa H3D, tendo esta sido escolhida como empresa de estudo, pelo facto de ter sido notável a sua evolução no mercado, reconhecendo a importância que tem na área comercial em que atua, aliado à facilidade de acesso a contactos e dados.

As várias abordagens à empresa, principalmente a primeira entrevista onde foi realizada uma abordagem exploratória, permitiram identificar as necessidades de gestão da H3D, e assim surgiu o tema da qualidade e mais especificamente a seguinte questão de investigação: “Será que a H3D pode implementar um sistema de gestão da qualidade?”. Complementarmente, surgiram mais duas questões a que se pretende dar resposta, no âmbito da qualidade: questão um, “Em que aspetos e como a qualidade na H3D pode ser melhorada?”; questão dois, “Em que medida a adoção de uma gestão da qualidade trará benefícios para a organização?”.

Neste sentido, e a fim de dar resposta às questões estipuladas, avaliar-se-ão as práticas implementadas na organização, de forma a compreender como podem ser melhoradas e transformadas em CSF para a organização e conseqüentemente, para a qualidade.

O objetivo fulcral do presente estudo tem por base a proposta de um sistema de gestão da qualidade com o intuito de melhorar as práticas existentes na empresa. Para isso, estabeleceram-se outros objetivos que se prendem com a análise das práticas/ferramentas, relacionadas com a

gestão da qualidade, bem como a análise da gestão na H3D e as práticas existentes, e por fim a recomendação de práticas/ferramentas e sistemas.

Relativamente à estrutura do presente trabalho, o mesmo está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo remete para a apresentação da revisão da literatura; o segundo para a metodologia aplicada; o terceiro é o estudo empírico; o quarto, a análise e discussão de resultados obtidos, e o quinto, e último, a conclusão e reflexão perante o tema.

O primeiro capítulo remete para todos os conceitos e definições no domínio da gestão da qualidade. Este capítulo, destaca-se pela abordagem de todas as práticas, que devem ser implementadas para criar CSF na empresa e desta forma, utilizá-los para promover a melhoria da qualidade, a nível global. No segundo capítulo, encontrar-se-á a definição de todos os métodos de recolha dos dados utilizados, como forma de obter informação relevante que fundamente a análise e discussão dos dados. No terceiro capítulo é apresentada a realidade da organização, onde se evidencia toda a sua caracterização. No quarto capítulo encontram-se demonstrados os resultados, perante o tema em análise, bem como as propostas de melhoria a implementar na empresa. Por fim, no último capítulo, as conclusões e considerações finais perante o trabalho desenvolvido e a sua problemática, bem como a apreciação face aos objetivos estipulados.

1 Revisão da Literatura

1.1 Sucesso Empresarial e Fatores Críticos

Num mundo cada vez mais global e em constante mudança, torna-se imprescindível que as empresas se adaptem a todas as mudanças que possam surgir, de modo a acompanharem as tendências e as necessidades dos consumidores (Camara, Guerra & Rodrigues, 1997).

O sucesso empresarial é um objetivo para todas as empresas, e pode ser alcançado pelas várias adaptações que as organizações sofrem ao longo do seu período de operacionalidade. No decorrer da sua evolução, as empresas têm necessidade de estabelecer novas abordagens e objetivos adaptados às novas exigências do meio envolvente (Camara et al., 1997).

Em virtude das rápidas mudanças que possam ocorrer no meio envolvente, as empresas que predominam no mercado relativamente às restantes e que são consideradas como vencedoras, podem de um momento para o outro serem ultrapassadas e tornarem-se obsoletas (Kotler, 2000).

O sucesso empresarial é definido pelas organizações como um fator motivador que impulsiona, sustenta e desenvolve (Tenney & Marquis, 2017). A forma como os colaboradores qualificados desenvolvem o seu trabalho, os valores pelos quais todos se guiam, e a capacidade que a organização tem em atingir a estratégia estipulada é também considerado sucesso empresarial (Kotler, 2000).

A procura constante pelo sucesso empresarial é uma realidade, sendo necessário realizar uma análise tanto a nível interno como externo, de forma a perceber quais os fatores que podem influenciar as organizações (Teixeira, 2011; ver também Tenney & Marquis, 2017). Para isso, há que ter um conhecimento aprofundado dos *Critical Success Factors* (CSF), incluindo uma vantagem competitiva (Kotas, 2015) e informações relevantes para a gestão, bem como para a tomada de decisão dos gestores (Khodaveysi, Mobarakabadi & Slambolchi, 2016; ver também Dirks, Van & Wijn, 2002).

CSF pode ser definido por Lawrimore (2011) como “*one of the several elements that consistently cause or produce success in any business or organization*” (Lawrimore, 2011, p.6). Para os CSF proporcionarem um bom desempenho e sucesso sustentado à empresa, devem ser vistos como fatores interdependentes e interligados. O sucesso não advém apenas dos fatores

críticos, mas sim da relação entre eles. Os CSF podem ser muito úteis na medida em que servem como ferramenta que ajuda a empresa a responder a todas as situações que se apresentem como um problema ou desafio (Lawrimore, 2011).

CSF podem ser utilizados, tanto na identificação das áreas que necessitam de um acompanhamento habitual e de uma elevada atenção, como para ajudar no processo de planeamento dentro de uma organização (Rockart, 1981).

Os CSF devem também incluir questões importantes das atividades da organização, que estejam diretamente ligadas com a operação corrente, para garantir o sucesso futuro (Alias, Zawawi, Yusof & Aris, 2014) nomeadamente a gestão de todos os recursos, competências e qualificações que por sua vez criam uma vantagem competitiva, num determinado mercado, influenciando o possível sucesso futuro (Wronka, 2013; ver também Dirks et al., 2002).

Complementarmente, os CFS fornecem um sistema de informação útil para o *Chief Executive officer* (CEO), pois identificam as áreas críticas que exigem uma constante monitorização por parte do gestor (Boynton & Zmud, 1984; ver também Dirks et al., 2002; Khodaveysi et al., 2016). Os principais pontos fortes dos fatores críticos de sucesso que se destacam são: i) a capacidade de suporte ao processo de planeamento da organização; ii) a ajuda no fornecimento de informações úteis e enriquecedoras sobre a empresa e que possa ter influência sobre a posição competitiva em que esta se encontra; iii) e o apoio através do incentivo para uma análise a todos os níveis, apresentando-se como o melhor nível de análise (Boynton & Zmud, 1984; ver também Rockart, 1981).

A consciência da importância dos CSF pela alta administração das organizações é fundamental, mas, ainda mais importante é a sua identificação, ou seja, dentro da empresa, o gestor tem de conseguir identificar quais os fatores que podem contribuir positivamente para o sucesso e o desenvolvimento do seu posicionamento no mercado (Kotas, 2015).

Rockart (1982) assume que os CSF são de elevada importância para o sucesso de um negócio, destacando-se os seguintes: i) o uso equilibrado dos recursos disponíveis; ii) a entrega de um serviço de qualidade e confiança ao cliente; iii) a consciência por parte da alta administração e do seu contributo para a adaptação às mudanças organizacionais; iv) a garantia que os serviços oferecidos mantenham um ritmo de acordo com as necessidades dos clientes, e com as capacidades técnicas dos fornecedores; v) o envolvimento por parte de todos os órgãos da

organização na estratégia, nos objetivos da empresa, e no alcançar das metas; vi) e a capacidade que a empresa tem de reter recursos humanos de alta qualificação e mantê-los motivados (Rockart, 1982).

É importante também referir que os CSF refletem a natureza do que o negócio representa, e o que faz. Para explicar os CSF Lawrimore (2011) construiu uma “*star model*”, que explicita os CSF (ver figura 1) (Lawrimore, 2011).

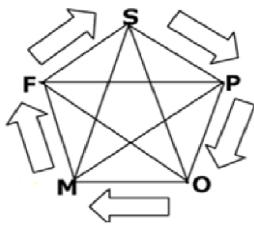


Figura 1-“StarModel” (fonte: Lawrimore, 2011, p.8)

O modelo apelidado de “*Star Model*” destaca como os principais e fundamentais para o sucesso de qualquer organização, os fatores:

S – “*Strategy*”, a estratégia é o fator de ligação com todos os restantes. É um fator que permite a criação de um plano para vencer no mercado, envolvendo tanto elementos internos como externos;

P – “*People*”, os recursos humanos são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento das organizações, sendo a sua formação e as suas competências uma mais-valia. Recursos humanos que estejam orientados com a estratégia e os objetivos da empresa são essenciais para o sucesso;

O – “*Operations*”, a operação envolve todas as atividades internas que são desempenhadas pelos recursos humanos com a finalidade de acompanhar a estratégia predefinida, visando sempre a criação de valor para o cliente;

M – “*Marketing*”, o marketing representa as atividades externas das organizações e destaca-se como uma ferramenta importante de comunicação com os clientes, transmitindo a imagem da empresa e formando perceções de marca;

F – “*Finances*”, as finanças envolvem toda a estrutura da organização, todos os bens que ganha ou perde e a sua capacidade de os gerir.

O modelo “*Star Model*” demonstra a interdependência e relação entre os diferentes fatores. A orientação das setas representa uma linha de seguimento que se inicia na estratégia. Esta determina as pessoas que são necessárias para a organização conseguir executar todas as suas operações do dia-a-dia, com o fim de responder às necessidades dos mercados, que por sua vez geram fluxos monetários permitindo a implementação de uma estratégia contínua (Lawrimore, 2011).

No caso concreto das organizações que fornecem serviços, é frequentemente alvo de investigação, a identificação dos seus CSF.

Zhang, Jin, Wang, Goh & He (2016) destacam os seguintes CSF de uma empresa prestadora de serviços: a boa qualidade do serviço prestado; i) a forma como é realizada a interação com o cliente; ii) a constante avaliação e monitorização da satisfação, perceção e necessidade dos clientes; iii) a capacidade de adaptabilidade por parte da organização, perante as diversas mudanças nos valores e necessidades dos clientes; iv) a atribuição de valor para o cliente em todos os serviços prestados; v) colaboradores empenhados e com capacidades de comunicação com o consumidor; vi) o trabalho em equipa e; vii) e uma estratégia orientada para a satisfação do cliente (Zhang et al., 2016).

1.2 Gestão da Qualidade

A qualidade é um tema amplo que tem sofrido bastantes evoluções ao longo dos anos, e cada vez mais é visto no mundo empresarial como algo imprescindível e que deve ser implementado e desenvolvido, para uma constante melhoria contínua. A globalização da economia e consequentemente das organizações fez despertar novas e diferentes necessidades, exigindo por parte das empresas adaptabilidade a nível da qualidade dos seus produtos/serviços prestados (Pires, 2016).

A perceção/noção de qualidade varia de consumidor para consumidor, e este ao adquirir um produto/serviço espera um certo nível de qualidade, em que o valor proveniente desse bem seja superior ao preço do mesmo. Assim sendo, as organizações estão constantemente com a presente preocupação de implementar um maior nível de qualidade nos seus produtos/serviços, de forma a satisfazer o cliente (Yavas, Janda & Marcoulides, 2004).

Nos dias de hoje as empresas competem cada vez mais umas com as outras com o intuito de reter mais clientes. No entanto, os clientes procuram a qualidade entre os produtos/serviços

comercializados e por isso as organizações concorrem não só a nível de mercado, mas também a nível da qualidade. A qualidade é considerada uma força-chave que satisfaz os clientes, proporcionando às organizações uma vantagem competitiva, rentabilidade e crescimento (Golden, Mitra & Moorman, 2012; ver também Reed, Lemak & Mer, 2000). A preocupação com a qualidade é patente, hoje em dia, a nível global, como relevante para a gestão e o sucesso empresarial. Concretizando, *“the awareness of quality issues has increased dramatically in United States during the last decades as many companies embraced quality as a management concept”* (Yavas et al., 2004, p.43). Assim o tema da qualidade evoluiu para um conceito mais amplo, a gestão da qualidade.

A procura constante pela implementação da qualidade, tanto nos procedimentos como nos produtos, tem vindo a aumentar gradualmente o ambiente competitivo entre as organizações, tendo sempre como objetivo a satisfação do cliente. Contudo, cada cliente tem a sua noção de qualidade e o que para uma pessoa é qualidade para outra pode não ser (Pires, 2016).

Assim, torna-se fundamental destacar que “a garantia da qualidade tornou-se uma tarefa complexa. Tanto mais complexa quanto os consumidores podem entender a qualidade de maneiras diferentes” (Pires, 2016, p.29).

A crescente pressão exercida pelos clientes às empresas tem gradualmente despertado não só a consciência, mas também a necessidade de desenvolver produtos de qualidade que satisfaçam os requisitos desejados pelos clientes. O desenvolvimento e a melhoria contínua destes requisitos são fatores fundamentais para as organizações, uma vez que as permitem atuar num mercado global de alta competição (Jancikova & Brychta, 2009).

A qualidade e o seu desenvolvimento nas empresas, assim como a melhoria contínua fazem aumentar a competitividade no mercado, sendo esta considerada como um motor de desenvolvimento (Jancikova & Brychta, 2009). Esta tem vindo a ganhar cada vez mais importância, sendo considerada uma estratégia de negócio dentro do mercado global com elevado nível de competitividade (Kotler, 2000).

A consciência da importância da gestão da qualidade e do seu desenvolvimento é das tarefas mais importantes numa instituição, destacando-se como um dever constante dentro de qualquer organização, com o fim de melhorar continuamente a sua atuação no mercado (Sallis, 2005).

A gestão da qualidade é tão importante quanto os outros componentes e talvez seja o mais importante para a estratégia de negócios numa empresa (Golden et al., 2012).

Destaca-se por marcar a diferença entre o que é considerado excelente, ou fraco, e é também o que faz notar a diferença entre o sucesso e o fracasso (Sallis, 2005). Está frequentemente associada a sinónimos como: excelente; extraordinário ou muito bom. No entanto, esta definição é subjetiva no modo de perceber a qualidade (Pires, 2016; ver também Macdonald, 1994).

A qualidade não significa apenas palavras relacionadas com luxo, e por isso surge a necessidade de identificar a sua definição sem subjetividade e que permita a sua medição e perceção com maior facilidade, que de outra forma não seria possível a sua avaliação e monitorização (Macdonald, 1994; ver também Pires, 2016).

A gestão da qualidade está relacionada com a capacidade das organizações em garantir produtos/serviços de qualidade à disposição dos clientes (Oakland, 2004).

A gestão da qualidade é para qualquer organização um fator chave, quer seja para o sector público ou privado, que envolve todas as pessoas dentro da empresa e que por isso deve ser um tema a ter consciência dentro de qualquer organização (Macdonald, 1994).

A gestão da qualidade é muito mais ampla do que apenas garantir a qualidade dos produtos/serviços. É a forma de gerir as organizações para melhorar continuamente todos os aspetos do seu desempenho, tanto a nível interno como externo (Oakland, 2004).

1.2.1 Evolução da gestão da qualidade

A qualidade tem sido ao longo dos tempos, uma preocupação tanto para os indivíduos como para as organizações (Pires, 2016).

O conceito de qualidade no decorrer dos vários anos tem sofrido alterações no seu significado. Quando o termo “qualidade” surgiu, o mesmo estava relacionado com a supervisão/inspeção das atividades relacionadas com os produtos, no sentido da verificação e conformidade com os requisitos (Pires, 2016; ver também Dahlgard, 1999). O objetivo de ir ao encontro das especificações, rapidamente foi substituído pelo objetivo de satisfazer os consumidores, e atualmente o que é pretendido é chegar perto dos clientes e aliciá-los. Neste processo de

mudança, o conceito de qualidade mudou também o carácter do produto fornecido ao cliente, que tanto pode ser tangível como intangível (Dahlgaard, 1999).

Na literatura estão identificadas várias fases de evolução da gestão da qualidade.

Na década de 1910 iniciou-se a primeira etapa da qualidade. As organizações tinham como foco principal a produção com o intuito do lucro máximo. Para melhorar a fabricação dos produtos e diminuir os defeitos foi implementada a “inspeção da qualidade” que remetia para a monitorização e deteção de não conformidades nos processos produtivos assim como nos produtos finais, por equipas de inspetores. O objetivo era perceber se os produtos/processos operavam de forma previsível, e se tal não acontecesse, as medidas corretivas eram implementadas de forma a repor a normalidade (Dahlgaard, Kristensen & Kanj, 1998).

A segunda etapa inicia-se em 1924, com o avanço industrial, em que os processos produtivos, devida à sua complexidade passaram a ser controlados através de inspeções contínuas. O controlo da qualidade era exercido através da inspeção após a fabricação, verificando o estado do produto e a sua qualidade, separando o produto conforme, do não conforme (Dahlgaard et al., 1998, ver também Dahlgaard, 1999; Pires, 2016).

As etapas, 1 e 2, ou seja, as de inspeção e controlo de qualidade, foram as que prepararam melhor as organizações para a entrega do produto ou serviço ao cliente, uma vez que exigiam um controlo constante nos processos desenvolvidos, melhorando desta forma a satisfação do cliente em relação ao produto/serviço (Dahlgaard et al., 1998).

Em 1950 iniciou-se a terceira etapa. O controlo da qualidade passou a significar a manutenção e mais tarde a melhoria, em que o objetivo principal era a garantia e construção da qualidade nos produtos, ao invés da inspeção constante. Esta etapa engloba todas as anteriores com o objetivo de proporcionar ao cliente confiança no produto. Para esse efeito, foram introduzidas novas atividades como o desenvolvimento de controlo de processos e auditoria aos sistemas de qualidade. As atividades foram modificadas e passaram da deteção para a prevenção de não conformidades (Dahlgaard et al., 1998).

O foco já não era apenas nos resultados, mas sim nos processos e a sua inter-relação que influenciava a qualidade dos produtos/serviços (Dahlgaard, 1999).

Assegurar a qualidade era um requisito e por isso tornou-se parte da gestão das organizações. Era também uma exigência fundamental que os compradores de grandes quantidades colocavam aos seus fornecedores como forma de transmitir segurança ao cliente. (Pires, 2016).

A segurança na compra e a satisfação do cliente tornou-se o objetivo da qualidade e é neste sentido que se concentra o conceito Total Quality Management (TQM)¹ (Dahlgaard, 1999; ver também Pires, 2016).

TQM surge no seguimento das etapas anteriores e apresenta-se na quarta fase da evolução, no ano 1980. O seu foco é gerir eficientemente todas as atividades/processos realizados nas organizações a fim de implementar as práticas da qualidade em todos os departamentos. A adoção da TQM é a nível total, abrangendo tudo e todos. (Dahlgaard et al., 1998; ver também Pires, 2016 que retrata esta como sendo a 5ª etapa).

1.2.2 Total Quality Management (TQM)

A globalização dos mercados e a crescente competição entre empresas fez crescer a necessidade de reformular ou construir estratégias e vantagens competitivas, que possam garantir a posição no mercado e a resposta a mudanças na indústria (Ghobadian & Gallea, 1996; ver também Reed et al., 2000). Perante esta necessidade a gestão da qualidade surge como resposta, pois garante a qualidade a nível organizacional e consequentemente melhor desempenho e rentabilidade para a empresa, melhorando a atuação junto dos consumidores (Ghobadian & Gallea, 1996; Hietschold, Reinhardt & Gurtner 2014).

O objetivo da TQM é satisfazer consumidores que não estejam satisfeitos ou que não consigam alcançar a satisfação total, e para isso a qualidade tem de integrar toda a organização. A capacidade que as empresas têm em fornecer produtos ou serviços de qualidade é “*uma função intrínseca da empresa; podemos até dizer que se trata de uma função social da empresa*” (Pires, 2016, p.61).

A TQM é uma cultura organizacional com vista ao sucesso empresarial através de uma melhor *performance* sustentada nas práticas da qualidade e numa estratégia bem delineada. A cultura é um fator de sucesso da TQM que a habilita a satisfazer todos os envolvidos (Pimentel & Major, 2016; ver também Jancikova & Brychta, 2009).

¹ Em português Gestão da Qualidade Total

A necessidade do envolvimento global surge numa ótica em que a qualidade é afetada por múltiplos fatores, como a perceção de qualidade dos clientes. Esta pode ser afetada ainda pelo: i) o prazo de entrega; ii) a embalagem; e iii) a assistência ao produto/serviço. Desta forma, a motivação, satisfação e o empenho de todos os colaboradores e da alta administração são essenciais para a implementação não só da qualidade, mas também da criação de produtos com valor agregado para o cliente (Pires, 2016; ver também Hietschold et al., 2014).

Assim sendo e perante os fatores acima mencionados, a qualidade é vista como fundamental a todos os níveis dentro da organização e por todas as pessoas, para o alcance do sucesso (Medic, Karlovic & Cindric, 2016; ver também Jancikova & Brychta, 2009; Macdonald, 1994; ver também Pimentel & Major, 2016).

Assertivamente, *“TQM é, portanto, um agente de mudança apostado em construir uma organização voltada para o cliente”* (Macdonald, 1994, p.11)

TQM visa satisfazer os não satisfeitos e por isso coopera com os fornecedores a fim de criar produtos conforme as necessidades específicas dos consumidores (Dahlgaard et al., 1998; ver também Ghobadian & Gallear, 1996). Esta entreeajuda estabelece um ambiente favorável e uma forte relação cooperativa entre vendedores e compradores, melhorando a comunicação (Ghobadian & Gallear, 1996).

A consciência da importância do papel da TQM por parte de todos os envolvidos é fundamental numa organização, visto que o alto nível de qualidade é um fator chave para conseguir alcançar uma posição competitiva superior (Ghobadian & Gallear, 1996; ver também Hietschold et al., 2014).

1.2.3 ISO 9001

A ISO (*International Standard Organisation*) ou Organização Internacional de Normalização é uma agência internacional composta por órgãos nacionais de normalização, de mais de 160 países (Medic et al., 2016). Os padrões internacionais fornecem requisitos e orientações sobre boas práticas de gestão. Muitos padrões são conhecidos a nível global e estão integrados na economia mundial e nas organizações que os implementam (Juran & Feo, 2010).

A ISO 9001 constitui-se como um padrão internacional, que especifica os requisitos dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ). *“A management system can be defined as a set of*

interrelated organisational processes which use different resources to achieve the objectives specified by the organisation” (Sampaio, Saraiva & Gomes, 2014, p.309).

As organizações implementam os requisitos da ISO 9001 a fim de desenvolverem constantemente o produto/serviço, melhorando-o, assim como todos os procedimentos, atividades e processos que estão por detrás deste produto/serviço prestado (Medic et al., 2016).

A primeira ISO 9001 foi publicada em 1987 e foi revista em 1994, 2000, 2008 sendo a última revisão no ano de 2015. Em todas as revisões realizadas foram implementadas melhorias a nível das práticas/políticas e procedimentos a adotar pelas organizações certificadas. O objetivo da ISO 9001 é assegurar que as organizações sejam capazes de garantir a satisfação dos requisitos de qualidade dos clientes e os requisitos regulatórios aplicáveis, de forma a aumentar a satisfação do cliente pelo produto/serviço prestado (Refaie, Ghnainat & Li, 2012; ver também Medic et al., 2016; Pires, 2016).

A competitividade entre organizações tem vindo a crescer cada vez mais em todos os países e empresas, tornando-se global. Com a finalidade de se tornarem cada vez mais estratégicas e competitivas no mercado, as empresas procuram diariamente estratégias que as realcem e posicionem perante a concorrência, a longo prazo (Priede, 2012; ver também Camara et al., 1997; Kotas, 2015).

Neste sentido, a norma ISO 9001 apresenta-se como essencial para qualquer organização, pois desempenha um papel excelente e muito importante na gestão, perceção, compreensão, e garantia da qualidade (Medic et al., 2016; ver também Juran & Feo, 2010; Refaie et al., 2012; Sampaio et al., 2014).

A ISO 9001 surge no âmbito de possibilitar às organizações a introdução de procedimentos, e padrões de qualidade, bem como uma vantagem competitiva no mercado concorrencial. A qualidade, destaca-se cada vez mais, como uma componente estratégica essencial de competição e um fator fundamental para a satisfação do cliente (Priede, 2012; ver também Refaie et al., 2012).

As organizações certificadas pela ISO 9001 têm uma vantagem competitiva em comparação com as restantes, uma vez que a ISO 9001 é considerada uma ferramenta importante para melhorar os SGQ, fomentando conseqüentemente o desempenho do negócio, a satisfação dos clientes e os resultados da qualidade (Refaie et al., 2012; ver também Sampaio et al., 2014).

1.2.4 *Lean Six Sigma* como ferramenta de gestão

A competição nacional e global tem pressionado as organizações para a criação da sua própria vantagem competitiva, com o intuito de se destacarem no mercado perante as restantes. Para esse efeito, as organizações devem disponibilizar produtos ou serviços de qualidade e valor acrescentado para o cliente. Desta forma, a qualidade destaca-se como um aspeto muito importante para a competitividade nas empresas (Kenneth, 2011; ver também Elg, Gremyr, Hellström & Witwell, 2011; Pisoni, K, 2015).

Assim sendo, programas conhecidos como TQM, *Lean Management* e *Six Sigma* apoiam as organizações a operarem no mercado com mais eficiência, diferenciação, melhorando o valor proporcionado ao consumidor, assim como os resultados para a própria organização (Kenneth, 2011; ver também Pisoni, K, 2015; Setijono & Dahlgaard, 2007).

Lean Management consiste num programa ou uma filosofia de gestão fundada pela *Toyota Production System*, que visa melhorar todo o processo de produção nas organizações, através da identificação e eliminação de todos os desperdícios que possam suceder, acrescentando valor/qualidade ao processo/atividade, e conseqüentemente ao cliente. A entrega de um produto/serviço de qualidade com valor acrescentado que satisfaça as necessidades dos clientes é o principal objetivo deste programa. Desta forma, deve ser realizado um controlo e avaliação constante aos recursos, com o intuito da perfeição do processo e do produto final entregue (Antony, Setijono & Dahlgaard, 2016; Kenneth, 2011; Pisoni, K, 2015).

Outros objetivos deste programa são: i) definir o que é valorizado pelos clientes e proporcionar esse valor através da produção sem desperdícios; ii) melhorar os resultados da organização através da eficácia e eficiência dos processos; iii) responder mais rapidamente às necessidades e procura dos clientes; iv) utilizar de forma efetiva os recursos disponíveis; v) e permitir que as empresas possam competir no mercado com uma vantagem competitiva própria (Pisoni, K, 2015; ver também Setijono & Dahlgaard, 2007).

O programa *Six Sigma* também tem, tal como *Lean Management*, como um dos principais objetivos a perfeição dos processos e a criação de valor para o consumidor, seguindo uma direção diferente do *Lean Management*. *Six Sigma* foi fundado pela *Motorola's Communications Division* com o intuito de melhorar a qualidade do produto/serviço prestado, através da monitorização dos processos a fim de identificar e eliminar possíveis defeitos que possam prejudicar a qualidade do produto e aumentar custos e tempo.

O objetivo principal é proporcionar um produto com valor acrescentado e qualidade, isento de quaisquer defeitos, aumentando a garantia e confiança para o cliente (Kenneth, 2011; ver também Aenheiter & Maleyeff, 2005; Furterer & Elshennawy, 2005; Domingues, Requeijo & Cabrita, 2015)

Six Sigma guia-se pela filosofia da TQM, em que a garantia de produtos/serviços de qualidade é o foco principal. Outros objetivos em comum com TQM são: i) o foco no cliente; ii) e o reconhecimento que a qualidade é da responsabilidade de todos. Destaca-se como um programa muito útil para as organizações, uma vez que fornece informação sobre as alterações que devem ser realizadas e onde devem ser realizadas. Para a total implementação é fundamental a consciência da importância do programa por parte dos colaboradores e chefias, bem como a sua formação (Kenneth, 2011; ver também Aenheiter & Maleyeff, 2005; Oakland, 2004)

Lean Six Sigma (LSS) é um conceito que resulta do programa *Lean Management* com *Six Sigma* e tem como objetivo melhorar o desempenho das empresas no mercado, criando uma nova cultura organizacional, onde o sucesso entre os clientes é o objetivo. LSS destaca-se como um apoio fundamental às empresas, uma vez que disponibiliza ferramentas e práticas de gestão às organizações para a gestão eficiente da qualidade, partilhando os mesmos objetivos da TQM (Wiengarten, Fynes, Cheng & Chavez, 2013).

LSS é considerado um motor que impulsiona para o sucesso empresarial, sendo aplicável a qualquer departamento. Para alcançar a total implementação do LSS todos devem estar envolvidos nesta cultura de excelência. O envolvimento por parte de todos destaca-se como CSF (John, Meran, Roenpage & Staudter, 2008).

O programa LSS é considerado indispensável a empresas que pretendam melhorar não só a sua atividade operacional, mas também o valor agregado para o cliente. Desta forma, permite melhorar a lucratividade das empresas, o posicionamento no mercado e o uso efetivo e eficiente de todos os recursos disponíveis, eliminando quaisquer desperdícios. Os produtos e serviços prestados pelo programa LSS são entregues ao cliente em menos tempo, de forma mais eficiente e sem custo para a qualidade (Domingues, et al., 2015; ver também Jonh et al., 2008).

1.3 A Gestão da Qualidade como Fator Crítico de Sucesso

Com o aumento da oferta não só em produtos disponíveis, mas também em empresas a operar no mercado, o consumidor tornou-se mais informado, inteligente e exigente nas suas escolhas.

Assim sendo, cada vez mais os padrões de gestão da qualidade são mais importantes, sendo imprescindível para as organizações a sua adoção, uma vez que são estes que influenciam a decisão do consumidor (Jancikova & Brychta, 2009; ver também Pimentel & Major, 2014; Hietschold et al., 2014).

O uso de práticas de gestão da qualidade pelas empresas proporciona-lhes uma vantagem inigualável no mercado, visto que apoiam na melhoria contínua do desempenho e da estratégia de negócio, tornando-as mais capazes e sustentáveis de atuar no mercado (Reed et al., 2000).

As empresas que operam num mercado competitivo, cuja vantagem é sustentada na qualidade, devem ajustar os seus produtos/serviços, processos e sistemas aos requisitos dos clientes, tendo sempre em consideração as suas mudanças de necessidades e expectativas (Jancikova & Brychta, 2009; Oakland, 2004).

O envolvimento organizacional é um CSF para as organizações conseguirem responder às especificidades requeridas pelos clientes (Pimentel & Major, 2014). Esta resposta para ser eficaz deve ter em conta os seguintes aspetos: i) os produtos/serviços fornecidos pela empresa devem ser mais eficientes e agregar mais valor que os concorrentes; ii) devem ter um preço mais apelativo e com um maior nível de qualidade; iii) e devem chegar ao consumidor mais rapidamente que os concorrentes (Jancikova & Brychta, 2009).

Concretamente, *“Taking account of the increasing customer requirements, it is evident that the issue of continuous improvement is of vital importance for companies at highly competitive markets and helps to form and sustain company’s competitive ability”* (Jancikova, & Brychta, 2009, p.82).

Oakland desenvolveu um modelo apelidado de quatro P’s e três C’s em que enfatiza a importância do papel da qualidade em qualquer organização, destacando-a como a chave para alcançar um negócio de excelência no mercado em que está inserida. Os quatro P’s remetem para *“processes”*; o *“planning”*; *“people”*; e *“performance”* (Oakland, 2004).

Todos estes aspetos de qualidade estão interligados e destacam os processos como CSF para a entrega de produtos e serviços de qualidade aos clientes. No entanto, a relação entre os processos, o planeamento (engloba todas as políticas, estratégias e recursos aplicados na organização), as pessoas (executantes de todos os processos sendo responsáveis pelo desempenho) e o desempenho (medido constantemente pelos executantes e pelos clientes a fim

de uma melhoria contínua da qualidade prestada) apenas é eficiente se todos estes aspetos estiverem alinhados, interdependentes e interligados (Oakland, 2004).

Os quatro aspetos referidos anteriormente devem também estar alinhados com os três C's que remetem para “*culture*”, “*communication*” e “*commitment*”. A cultura organizacional orientada para a gestão da qualidade deve ser inculcada a todos os colaboradores a fim do compromisso de todos, assim como a sua comunicação. Todos têm de estar envolvidos na realização dos processos, no planeamento, no compromisso e comunicação da qualidade, bem como no desempenho dos bons resultados que a mesma permite (Oakland, 2004; ver também Pimentel, & Major, 2016).

O modelo Oakland demonstra que a qualidade deve ser gerida e defendida por todos, visto que não é um aspeto que imerge naturalmente nas organizações. Para a sua aplicação a cultura organizacional tem de estar orientada para as práticas de gestão. A qualidade destaca-se como uma forma diferenciada de uma organização poder responder às necessidades dos clientes, mantendo todos os envolvidos orientados para uma estratégia comum de melhoria (Oakland, 2004).

A qualidade é vista hoje em dia como um aspeto organizacional que em qualquer organização permite competir com uma melhor reputação, posição e sucesso no mercado. As empresas não podem negar que a qualidade se tornou numa arma poderosa de gerir o futuro, uma vez que é uma forma de atuar e melhorar todos os aspetos do desempenho, quer sejam internos ou externos (Oakland, 2004; ver também Jancikova & Brychta, 2009)

1.4 Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão da Qualidade

A gestão eficiente da TQM numa organização é um fator de sucesso e de competitividade no mercado, sendo considerada também como uma vantagem. No entanto, só pode ser utilizada como arma de sucesso caso as empresas apliquem de forma adequada os seus conceitos, práticas, e deterem um conhecimento dos CSF para TQM (Hietschold et al., 2014).

O conhecimento, a monitorização e controlo dos CSF para TQM nas empresas é fundamental, uma vez que ajudam na tomada de decisão, na melhoria do desempenho e principalmente são essenciais para garantir e implementar uma gestão eficiente da qualidade (Fatemi, Wei & Moayeriyard 2016; ver também Hietschold et al., 2014; Yusof & Aspinwall 1999).

Os CSF para a TQM são múltiplos e têm um impacto positivo sobre o sucesso empresarial, caso as organizações os souberem gerir de forma apropriada. (Fatemi et al., 2016).

Os principais CSF para a TQM são:

i) os recursos humanos e a sua formação são essenciais, uma vez que os habilita a solucionarem problemas e a participarem nas atividades da qualidade. A sua motivação/reconhecimento também é muito importante porque colaboradores motivados desenvolvem mais eficientemente as suas tarefas, fazendo-os sentir parte da empresa; (Hietschold et al., 2014; ver também Fatemi et al., 2016)

ii) a implementação de uma cultura da qualidade, pois uma cultura baseada nos princípios da qualidade tem de ser seguida e defendida por todos, e devidamente comunicada pela alta administração aos colaboradores; (Hietschold et al., 2014; ver também Fatemi et al., 2016)

iii) a comunicação por parte da alta administração, pois uma comunicação eficaz entre os gestores e todos os envolvidos proporcionará um maior compromisso para alcançar o sucesso da TQM; (Hietschold et al., 2014; ver também, também Fatemi et al., 2016)

iv) a liderança e o compromisso da alta administração, uma vez que a consciência da importância da qualidade por todos os envolvidos melhorará a satisfação dos clientes, o ambiente de trabalho, e conseqüentemente do sucesso empresarial em virtude da aplicação da qualidade em todos os processos/atividades; (Hietschold et al., 2014; ver também Fatemi et al., 2016)

v) a satisfação dos clientes, pois são estes que cada vez mais procuram produtos/serviços de qualidade, e apoiam no alcance de um melhor posicionamento no mercado; (Fatemi et al., 2016; ver também Hietschold et al., 2014)

vi) a gestão dos fornecedores, pois estão também intimamente ligados à qualidade final, permitindo a redução de custos, melhorando a imagem da organização. A empresa e os fornecedores devem ter objetivos comuns como a satisfação do cliente e o alcance do sucesso, através do uso de práticas da qualidade; (Hietschold et al., 2014)

vii) a gestão dos processos, pois o objetivo é investir nos processos/atividades ao invés do investimento nos resultados. A qualidade é assegurada pelo bom desempenho dos processos,

através da identificação e eliminação de erros/falhas que a possam delimitar. Uma boa gestão dos processos melhora o desempenho; (Hietschold et al., 2014; ver também Seetharaman, Sreenivasan & Bonn, 2006).

Complementando esta lógica de abordagem dos CSF, a implementação de uma ferramenta TQM pode ser crucial para a efetiva implementação de um plano estratégico nas empresas, uma vez que apoia no alcance das metas e objetivos estabelecidos através da formação e o uso das técnicas da qualidade (Hietschold et al., 2014; ver também Pimentel & Major, 2016; Seetharaman et al., 2006).

Para se ter uma visualização estruturada e sintética dos CSF e forma de abordagem por parte de cada um dos principais autores referenciados, apresenta-se na tabela 1 o quadro “CSF para a gestão da qualidade”.

CSF / Autores	Gestão dos recursos humanos	Implementação e comunicação de uma cultura da qualidade	Comunicação, compromisso e liderança da alta administração	Satisfação dos clientes	Gestão de fornecedores	Gestão de processos
Hietschold et al., 2014	Foco no trabalho em equipa, na participação, motivação, responsabilidade e na tomada de decisões na empresa	Forte orientação e comunicação da qualidade aumenta a sua implementação	Tem de haver muito apoio e compromisso das chefias para incutir a qualidade aos restantes envolvidos	Principal objetivo a atingir, através da proximidade e reconhecimento das necessidades	Foco nas relações a longo prazo a fim de melhorar a qualidade final	Controlar e melhorar para operar sem erros
Fatemi et al., 2016	Envolvimento e participação de todos melhora a qualidade e a tomada de decisões	A cultura da qualidade implica a implementação da qualidade em cada aspeto e decisão	A efetiva implementação da qualidade depende das chefias para a criação da visão abrangendo tudo e todos	Foco nos clientes, nas suas necessidades a fim de melhorar a qualidade		
Pimentel & Major, 2016		Envolvimento de todos a fim de proporcionar satisfação aos consumidores		Foco nas suas necessidades para alcançar o sucesso e a excelência		
Seetharaman et al., 2006	A sua formação e motivação melhora a eficácia e eficiência, melhorando a resolução de problemas	A cultura da qualidade implica a implementação da qualidade em cada aspeto e decisão	A efetiva implementação da qualidade depende das chefias para a criação da visão abrangendo tudo e todos	Foco nos clientes, para melhorar as oportunidades para a organização		Melhoria contínua como forma de fomentar a qualidade nos processos

Tabela 1 - CSF para a gestão da qualidade (fonte: elaboração própria)

O conhecimento e a aplicação de todos os CSF nas organizações são fatores chave para alcançar a TQM. Este conhecimento/consciência é fundamental pois a TQM não só ajuda as

organizações a chegarem perto dos seus clientes e das suas preferências, mas também promove o crescimento a nível da produtividade, da posição no mercado e dos lucros, melhorando a capacidade de agir no mercado (Seetharaman et al., 2006).

A qualidade é então alcançada através de uma gestão eficiente de todos os CSF acima mencionados, uma vez que todos estão interligados e dependem uns dos outros para o sucesso da TQM e conseqüentemente das organizações que a implementam (Seetharaman et al., 2006; ver também Hietschold et al., 2014; Pimentel & Major, 2016).

1.5 Quadro conceptual

No quadro conceptual ilustrado na figura 2, poder-se-á visualizar a seqüência de todo o pensamento seguido ao longo do presente estudo.

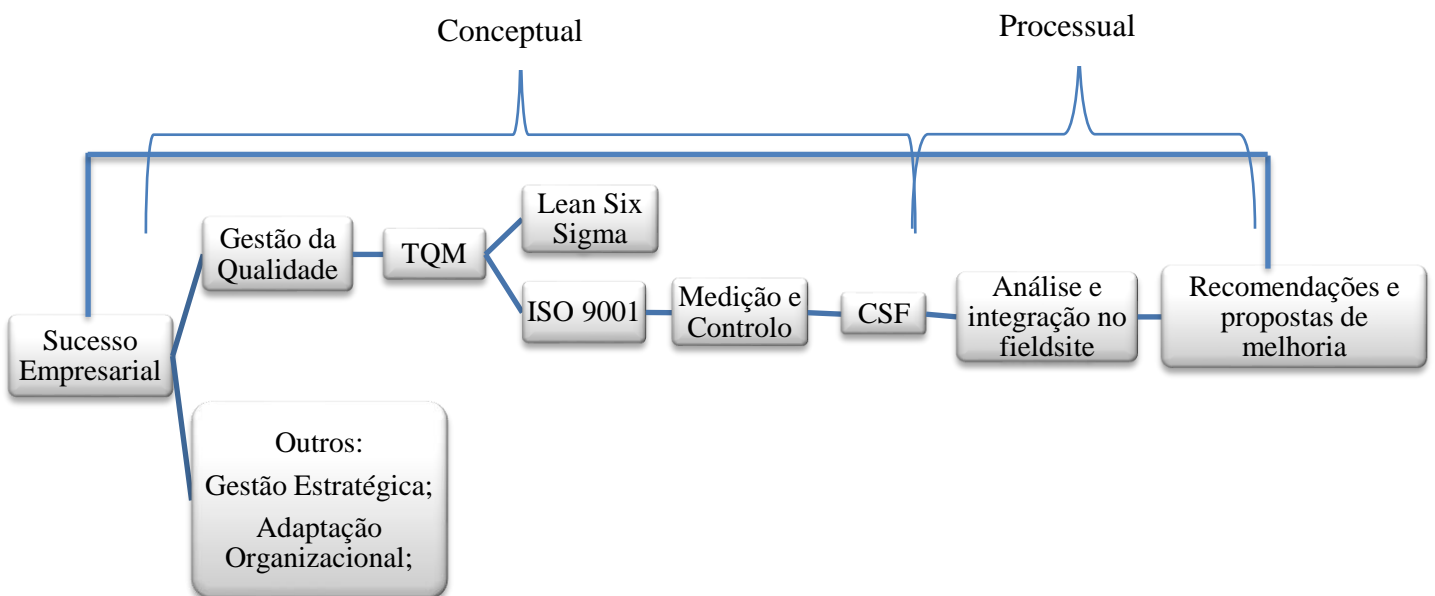


Figura 2 - Quadro Conceptual da investigação (fonte: elaboração própria)

O processo conceptual demonstra a linha condutora para o desenvolvimento da revisão da literatura, tendo para esse efeito sido realizada uma pesquisa precisa dos conceitos.

O sucesso empresarial pode ser alcançado mediante várias vias, tais como: a gestão estratégia, a adaptação organizacional e a gestão da qualidade.

A gestão estratégica é alcançada quando a empresa detém um conhecimento profundo do seu ambiente interno e externo.

A adaptação organizacional é alcançada quando a organização perante mudanças organizacionais ou ambientais do mercado onde está inserida, consegue acompanhar as evoluções, estipulando novos objetivos.

A gestão da qualidade é um conceito que engloba muitos processos, e que para ser eficaz necessita da existência e implementação da TQM. Para satisfazer todos os requisitos da TQM e de uma gestão da qualidade eficaz devem ser implementadas na organização ferramentas de apoio à gestão da qualidade.

LSS e ISO 9001 apresentam-se como solução para as empresas melhorarem a sua eficiência interna e externamente, criando facilidade e eficácia nos processos.

Todas as ferramentas anteriormente mencionadas medem e controlam os processos existentes na organização, com o intuito de responder aos requisitos estipulados e defendidos pela gestão da qualidade e TQM.

O conhecimento e a aplicação dos CSF para a gestão da qualidade são entendidos como fundamentais para a implementação da TQM, e um instrumento para alcançar o sucesso empresarial por via da qualidade de excelência.

A recolha de informação para a realização da revisão da literatura, servirá de apoio à análise da empresa a que se destina aplicar este projeto, para posteriormente à recolha e análise, serem propostas as ações a desenvolver no âmbito do tema estudado.

A motivação para o desenvolvimento do presente estudo é o sucesso empresarial, e como alcançá-lo. Assim, este destaca-se como uma “*umbrella*”, uma que vez que foi este que impulsionou o estabelecimento do tema e da problemática em questão. Como forma de o alcançar foi identificada a qualidade como problemática a desenvolver, e para esse efeito foram abordados, ao longo do estudo, vários conceitos. A abordagem de todos os conceitos apresenta-se no desenvolvimento conceptual ou teórico do estudo de investigação.

As etapas da recolha de informação, análise, conclusão e contribuição da investigadora perante a problemática apresentada, consistem no desenvolvimento processual do presente trabalho de investigação.

2 METODOLOGIA

2.1 Enquadramento

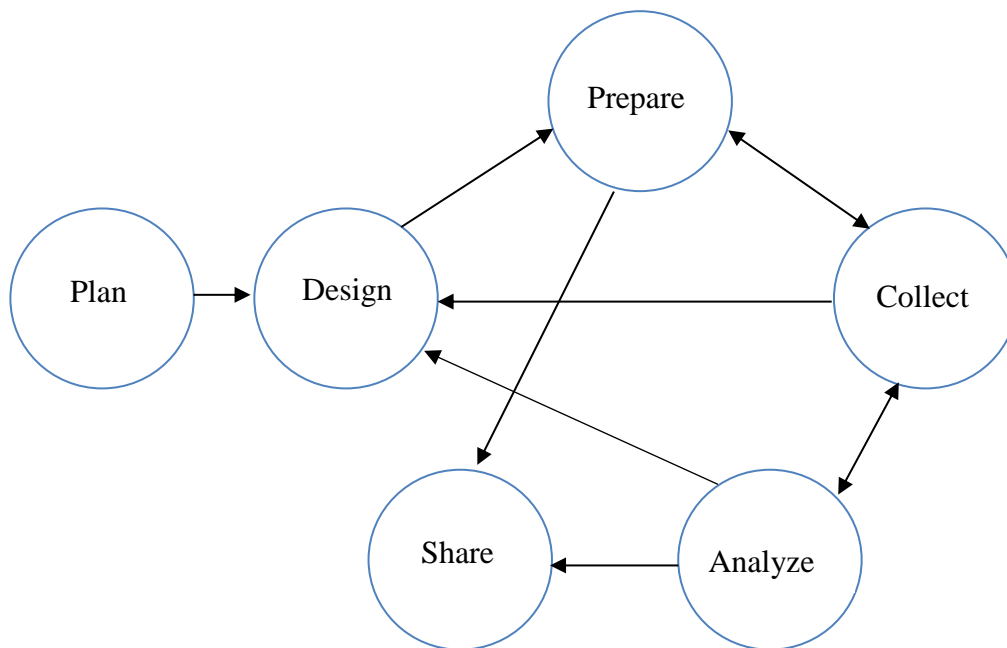


Figura 3 - Processo linear e iterativo de um estudo de caso (fonte: Yin, 2018, p.1)

Na figura 3, poder-se-á visualizar o processo linear e iterativo proposto por Yin (2018) para realizar um *case study*. O processo é constituído por seis etapas, todas interativas, de forma a realizar um estudo de investigação atualizado, tendo em conta a otimização de todas as fases a desenvolver.

O processo inicia-se com a etapa “*plan*”, planeamento, onde se estabelece o *fieldsite* onde irá incidir toda a investigação. Após esta identificação irão surgir questões de carácter “como” e “porquê” que conduziram à problemática em causa e tipo de estudo a desenvolver, de forma a estipular a questão de partida de todo o estudo, e posteriormente o desenvolvimento conceptual. Neste estudo de investigação a empresa sobre a qual incidirá todo o *case study* é a H3D, sendo a qualidade a questão de investigação a desenvolver.

A etapa “*design*”, desenho, é desenvolvida através do estudo conceptual relativamente ao tema e questão de partida, para a qual o presente trabalho pretende dar resposta. Nesta etapa é definido o que se irá abordar em todo o estudo a desenvolver, bem como as suas limitações em termos de tema.

“*Prepare*”, preparar, consiste na etapa de preparação a nível de recolha de dados, que se realiza na etapa seguinte. Nesta fase tem de se ter em conta a aprovação da organização para a recolha de dados e especificar as técnicas a que se irão recorrer para a recolha de dados.

A etapa “*collect*”, recolha, implica uma aproximação ao *fieldsite* para a recolha de dados e informações. Toda a preparação realizada nas etapas anteriores, será aplicada nesta fase. Técnicas de recolha de dados serão utilizadas para recolher o máximo de informações possíveis, a fim de responder às questões e objetivos de estudo estipulados. No presente estudo foi seguida a abordagem qualitativa, através de entrevistas “*shorter*”, observação direta e documentos de arquivo fornecidos. O método é o *case study*, e o papel da investigadora é o de visitante na organização.

A quinta etapa “*analyse*”, analisar, constitui-se pela análise aos dados recolhidos no *fieldsite*, na etapa anterior. A análise de informações permite ao investigador assimilar ideias relativamente às questões de estudo. Deve ser realizada uma análise eficiente aos dados, para que o investigador consiga conjugar todas as fontes de informação, de forma a dar o seu contributo, através de propostas e recomendações, perante o estudo de investigação.

A última etapa é “*share*”, partilha, consiste na elaboração de todas as conclusões que se retirou perante o desenvolvimento do *case study*, tendo em conta o estudo conceptual e todas as abordagens à organização. Esta etapa permite ao investigador dar o seu contributo perante o estudo de investigação e propor estudos de investigação futuros a serem desenvolvidos.

Para a realização de um *case study* há que ter em conta todas as etapas mencionadas anteriormente, bem como a sua correlação. Todas as fases estão intimamente ligadas e dependem umas das outras para o êxito de qualquer *case study*.

2.2 Questão de Investigação e Perguntas Derivadas

A empresa H3D é o objeto de estudo do presente trabalho. A escolha pela organização foi efetuada por via de facilidade de contacto e acesso a dados necessários. Consequentemente pude acompanhar a sua evolução no mercado e apreender as etapas ao longo do seu percurso. A observação ao longo do tempo despertou-me curiosidade para melhor compreender os seus objetivos, e neste sentido posso afirmar que a H3D é uma empresa relevante para a realização do presente estudo.

Na primeira abordagem à organização foi realizada uma entrevista informal ao diretor-geral, e na qual foi identificada a qualidade como problemática, uma vez ser um dos objetivos da empresa. Esta entrevista permitiu não só identificar o tema que seria abordado no estudo, mas também a questão de investigação que conduz todo o desenvolvimento do projeto aplicado à H3D.

A qualidade foi frequentemente mencionada como um dos objetivos da empresa tanto pelas entidades internas como externas, sendo este tema fundamental para o sucesso da organização. Segundo o Diretor-Geral e alguns colaboradores a qualidade é um fator essencial, e sem ela o sucesso empresarial não seria possível.

Sendo a H3D uma empresa prestadora de serviços, a qualidade tem que estar presente em todos os aspetos com a finalidade de proporcionar produtos e serviços de qualidade ao cliente. “O sucesso dos nossos clientes é o nosso sucesso e por isso a qualidade é um objetivo claro” (Diretor Geral, 02-11-2017).

A qualidade surge como uma problemática a desenvolver para a H3D, e neste sentido surge a necessidade de perceber em que medida a qualidade existente pode ser melhorada e desenvolvida de forma a atender às necessidades de gestão da empresa.

Perante a identificação da necessidade da empresa em melhorar a qualidade em todos os aspetos organizacionais, e o estudo e interpretação dos CSF para a TQM no presente trabalho, surgiu naturalmente a questão de partida: “Será que a H3D pode implementar um sistema de gestão da qualidade?”.

Complementarmente surgem outras questões, no âmbito da gestão da qualidade aplicadas à H3D, a que se pretende dar resposta de forma a completar a questão de partida e identificar práticas e ações a implementar na organização.

A primeira questão deriva da questão de partida, bem como da necessidade identificada pela organização. Assim sendo pretende-se dar resposta à seguinte pergunta: “Em que aspetos e como a qualidade na H3D pode ser melhorada?”. Esta questão pretende identificar práticas e ações a implementar na empresa para melhorar processos existentes, com o intuito de melhorar a qualidade global da organização e a qualidade final proporcionada ao cliente.

A segunda questão deriva das anteriores, uma vez que faz uma ligação de conteúdos abordados. A questão: “Em que medida a adoção de uma gestão da qualidade trará benefícios para a organização?”, é muito relevante, visto que justifica toda a problemática identificada a fim de melhorar a qualidade na organização, sendo uma resposta à necessidade identificada pela H3D.

2.3 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Todos os objetivos foram estipulados em função das necessidades identificadas tanto pelas entidades internas e externas da organização, bem como da observação e primeira aproximação à empresa a fim da recolha de dados para a aplicação ao presente estudo.

O estudo conceptual desenvolvido e a recolha de dados posteriores à primeira abordagem à organização foram úteis para identificar outras necessidades na empresa, no âmbito da qualidade, e para alcançar os objetivos e responder às questões estipuladas.

É importante referir que todos os objetivos definidos se encontram correlacionados com todas etapas desenvolvidas para a realização deste *case study*.

O objetivo primordial é: Propor um sistema de gestão da qualidade a fim de melhorar os processos/práticas já existentes na H3D, face às necessidades identificadas.

Outros objetivos foram igualmente estabelecidos de forma a complementar e fundamentar o objetivo principal por que se rege o presente projeto, bem como a realização do estudo conceptual.

O primeiro objetivo específico estipulado é: A análise das práticas/ferramentas relacionadas com a gestão da qualidade. Para realizar esta análise foi desenvolvida a revisão da literatura que aborda conceitos atuais do tema em estudo, neste caso a gestão da qualidade.

O segundo objetivo consiste em: Analisar a gestão existente na H3D, ou os fatores de qualidade existentes. No sentido de realizar esta análise, na organização, foi efetuada uma primeira aproximação à mesma, e posteriormente foram realizados outros métodos de recolha de dados, que serão abordados nos pontos seguintes do trabalho.

O terceiro e último objetivo estipulado é: Recomendar a implementação de práticas, ferramentas e sistemas na área da gestão da qualidade. Este objetivo consta em analisar todos

os objetivos estipulados, bem como todas as etapas no presente estudo para por fim propor as melhorias, de forma a responder às necessidades da H3D.

2.4 Definição do método de trabalho

Nesta investigação optou-se por realizar uma metodologia qualitativa, para a recolha de dados, na empresa em estudo (Yin, 2018; ver também Scapens 1990).

Na recolha de dados, pelo método qualitativo, recorreu-se à observação direta na organização, entrevistas e por fim o acesso a documentos de arquivo fornecidos pela mesma.

Segundo Yin (2018) uma vantagem da recolha de dados é a possibilidade de conjugar as diferentes fontes para obter mais evidências.

Também Scapens (1990) argumenta que a recolha de múltiplas fontes é muito importante, uma vez que, podem demonstrar a veracidade umas das outras. Quanto mais fontes forem recolhidas, melhor será a veracidade dos dados.

Uma das técnicas mais utilizadas foi a observação direta. Esta permite recolher dados por meio da observação, fornecendo informações adicionais sobre o tema que está a ser estudado, podendo complementar a veracidade de outras fontes (Yin, 2018).

Outra fonte utilizada foi a documentação de arquivo, sendo esta disponibilizada pela empresa. Os documentos fornecidos são muito importantes para o estudo de caso, pois remetem para dados detalhados e com evolução ao longo do tempo (Yin, 2018).

As entrevistas foram outra técnica de recolha de informação, sendo muito relevantes para o estudo do caso em análise (Yin, 2018). Direcionam-se para o público alvo e conseguem extrair muita informação, caso as questões sejam abertas e dêem possibilidade do entrevistado se expressar.

O objetivo na utilização destes três métodos é compreender a realidade da empresa em análise, bem como recolher um maior numero de informações que apoiem na elaboração de propostas de melhoria.

2.5 Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados pela via da observação direta, entrevistas e documentos fornecidos pela empresa, decorreu entre novembro de 2017 e março de 2018.

Na primeira aproximação à organização a técnica mais utilizada foi a observação direta. Esta técnica foi sem dúvida muito importante, pois permitiu criar um elo de confiança com a empresa, o que mais tarde se refletiu quer na realização das entrevistas, bem como na disponibilização de documentos para análise. Todas as oportunidades de observação direta foram relevantes para a recolha de informações, pois permitiram tirar constatações sobre o ambiente de trabalho, assim como as práticas organizacionais exercidas (Yin, 2018).

A confiança estabelecida entre a empresa e a investigadora permitiu criar um ambiente menos tenso nas entrevistas em que todos se sentiram mais confortáveis para responder às questões, e consequentemente tornou a recolha de informação mais produtiva.

Na totalidade foram realizadas onze entrevistas, no decorrer da primeira quinzena de março, de carácter “*shorter*” (Yin, 2018), à exceção do diretor-geral, uma vez que foram entrevistados colaboradores com funções muito específicas. No anexo 1, poder-se-ão visualizar informações como o número de entrevistas realizadas, a função do entrevistado, data da entrevista, duração por entrevista, total e média.

No total foram realizadas onze entrevistas: quatro a técnicos; uma ao Chefe de Departamento Técnico e de Manutenção; uma ao Diretor Comercial e de Gabinete de Projetos; uma ao Técnico Administrativo; uma a um cliente; uma ao contabilista e duas ao Diretor-geral, tendo a abordagem inicial sido feita à organização. No anexo 2 é apresentado, a título de exemplo, o guião da segunda entrevista realizada ao Diretor-geral.

Todas as entrevistas foram semiestruturadas com perguntas de carácter aberto e questões fechadas que permitiram recolher o máximo de dados, pois possibilitou que o entrevistado fosse livre de expressar o que achasse necessário.

O valor médio por entrevista foi de vinte e quatro minutos e no total das onze entrevistas, foram utilizadas aproximadamente, quatro horas e trinta e três minutos.

O tipo de entrevista seguido foi o de entrevista “focada”, em que esta assume um carácter informal e mais espontâneo, deixando o entrevistado mais à vontade para relatar factos

importantes e o entrevistador tem a liberdade de colocar outras questões adicionais, no sentido de confirmar certos aspetos ou questões. (Yin, 2018).

Cronograma de Conceção do trabalho

Etapa		Meses	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Identificação do Tema			■							
Estudo Empírico	Revisão da Literatura			■						
	Abordagem Inicial da Empresa		■							
	Recolha de documentação			■						
Entrevistas				■ i)				■		
Análise e Discussão/Recomendações									■	
Conclusões									■	

Tabela 2 - Cronograma de conceção do trabalho (fonte: elaboração própria)

i) Entrevista exploratória ao Diretor-Geral

O percurso percorrido para a realização do presente projeto de investigação iniciou-se com a identificação da problemática através da abordagem inicial à organização, i) por via de uma entrevista exploratória/piloto realizada ao diretor geral da H3D. A identificação da problemática e da questão de investigação que motivou a realização do projeto, decorreu entre o mês de outubro e novembro. No decorrer do mês de novembro iniciou-se o processo conceptual de forma a estudar o tema da qualidade para comparar o que prevalece na literatura relativamente aos processos e práticas organizacionais na empresa.

A etapa teórica foi a que se prolongou mais no decorrer do estudo, uma vez que foi necessário realizar uma pesquisa profunda acerca do tema da qualidade e de alguns subtemas que possam ser aplicados ao estudo de caso. A pesquisa efetuada teve em conta conceitos antigos à acerca da qualidade e da sua evolução, mas principalmente perceber o que estado do tema na atualidade.

A recolha de documentos iniciou-se no mês de novembro, após a primeira abordagem à empresa, e prolongou-se até ao mês de janeiro onde foram disponibilizados pela organização

alguns dados contabilísticos. bem como outros documentos da constituição da empresa. (Ver anexo 3)

Para a recolha de dados foi também utilizada a técnica das entrevistas, que decorreram nas primeiras duas semanas de março, à exceção da entrevista piloto com o diretor geral a fim de identificar a problemática em questão.

A análise e a discussão dos resultados bem como as conclusões relativamente à investigação conceptual e às evidências recolhidas, decorreram no mês de abril e maio. Nesta etapa foi realizada uma análise entre a literatura apreendida, do tema da qualidade, e a recolha de dados na organização, para a realização de propostas de melhoria e recomendações.

3 ESTUDO EMPÍRICO

3.1 Caracterização da empresa

A H3D – Equipamentos Hoteleiros, Lda. -, é uma empresa que opera na área da Hotelaria e restauração, elaborando projetos, estudos, fornecimento e montagem de instalações.

O seu grande objetivo é a satisfação final do cliente, concentrando a sua atividade num serviço de qualidade, e inovação contínua.

No campo da inovação a H3D iniciou a elaboração de projetos de implantação de equipamento, e decoração em três dimensões, que permite ao cliente visualizar virtualmente o seu estabelecimento, transmitindo novas ideias, até chegar à solução final desejada pelo cliente.

A organização proporciona aos seus clientes um serviço completo, denominado “Obra Chave na Mão”. Este conceito assenta, na elaboração de infraestruturas técnicas (águas; esgotos; e eletricidade, entre outros) fundamentais ao funcionamento do estabelecimento. A “Obra Chave na mão” inclui ainda todos os projetos necessários à legalização camarária do negócio.

A assistência técnica pós-venda é também uma forte característica desta empresa, uma vez que disponibiliza aos seus clientes apoio técnico a qualquer problema, num espaço útil muito curto (até vinte e quatro horas).

3.1.1 História da Empresa

A H3D nasceu tanto da vontade do seu Diretor-geral, como das sugestões dos seus clientes, quando ainda trabalhava para outrem. Estes sempre o aliciaram a abrir a sua própria empresa, visto este ter bastantes conhecimentos na área da hotelaria, sendo capaz de transmitir confiança aos seus clientes e estabelecer facilmente relações de amizade. Neste sentido, a H3D foi instituída no dia 23 de setembro de 2009, e logo desde o início ingressou no mercado com os clientes que tinham sugerido a sua abertura, bem como outros angariados até à data.

Inicialmente a empresa constituiu-se uma sociedade unipessoal por quotas de responsabilidade limitada e no ano 2017 alterou a sua natureza jurídica, com a entrada de três sócios, para uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

A sigla H3D remete para hotelaria em três dimensões. A empresa escolheu este nome pois em 2009 introduziu no mercado a inovação dos projetos em três dimensões, que permite criar uma visualização mais fácil do projeto.

A operação da H3D iniciou-se numa pequena loja, em Mem-Martins, com 50 m², onde permaneceu apenas 10 meses. Após este período de tempo, a empresa teve necessidade de ampliar a sua área de operação, com o intuito de desenvolver os seus serviços.

Durante sete anos, onde permaneceu na segunda loja, também esta situada, em Mem-Martins, a empresa apresentou continuamente um crescimento, tanto a nível de vendas como a nível de recursos humanos.

Este crescimento impulsionou a centralização de todos os seus serviços, e desta forma a empresa teve que procurar um novo espaço, bastante superior, que respondesse às necessidades de uma empresa num estado de evolução mais avançado. Nesse sentido, a H3D procurou uma loja que lhe proporcionasse melhores condições, e atualmente encontra-se num espaço comercial em Sintra, com cerca de 280 m², e três pisos.

3.1.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos

Missão

A missão da H3D é proporcionar um serviço de excelência aos seus clientes e apoiá-los no alcance do seu próprio sucesso, como pode comprovar um excerto de entrevista ao Diretor-

Geral. A propósito, o Diretor-Geral referiu: “o sucesso dos nossos clientes é o nosso sucesso” (Diretor Geral, 12-03-2018).

Visão

A H3D visa num futuro mais próximo quanto possível alcançar a liderança/posicionamento regional no seu ramo de atividade perante a concorrência existente. Esta estratégia é sustentada numa maior exigência nos parâmetros da qualidade, e consecutivamente maior valor agregado para o cliente.

Valores

Os valores por que se rege a H3D são a satisfação do cliente, através de uma equipa fortemente motivada para atender às necessidades; a qualidade na prestação de serviços, por meio do contacto direto com o cliente, transmitindo confiança e segurança; o profissionalismo, pelo desempenho de funções com rigor e competência; a dedicação, através da capacidade de trabalhar para objetivos comuns e em equipa; a honestidade, pela capacidade de transmitir aos clientes confiança, segurança, estabelecendo uma relação de amizade; e a inovação, pelo investimento em diferentes e melhores serviços.

3.2 Estrutura Organizacional (Organograma)

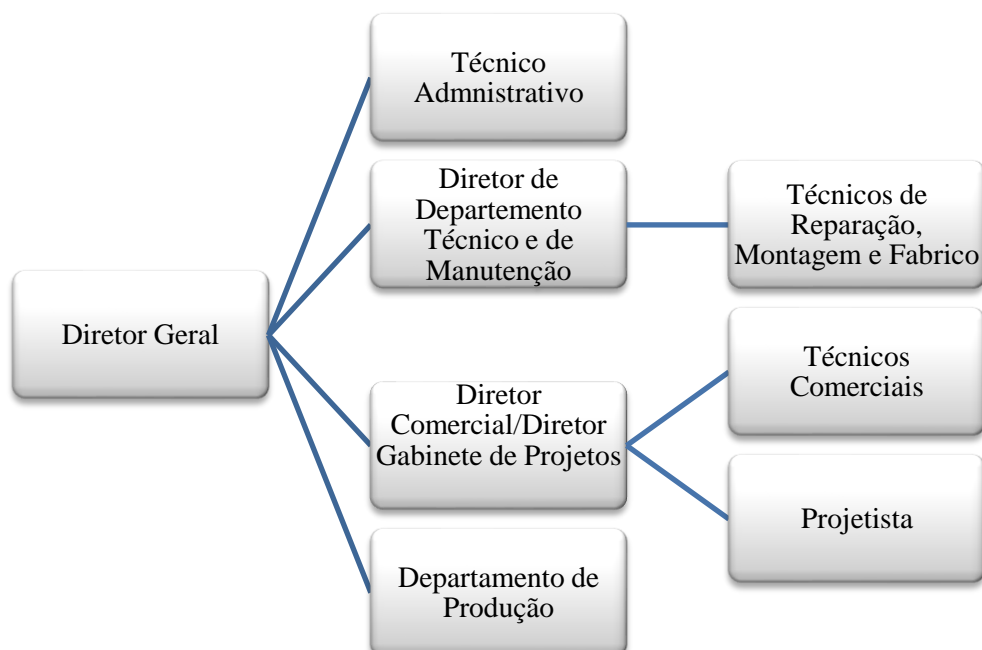


Figura 4- Organograma da Empresa H3D (fonte: H3D).

A H3D atualmente dispõe de uma estrutura organizacional com quatro departamentos, o departamento administrativo, o de manutenção, o comercial/projetos, e o de produção.

O departamento administrativo é assegurado tanto pelo apoio do diretor geral como de um técnico administrativo que desempenham funções de organização de dados, contacto com clientes, orçamentação de projetos, organização de dados contabilísticos, bem como outras funções administrativas.

O departamento de manutenção apresenta-se como uma área fundamental, pois representa a montagem dos estabelecimentos, bem como a sua manutenção, remodelação e reparação no momento da montagem, e após. Constituído por cinco colaboradores, quatro técnicos especializados, e o diretor que acumula funções de técnico especializado na área da reparação de equipamentos de frio e de quente. Este departamento apoia os clientes na montagem e reparação dos equipamentos em tempo útil.

O departamento comercial é constituído por dois vendedores, em que um deles acumula as funções de vendedor e desenhador/projetista. Este departamento permite não só dar resposta às consultas dos clientes para o estudo de futuros estabelecimentos ou remodelações, como a elaboração de projetos em três dimensões a fim de proporcionar ao cliente uma visualização mais próxima da realidade do estabelecimento pretendido. Este departamento engloba dois colaboradores, o diretor comercial e de gabinete de projetos que exerce funções de projetista e um técnico comercial orientado para as vendas e angariação de clientes.

O departamento de produção é constituído por um colaborador especializado na área de fabrico de equipamentos hoteleiros que, consoante os requisitos dos clientes e do projeto elaborado pelo projetista, procede à fabricação a fim da composição dos espaços hoteleiros.

Atualmente a H3D dispõe de dez colaboradores na sua totalidade, incluído o diretor geral. A otimização da organização estrutural dos recursos humanos tem em conta as solicitações dos clientes, e todo o trabalho a desenvolver para atender às mesmas.

3.3 Produtos, mercados e análise setorial

A H3D apresenta-se como uma organização na área da hotelaria que presta serviços de montagem de estabelecimentos, desde o projeto inicial em três dimensões até à montagem total do estabelecimento, e respetivos serviços de manutenção e reparação pós-venda.

Para a montagem dos equipamentos de acordo com os requisitos dos clientes, a organização recorre a fornecedores de equipamentos, a fim de adquirir material hoteleiro como máquinas industriais e equipamento de frio e quente tais como fogões, máquinas de lavar, câmaras frigoríficas e máquinas de gelo, entre outros, etc. No entanto, a H3D dispõe de um departamento direcionado para a produção de equipamentos em pequena escala, em aço inox, feitos à medida após o estudo do estabelecimento, como bancadas, armários e exaustores, etc.

O mercado “*core*” onde a H3D opera é a grande de Lisboa, sendo que a área onde é mais evidente um maior aglomerado de clientes é o concelho de Sintra, onde está localizada a sua sede.

A empresa também já equipou estabelecimentos fora da sua área de operação principal, tais como Algarve, Sines, Almada. Apesar de ocasionalmente a organização prestar serviços em zonas distantes da sua área de operação, esta tenta sempre atender e angariar clientes na sua área *core* pelos benefícios locais que lhe proporciona.

3.3.1 Análise SWOT

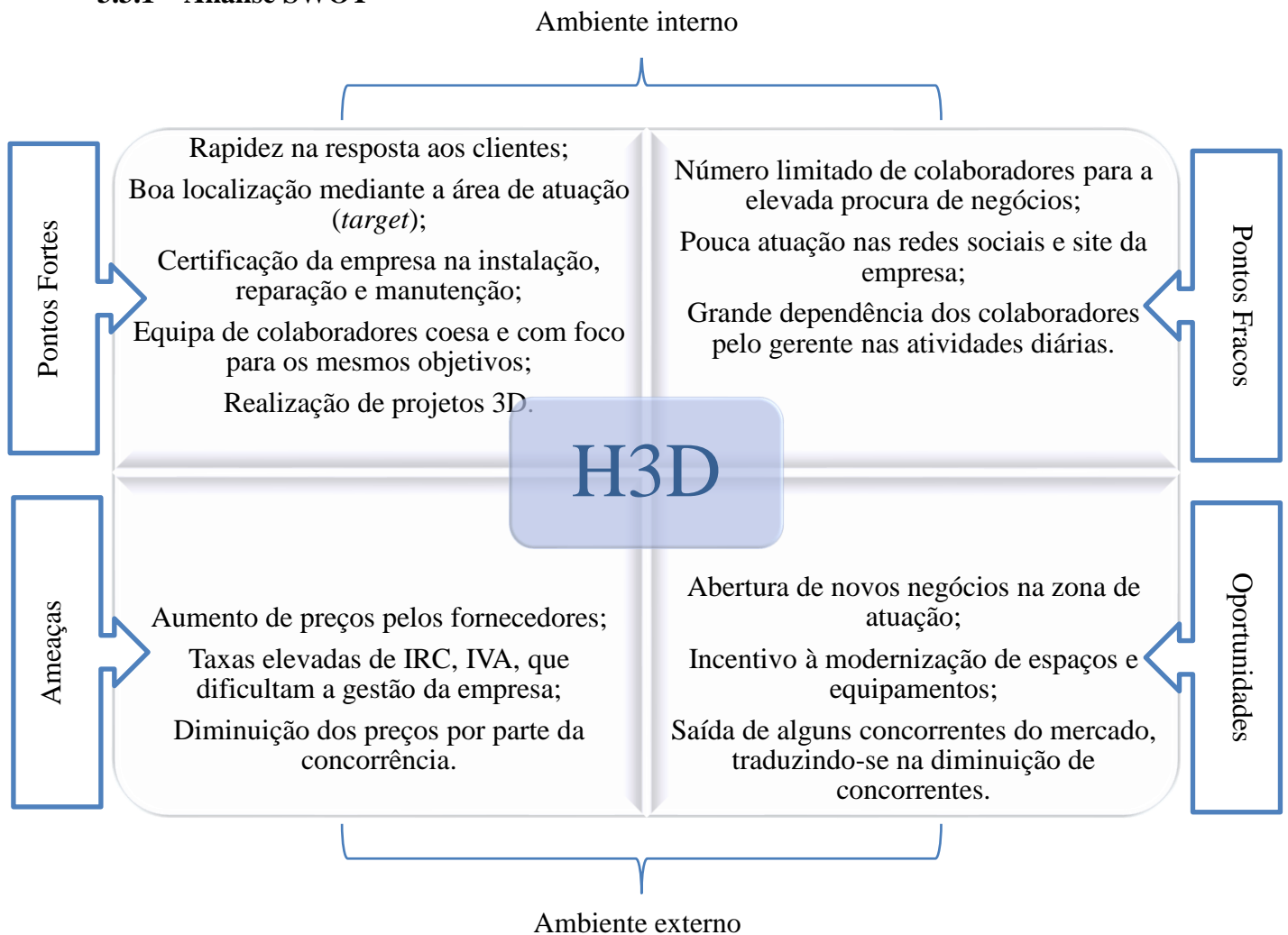


Figura 5 - Análise SWOT - H3D (fonte: documento fornecido pelo diretor-geral da H3D)

Na figura 5, poder-se-á visualizar a análise SWOT da empresa H3D, fornecida pelo seu diretor geral.

Importa realçar que com a disponibilidade, por parte da H3D, da informação contida na análise SWOT, é mais fácil conhecer a sua realidade interna e externa, face ao mercado onde está inserida.

Na verdade, a empresa mediante a consciência de todos os fatores referidos na análise SWOT, deve fomentar e manter as suas vantagens, e melhorar as desvantagens para as transformar em vantagens.

Mediante a conjuntura interna, a H3D deverá potencializar a coesão da sua equipa de trabalho, bem como a rapidez na entrega, e agir sobre a dependência dos colaboradores nas atividades diárias, bem como na pouca atuação nas redes sociais, e site da empresa.

Perante o ambiente externo, a empresa deve de agir no sentido de potencializar as oportunidades e diminuir as ameaças, e se possível, transformar em oportunidades e vantagens.

Assim, deverá aproveitar a abertura de novos negócios, bem como o incentivo à modernização de espaços e equipamentos. Necessitará ainda agir sobre o aumento de preços pelos fornecedores e a diminuição dos preços por parte da concorrência, de forma a diminuir estas ameaças.

3.4 Resultados

Os vários resultados da organização são muito importantes, uma vez que possibilitam uma avaliação da evolução das várias rubricas, fazendo uma comparação relativamente aos anos anteriores de atuação.

Os dados contabilísticos permitem não só perceber se, a organização no ano em questão conseguiu atingir as metas estabelecidas no ano anterior, mas também servem de apoio à tomada de decisões, bem como o estabelecimento de novas metas.

Segundo o diretor-geral, “a demonstração de resultados é um documento precioso pois ajuda-me imenso a avaliar a situação económica e financeira da organização. É fundamental uma análise pormenorizada a fim de tomar as melhores decisões, perante os objetivos da empresa” (Diretor-geral, 02-11-2017).

No anexo 4, poder-se-á visualizar o desempenho das principais rubricas a ter em conta para os resultados económicos e financeiros da H3D, de acordo com o seu diretor-geral. As rubricas consideradas importantes para os resultados são: a margem bruta de vendas, o resultado líquido, a autonomia financeira e a liquidez geral.

A margem bruta de vendas é um indicador que tem evoluído consideravelmente desde 2013, sendo que os anos que se destacaram por um valor maior de lucro por venda foram 2014 e 2017. O ano de 2017 foi o que alcançou um valor mais elevado com 70,57%, ou seja, quase mais 25% de vendas que os anos anteriores.

A rubrica resultado líquido tem, sem dúvida, alcançado valores muito superiores à medida que a H3D evolui no mercado. O ano com o resultado mais baixo foi 2013 e, apesar de 2017 ter sido o ano que apresentou melhor resultado líquido, o ano de 2016 foi muito importante, uma vez que foi claramente o ano de salto para a H3D no lucro líquido, com 33.845.07€.

A autonomia financeira em consequência da evolução das restantes rubricas, apresentou também um claro crescimento. Em destaque, e com melhores resultados da H3D na sua capacidade de se financiar pelo seu capital próprio, estão os anos 2016 e 2017. Estes foram os anos com um crescimento mais acentuado face aos anos anteriores.

O indicador liquidez geral foi o único indicador que se manteve dentro dos mesmos valores, sendo que, em 2017 a H3D apresentou uma diminuição de aproximadamente 6% face ao ano anterior. Esta situação ocorreu, pois, apesar da H3D ter um indicado de vendas mais elevado face ao ano anterior, também deteve um valor de gastos mais elevado. Os anos em que o crescimento na liquidez geral se realça mais foram 2015 e 2016.

Todas as rubricas apresentadas no anexo 4 estão intimamente ligadas a todo o ciclo operacional da H3D e conseqüentemente o aumento numa rúbrica melhora o desempenho das restantes. Nos últimos cinco anos, o ano que se destacou pelos melhores resultados foi 2017, com uma subida significativa em todas as rubricas, há exceção da liquidez geral.

3.5 Evolução e estado atual do processo

Em todas as abordagens realizadas à organização, como a entrevista exploratória com o diretor geral e as restantes entrevistas à equipa, o tema da qualidade foi mencionado por todos como um objetivo. Neste sentido, a problemática identificada surge no âmbito da qualidade e da sua gestão, a fim de responder às necessidades empresariais da H3D. Por exemplo, o diretor-geral referiu o seguinte: “Sem qualidade não existe sucesso empresarial” (Diretor-geral, 12-03-2018).

O objetivo do presente trabalho é identificar as práticas existentes na H3D e perante os conceitos presentes na revisão da literatura, propor um sistema de gestão da qualidade, embargando práticas mais pormenorizadas da qualidade, que no presente são desconhecidas pela organização, podendo melhorar significativamente a *performance* interna e externa da empresa.

Assim sendo, poder-se-á afirmar que o papel de “visitante”, nas várias abordagens à empresa H3D, permitiu perceber várias realidades e descobertas no âmbito da problemática em questão, a qualidade. Assim, pode-se referir, desde já, que todas as técnicas de recolha de dados foram gratificantes para a obtenção de evidências.

O acesso a dados contabilísticos permitiu ter uma visão de todo o seu percurso económico e financeiro da organização ao longo da sua operacionalidade no mercado, bem como do desenvolvimento e estratégia financeira seguida. A conjuntura económica e financeira é fundamental para qualquer decisão que se tome sobre o futuro da organização, sendo o próprio diretor-geral a assegurar: “No início de cada ano a minha preocupação é analisar os dados contabilísticos fornecidos pelo técnico de contas, a fim de avaliar as alterações em relação ao ano anterior e estudar os indicadores que necessitem de alguma intervenção. Para a minha própria análise, a demonstração de resultados é uma ferramenta importante para tomar as decisões adequadas em relação ao ano que se inicia” (Diretor-geral, 02-11-2017).

As diversas abordagens à empresa através da técnica de observação direta foram também essenciais, principalmente porque viabilizaram a aquisição de informação adicional e a confirmação dos dados recolhidos pelas restantes técnicas de recolha de dados aplicadas.

A recolha de dados por via das entrevistas foi, sem dúvida, uma das técnicas mais importantes, uma vez que, melhor do que ter a perceção da realidade da organização e das suas práticas, é perceber essa realidade pelos colaboradores. Ouvir o diretor geral e os colaboradores sobre a sua visão do que realmente significa a H3D.

Neste sentido, foi possível formalizar uma opinião global do que é a H3D, tanto pela via da observação direta, como das informações recolhidas nas entrevistas às entidades internas e externas e o acesso a dados contabilísticos.

A H3D é uma pequena empresa que opera na área da hotelaria, estruturada em quatro departamentos e constituída por dez colaboradores. Desde 2009 que a empresa tem vindo a angariar um maior número de clientes, e consequentemente recursos humanos a fim de dar resposta à procura e solicitações dos clientes. Tendo em conta a conjuntura económica existente no ano de 2009, segundo o diretor-geral da H3D, o sucesso e desenvolvimento da empresa deveu-se ao profissionalismo de todos os colaboradores, bem como o bom desempenho em todas as tarefas.

Os anos 2016 e 2017 foram os que mais se destacaram por um aumento no desenvolvimento económico e financeiro, beneficiando da conjuntura económica nacional estar mais favorável. A empresa pôde evoluir em várias rubricas como a margem bruta de vendas, a autonomia financeira, o número de clientes, o inventário, e face a este aumento adjudicou maiores gastos

fixos e variáveis, principalmente nos gastos com pessoal, bem como os custos inerentes à contratação de novos funcionários (aquisição de viatura de serviço, combustível, segurança social).

Neste sentido, a equipa da H3D tem vindo a crescer ao longo do seu ciclo de operacionalidade a fim de poder dar uma melhor e mais adequada resposta ao mercado. A sua equipa conta com dez elementos, e todos estão conscientes da evolução e desenvolvimento da H3D, desde o seu início. Destaca-se por ser uma equipa altamente motivada e orientada para os objetivos da empresa, de forma a prestar um serviço completo e de acordo com os requisitos dos clientes. Todos os membros realçaram o reconhecimento que sentem pela realização do seu trabalho, não apenas pelos prémios atribuídos pelo bom desempenho, mas, por terem acesso a todas as ferramentas essenciais para a execução do seu trabalho. O reconhecimento por parte dos colaboradores foi mencionado como um fator chave para a sua motivação e bom desempenho nas tarefas. Por exemplo, um colaborador referiu o seguinte: “sinto-me reconhecido, porque tudo o que é pedido a nível de carro, ferramentas, materiais é cedido, por isso não há entrave para trabalharmos. Sempre que tenho bom desempenho sou recompensado por isso, posso afirmar que me sinto, aqui, reconhecido” (Técnico 2, 06-02-2018). Outro colaborador referiu: “Sinto-me reconhecido pelos colegas, pela entidade patronal, e pelos clientes, principalmente. É muito importante ouvir *“fiquei contente com o seu trabalho”*, *“vou comprar a si, por sua causa”*, e o dinheiro acaba por não ser o principal. Sinto-me motivado devido a isso” (Chefe de Departamento Técnico e de Manutenção, 06-03-2018).

O ambiente de trabalho na H3D pode ser caracterizado como familiar. Todos os colaboradores sentem-se confortáveis para expressar as suas preocupações ou ideias, perante os colegas e a chefia. A própria chefia incentiva os seus colaboradores a transmitirem as suas considerações, de forma a desenvolver a sua capacidade de resolução e crescimento, bem como o seu espírito crítico. No surgimento de divergência de opiniões existe sempre a capacidade de chegar a um consenso, sendo frequentemente utilizado o brainstorming, pela via de troca de ideias entre todos. Embora tenha sido identificado pelo diretor-geral que os colaboradores estão ainda um pouco dependentes de si em termos de coordenação das tarefas a desenvolver no dia-a-dia, este afirma que todos estão altamente capacitados tecnicamente para o desempenho das suas funções. Neste seguimento, o diretor geral referiu o seguinte: “tento ao máximo transmitir-lhes responsabilidades para as mãos para os tornar mais independentes nas decisões e

consequentemente dá-lhes mais confiança nas tarefas desempenhadas, assim como uma maior motivação” (12-03-2018).

A cultura da organização é uma cultura que se segue por valores orientados pela honestidade, profissionalismo, dedicação e orientação para o cliente. Pode-se afirmar que, através das entrevistas aos colaboradores e ao diretor-geral, a cultura da organização conclui-se ser positiva e aberta a novas práticas que possam fazer com que a empresa e os seus métodos de trabalho evoluam. A consciência por parte de todos que a qualidade é fundamental para o sucesso empresarial, demonstrou que todos os elementos da organização estão preparados e recetivos às propostas de melhoria que possam influenciar positivamente a gestão da qualidade na H3D, e a propostas de valor aos clientes. Por exemplo, o diretor geral referiu o seguinte: “Sim, claro que a cultura da H3D é recetiva a novas mudanças, pois estamos todos conscientes que dessas mudanças possam advir benefícios para a evolução da empresa. Estamos todos abertos e capacitados tecnicamente para a receção de alterações que possam surgir e que influenciem a qualidade existente na empresa” (Diretor-geral, 12-03-2018).

Outro colaborador mencionou o seguinte: “Sim somos recetivos. Todos em equipa estamos sempre a procurar desenvolver-nos profissionalmente e também para benefício da empresa. A cultura na H3D, penso que seja positiva, porque todos procuramos o mesmo, ou seja evoluir para melhor e para isso às vezes é necessário adotarmos mudanças que signifiquem o nosso bem-estar e o da empresa” (Técnico Administrativo, 01-03-2018).

Para uma melhor prestação de serviço, a H3D tem vindo a investir no desenvolvimento de práticas organizacionais no âmbito da gestão da qualidade, a fim de melhorar continuamente a qualidade interna e externa.

A relação constante que a H3D consegue manter com os seus clientes, é a prática que mais se destacou, no domínio da qualidade. A relação é muito próxima e contínua, fomentando um sentimento de confiança mútuo, que se transforma na maior parte das vezes em amizade. Por exemplo, um colaborador referiu o seguinte: “Posso afirmar que a relação que temos com os nossos clientes é de proximidade, estamos sempre em contacto, caso o cliente precise de ajuda ou de alguma intervenção. Esta nossa disponibilidade de os atender a qualquer hora, deixa-os confortáveis e muitas vezes até criamos laços com eles” (Chefe de Departamento Técnico e de Manutenção, 06-03-2018).

O cliente da H3D referiu: “A relação que tenho com a H3D é quase de amizade, mais com o diretor-geral, pois já o conhecia antes de abrir a H3D. É mais uma relação de amizade pois estamos juntos em trabalho há muitos anos e confio muito nos seus serviços. Este informou-me que iria abrir uma firma, e assim foi” (Cliente, 12-03-2018).

A orientação para os clientes exige que a empresa atue de determinado modo para poder corresponder às necessidades e expectativas dos seus clientes. Uma das características apontadas pela maior parte dos elementos entrevistados foi a resposta imediata perante solicitações de montagem ou um problema de funcionamento. Na área da hotelaria e restauração, a rápida resposta aos clientes é fundamental, pois certos estabelecimentos podem parar o seu normal funcionamento por uma avaria num equipamento essencial ao bom funcionamento. Torna-se essencial a resposta aos clientes, por via da assistência técnica disponível vinte e quatro horas por dia. Por exemplo, o cliente referiu o seguinte: “Neste ramo que é a hotelaria, as avarias nos equipamentos podem surgir a qualquer hora e no pior dia, e caso estejam avariados têm que ser reparados, e é esta questão que importa medir para a qualidade. Nós não podemos estar à espera, pois necessitamos desse aparelho para normalizar o funcionamento, e é este aspeto que procuramos nesta área. A H3D, neste sentido, consegue responder aos meus requisitos e por isso mantenho-me cliente” (Cliente, 12-03-2018).

Para além da presente preocupação com a satisfação dos clientes, a empresa tem conseguido, ao longo do tempo, manter relações estáveis com os seus fornecedores, principalmente com os de menor dimensão. A escolha dos fornecedores tem sido seletiva, pois a proposta de valor atribuído aos clientes também é influenciada pelos materiais e produtos/serviços provenientes dos fornecedores. Por exemplo, um colaborador referiu o seguinte: “com os nossos fornecedores tentamos também manter uma relação próxima e de confiança mútua, em que ambas as partes ganham com a venda. Tentamos ao máximo escolher os melhores fornecedores de forma a que isso também seja refletido no serviço prestado ao cliente final” (Diretor Comercial e de Gabinete de Projetos, 01-03-2018).

A formação dos colaboradores tem sido outra prática a desenvolver. Em 2016, a empresa investiu na formação de dois técnicos no domínio da assistência técnica. A formação possibilitou o desenvolvimento de competências profissionais dos colaboradores em questão, e a certificação à empresa.

Complementarmente às práticas mencionadas anteriormente, a empresa tem vindo a estabelecer padrões de atuação no âmbito da redução de custos. Esta necessidade acentuou-se a partir de 2014, em que foram instaladas torneiras e lâmpadas económicas que evitem o desperdício. Outras técnicas organizacionais têm sido também adotadas com o intuito de reaproveitar os recursos disponíveis, minimizando os desperdícios, tais como: i) a boa comunicação entre departamentos facilita os processos e diminuiu a possibilidade de erro ou do “refazer”; ii) o estudo efetivo do percurso a realizar pelos técnicos, no âmbito da assistência técnica, de forma a otimizar o consumo de combustível; iii) utilização de reclames publicitários, em que as lâmpadas estão parametrizadas para horas predefinidas; iv) e a escolha pormenorizada do stock de equipamentos/peças, de forma a assegurar que se satisfaz rapidamente os pedidos dos clientes.

De forma a nunca comprometer a qualidade, o diretor-geral afirma que as práticas de redução de custo na H3D visam “fazer mais com menos”, incluindo um impacto positivo no desenvolvimento das atividades desenvolvidas, assim como para a oferta ao mercado (Diretor-geral, 12-03-2018).

Considerando todas as práticas adotadas pela organização, e o seu objetivo de melhorar a qualidade organizacional, pode-se afirmar que a H3D tem vindo a atuar no sentido de evoluir na gestão da qualidade. O diretor geral afirmou que a certificação é um objetivo a médio prazo, e que serão adotadas as práticas necessárias para o desenvolvimento da qualidade. Afirma ainda que: “A certificação de gestão da qualidade nos dias de hoje é essencial para melhorar o posicionamento e imagem da empresa no mercado, podendo trazer benefícios financeiros a longo prazo, bem como um melhor desempenho dos serviços” (Diretor-geral, 12-03-2018).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Análise de evidência e identificação de *findings*

Considerando as práticas desenvolvidas pela empresa, pode concluir-se que a H3D se preocupa com a qualidade mas, face à revisão da literatura, existem aspetos ou fatores que necessitam ser desenvolvidos. Após uma análise aos conceitos, na literatura existente e as práticas desenvolvidas pela organização, é possível afirmar que existem mais aspetos na literatura que os realmente implementados na H3D.

A efetiva gestão de recursos humanos é um fator fundamental para a qualidade, e na H3D é visível que todos os membros estão motivados e reconhecidos com as funções adquiridas. No entanto, é perceptível que os elementos se encontram ainda dependentes da sua chefia para a organização e coordenação das tarefas a realizar no dia-a-dia. Assim sendo, pode-se afirmar que relativamente à gestão de recursos humanos existe ainda uma lacuna entre a literatura e a gestão na H3D. Esta diferença faz-se notar, porque todos os colaboradores devem de ser autónomos na execução das tarefas para haver uma gestão eficaz.

O compromisso por parte de todos os elementos, incluído a sua chefia, é essencial para a criação de uma cultura orientada para a qualidade e a sua total implementação. Na H3D existe cada vez mais a consciência que sem qualidade não há sucesso, e por isso poder-se-á dizer que a qualidade está presente em todos objetivos organizacionais. Conclui-se nesta perspetiva que na empresa está presente esta cultura baseada nas preocupações com a qualidade, e aberta a novas sugestões de melhoria.

Para que possa existir esta cultura fundamentada na qualidade, é também imprescindível a sua comunicação e compromisso por parte da chefia, uma vez que o exemplo vem de cima. A chefia, neste fator tem um papel muito importante. Na empresa também está presente esta consciência por parte da alta administração e por isso facilitou a implementação da cultura existente, bem como um bom ambiente de trabalho e a satisfação tanto dos colaboradores como dos clientes. Contudo, apesar da existência desta consciência por parte de todos os elementos e da comunicação da importância da qualidade, podem ainda ser aplicadas novas medidas e técnicas para aperfeiçoar esta comunicação e implementação.

A cultura da qualidade facilita em todos os aspetos relacionados com a qualidade, e uma vez que os seus objetivos estão orientados para um melhor desempenho no mercado, um fator essencial é a satisfação dos clientes. Este fator não pode ser esquecido, visto que são os clientes que avaliam e influenciam o sucesso empresarial. A forte orientação para os clientes e a constante preocupação em satisfazer os seus requisitos é uma característica que sempre teve presente nas práticas organizacionais, e por isso pode-se concluir que este fator está constantemente a ser desenvolvido pela H3D.

Neste sentido, existem ainda outros fatores que são críticos para proporcionar a qualidade, sendo um deles, a correta gestão dos processos. Esta gestão engloba muitos fatores que influenciam a qualidade entregue ao cliente e também a qualidade nas práticas organizacionais.

Na H3D é visível a preocupação em melhorar os processos, no entanto ainda são desconhecidas práticas que podem ser implementadas neste âmbito. Pode-se assim concluir que, existe ainda uma lacuna relativamente ao implementado na empresa e aos conceitos existentes na literatura.

Os fornecedores são igualmente importantes para proporcionar um produto/serviço de qualidade, uma vez que são estes que fornecem os materiais para a construção do serviço que a empresa propõe ao cliente. Neste sentido, pode afirmar-se que a H3D também tem procurado atuar com qualidade, pois tem selecionado os melhores fornecedores de forma a responder às suas necessidades de qualidade. No entanto, para além da seleção minuciosa, podem ser aplicadas ainda outras medidas a fim de melhorar a relação com os fornecedores.

Neste seguimento das práticas levadas a cabo pela H3D, é importante referir que a qualidade implementada na empresa é aplicada através de práticas simples e na maior parte das vezes são ações intuitivas, mas que têm uma contribuição para a qualidade desenvolvida na organização. No entanto, é notável a partir de todas as abordagens à organização que a qualidade faz certamente parte dos objetivos e da estratégia implementada na empresa.

4.2 Recomendações

Após a análise às práticas desenvolvidas na H3D, no âmbito da qualidade e segundo os conceitos abordados na revisão da literatura, poderão e deverão ser concebidas medidas e práticas de forma a poder implementar uma gestão da qualidade eficiente, com vista ao sucesso empresarial, embargando todos os CSF associados.

Nesta lógica propõe-se que a H3D aplique ou se guie a partir dos três modelos, anteriormente apresentados na literatura, o modelo “*StarModel*”, o modelo dos 4 P’s e 3 C’s e ainda o programa *Lean Six Sigma*. Estes três modelos visam preparar as organizações para a atuação correta no mercado a partir de uma gestão eficaz de todos os recursos disponíveis.

Estes modelos apresentam-se às empresas como uma resposta para uma gestão da qualidade eficaz, conhecendo o seus CSF disponíveis, e por isso têm contribuído no alcance do sucesso empresarial. O modelo dos 4P’s e C’s e o programa *Lean Six Sigma* estão intimamente ligados à qualidade e permitem com a sua adoção o uso de forma eficiente dos recursos disponíveis, bem como o uso das práticas da qualidade. O modelo “*StarModel*” é mais orientado para proporcionar às organizações que o apliquem, a capacidade de gerir os seus CSF, e uma vez

que permite uma gestão eficaz de todos os fatores importantes, tem certamente um contributo positivo para a gestão da qualidade nas organizações.

Em conformidade com o programa e modelos apresentados sugere-se para a implementação na empresa H3D, as seguintes recomendações e propostas de melhoria:

i) Gestão de recursos humanos

Dado tratar-se de colaboradores que se sentem motivados com as suas funções, mas que desconhecem o exercício de práticas mais pormenorizadas da qualidade, propõe-se a contratação de um consultor especializado na área da qualidade para dar ações de formação. Considera-se ser esta a melhor solução para preparar todos sobre como incutir a qualidade em todos os aspetos organizacionais. Idealmente, estas ações deveriam decorrer num período de 3 a 4 meses, com a possibilidade de ocorrer de duas em duas semanas.

Para além destas ações de formação recomenda-se que todos os colaboradores possam frequentar formações no âmbito da especialidade profissional em que estão inseridos na empresa, de forma a poderem aumentar as suas competências e nível de conhecimento profissional.

A formação é muito importante pois permite que todos evoluíam na matéria da qualidade, melhorando a participação e o envolvimento de todos, e conseqüentemente a capacidade da resolução de problemas através da transmissão de uma maior confiança na tomada de decisões.

Sugere-se ainda que seja aplicado um inquérito aos colaboradores como indicador de medição de satisfação dos mesmos.

ii) Implementação, comunicação de uma cultura da qualidade e compromisso pela alta administração

Dado ser um objetivo, o total envolvimento de todos para a implementação de uma gestão da qualidade, será importante que após cada ação de formação possa ser realizada uma reunião ou brainstorming do que foi apreendido em cada formação e que práticas podem ser implementadas na empresa e como podem ser desenvolvidas. Nestas formações é fundamental que haja a articulação com a chefia para melhor estabelecer esta cultura de compromisso.

Fora do contexto das ações de formação também se recomenda uma reunião colaborativa em que todos, incluído a chefia, possam abordar o tema da qualidade. Estas reuniões devem ocorrer

preferencialmente nas semanas sem formação, para que os colaboradores tenham pelo menos uma semana para pensarem numa prática a sugerir para a sua atividade e especialidade profissional.

Estas reuniões são uma forma de iniciativa atribuída aos colaboradores, de maneira a que estes sintam que fazem parte desta cultura e que podem dar o seu contributo.

iii) Satisfação dos clientes

A empresa ao longo do seu ciclo de operacionalidade sempre teve esta preocupação, procurando proporcionar aos clientes serviços consoante as suas expectativas e requisitos. Dado tratar-se de diferentes clientes e diferentes perspetivas do que realmente significa a qualidade, propõe-se a aplicação de um inquérito realizado pela H3D aos clientes, para obtenção de um indicador de satisfação dos mesmos. Desta forma, a empresa conseguiria perceber o que realmente é valorizado para cada cliente e de que forma é que a qualidade pode ser proporcionada para cada cliente. Esta proposta não só possibilitava uma informação mais ampla sobre cada cliente à organização, mas também lhe permitiria criar uma prestação de serviço personalizada consoante as preferências de cada cliente, sentindo-se estes mais valorizados.

Propõe-se ainda que o cliente seja envolvido em todos os procedimentos e atividades, de forma a que este se sinta não só parte do processo, mas também mais confortável e seguro no resultado final.

Outra medida proposta é a formação durante e após a prestação do serviço. Os colaboradores devem de atribuir aos clientes ensinamentos e medidas de prevenção na utilização das máquinas, para que em qualquer avaria estes saibam os mínimos procedimentos a realizar para a reparação. Neste âmbito, propõe-se a criação de autocolantes para colocar nas máquinas, onde são mencionados os diversos procedimentos preventivos, que ajudarão os clientes a evitar avarias futuras.

iv) Gestão dos fornecedores

A escolha seletiva dos fornecedores tem sido outra prática desenvolvida pela empresa, no entanto o foco não está apenas na escolha dos melhores fornecedores, mas também na possibilidade de criar laços com estes para fomentar relações de longo prazo, cooperando na gestão da qualidade. Neste sentido, propõe-se que a empresa mantenha condições para a cooperação mútua e constante. Primeiramente, a confiança tem de ser estabelecida para ambas

as partes. Esta pode ser inicialmente obtida pelo cumprimento do prazo de pagamento das mercadorias pela H3D, e a entrega do equipamento a tempo pelos fornecedores.

Em cooperação também se propõe que ambas as partes possam criar uma parceria, podendo a H3D disponibilizar no seu *site* um campo de publicidade e parceria com os principais fornecedores e em contrapartida, os fornecedores podem encaminhar clientes particulares para a H3D, ficando esta com a obrigação de recorrer ao fornecedor que encaminhou esse cliente.

v) Gestão de processos

Dos processos advém os produtos/serviços e por isso uma gestão eficaz dos processos terá grandes benefícios para a qualidade. Na H3D são visíveis as preocupações em desempenhar de forma correta as tarefas, bem como a comunicação entre departamentos na transferência de atividades. Contudo, podem ainda ser aplicadas novas medidas para assegurar que os processos sejam realizados de uma forma mais perfeita, tendo em conta um controlo de custos. Assim sendo, recomenda-se que haja um controlo dos processos em todas as suas etapas e não apenas na etapa inicial e final, visando acompanhar cada detalhe para assegurar que são bem desempenhadas e segundo os requisitos estipulados.

Mapear o fluxo de valor é outra recomendação à organização, uma vez que, se a empresa tiver a atividade toda desenhada ao pormenor, se algo correr menos bem, será muito mais fácil identificar onde ocorreu a falha e agir com as medidas corretivas.

Outra recomendação incide sobre a organização dos processos, ou do local de trabalho. Esta terá igualmente muita influência para a qualidade e para a política de controlo de custos, pois um local de trabalho organizado permite evitar desperdícios de tempo, e consequentemente uma resposta mais rápida.

Propõe-se ainda que haja uma correta alocação de recursos à ocasião, neste caso uma gestão eficaz dos recursos disponíveis. Por exemplo, quando é requisitada uma assistência técnica, tentar perceber através do cliente se é necessário um ou mais técnicos. Caso sejam necessários dois técnicos, o mais correto a fazer é imputar esses dois técnicos a essa assistência, utilizando apenas um transporte, sem a necessidade do uso de dois transportes.

O uso efetivo das práticas presentes desenvolvidas, conjuntamente com as recomendações propostas para a H3D, é uma mais-valia para a organização, pois não só detém um

conhecimento de todos os CSF para a qualidade, mas, pode dizer-se que os aplica através de uma gestão eficaz da qualidade.

Assim, no âmbito da aplicação e desenvolvimento das recomendações propostas a realizar na empresa, poder-se-á propor uma última melhoria na área da qualidade. A certificação pela ISO 9001.

A ISO 9001 proporciona às organizações certificadas o reconhecimento por todos os esforços desenvolvidos na caminhada percorrida para a qualidade, como forma de alcançar o sucesso empresarial.

4.3 Resposta à Questão de Investigação

Como investigadora e assumindo o papel de visitante, é fundamental mencionar que todas as técnicas de recolha de evidências, bem como a sua análise possibilitaram a resposta à questão de partida.

Retomando a pergunta de partida do presente trabalho, “Será que a H3D pode implementar um sistema de gestão da qualidade?”, pode afirmar-se que sim, pode. Contudo, esta implementação será um objetivo a médio longo prazo (cerca de 3 a 4 anos), uma vez que ainda é necessário a apreensão de novas práticas e conceitos, bem como a sua aplicação.

4.4 Respostas às Perguntas Derivadas

Relativamente à primeira pergunta derivada, “Em que aspetos e como a qualidade na H3D pode ser melhorada?”, apurou-se que as práticas existentes na empresa são intuitivas e que algumas são realizadas sem ter a perceção de influência para a qualidade.

Deste modo, verificou-se que primeiramente para melhorar a qualidade na H3D é necessário expandir os conhecimentos de todos sobre o que tema da qualidade e como inseri-lo em todos os aspetos organizacionais. Importa ainda conhecer quais os CSF para a gestão da qualidade, de forma a melhorar o seu desempenho, para mais facilmente atingir uma atuação no âmbito da qualidade de excelência.

É de ressaltar que o conhecimento profundo do que significa a qualidade, bem como das corretas práticas a desenvolver, são essenciais para qualquer progresso que a empresa pretenda alcançar.

Após esta etapa é necessária uma introspeção à empresa, de forma a analisar e evidenciar em que aspetos a empresa pode evoluir e que práticas podem ser desenvolvidas para fomentar a qualidade existente.

Assim sendo, o conhecimento dos fatores fundamentais para a qualidade e das práticas exercidas na H3D, permitiu salientar que H3D pode ainda aplicar diversas práticas no âmbito da qualidade, de forma a melhorar a sua *performance* interna e externamente.

A H3D pode aplicar novas práticas para melhorar todos os CSF para a qualidade, e estas passam essencialmente por apostar na formação de todos os colaboradores, incluindo a chefia. A formação é uma forma de aliciar todos os envolvidos a participem, e a darem o seu contributo para a qualidade. Nesse sentido, foi recomendado a realização de ações de formação para melhor desenvolver a participação de todos, e também para implementar a consciência de uma cultura fundamentada nos princípios da qualidade.

A comunicação, implementação e compromisso de todos, para uma cultura da qualidade, pode também ser melhorado através da realização de reuniões em que todos podem abordar os conceitos dados nas formações e também sugerir a aplicação de práticas à sua atividade. Estas sugestões partem dos colaboradores e da chefia, permitindo a implementação da qualidade em todos os aspetos organizacionais.

A satisfação dos clientes não pode ser nunca esquecida, pois são estes que também avaliam a qualidade, e por isso esta pode ser melhorada através da perceção da empresa sobre o que realmente os clientes querem com um serviço. A fim de perceber as suas necessidades foi proposto a elaboração de um inquérito para o cliente responder, após a prestação do serviço. Esta satisfação pode ainda ser melhorada pela via da formação e instrução na utilização das máquinas, com fim de prevenir eventuais avarias. Deste modo, pode-se melhorar a satisfação do cliente, a sua confiança, e segurança perante os serviços prestados.

Os fornecedores são também entidades que em muito influenciam a qualidade proporcionada, e por isso a fim de melhorar e manter relações duradoras, sugeriu-se a criação de parcerias entre a empresa e os diversos fornecedores, em que ambas as partes se publicitam, e mantêm o cumprimento dos deveres para com a outra parte.

O bom desempenho da atividade, bem como a gestão, e organização de processos são igualmente fundamentais para melhorar a qualidade, e por isso foi proposto um controlo

acentuado em todas as etapas do desenvolvimento dos processos, a fim de detetar qualquer defeito, e se for esse caso, aplicar as medidas corretivas. Desta forma, também é mais fácil agir sobre qualquer lacuna que possa surgir. Também o uso correto dos recursos terá diretamente influência nos procedimentos, e por isso recomendou-se o estudo dos recursos a fim de evitar custos acrescidos e desperdícios.

Por último, e no seguimento da aplicação das medidas mencionadas acima, recomendou-se que a H3D obtenha a certificação pela ISO 9001, a fim de receber o reconhecimento da aplicação destas práticas e também porque as empresas que se regem por esta norma são obrigadas a respeitar os requisitos de qualidade. Desta forma, todos podem sentir que participaram e deram o seu contributo para que a certificação e valorização da empresa fosse possível.

Assim, poder-se-á afirmar que, o conhecimento e aplicação dos CSF é fundamental para melhorar a qualidade na empresa, visto serem estes os aspetos fulcrais onde se pode efetivamente melhorar a qualidade, através da introdução de novas práticas.

No que respeita à segunda pergunta de partida, “Em que medida a adoção de uma gestão da qualidade trará benefícios para a organização?”, pode afirmar-se que terá benefícios em todos os aspetos organizacionais, uma vez que a qualidade quando bem aplicada influencia todos os departamentos e colaboradores.

Daquilo que se depreende da revisão da literatura, a qualidade é um conceito muito abrangente e pode ser aplicada em muitos aspetos organizacionais, com o fim de melhorar efetivamente o desempenho das organizações, no seu exercício operacional.

Neste sentido, o conhecimento das práticas e a sua aplicação, permitem à empresa desenvolver novos métodos de trabalho e novas formas de pensar perante as atividades, uma vez que a cultura da qualidade está sempre presente em todos os participantes e aspetos da empresa.

Assim, poder-se-á afirmar que, com a adoção de um sistema de qualidade, não só será possível desenvolver os conhecimentos sobre o domínio da qualidade, mas também permite à empresa a aplicação de práticas no sentido de melhor satisfazer as suas necessidades de gestão e eficiência no mercado.

As práticas de gestão da qualidade visam preparar as organizações no cumprimento de requisitos consoante as normas de qualidade, e por isso trazem diversos benefícios. Estes podem

ser enumerados pela/o: i) capacidade de agregar valor para o cliente, através do conhecimento das suas necessidades; ii) uso efetivo de todos os recursos disponíveis, evitando quaisquer desperdícios e defeitos; iii) melhoria contínua dos processos, através de um grande controlo exercido em todas as etapas; iv) melhoria na comunicação entre departamentos e colaboradores, fazendo todos parte da mesma cultura; v) diminuição dos gastos pela via da eliminação de defeitos e desperdícios; vi) aumento da lucratividade da empresa, através do melhor aproveitamento das capacidades dos colaboradores e em consequência da diminuição dos gastos; vii) melhoria da imagem da empresa no mercado, pelo uso das práticas da qualidade; viii) e aumento da competitividade perante as empresas concorrentes, bem como a sua vantagem competitiva.

Perante os benefícios para empresa, que advém do uso dos padrões e requisitos da qualidade, poder-se-á afirmar que a implementação de um sistema de qualidade ajuda a empresa a desempenhar um bom papel no mercado, criando uma vantagem competitiva sustentável.

5 CONCLUSÕES

5.1 Principais conclusões e contributos

Importa referir que a empresa H3D desde o início, se preocupou com questões relacionadas com a qualidade, como forma de melhorar o seu desempenho. Todos os colaboradores, incluído a chefia, mostraram a sua intenção em melhorar a atuação da empresa, através do uso dos princípios da qualidade.

Na verdade, todos estão conscientes que a melhoria fundamentada na qualidade é um processo que precisa de ser estudado, conhecido e aplicado, e por isso a empresa precisa de adquirir conhecimentos acerca do que realmente significa a qualidade, bem como as suas formas de aplicação.

O estudo, o conhecimento e a aplicação do conhecimento são processos que são necessários na empresa, pois embora a empresa tenha adotado princípios de qualidade, estas práticas são simples e muito intuitivas, características de quem não detém um conhecimento profundo de como se aplica.

Neste sentido, foram propostas recomendações de melhoria que passam por preparar todos os colaboradores, através da formação, e conseqüentemente a sua participação nas diversas práticas a adotar, fazendo com que todos se sintam parte deste objetivo, desta “cultura”.

Todas as práticas recomendadas visam estabelecer princípios de qualidade que possam ser alcançados pela empresa, podendo a mesma desenvolver-se internamente nas suas práticas e melhorar a sua *performance* externamente, tendo impacto para as restantes entidades externas, como os clientes e os fornecedores.

No decorrer do desenvolvimento do presente trabalho e principalmente com a recolha de informação junto da equipa da H3D, conclui-se que esta pode implementar um sistema de gestão da qualidade. Contudo, esta é uma meta a médio prazo, visto que ainda têm de ser apreendidos conceitos e práticas a desenvolver na organização, para esta concretização.

Também é importante referir que todos estão conscientes que a adoção de um sistema de gestão da qualidade, e conseqüentemente a certificação da empresa pela ISO 9001 é um processo que não é imediato, e que necessita da aplicação de novas práticas no domínio da qualidade. O poder alcançar este objetivo também demonstrou que todos estão abertos a sugestões e recomendações.

A qualidade na empresa pode ser facilmente adotada, apenas é necessário que haja um investimento em relação às práticas desenvolvidas nos diversos CSF para a qualidade total. A proposta incide na formação dos colaboradores, motivando-os, através do contributo e participação nas atividades da qualidade. Desta forma, o compromisso é algo mais fácil e intuitivo quando se faz parte do objetivo. Também a satisfação dos clientes foi alvo de proposta, através da auscultação das necessidades e expectativas, bem como uma relação mais próxima pela formação na utilização dos materiais. Uma relação mais próxima com os fornecedores também é fundamental como modo de cooperação com a qualidade, e esta pode ser obtida através da confiança mútua e por parcerias. A aposta na organização e controlo assíduo dos processos também permite identificar e eliminar falhas e desperdícios.

A aplicação destes investimentos torna-se fulcral, não só porque permite desenvolver tanto os conhecimentos de todos como os processos em toda a organização, mas também porque a qualidade passa a ter um significado de abrangência total. A qualidade pode, assim, ser aplicada

em todos os aspetos organizacionais, através da aplicação das práticas que incidem sobre os CSF.

Em suma, poder-se-á afirmar que adoção de um sistema de gestão da qualidade e certificação pela ISO 9001, podem ser alcançadas pelo investimento em práticas que visam desenvolver os CSF para a qualidade. Esta adoção terá benefícios na totalidade da empresa, uma vez as práticas abrangem todos os aspetos organizacionais, melhorando continuamente a *performance* interna e externa, a atuação no mercado, a imagem e posicionamento, a capacidade de gestão de todos os recursos, o acompanhamento do desenvolvimento dos processos, a satisfação dos clientes e consequentemente a lucratividade e gestão financeira.

É importante mencionar que a H3D dispõe de recursos humanos complementemente orientados para a criação de valor na organização, e para melhorar a sua atividade operacional, segundo os princípios da qualidade.

5.2 Apreciação face aos objetivos definidos

O objetivo primordial do presente trabalho foi “propor um sistema de gestão da qualidade a fim de melhorar os processos/práticas já existentes na H3D, face as necessidades identificadas”, pelo que se pode afirmar que foi concretizado, através das propostas e recomendações de atuação, segundo os princípios da qualidade. Este objetivo foi mais facilmente alcançado, uma vez que todos na organização se mostraram recetivos a sugestões de melhoria.

Os restantes objetivos derivam da estipulação do objetivo primordial, sendo estes específicos.

O primeiro objetivo específico estipulado foi “a análise das práticas/ferramentas relacionadas com a gestão da qualidade”, tendo este sido concretizado com a realização da revisão da literatura, onde foram abordados os conceitos relacionados com a temática da gestão da qualidade.

O segundo objetivo incidiu em “analisar a gestão existente na H3D, ou os fatores de qualidade existentes”, também este objetivo foi alcançado pela via da recolha de dados através das diversas técnicas aplicadas, tais como a observação direta e entrevistas. Estas técnicas possibilitaram analisar a qualidade e as práticas existentes, tanto pela via da auscultação como por observação, e para complementar estes dados foram ainda fornecidos alguns documentos para consulta.

Relativamente ao terceiro objetivo, que era “recomendar a implementação de práticas, ferramentas e sistemas na área da gestão da qualidade”, também foi alcançado, com a elaboração das sugestões de aplicação à empresa, após a investigação dos conceitos de gestão da qualidade, e análise das práticas existentes na H3D. Neste sentido, pôde ser realizado um balanço entre o que existe na literatura e na organização, e desta forma propor práticas e sistemas existentes na literatura que possam ajudar a empresa a alcançar a qualidade total.

A estipulação dos objetivos acima mencionados incide numa proposta de melhoria contínua para a H3D, no âmbito da qualidade. Esta proposta visa preparar a empresa para o uso correto dos recursos disponíveis, potencializando os seus CSF, para manter uma vantagem competitiva sustentada na qualidade.

5.3 Limitações

No decorrer do presente trabalho foram encontradas algumas limitações para a concretização do mesmo, passando a mencioná-las.

A pouca disponibilidade dos colaboradores, principalmente os técnicos, interferiu diretamente com a duração das entrevistas, pelo que não foi possível realizar entrevistas longas e com questões mais profundas. Optou-se nesta perspectiva pela elaboração de entrevistas mais curtas e com perguntas mais diretas.

Assumiu-se também como constrangimento a impossibilidade de contacto com os fornecedores. De facto, seria importante obter a sua perspectiva sobre a gestão da qualidade existente na empresa. O contato não foi possível, pois os principais fornecedores estão localizados em zonas muito longínquas e também não houve nenhuma resposta perante as tentativas de contacto telefónico ou via email.

5.4 Desafios para investigações futuras

No presente trabalho científico foram abordados os CSF para a implementação de um sistema de qualidade, aplicado a um estudo de caso numa microempresa, pelo que, seguindo a dinâmica da importância da qualidade e dos seus CSF, propõe-se para futuros trabalhos de investigação o estudo dos CSF aplicados a pequenas e médias empresas, bem como a grandes empresas, como modo de comparação.

Esta investigação seria uma mais valia para todas as organizações, uma vez a qualidade é aplicável a todas as dimensões de empresas e seria possível identificar as diferenças por nível de grandeza.

Sugere-se também que seja desenvolvido em trabalhos futuros a comparação da aplicabilidade da qualidade aos diferentes tipos de empresas, nomeadamente empresas industriais e empresas de serviços. Assim, estaria disponível para as diversas tipologias de organizações a aplicabilidade da qualidade.

Por último, recomenda-se que o tema da qualidade seja estudado mais pormenorizadamente na ótica do consumidor, estudando a divergência de opiniões. Esta investigação seria uma mais valia tanto para os clientes, pois sentem-se reconhecidos e ouvidos, como para as empresas, uma vez que lhes seria disponibilizado um vasto conhecimento dos requisitos e preferências dos consumidores, podendo usar isso a seu favor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aenheiter, E., & Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. *The TQM Magazine*, 17(1), 5-18.

Boynton, C. A., & Zmud, W. R. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27.

Alias, Z., Zawawi, A. M. E., Yusof, K., & Aris., NM. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework. *Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.

Antony, J., Setijono, D., & Dahlgaard, J. J. (2016). Lean Six Sigma and Innovation – an exploratory study among UK organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(2), 124-140.

Camara, B. P., Guerra, B. P., & Rodrigues, V. J. (1997). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, K. G. (1998). *Fundamentals of Total Quality Management*. London: Taylor and Francis.

Dahlgaard – Park, S. M. (1999). The evolution patterns of quality management: Some reflections on the quality movement. *Total Quality Management*, 10(4-5), 473-480.

Dirks-Veen. v. P., & Wijn, M. (2002). Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. *Long Range Plannig*, 35(4), 407-427.

Domingues, J., Requeijo, J., & Cabrita, M. (2015). Reducing Production Costs by Applying Lean six Sigma Methodology: A Case Study. Techniques, Methodologies and Quality. *Revista TMQ – Abordagens Lean*. Número Especial, 25-46.

Fatemi, M. S., Wei, C. C., & Moayerifard, H. (2016). CSFs for Total Quality Management (TQM) in Service Organizations: Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(1), 254-264.

Furterer, S., Elshennawy, A. (2005). Implementation of TQM and lean Six Sigma tools in local government: a framework and a case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(10), 1179-1191.

- Elg, M., Gremyr, I., Hellström, A., & Witwell, L. (2011). The role of quality managers in contemporary organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(8), 795-806.
- Ghobadian, A., & Gallear, DN. (1996). Total Quality Management in SMEs. *Omega, The International Journal of Management Science*, 24(1), 83-106.
- Golden, N. P., Mitra, D., & Moorman, C. (2012). What is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. *Journal of Marketing*, 76(4), 1-23.
- Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully – a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6254-6272.
- Jancikova, A., & Brychta, K. (2009). TQM and Organizational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage: A Theoretical Perspective. *Economics & Sociology*, 2(1), 80-95.
- John, A., Meran, R., Roenpage, O., & Staudter, C. (2008). *Six Sigma +Lean Toolset – Executing Improvement Projects Successfully*. Frankfurt: Stepah Lunau.
- Juran, J., Feo, J. (2010). *Juran's Quality handbook* (6th). New York: McGraw-Hill.
- Kenneth, S. (2011). Quality Management Programs in the Construction Industry: Best Value Compared with Other Methodologies. *Journal of Management in Engineering*, 27(4), 210-219.
- Kotas, M., (2015). Identifying of critical success factors of social services organizations in the public Sector. *The Business and Management Review*, 6(4), 84-94.
- Khodaveysi, S., Mobarakabadi, H., & Slambolchi, A. (2016). An overview of Critical success factors. *Advanced Social Humanities and Management*, 3(2), 22-28.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. (10th). New Jersey: Prentice-Hall.
- Lawrimore, “BUCK”. W.E. (2011). *The 5 Key Success Factors - A Powerful System for Total Business Success*. United States of America: Lawrimore Communications Inc.
- Macdonald, J. (1994). *A gestão da Qualidade Total com Sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.

- Medic, S., Karlovic, B., & Cindric, Z. (2016). New Standard ISO 9001: 2015 and its effect on organizations. *Journal Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 14(2), 188-193.
- Oakland, S. J. (2004). *Oakland on Quality Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Pimentel, L., & Major, M. J. (2014). Quality management and balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 763-775.
- Pimentel, L., & Major, M. (2016). Key success factors for quality management implementation: evidence from the public sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9-10), 997-1012.
- Pires, A. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. (2ªed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Pisoni, K. (2015). Sistema Toyota de Produção: um ensaio teórico sobre a filosofia que está revolucionando as organizações. Techniques, Methodologies and Quality. *Revista TMQ – Abordagens Lean*. Número Especial, 14-24.
- Priede, J. (2012). Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and its Strategic Necessity. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* (8th International Strategic Management Conference), 58, 1466-1475.
- Reed, R., Lemak, J. D., & Mero, P. N. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5, 5-26.
- Refaie-Al, A., Ghnainat, O., & Li, M. (2012). Effects of ISO 9001 Certification and KAAE on Performance of Jordanian Firms. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 6 (1), 45-53.
- Rockart, J.F. (1981). *A primer on Critical Success Factors*. Center for Information System Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology.
- Rockart, J. F. (1982). *The Changing Role of the Information System Executive: A Critical Success Factors Perspective*. Center for Information System Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology.
- Sallis, E. (2005). *Total Quality Management in Education*. (3th). Londres: Taylor and Francis.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Gomes, A. (2014). ISO 9001 European Scoreboard: an instrument to measure macroquality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(4), 309-318.
- Scapens, W.R. (1990). Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods. *British Accounting Review*, 22, 259-281.

Seetharaman, A., Sreenivasan, J., & Bonn, P. L. (2006). Critical Success Factors of Total Quality Management. *Quality & Quantity*, 40(5), 675-695.

Setijono, D., & Dahlgaard, J. J. (2007). The Added-Value Metric – A Complementary Performance Measure for Six Sigma and Lean Production. *Asian Journal on Quality*, 8 (1), 1-14.

Teixeira, S. (2011) *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Tenney, D., & Marquis, J., (2017) SWOT as a Constructive Predictor for Business Success of SMEs: A Case Study. *Northeast Decision Sciences Institute 2017 Annual Conference*. University of Bridgeport.

Zhang, M., Jin, B., Wang, A., Goh, N. T., & He, Z. (2016). A Study of Key Success Factors of Service Enterprises in China. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 1-14.

Wiengarten, F., Fynes, B., Cheng, E., & Chavez, R. (2013). Taking an innovative approach to Quality practices: exploring the importance of a company's innovativeness on the success of TQM practices. *International Journal of Production Research*, 51(10), 3055-3074.

Wronka, M. (2013). Analyzing the Success of Social Enterprises – Critical Success Factors Perspective. *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of Management, Knowledge and Learning International Conference*, 593-695.

Yavas, F. B., Janda, S., & Marcoulides, A. G. (2004). Cross-National Stability of a Quality Management Model: A Comparative Study of the United States and Turkey. *Journal of Applied Mathematics and Decision Sciences*, 8(1), 43-65.

Yusof, M. S, & Aspinwall, E. (1999). Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises. *Total Quality Management*, 10(4-5), 803-809.

Yin, K. R. (2018). *Case Study Research and applications: Designs and Methods*. (6th). California. Thousand Oaks: Sage Publications.

ANEXOS

Anexo 1 – Técnica de recolha de dados – Entrevistas (fonte: elaboração própria)

	Função do entrevistado	Data da entrevista	Duração da entrevista
Entrevista 1	Abordagem exploratória – Diretor-Geral	02-11-2017	60 min
Entrevista 2	Técnico Administrativo	01-03-2018	25 min
Entrevista 3	Diretor Comercial e de Gabinete de Projetos	01-03-2018	15 min
Entrevista 4	Chefe de Departamento Técnico e de Manutenção	06-03-2018	20 min
Entrevista 5	Técnico 1	06-03-2018	10 min
Entrevista 6	Técnico 2	06-03-2018	15 min
Entrevista 7	Técnico 3	06-03-2018	15 min
Entrevista 8	Técnico 4	06-03-2018	10 min
Entrevista 9	Cliente	12-03-2018	30 min
Entrevista 10	Contabilista	12-03-2018	20 min
Entrevista 11	Diretor-Geral	12-03-2018	40 min
Valor total			260 min
Valor médio			24 min

Anexo 2 - Entrevista Diretor Geral (12-03-2018)

1. Como surgiu a ideia de fundar a H3D?
2. Qual o percurso que realizou para conseguir fundar a H3D?
3. Qual o significado da sigla H3D? Porque motivo escolheu este nome?
4. Como caracteriza a operação da mesma?
5. Qual a missão, visão e valores?
6. Atendendo a que a empresa foi fundada num período de crise, na sua opinião a que se deve o sucesso da empresa?
7. Acha que a cultura organizacional é recetiva à mudança? Como caracteriza esta cultura?
8. A H3D tem-se preocupado com os sistemas de qualidade, a que níveis? Por exemplo, redução de custos, eliminação de desperdícios na produção, diminuição dos defeitos nos produtos, investimento em formação, satisfação dos clientes, satisfação dos colaboradores...
9. De que forma motiva os colaboradores da organização?
10. Acha que a qualidade é fundamental para alcançar o sucesso empresarial? Porquê?
11. O que acha ser importante/fundamental para dar o salto para a Gestão da Qualidade Total?
12. Como define a relação da H3D com os seus clientes?
13. De que forma a H3D satisfaz ou mantém satisfeitos os seus clientes?
14. Como classifica a relação da H3D com os seus fornecedores?
15. Qual o/s principal/ais fator/es de diferenciação perante os seus concorrentes?
16. É um objetivo da empresa a implementação do Certificação de Gestão da Qualidade? Porquê? Que benefícios acha que esta implementação proporcionaria à H3D?

Anexo 3 – Lista de documentos consultados

1. Certidão Permanente
2. Documento onde consta a Visão, Missão e Valores
3. Estrutura Organizacional (Organograma)
4. Análise SWOT
5. Relatório de Contas

Anexo 4 – Principais rubricas dos resultados financeiros da H3D (fonte: H3D)

Rúbrica \ Ano	2017	2016	2015	2014	2013
Margem bruta de vendas	70,57%	44,44%	42,35%	49,06%	47,81%
Resultado líquido (€)	82.781,26	33.845,07	5.231,29	4.989,83	1.314,30
Autonomia financeira	37,23%	26,50%	8,84%	11,90%	18,19%
Liquidez geral	1,83%	2,48%	2,35%	2,24%	1,62%