

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2018/2019



III

**VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA
FORÇA AÉREA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU
AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS
ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.**

Hugo Miguel Martins Fazendeiro
CAP/PSI



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA
DE GESTÃO DA QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A
ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA AÉREA**

CAP/PSI Hugo Miguel Martins Fazendeiro

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2018/19

Pedrouços 2019



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA
DE GESTÃO DA QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A
ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA AÉREA**

CAP/PSI Hugo Miguel Martins Fazendeiro

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2018/19

Orientador: TCOR/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Hugo Miguel Martins Fazendeiro**, declaro por minha honra que o documento intitulado *Viabilidade de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade transversal a toda a estrutura orgânica da Força Aérea* corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2018/2019** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 28 de janeiro de 2019

Hugo Miguel Martins Fazendeiro
CAP/PSI



Viabilidade de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade transversal a toda a estrutura orgânica da Força Aérea

Agradecimentos

Ao Orientador deste trabalho, Tenente-Coronel Nuno Loureiro, sobretudo por toda a ajuda, confiança depositada, e por sempre ter apontado os caminhos certos.

Aos meus pais e amigos, por compreenderem (e aceitarem...) porque é que já vai longo o tempo em que pouco temos estado juntos.

To Ashley... because thanks to you, everything ends up making sense...



Índice

Resumo.....	2
Abstract.....	3
Introdução.....	4
Método.....	17
Resultados	20
Discussão.....	23
Conclusões.....	26
Referências.....	31

Índice de Apêndices

Apêndice 1 – Adaptação portuguesa da <i>Barriers to Quality scale</i> (Scandura e Stewart, 1995)	35
Apêndice 2 – Diagrama do EQS relativo aos resultados do teste ao modelo teórico inerente à hipótese H1 (parâmetros e índices de ajustamento).....	37
Apêndice 3 – Diagrama do EQS relativo aos resultados do teste ao modelo teórico inerente à hipótese H2 (parâmetros e índices de ajustamento).....	38

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

1

Viabilidade de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade transversal a toda a
estrutura orgânica da Força Aérea

Hugo M. M. Fazendeiro

Instituto Universitário Militar, Lisboa, Portugal

Notas do Autor

Hugo M. M. Fazendeiro, Instituto Universitário Militar, Lisboa, Portugal.

A correspondência relacionada com este artigo deverá ser endereçada para Instituto

Universitário Militar, Rua de Pedrouços, 1449-027 Lisboa, Portugal

E-mail: secretaria@ium.pt

Resumo

O presente estudo procurou avaliar as atitudes dos militares da Força Aérea Portuguesa face à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), a fim de identificar possíveis barreiras psicológicas inerentes. Partiu-se do modelo teórico proposto por Scandura, Doerr e Tejada (2000) sobre o mesmo tema, que relaciona as dimensões *Empowerment*, Expectativa de Carga de Trabalho, Confiança, Compromisso de Gestão, e Instabilidade no Trabalho. Foram testadas três hipóteses: H₁ – As barreiras psicológicas à implementação de SGQ na Força Aérea estão de acordo com o modelo proposto por Scandura e colaboradores (2000); H₂ – A perceção de Compromisso de Gestão é positivamente influenciada pelo *Empowerment* e pela Confiança, e influencia negativamente a perceção de Instabilidade no Trabalho; e H₃ – Os militares da Força Aérea que trabalham com SGQ implementados, apresentam maiores níveis de instabilidade percebida no trabalho quando comparados com outros. Foi utilizada uma amostra ($N = 79$) de militares da Força Aérea Portuguesa e uma adaptação portuguesa da medida *Barriers to Quality Scale* (Scandura & Stewart, 1995). Os resultados obtidos neste estudo permitiram concluir sobre a significativa importância das dimensões *Empowerment* e Compromisso de Gestão como fatores a ter em conta na prevenção de potenciais barreiras psicológicas na implementação de um SGQ.

Palavras-chave: Atitudes, Barreiras Psicológicas, Sistemas de Gestão da Qualidade.

Abstract

This study had the main purpose of assessing the attitudes of the Portuguese Air Force military, regarding the implementation of Quality Management Systems (QMS), in order to identify some possible inherent psychological barriers. The study was based on the model proposed by Scandura, Doerr and Tejada (2000) about the same subject, which establishes the interaction between the dimensions of Empowerment, Workload Expectations, Trust, Management Commitment, and Job Insecurity. Three hypotheses were tested: H1 – The psychological barriers to the implementation of QMS in the Air Force are in accordance with the model proposed by Scandura and cols. (2000); H2 – The perception of Management Commitment is positively influenced by Empowerment and Trust, and has a negative influence in the perception of Job Insecurity; and H3 – Air Force personnel working with implemented QMS have higher levels of perceived Job Insecurity, when compared to others. A sample ($N = 79$) of Portuguese Air Force personnel and a Portuguese adapted version of the measure *Barriers to Quality Scale* (Scandura & Stewart, 1995) were used. The obtained results allowed to conclude about the significant importance of the dimensions of Empowerment and Commitment as prevention factors to consider regarding potential psychological barriers to the implementation of QMS.

Keywords: Attitudes; Psychological Barriers; Quality Management Systems.

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

4

Viabilidade de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade transversal a toda a
estrutura orgânica da Força Aérea

Quando nos referimos a ‘qualidade’, pode dizer-se que estamos na presença de um conceito com múltiplos significados atribuídos. A generalidade destes significados quotidianos tem normalmente por base a consideração de uma ideia associada a uma determinada especificação ou atributo. Não se pretendendo uma revisão de todos os possíveis significados do conceito de qualidade encontrados nos dicionários, sugere-se a consideração específica de algumas definições que surgem no âmbito da gestão. Para Juran e Godfrey (1998), dois importantes autores desta área de estudo, e considerando o âmbito referido, o conceito de qualidade pode ser abordado a partir de duas perspetivas distintas. De acordo com este autor, qualidade pode ser então entendida como (1) um conjunto de características de produtos (ou serviços) que preenchem as necessidades dos clientes, contribuindo assim para a sua satisfação, ou (2) pode ser vista na perspetiva de ausência de erros/defeitos (p. 2.2); o autor refere ainda que ambas as perspetivas são de uma importância crítica para a área da gestão da qualidade. Outro exemplo de síntese destes significados a considerar, pode ser o proposto por Hoyle (2001), referindo-se a aspetos que vão desde “a totalidade de características de uma entidade, relacionada com a sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas” até “ausência de defeitos, imperfeições ou contaminação” (p. 21). O mesmo autor, avança ainda com uma definição que refere baseada na doutrina da *International Organization for Standardization (ISO)*, que descreve qualidade como “o grau em que um conjunto de características inerentes preenche uma necessidade ou expectativa que é declarada, geralmente implícita, ou obrigatória” (Hoyle, 2001, p. 22). Ainda de acordo com

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

5

a ISO (2015), “uma organização focada na qualidade promove uma cultura que se traduz em comportamentos, atitudes, atividades e processos que proporcionam valor ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes” (p. 7).

De forma geral, é neste âmbito conceptual que este trabalho foi desenvolvido; na qualidade como um processo associado à gestão, mais especificamente, à sua transposição para ambientes organizacionais e, especificamente, à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ).

Para o âmbito específico deste trabalho, impõe-se a esta altura referir que no caso particular da Força Aérea Portuguesa, a Qualidade tem vindo a ser, de forma continuada, uma preocupação. Esta preocupação foi significativa e recentemente consubstanciada pelo desenvolvimento e criação, em 2014, do Sistema de Gestão da Qualidade e Aeronavegabilidade (SGQA) através do Regulamento da Força Aérea (RFA) 400-1 (Força Aérea Portuguesa, 2013). Os fundamentos desta preocupação remontavam já no entanto a 2002, ano em que o Exmo. Sr. General CEMFA vem por Despacho (4/02/B de 31 de janeiro) definir a Política de Qualidade na Manutenção dos Sistemas de Armas. Assim, com esta implementação em 2014, a Força Aérea vem a aproximar-se aos requisitos da ISO para os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ).

A propósito da implementação de programas de qualidade, uma problemática identificada na literatura diz respeito às barreiras psicológicas inerentes a este processo. De acordo com vários autores (Scandura, Doerr & Tejeda, 2000), a implementação de práticas relacionadas com a Gestão da Qualidade pode originar problemas de gestão baseados em barreiras psicológicas e resistência à mudança. Centrados no estudo dos frequentes insucessos da implementação, nas organizações, de programas de estabelecimento de uma cultura geral

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

6

de qualidade – especificamente, um programa de implementação de *Total Quality Management* (TQM; Oakland, 1991) – estes autores estudaram a medição e o resultado das atitudes de colaboradores de organizações face à implementação de um programa de TQM, visto na perspetiva de processo de mudança organizacional, centrando-se igualmente no desenvolvimento de instrumentos fiáveis para a medição destas variáveis. Desconstruindo as atitudes face à implementação de programas de gestão de qualidade, Scandura e colaboradores (2000) vieram a propor um modelo (ver Figura 1) em que equacionaram as relações existentes entre (1) *Empowerment*, (2) Expectativa de Carga de Trabalho, (3) Confiança, (4) Compromisso de Gestão, e (5) Instabilidade no Trabalho¹. Os autores encontraram fortes evidências de que, no contexto da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, uma falta de Confiança e de *Empowerment* reduz a perceção, nos colaboradores, do Compromisso de Gestão, e que um aumento da Expectativa da Carga de Trabalho leva a uma perceção de Instabilidade no Trabalho. Apesar de este não se tratar de um estudo recente (2000), a revisão de literatura não permitiu encontrar nenhuma outra aproximação relevante a este tema.

No sentido do enquadramento teórico apresentado, o presente estudo visou assim incidir sobre as atitudes dos militares da Força Aérea face à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, procurando, de acordo com modelos teóricos prévios e validados (Scandura et al., 2000; Scandura & Stewart, 1995), obter uma leitura satisfatoriamente elucidativa, na população estudada, sobre as barreiras psicológicas que estão na sua origem. No seguimento da revisão de literatura efetuada, o desenvolvimento deste trabalho de investigação foi levado a cabo em torno de conceitos estruturantes a serem adiante definidos,

¹Esta terminologia corresponde à tradução dos autores do termo original em inglês “job insecurity”.

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

7

procurando-se igualmente proceder a uma explicação relativa à forma como estes se relacionam no referido modelo teórico em análise.

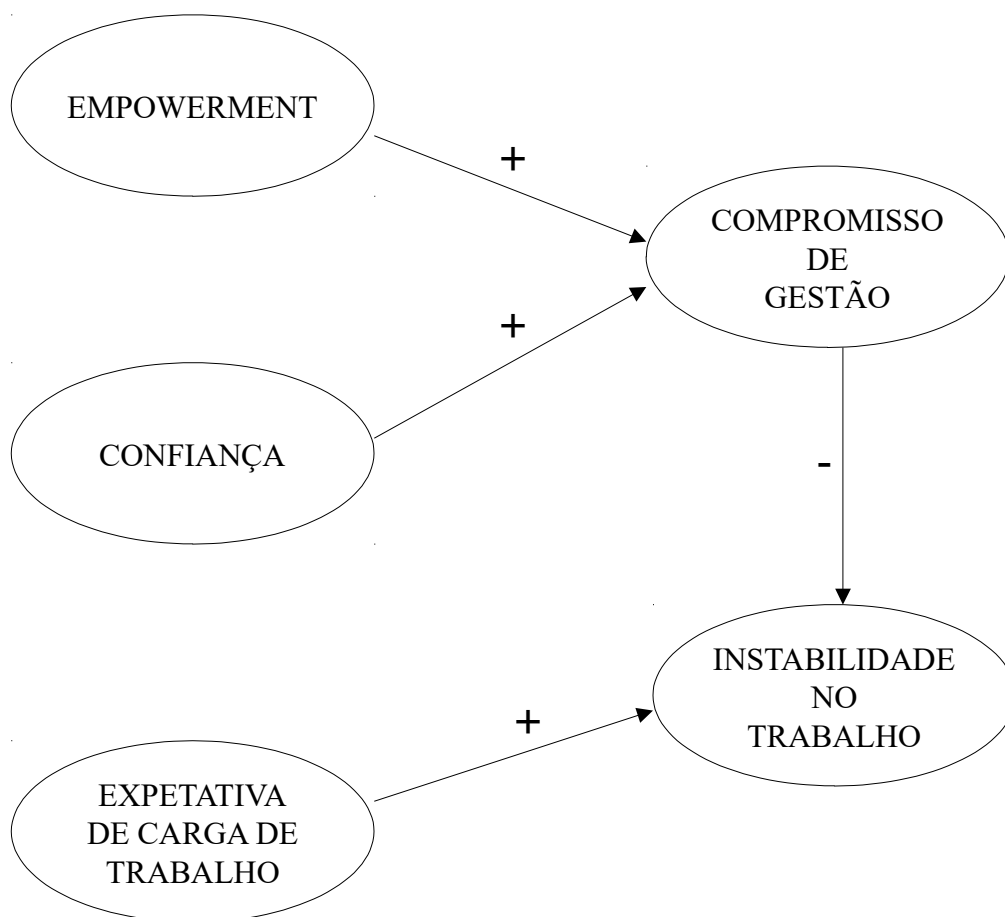


Figura 1. Representação do modelo teórico proposto por Scandura et al. (2000).

Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

Como anteriormente referido, a transposição de uma ideia de qualidade para os meios organizacionais é normalmente feita a partir da implementação de um SGQ. Este enquadramento obriga a considerar em primeiro lugar a dificuldade existente em definir o próprio conceito de 'gestão da qualidade' (e.g. Rees, 1998; Scandura et al., 2000). Refere

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA AÉREA

8

especificamente Rees (1998) a este propósito, que um dos problemas fundamentais é a aparente falta de uma definição geralmente aceite do que é realmente o conceito de gestão de qualidade, existindo tantas definições como livros sobre o assunto. Um ponto de vista mais curioso defendido pelo mesmo autor transmite-nos ainda que aquilo que ‘gestão da qualidade’ não é, é uma instituição ou prática específica que uma organização possui ou não (p. 3). Procurando inevitavelmente ir no sentido da sua definição, um SGQ pode ser genericamente apresentado como uma forma de definir as operações de uma organização de forma a ajudá-la a atingir os seus objetivos (ISO, 2016). Um SGQ pode também ser enunciado como uma forma de definir como uma organização pode atender aos requisitos dos seus clientes e outras partes interessadas afetadas pelo seu trabalho (ISO, 2016, p. 3). Podemos ainda, de forma mais genérica, referirmo-nos a um SGQ como constituindo um conjunto de elementos interligados e integrados de forma a atender à política da qualidade e aos objetivos de determinada organização (ISO, 2005).

No seguimento das definições anteriormente apresentadas, importa referir ainda que, de uma forma geral, a implementação de um SGQ assenta na ideia da existência de um determinado requisito. Por este conceito de ‘requisito’ entende-se assim uma necessidade, expectativa ou obrigação, podendo este ser declarado ou implícito por uma organização, pelos seus clientes ou por outras partes interessadas (ISO, 2015). Alguns autores (e.g. Popescu, Mandru & Gogoncea, 2017) explicam de forma mais detalhada a diferença entre um (1) requisito declarado e (2) um requisito implícito, como sendo o primeiro um requisito explícito, especificado num documento (e.g. documento contratual ou padrão nacional), ao passo que um requisito implícito traduzirá uma necessidade, expectativa ou obrigação correspondente às práticas internas de uma organização, dos seus clientes e de outras partes

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA AÉREA

9

interessadas, bem como a requisitos legais e regulamentares que não são explicitados pelo cliente mas devem ser identificados e expressos pelo fornecedor.

Normalmente, a implementação de um SGQ numa determinada organização tem por base um dispositivo normativo constante de uma publicação da ISO, especificamente da norma ISO 9001 (ISO, 2015). De forma prática, um SGQ é assim estabelecido de acordo com os requisitos da ISO 9001, devendo este estabelecimento apresentar um carácter permanente (ISO, 2015; Hoyle, 2001). Será relativamente consensual referir três ordens de razões pelas quais a maior parte das organizações é levada a procurar a conformidade com a norma ISO 9001; em primeiro lugar, por via de um pedido de um cliente; segundo, a prática pode ser vista pela organização implementadora como um meio ou caminho para a expansão em diversos mercados onde a certificação ISO tem um valor que é de certa forma transferível para a qualidade do produto; e terceiro, pode ser visto como um meio de melhorar processos internos e/ou a qualidade do produto ou do serviço prestado (White, Samson, Rowland-Jones & Thomas, 2009).

Atitudes

Ao longo do tempo, o estudo das atitudes tem constituído um tema central e estruturante da área da Psicologia Social. Pode dizer-se que a sua definição têm sofrido algumas alterações com o tempo e área de estudo, mas a maioria dos investigadores mais recentes referem-se a atitude como uma avaliação relativamente genérica e duradoura de um objeto, pessoa, ou conceito ao longo de uma dimensão de positiva a negativa (Guyer & Fabrigar, 2015). Um importante autor desta área de estudo, Ajzen (1989), definiu-as como “predisposição para responder de forma favorável ou desfavorável a um objeto, pessoa,

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

10

instituição ou acontecimento” (p. 241). Já em 1935 Allport se referia-se ao conceito de atitudes como o mais distintivo e indispensável da Psicologia Social Americana. Uma perspectiva que agrupa pontos em comum nas diversas definições relativas ao conceito de atitude é-nos dada por Lima (1996), ao referir que as atitudes (1) se referem a experiências subjetivas – atitudes expressam o posicionamento de um indivíduo ou de um grupo, com um caráter aprendido; (2) são referidas a um objeto – uma atitude existe face a algo; e (3) incluem sempre uma dimensão avaliativa – há sempre presente uma dimensão afetivo-avaliativa, ou seja, uma posição que pode ser expressa, por exemplo, por gosto/não gosto, concordo/discordo (p. 169). Um aspeto relevante sobre o tema das atitudes é considerado pela mesma autora, ao referir que as atitudes não devem ser consideradas como uma característica estável, sendo fruto da interação social, de processos de comparação, identificação e diferenciação sociais.

Importa considerar que, talvez a razão de maior interesse para o estudo das atitudes, consiste na sua relação com o comportamento (e.g. Ajzen, 1989). Com efeito, a ligação entre estes dois conceitos tem sido de grande interesse dos investigadores na área, especificamente no que diz respeito à questão das atitudes poderem predizer o comportamento. Importa considerar que o estudo desta relação linear tem sido de certa forma passado para segundo plano, tendo vindo crescentemente a interessar aos investigadores um largo número de fatores que se interpõem no meio dos dois conceitos (Guyer & Fabrigar, 2015). Ainda neste sentido, e de particular interesse para este trabalho, devemos considerar a Teoria do Comportamento Planeado como uma interessante perspectiva de relacionar atitudes com comportamento. A Teoria do Comportamento Planeado foi em parte estabelecida na tentativa de melhorar o poder explicativo da sua anterior Teoria da Ação Racional (Fishbein & Ajzen, 1974, cit. por

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

11

Ajzen, 2012). Na Teoria da Ação Racional, os autores distinguiram atitudes face a objetos (instituições, grupos, políticas, etc.), e face a comportamentos, estabelecendo que os comportamentos individuais podem ser previstos especificamente a partir da atitude face ao comportamento particular em questão (Ajzen, 2012). Ainda de acordo com o mesmo autor, outra forma de enunciar esta teoria é que a intenção de realizar um determinado comportamento é uma função conjunta de uma atitude favorável ou desfavorável face ao comportamento em causa, e uma norma subjetiva que encoraja ou desencoraja a sua execução (Ajzen, 2012, p. 445). Por seu turno, a Teoria do Comportamento Planeado vem acrescentar uma outra componente (para além da atitude e da norma subjetiva) a este modelo explicativo; o Controlo Comportamental Percebido. Desta forma, a teoria enuncia basicamente que quanto mais favoráveis forem as atitudes e normas subjetivas, e mais os sujeitos acreditarem que são capazes de executar um determinado comportamento, maior será a sua intenção em executá-lo.

Ainda no campo da revisão subordinada ao tema das atitudes, e de específico interesse para este trabalho, deve pelo menos de forma breve e acessória considerar-se o conceito de resistência à mudança. Se este trabalho incide sobre as dificuldades inerentes à implementação de SGQ, especificamente no que concerne à existência de barreiras psicológicas, pode assumir-se que o conceito de resistência à mudança não lhes será independente; concomitantemente, as organizações são partes interessadas em gerir as atitudes e comportamentos como parte da resposta por parte da gestão à mudança organizacional (e.g. Scandura et al., 2000; Dent & Goldberg, 1999). Numa revisão sobre o conceito, e tendo em conta o meio organizacional, Dent e Goldberg (1999) referem-se à resistência à mudança como uma verdade aceite de forma quase universal (p. 25). Na mesma

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

12

revisão, uma interessante perspectiva dos mesmos autores dá no entanto a conhecer que os colaboradores das empresas e organizações não resistem à mudança *per se*, mas sim aos aspetos que daí advêm (e.g. perda de estatuto, redução monetária, diminuição do conforto, etc.).

Será segundo este ângulo que podemos considerar o modelo proposto por Scandura e colaboradores (2000), e procurar fornecer contributos para desconstruir as variáveis em estudo, e que segundo estes autores interagem no sentido de constituírem as principais barreiras psicológicas à implementação de SGQ.

Empowerment

Sensivelmente ao logo das últimas três décadas, o conceito de *Empowerment* tem vindo a ser amplamente estudado em todos os contextos da investigação ligada à gestão. De forma mais ou menos consensual, o conceito de *Empowerment* é então, segundo diversos autores, um conceito emergente utilizado pelos teóricos para explicar a eficácia organizacional. Na sua essência, e numa perspectiva sobretudo relacional, *Empowerment* pode, de acordo com Conger e Kanungo (1988), ser definido como o processo pelo qual um líder ou um gestor partilha o seu poder com os seus subordinados; neste contexto, e no seguimento da perspectiva relacional, o conceito de ‘poder’ deve ser entendido como a posse de autoridade formal ou controlo sobre recursos organizacionais. Ainda de acordo com os mesmos autores, e subordinada a uma perspectiva mais baseada numa abordagem motivacional, a definição de *Empowerment* deve ir mais no sentido de descrever um “processo de melhorar sentimentos de auto-eficácia entre os membros de uma organização, através da identificação de condições que fomentam sentimentos de impotência, e através da sua remoção através de práticas

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA AÉREA

13

organizacionais formais e de técnicas de fornecimento de informações relativas à eficácia” (Conger & Kanungo, 1988, p. 474). Relativamente à sua relação com a área da qualidade, vários autores sugerem a importância do *Empowerment* na aceitação da implementação de programas associados à gestão da qualidade, bem como para a sua posterior manutenção (Scandura et al., 2000; Hackman & Wageman, 1995, cit. por Scandura et al., 2000; Sharma, 2006). Ainda, e relacionado com a implementação de programas de qualidade, é referida a importância do *Empowerment* dado que este significa que o nível de gestão se encontra genuinamente comprometido e disposto a conceder autoridade de decisão de forma a assegurar o sucesso da implementação do programa (Scandura et al., 2000).

Expetativa de Carga de Trabalho

De acordo com os autores do modelo em análise, esta variável deve neste contexto ser entendida como a expetativa relacionada com o aumento da carga de trabalho, e da ansiedade inerente a este processo mental. Os autores referem a existência na literatura, de evidências de que o aumento da Expetativa de Carga de Trabalho consiste numa significativa barreira psicológica à implementação de programas de qualidade, especificamente, TQM (Olian & Rynes, 1991, cit. por Scandura et al., 2000).

Confiança

No contexto deste trabalho, e no âmbito do modelo teórico em análise, o conceito de Confiança deve ser entendido de forma geral como no seu significado quotidiano, neste caso transposto para o meio organizacional. Uma definição possível para o contexto em apreço pode ser um ambiente aberto de partilha de informação importante, que tem vindo a ser

identificado como “um pré-requisito crítico” na implementação, com sucesso, de programas de qualidade (Scandura et al., 2000).

Compromisso de Gestão

O conceito de Compromisso de Gestão pode aqui ser abordado como o compromisso por parte da gestão de topo, na implementação de um programa de qualidade.

Especificamente, Hoyle (2001) refere-se ao Compromisso de Gestão como existindo se alguém concordar em fazer algo e informar os outros das suas intenções. O mesmo autor (p. 224) refere ainda algumas práticas associadas ao conceito de Compromisso de Gestão em contexto das organizações, como por exemplo: fazer o que é necessário para atingir os objetivos da organização; melhorar processos; honrar planos, procedimentos, políticas, e promessas; e ouvir as partes interessadas. É referida por diversos autores a importância crucial do compromisso por parte da gestão de topo, no desenvolvimento da cultura corporativa apropriada para o sucesso na implementação de programas de qualidade (e.g. Rees, 1998; Kim-Soon, 2012), e igualmente que este se relaciona diretamente com os princípios da qualidade (Juran & Godfrey 1998). O compromisso por parte da gestão de topo é assim identificado como um fator crítico para o sucesso na implementação de um programa de qualidade (e.g. Ahire et al., 1996, cit. por Scandura et al., 2000; Javed, 2015).

Instabilidade no Trabalho

Existem numerosas evidências de que a Instabilidade no Trabalho tem sido positivamente identificada como uma barreira psicológica à implementação, com sucesso, de programas de qualidade (e.g. Scandura, et al., 2000).

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

15

A Instabilidade no Trabalho pode ser essencialmente definida como ameaça percebida à continuidade e estabilidade do emprego, relativamente à forma como é experimentado à data (Shoss, 2017). Destaque-se a perspetiva da autora na componente percebida da ameaça. De forma semelhante, ainda que mais abrangente, outros autores vão por exemplo no sentido de definir este conceito como uma perceção subjetiva de sentimentos de insegurança relacionados com o emprego (Witt, 2005, cit. por Rocha, Crowell & McCarter, 2006). Para além da influência anteriormente mencionada como barreira psicológica, estudos sobre a Instabilidade no Trabalho têm encontrado correlações entre esta variável e baixos níveis de motivação e conformidade para com comportamentos de segurança, elevados níveis de acidentes de trabalho, e com diversos problemas relacionados com o bem-estar psicológico (Rocha, Crowell & McCarter, 2006; Probst & Brubaker, 2001).

Importa a este ponto, tecer algumas considerações relativas ao enquadramento metodológico inerente à realização deste trabalho. De acordo com a revisão de literatura efetuada, o presente estudo procurou identificar, na realidade da Força Aérea, as barreiras psicológicas à implementação de SGQ, aplicando o modelo proposto por Scandura e colaboradores (2000). Este estudo decorre assim do interesse em identificar as barreiras psicológicas inerentes à implementação de SGQ, e sua melhor caracterização, considerando a realidade específica dos militares da Força Aérea. A melhor compreensão deste fenómeno será de particular interesse para a Organização, dada a extensão da implementação de SGQ às diversas áreas da Força Aérea, esperando-se que possa igualmente contribuir para dar um primeiro passo no sentido de identificar melhores práticas de gestão associadas à antecipação de problemas ligados à implementação de SGQ.

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

16

Constituiu o objeto de estudo deste trabalho as atitudes dos militares da Força Aérea, desconstruídas nas barreiras psicológicas relativas às dimensões anteriormente apresentadas e nas relações que se estabelecem entre si: (1) *Empowerment*, (2) Expetativa de Carga de Trabalho, (3) Confiança, (4) Compromisso de Gestão, e (5) Instabilidade no Trabalho.

Procurando proceder a uma delimitação temporal, espacial e concetual do presente estudo, pode referir-se que este procurou incidir sobre o universo dos militares da Força Aérea, na atualidade, e sobre as relações que se estabelecem entre as barreiras psicológicas estudadas (1) *Empowerment*, (2) Expetativa de Carga de Trabalho, (3) Confiança, (4) Compromisso de Gestão, e (5) Instabilidade no Trabalho e, genericamente, sobre as atitudes face à implementação de um SGQ.

O objetivo geral (OG) deste estudo, consolidado durante a sua fase exploratória, consistiu em avaliar as atitudes dos militares da Força Aérea face à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (na Força Aérea), a fim de identificar possíveis barreiras psicológicas que lhe estejam inerentes. Deste (OG), foram derivados objetivos específicos (OE_x): OE₁ – identificar barreiras psicológicas à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade na Força Aérea; OE₂ – identificar a dimensão central para a promoção da aceitação da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade na Força Aérea; e OE₃ – comparar a perceção de Instabilidade no Trabalho, em militares da Força Aérea que (1) trabalham e (2) não trabalham com Sistemas de Gestão da Qualidade implementados. Da problemática e dos objetivos explanados resulta, naturalmente, a seguinte pergunta de partida (PP):

Em que medida as barreiras psicológicas face à implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade influenciam as atitudes dos militares da Força Aérea (in)viabilizando a sua generalização na Força Aérea?

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

17

Decorrentes da PP foram identificadas as seguintes perguntas derivadas (PD_x) e correspondentes hipóteses a serem testadas (H_x):

PD₁ – Que barreiras psicológicas se podem verificar relativamente à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade na Força Aérea? / H₁ – As barreiras psicológicas à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade na Força Aérea estão de acordo com o modelo proposto por Scandura e colaboradores (Scandura et al., 2000).

PD₂ – Qual a dimensão central a considerar para a aceitação da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, por parte dos militares da Força Aérea? / H₂ – A perceção de Compromisso de Gestão é positivamente influenciada pelo *Empowerment* e pela confiança, e influencia negativamente a perceção de Instabilidade no Trabalho.

PD₃ – Existem diferenças significativas na perceção de Instabilidade no Trabalho, entre militares da Força Aérea que (1) trabalham e (2) não trabalham com Sistemas de Gestão da Qualidade implementados? / H₃ – Os militares da Força Aérea que trabalham com Sistemas de Gestão da Qualidade implementados, apresentam maiores níveis de instabilidade percebida no trabalho quando comparados com outros.

Considerando as fases do percurso de investigação deste trabalho, nomeadamente fases exploratória, analítica e conclusiva (Santos & Lima, 2016), segue-se a apresentação da metodologia seguida, do método de recolha de dados, da análise e discussão dos dados e das conclusões.

Método

Participantes

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA AÉREA

18

Os participantes neste estudo foram militares da Força Aérea Portuguesa ($N = 79$), tratando-se de uma amostra aleatória simples (Maroco, 2003). Dadas as condições disponíveis, o tipo de amostragem escolhido foi considerado o mais satisfatório para preencher as necessidades deste estudo. As idades dos participantes variaram entre os 24 e os 63 anos ($M = 39$; $DP = 6.52$). No que diz respeito à área de trabalho, 55.7% dos participantes desempenhava funções na área de apoio, 25.3% na área das operações, e 19% na área da manutenção. Já ao nível do tipo de funções desempenhadas, verificou-se que a maioria dos participantes (35.4%) se enquadrava em funções de ‘chefia técnica’, por oposição a ‘execução’ (27.8%), ‘direção e chefia’ (26.6%), ‘estado-maior’ (6,3%) e ‘comando’ (3,8%). Ainda, 44.3% ($n = 35$) exerciam funções em unidades/subunidades em que se verificava a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

Tipo de estudo

A abordagem metodológica utilizada pode classificar-se como hipotético-dedutiva, uma vez que a investigação realizada se iniciou com base numa lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva (Santos & Lima, 2016; Prodanov & Freitas, 2013). Igualmente, o estudo realizado foi de carácter transversal, tendo sido adotada uma abordagem quantitativa que incidiu sobre o conjunto de dados obtidos a partir da aplicação do questionário adaptado de Scandura e Stewart (1995) referente à avaliação de barreiras psicológicas face à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

Medidas

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

19

A medida utilizada consistiu numa adaptação portuguesa da *Barriers to Quality Scale* (Scandura & Stewart, 1995). A *Barriers to Quality Scale* consiste numa escala de 15 itens com formato de resposta tipo *Likert* com 5 níveis (1 = discordo fortemente; 2 = discordo; 3 = não concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo fortemente). A estrutura fatorial desta escala está organizada em cinco subescalas: (1) *Empowerment*; (2) *Workload Expectations*; (3) *Trust*; (4) *Management Commitment*; e (5) *Job Insecurity*. Cada uma das subescalas é constituída por três itens. A *Barriers to Quality Scale* tem revelado propriedades psicométricas satisfatórias, com índices de consistência interna das subescalas a serem demonstrados pelos níveis de α de Cronbach situados entre 0.68 e 0.84 (Scandura et al. 2000). A fim de se obter autorização para a utilização deste instrumento de medida neste estudo, foi contactada a primeira autora (Terri Scandura), da qual se obteve uma resposta positiva. Neste pedido, foi especificada a exclusividade para propósitos relativos a investigação. A escala foi então traduzida e retrovertida pelos autores deste estudo. A nomenclatura final para as subescalas na adaptação portuguesa ficou (1) *Empowerment*; (2) Expetativa de Carga de Trabalho; (3) Confiança; (4) Compromisso de Gestão, e (5) Instabilidade no Trabalho. São exemplos dos itens de cada subescala: (1) ‘tenho influência nas decisões que afetam o meu trabalho’; (2) ‘sinto-me frustrado com o tempo que o processo de qualidade tira ao meu trabalho’; (3) ‘o meu chefe confia-me informações necessárias para uma melhoria da qualidade’; (4) as minhas opiniões sobre a melhoria da qualidade no meu emprego são ouvidas; e (5) ‘os objetivos da minha Organização mudaram, o que criou instabilidade’. Esta adaptação da *Barriers to Quality Scale* foi considerada validada para uso neste estudo, após uma aplicação experimental a 37 sujeitos (auditores do CPOS 2018/2019).

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA AÉREA

20

No início do conjunto do questionário aplicado, foi incluída uma secção destinada a recolher dados demográficos e profissionais dos participantes, nomeadamente idade, função militar (comando/direção e chefia/chefia técnica/estado-maior/execução), área de trabalho (operações/manutenção/apoio), e colocação em Unidades/Subunidades com Sistema de Gestão de Qualidade implementado (sim/não).

Procedimento

A aplicação do questionário constituído pela adaptação portuguesa da *Barriers to Quality Scale* e pelas perguntas relativas à recolha de dados demográficos e profissionais, foi realizada com recurso à plataforma *Google Forms*, depois de obtidas as devidas autorizações para o efeito ao nível do IUM e da Força Aérea. A recolha decorreu entre os meses de Novembro e Dezembro de 2018. No formulário, foi assegurada a confidencialidade das respostas. Os dados foram posteriormente recolhidos e analisados com recurso aos programas de tratamento estatístico SPSS (versão 23) e EQS (versão 6.4). O SPSS foi utilizado para os cálculos associados à estatística descritiva, à análise da consistência interna (α de Cronbach) (Pasquali, 2003) das subescalas da *Barriers to Quality Scale*, e para a aplicação do teste de análise de variância (ANOVA) para comparação de médias, utilizado para testar a hipótese H_3 . De igual modo, o programa EQS foi utilizado para efetuar o teste dos modelos estatísticos inerentes às hipóteses H_1 e H_2 com base em procedimentos de análise de estruturas de covariância de acordo com o modelo de Bentler-Weeks (Bentler & Weeks, 1985; Bentler, 2006).

Resultados

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

21

Os valores relativos aos coeficientes α de Cronbach obtidos para as diferentes subescalas da versão utilizada da *Barriers to Quality Scale* foram superiores ao critério normalmente utilizado e aceite (Nunnally & Bernstein, 1994) de .70 (entre .71 e .86), com exceção da subescala *Empowerment*, que apresentou um valor de .57.

O teste efetuado aos modelos propostos e inerente às hipóteses H_1 e H_2 (ver Apêndices 2 e 3) a partir da utilização do EQS 6.4, permitiu-nos obter valores de ajustamento do modelo aos dados obtidos. Para o propósito deste estudo, considerou-se pertinente a interpretação de dois índices específicos e de utilização habitual, nomeadamente, o *CFI* (*Comparative Fit Index*) e o *RMR* (*Root Mean Square Residual*) (Bentler & Weeks, 1985; Bentler, 2006). Especificamente, o *CFI* traduz uma estimativa do ajustamento do modelo, independentemente da dimensão da amostra utilizada; tipicamente, valores iguais ou superiores a .90 são considerados reveladores de um adequado ajustamento do modelo aos dados (Bentler, 2006). Já o *RMR* traduz a média dos ‘resíduos’ subsequentes ao ajustamento do modelo; valores inferiores a .10 são considerados aceitáveis, confirmando um adequado ajustamento (Bentler, 2006; Jöreskog & Sörbom, 1994, cit. por Scandura et al., 2000).

Os resultados obtidos no teste ao modelo proposto na hipótese H_1 – as barreiras psicológicas à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade na Força Aérea estão de acordo com o modelo proposto por Scandura e colaboradores (Scandura et al., 2000) – podem ser observados no Apêndice 2, que mostra os parâmetros associados à relação entre as variáveis presentes no modelo. No modelo, foi introduzido um parâmetro de correlação entre as variáveis *Confiança* e *Empowerment*. A introdução deste parâmetro decorreu da consideração dos resultados obtidos no estudo de Scandura et al. (2000). De forma geral, os

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

22

resultados obtidos não sugerem um ajustamento satisfatório do modelo inerente à H_1 , aos dados obtidos ($CFI = .82$; $RMR = .10$).

De igual forma, os resultados obtidos no teste ao modelo proposto na hipótese H_2 – a percepção de Compromisso de Gestão é positivamente influenciada pelo *Empowerment* e pela confiança, e influencia negativamente a percepção de Instabilidade no Trabalho – podem ser observados no Apêndice 3. Neste modelo, e à semelhança do modelo inerente à H_1 , foi introduzido o parâmetro de correlação entre as variáveis *Confiança* e *Empowerment*. Ainda ao nível da parametrização, foi introduzida outra alteração estrutural, neste caso baseada nos resultados obtidos a partir do *Lagrange Multiplier Test (LMtest)*, que foi realizado por rotina aquando do procedimento de teste do modelo a partir da utilização do EQS 6.4. De forma prática, o *LMtest* sugere a introdução de novos parâmetros no modelo, de forma a aumentar o seu ajustamento aos dados (Bentler, 2006). Neste caso, a alteração evidenciada pelo *LMtest* aparentou ter significado aceitável do ponto de vista conceptual, sugerindo a inclusão do item ‘Os objetivos da minha Organização mudaram, o que criou instabilidade’ na escala *Empowerment*. Os valores obtidos ($CFI = .91$; $RMR = .07$) sugerem argumentos favoráveis ao ajustamento do modelo inerente à H_2 . No que diz respeito ao procedimento de teste da hipótese H_3 – os militares da Força Aérea que trabalham com Sistemas de Gestão da Qualidade implementados, apresentam maiores níveis de instabilidade percebida no trabalho quando comparados com outros – foi utilizada a ANOVA (para comparação de médias de duas ou mais populações). A escolha inerente à análise de variância – ANOVA – teve por base o cálculo da estatística descritiva da escala Instabilidade no Trabalho (cujo *score* corresponde à soma dos resultados obtidos nos três itens que a compõem), especificamente no que diz respeito aos valores dos coeficientes de Assimetria (-.33) e Curtose (-.37). Estes valores

sugerem de forma aceitável uma adesão à distribuição normal dos dados obtidos relativamente a esta subescala, o que legitima a utilização do teste ANOVA em detrimento de uma alternativa subordinada a um teste não-paramétrico para comparação de duas amostras independentes. Os resultados obtidos a partir deste teste não revelaram a existência de diferenças significativas entre os dois grupos ($p = .363$).

Discussão

Relativamente aos dados obtidos sobre a consistência interna das subescalas da versão utilizada da *Barriers to Quality Scale*, admite-se que possam ter de vir a ser revistos os itens da subescala *Empowerment*, dado que o valor de consistência interna obtido a partir do coeficiente α de Cronbach referente a esta, se encontrou abaixo de .70 (Nunnally & Bernstein, 1994). Admite-se igualmente que estes resultados possam estar relacionados com o comportamento desta variável (*Empowerment*) em amostras de população militar, quando medida pelos itens do presente instrumento utilizado (“Não tenho autoridade para tomar decisões que afetam o trabalho que eu faço”; “Tenho influência nas decisões que afetam o meu trabalho”; e “Partilho poder com o meu chefe”); de forma facial, entende-se que o tipo de itens desta subescala possa assim refletir um tipo de realidade menos comum à instituição militar, pelo que em estudos desta natureza, este motivo possa ter significativa influência na variabilidade dos dados obtidos, e assim contribuir, como no presente caso, para os menores níveis de consistência interna verificados.

Ainda que se possa considerar que foi obtida uma leitura satisfatória das barreiras psicológicas inerentes à implementação de SGQ, relativamente ao objetivo específico OE₁ – identificar barreiras psicológicas à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade na

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

24

Força Aérea – não foi possível confirmar a hipótese H_1 – as barreiras psicológicas à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade na Força Aérea estão de acordo com o modelo proposto por Scandura e colaboradores (Scandura *et al.*, 2000) – dado o fraco ajustamento do modelo aos dados obtidos. Uma possível explicação para os menores níveis de ajustamento verificados, pode ser por via dos já mencionados fracos níveis de consistência interna da subscala *Empowerment* utilizada. De qualquer modo, e embora não se tenham atingido os resultados suficientes para confirmar a hipótese H_1 , os dados obtidos sugerem uma tendência de aproximação interessante aos índices de ajustamento que seriam considerados ideais (Bentler & Weeks, 1985; Bentler, 2006) para confirmar o modelo proposto (Scandura *et al.*, 2000). Estudos com amostras de maior dimensão podem contribuir para vir a confirmar ou infirmar esta tendência de uma forma mais definitiva.

Considera-se de igual forma que foram cumpridos os objetivos específicos deste estudo, OE_2 – identificar a dimensão central para a promoção da aceitação da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade na Força Aérea – e OE_3 – comparar a perceção de Instabilidade no Trabalho, em militares da Força Aérea que (1) trabalham e (2) não trabalham com Sistemas de Gestão da Qualidade implementados. Os resultados obtidos permitiram responder à pergunta PD_2 – qual a dimensão central a considerar para a aceitação da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, por parte dos militares da Força Aérea? – com a dimensão Compromisso de Gestão, considerando-se a partir dos dados haver condições para confirmar a hipótese H_2 – a perceção de Compromisso de Gestão é positivamente influenciada pelo *Empowerment* e pela confiança, e influencia negativamente a perceção de Instabilidade no Trabalho. Estes resultados referentes à H_2 reforçam a centralidade desta dimensão – Compromisso de Gestão – no que diz respeito à

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

25

implementação de um qualquer Sistema de Gestão da Qualidade. Ainda, de forma geral, estes resultados vão ao encontro das conclusões obtidas por diversos autores no que diz respeito à importância do Compromisso de Gestão na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (e.g., Scandura et al., 2000; Ahire et al., 1996 cit. por Scandura et al., 2000; Javed, 2015).

De igual modo, no que concerne ao OE3, considera-se ter sido possível a resposta à PD₃ – existem diferenças significativas na perceção de Instabilidade no Trabalho, entre militares da Força Aérea que (1) trabalham e (2) não trabalham com Sistemas de Gestão da Qualidade implementados? – resposta esta que se afigura negativa, tendo em conta os resultados obtidos para a hipótese derivada H₃.

Como visto na literatura, a Instabilidade no Trabalho é essencialmente definida por perceção subjetiva de sentimentos de insegurança relacionados com o emprego (Witt, 2005, cit. por Rocha, Crowell & McCarter, 2006). Dada a natureza dos itens da subscala Instabilidade no Trabalho da adaptação portuguesa da *Barriers to Quality Scale* utilizada – JI1: as mudanças na minha Organização causaram-me preocupação com a estabilidade do meu emprego (p. ex., ser transferido, não renovar contrato, etc.); JI2: os objetivos da minha Organização mudaram, o que criou instabilidade; e JI3: a minha Organização vive tempos de incerteza – admite-se que esta dimensão possa ser essencialmente explicada, na amostra utilizada, por variáveis inerentes à conjuntura atual; desta forma, o exercício de funções relacionadas com Sistemas de Qualidade pode assim não apresentar o poder explicativo preconizado na H₃, no que diz respeito à dimensão Instabilidade no Trabalho. Na prática, entende-se igualmente pelos resultados obtidos que a perceção de Instabilidade no Trabalho

poderá ser diferente no meio militar, reforçando a ideia que a medida obtida poderá ser proveniente de um constructo relativamente diferente.

Conclusões

No seu essencial, o presente estudo realizado no âmbito do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior 2018/2019, procurou encontrar elementos compreensivos iniciais para a identificação de possíveis barreiras psicológicas à implementação de SGQ na Força Aérea, de acordo com o modelo de Scandura e colaboradores (2000), a partir de uma avaliação de atitudes com base em respostas a um questionário (adaptação portuguesa da *Barriers to Quality Scale*, 1995; Scandura & Stewart, 1995; ver Apêndice 1).

O estudo realizado foi de carácter transversal, tendo sido adotada uma abordagem quantitativa que incidiu sobre o conjunto dos dados obtidos a partir da aplicação do referido questionário adaptado de Scandura e Stewart (1995) referente à avaliação de barreiras psicológicas face à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

Pretende-se a esta altura, e em primeiro lugar, extrair conclusões sobre a utilidade da versão utilizada da *Barriers to Quality Scale* (Scandura & Stewart, 1995). De forma geral, considera-se que de acordo com os critérios normalmente considerados para este propósito (Nunnally & Bernstein, 1994), que no que diz respeito às suas propriedades psicométricas, a versão obtida a partir da adaptação portuguesa da *Barriers to Quality Scale* constitui um instrumento que apresenta condições satisfatórias para ser utilizado neste e noutros contextos semelhantes, porquanto em eventuais estudos futuros. No entanto, este tratou-se do primeiro

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

27

estudo com este instrumento de medida, pelo que não pode ser ignorada a necessidade de mais estudos com vista a poder melhorar as suas propriedades psicométricas.

No que diz respeito aos objetivos do presente estudo, considera-se atingido o objetivo geral deste estudo (OG), consolidado durante a sua fase exploratória, que foi o de avaliar as atitudes dos militares da Força Aérea face à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (na Força Aérea), a fim de identificar possíveis barreiras psicológicas que lhe estejam inerentes. Especificamente, considera-se igualmente que foram cumpridos os objetivos específicos associados ao objetivo geral, OE₁ – identificar barreiras psicológicas à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade na Força Aérea, OE₂ – identificar a dimensão central para a promoção da aceitação da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade na Força Aérea, e OE₃ – comparar a perceção de Instabilidade no Trabalho, em militares da Força Aérea que (1) trabalham e (2) não trabalham com Sistemas de Gestão da Qualidade implementados.

Entende-se que a relativamente reduzida dimensão da amostra terá constituído a principal limitação deste estudo, o que ocorreu devido a constrangimentos essencialmente relacionados com a curta disponibilidade de tempo verificada ao longo do curso a decorrer. Ainda assim, o efetivo numérico da mesma permitiu realizar com rigor o tratamento estatístico que foi proposto, havendo condições para assumir, nos casos em que a verificação dessa condição era necessária, a adesão dos dados à distribuição normal. Outra das limitações a apontar a este estudo tem a ver com o facto de que o modelo teórico no qual ele se baseia, dizer respeito a dados obtidos a partir de amostras de sujeitos envolvidos com a implementação de programas de TQM, e não de um SGQ como visto na realidade da Força Aérea. Ainda assim, considera-se haver condições para comparar os resultados obtidos a

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

28

partir do estudo de Scandura e colaboradores (2000) com os resultados obtidos a partir da amostra utilizada no presente estudo.

É necessário referir que este estudo constituiu deste modo apenas uma primeira abordagem no âmbito desta temática, especificamente no que diz respeito à Força Aérea, tendo apenas contribuído para os fundamentos de uma compreensão sobre a mesma. Neste sentido, pensa-se que estão lançadas as bases para uma futura linha de investigação mais sólida. Utilizando uma metodologia semelhante, considera-se que estudos futuros poderão ir, por exemplo, no sentido de obter uma leitura mais específica e alargada sobre a existência, e sua implicação, de barreiras psicológicas à implementação de SGQ na Força Aérea, e estudar a sua relação com o sucesso nesta prática. Outra direção no que diz respeito a estudos futuros tem a ver com criar a capacidade de medição do sucesso da implementação de um SGQ numa unidade da Força Aérea. Desta forma, utilizando a linha teórico-metodológica seguida neste estudo, e procurando operacionalizar a referida variável, poder-se-ia avaliar de forma mais detalhada e avançada, o impacto das variáveis em estudo, e sua interação, no sucesso e eficácia da implementação de SGQ. Igualmente, como sugerido por Scandura e colaboradores (2000), tendo em conta as variáveis estudadas em caso de comparação de resultados provenientes de diferentes amostras, pode vir a ser útil controlar a variável ‘género’ (p. 90).

É possível que a principal conclusão extraída deste trabalho seja a baseada num interessante resultado encontrado, que tem a ver com a relação, nos dados obtidos, entre o *Empowerment* e o Compromisso de Gestão. Com efeito, em ambos os modelos testados, podemos verificar o forte impacto do *Empowerment* no Compromisso de Gestão, o que reforça a importância destas variáveis para a realidade em causa, tendo igualmente em conta

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

29

a influência negativa sugerida pelos dados que o Compromisso de Gestão tem na Instabilidade no Trabalho. Esta importância consubstanciada pelos dados obtidos, vai ao encontro da generalidade das conclusões obtidas na literatura sobre o tema (e.g. Rees, 1998; Scandura et al., 2000; Javed, 2015).

Considera-se que o interesse deste estudo para a Força Aérea, vai especificamente ao encontro do caminho que nela tem sido efetuado relativamente à extensão e alargamento da implementação de SGQ. Destaque-se, a este propósito, a implementação de SGQ em áreas menos convencionais, como o caso do Centro de Psicologia da Força Aérea; de forma pioneira, em janeiro de 2014, o Laboratório de Psicometria Informatizada do Centro de Psicologia da Força Aérea, foi acreditado pelo Instituto Português de Acreditação, no âmbito da NP EN ISO/IEC 17025 – Laboratórios de Ensaio e Calibração.

Será igualmente inevitável considerar ainda a esta altura a perspetiva enunciada pela Teoria do Comportamento Planeado. De acordo com a revisão de literatura e com os resultados obtidos no presente estudo, tem-se vindo a referir a importância do reforço das dimensões *Empowerment* e Compromisso de Gestão na prevenção de barreiras psicológicas à implementação de SGQ, dado igualmente a influência negativa desta última na dimensão Instabilidade no Trabalho. Se assim se pretende reforçar a ideia de que qualquer chefe deve ter presente que o *Emporwerment* e o Compromisso de Gestão são fundamentais para a implementação de um sistema desta natureza, parece-nos de todo o modo igualmente importante, e de acordo com a Teoria do Comportamento Planeado, criar condições para reforçar a favorabilidade das atitudes e normas subjetivas, bem como o sentimento de auto-eficácia nos colaboradores, dado que quanto mais favoráveis forem as atitudes e normas

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

30

subjetivas, e mais os sujeitos acreditarem que são capazes de executar um determinado comportamento, maior será a sua intenção em executá-lo (Ajzen, 2012).

Os resultados e conclusões encontrados neste estudo vão no sentido de providenciar uma melhor compreensão do registo das atitudes dos militares da Força Aérea, face à implementação de SGQ, no contexto geral das atitudes face à mudança em contexto organizacional. Espera-se de igual modo, terem sido lançadas bases para uma adequada antecipação, do ponto de vista atitudinal e comportamental, da implementação de um SGQ transversal a toda a estrutura orgânica da Força Aérea. Considera-se assim ficar significativamente reforçada, para a implementação de um SGQ, a importância das dimensões de *Empowerment* e do Compromisso de Gestão como principais fatores de prevenção de potenciais barreiras psicológicas na implementação de SGQ.

Uma reflexão final no sentido da importância das atitudes e da dimensão comportamental nesta área, pode ser consubstanciada pelas palavras de uma proeminente figura da Qualidade, Kaoru Ishikawa:

“Quality must be built into each design and each process. It cannot be created through inspection.” (sem data).

Referências

- Ajzen, I. (1989). Attitude structure and behavior. In A. R. Pratkanis, S. J. Breckler, & A. G. Greenwald (Eds.), *The third Ohio State University Vol. on attitudes and persuasion. Attitude structure and function* (pp. 241-274). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 438-459). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed.), *A Handbook of Social Psychology*, 798-844. Worcester, MA: Clark University Press.
- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Encino, CA: Mutivariate Software, Inc.
- Bentler, P. M., & Weeks, D. G. (1985). Some comments on structural equation models. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 120-121.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change.” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41.
- Força Aérea Portuguesa (2013). *RFA 400-1 - Regulamento do Sistema de Gestão da Qualidade e Aeronavegabilidade*. Alfragide: Força Aérea Portuguesa.
- Guyer, J. J., & Fabrigar, L. R. (2015). The attitude-behavior link: A review of the history. In J. Wright & J. Berry (Eds.), *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences* (2nd ed., Vol. 2) (pp. 183-189). Amsterdam: Elsevier.

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

32

Hoyle, D. (2001). *ISO 9000. Quality Systems Handbook (4th Ed.)*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

ISO (2005). *Sistemas de gestão da qualidade; Fundamentos e vocabulário*. Caparica: IPQ.

ISO (2015). *ISO 9001: What does it mean in the supply chain?* Genève: Edição do autor.

ISO (2016). *Reaping the benefits of ISO 9001*. Genève: Edição do autor.

Javed, S. (2015). Impact of Top Management Commitment on Quality Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(8), 1-5.

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's quality handbook (5th Ed.)*. New York: McGraw Hill.

Kim-Soon, N. (2012). Quality Management System and Practices, In Kim-Soon Ng (Ed.), *Quality Management and Practices*. Onn Malaysia: InTech.

Lima, M. (1996). Atitudes. In Vala, J., e Monteiro, M. B., (Eds.) *Psicologia Social (2ª Ed.)* (pp.167-199). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS (2ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994) The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.

Oakland, J. S. (1991). *Total Quality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Pasquali, L. (2003). *Psicometria*. Petrópolis: Vozes.

Popescu, M., Mandru, L., & Gogoncea, E. (2017). *Quality Management and ISO 9001 Requirements. Theory And Applications*. Herzogenrath: Shaker Verlag.

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

33

- Probst, T. M., & Brubaker, T. L. (2001). The effects of job insecurity on employee safety outcomes: Cross-sectional and longitudinal explorations. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*, 139 –159.
- Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale.
- Rees, C. (1998). Empowerment through quality management: employee accounts from inside a bank, a hotel and two factories, In C. Maybe, D. Skinner and T. Clark (Eds.) *Experiencing Human Resource Management* (pp. 98-124). London: Sage.
- Rocha, C., Crowell, J. H. & McCarter, A. K. (2006). The Effects of Prolonged Job Insecurity on the Psychological Well-Being of Workers. *The Journal of Sociology e Social Welfare 33*(3), 9-28. Disponível em
- Santos, L., & Lima, J. (Coords) (2016). *Orientações Metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Pedrouços: Fronteira do Caos Editores.
- Scandura, T. A., Doerr, K. H., e Tejeda, M. J. (2000). Employee Attitudes Toward Organizational Change: The Implementation of Total Quality Management. *Advances in the Management of Organizational Quality, 5*, 71-94.
- Scandura, T. A. e Stewart, K. A. (1995) *Barriers to Quality Improvement. Productivity and Quality Management Frontiers, 5*, 708-717.
- Sharma, B. (2006). Quality Management Dimensions, Contextual Factors and Performance: An Empirical Investigation. *Total Quality Management, 17*(9), 1231–1244.
- Shoss, M. K. (2017). Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management, 43*(6), 1911–1939.

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

34

White, G. R .T., Samson, P., Rowland-Jones, R., & Thomas, A. J. (2009). The implementation of a quality management system in the not-for-profit sector. *The TQM Magazine*, 21(3), 273-283.

Apêndices

Apêndice 1 – Adaptação portuguesa da *Barriers to Quality scale* (Scandura e Stewart, 1995)

(Outubro de 2018)

Subescala *Empowerment*:

Em1. Não tenho autoridade para tomar decisões que afetam o trabalho que eu faço (inverter cotação);

Em2. Tenho influência nas decisões que afetam o meu trabalho;

Em3. Partilho poder com o meu chefe.

Subescala *Expetativa de Carga de Trabalho*:

WE1. Sinto-me frustrado com o tempo que o processo de qualidade tira ao meu trabalho;

WE2. O processo de qualidade consome demasiado tempo;

WE3. Dada a minha carga de trabalho, a melhoria da qualidade é um acréscimo despropositado às exigências do meu trabalho.

Subescala *Compromisso de Gestão*:

MC1. A qualidade é uma preocupação importante para a minha Organização;

MC2. As minhas opiniões sobre a melhoria da qualidade no meu emprego são ouvidas;

MC3. As minhas sugestões sobre a melhoria da qualidade são ouvidas e levadas a sério pelo meu chefe.

Subescala *Instabilidade no Trabalho*:

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
AÉREA

36

J11. As mudanças na minha Organização causaram-me preocupação com a estabilidade do meu emprego (p. ex., ser transferido, não renovar contrato, etc.);

J12. Os objetivos da minha Organização mudaram, o que criou instabilidade;

J13. A minha Organização vive tempos de incerteza.

Subescala *Confiança*:

Tr1. O meu chefe confia-me informações necessárias para uma melhoria da qualidade;

Tr2. O meu chefe confia em mim para melhorar a qualidade;

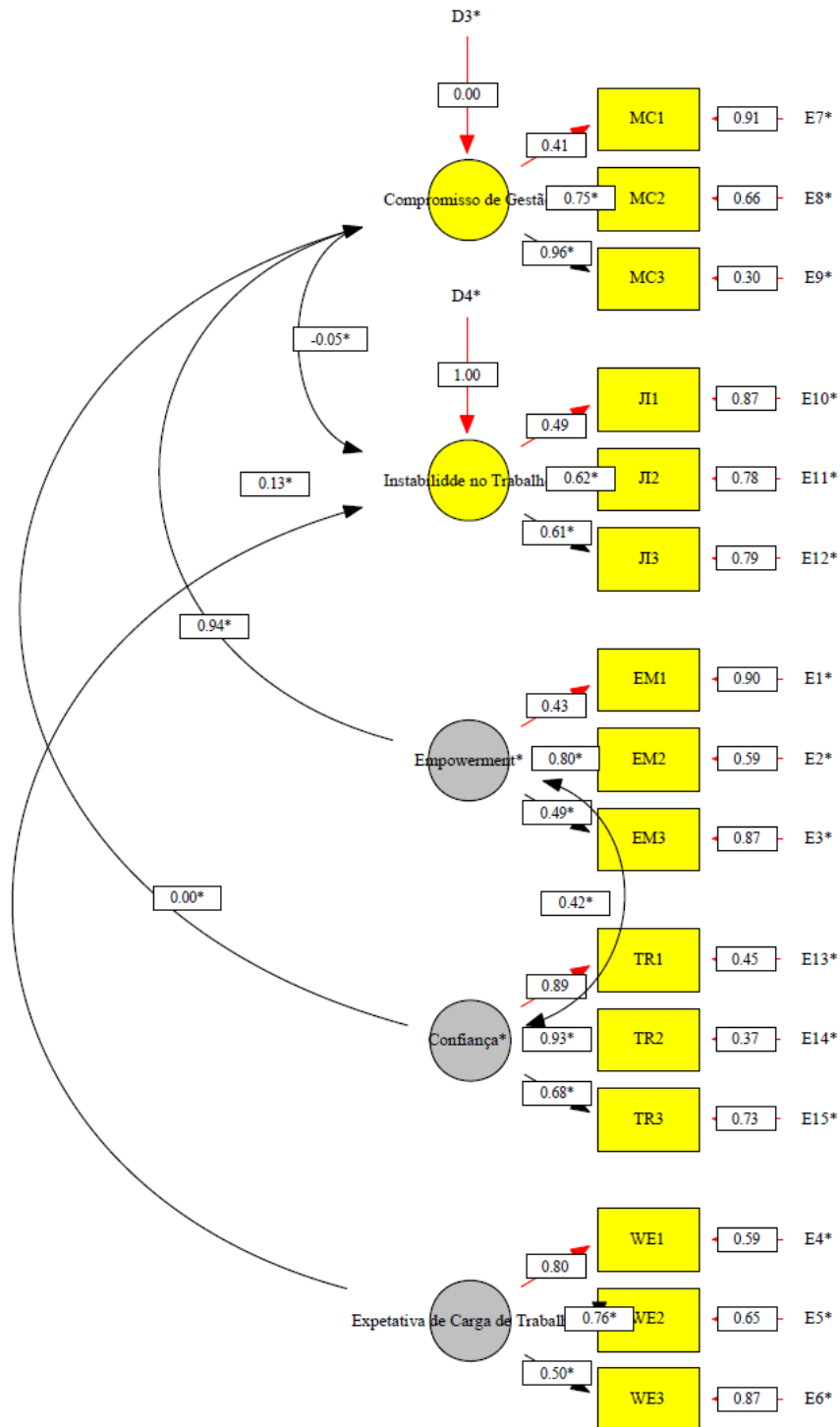
Tr3. Há um grande nível de confiança entre mim e o meu chefe.

Formato de resposta: *Likert* 5 pontos: Concordo fortemente; Concordo; Não concordo nem discordo; Discordo; Discordo Fortemente.

VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
 QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
 AÉREA

Apêndice 2 – Diagrama do EQS relativo aos resultados do teste ao modelo teórico inerente à

hipótese H1 (parâmetros e índices de ajustamento; $CFI = .82$; $RMR = .10$).



VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA
 QUALIDADE TRANSVERSAL A TODA A ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA
 AÉREA

Apêndice 3 – Diagrama do EQS relativo aos resultados do teste ao modelo teórico inerente à

hipótese H2 (parâmetros e índices de ajustamento; $CFI = .91$; $RMR = .07$).

