







**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Paulo Gabriel Salgado Silva

**Gestão dos Recursos Humanos em Sistemas  
de Gestão da Qualidade Certificados: o  
caso do setor social**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Sociologia  
Organizações e Trabalho

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor Ivo Domingues**

## **Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer ao professor Ivo Domingues por me ter ajudado e orientado na realização deste trabalho e pelas horas todas que predispôs para esclarecer todas as minhas dúvidas.

Um grande obrigado aos meus pais por me terem apoiado ao longo deste trabalho e, também, durante toda a minha vida.

Um obrigado à Sr.<sup>a</sup> Emília Gonçalves, mãe do meu grande amigo Rui Costa, que me ajudou no contacto a algumas das IPSS de Guimarães.

Por fim, queria agradecer a toda a minha família e amigos por me terem apoiado ao longo deste percurso.

## **Declaração de Integridade**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Gestão dos Recursos Humanos em Sistemas de Gestão da Qualidade Certificados: o caso do setor social**

### **Resumo**

O propósito deste estudo é de examinar quais os fatores que influenciam a motivação dos funcionários para a melhoria do seu desempenho no sentido de implementar e manter um sistema de gestão da qualidade. A metodologia de pesquisa utiliza uma perspetiva quantitativa; técnicos superiores de diversas instituições particulares de solidariedade social portuguesas constituíram o universo; a amostra é não probabilística acidental, sendo que foi constituída pelos técnicos superiores cujas instituições permitiram a aplicação do inquérito por questionário; e foi realizada uma análise fatorial exploratória.

### **Palavras-chave:**

Desempenho, Gestão da Qualidade, Recursos Humanos, Setor Social

## **Human Resource Management in Certified Quality Management Systems: the case of the social sector**

### **Abstract:**

The purpose of this study is to examine which factors influence the motivation of employees to improve their performance in order to implement and maintain a quality management system. The research methodology uses a quantitative perspective; superior technicians from several private Portuguese social solidarity institutions constituted the universe; the sample is accidental non-probabilistic, because it was constituted by the superior technicians whose institutions allowed the application of the survey; and an exploratory factor analysis was performed.

### **Keywords:**

Performance, Quality Management, Human Resources, Social Sector



## Índice

1	Introdução.....	1
2	Revisão da Literatura.....	2
2.1	Gestão da Qualidade e Gestão de Recursos Humanos.....	2
2.2	Motivações para implementação da certificação da qualidade .....	3
2.3	Fatores do desempenho dos recursos humanos em sistemas de gestão da qualidade certificados .....	4
2.3.1	Liderança .....	4
2.3.2	Trabalho em Equipa .....	9
2.3.3	Recompensas e Remuneração do Trabalho.....	11
2.3.4	Compromisso Organizacional.....	12
2.3.5	Comunicação .....	13
2.3.6	Capacitação dos RH .....	14
2.3.7	Empoderamento dos RH.....	16
2.3.8	Dominação (Autoridade e Poder das Chefias); .....	18
3	Método.....	19
3.1	Análise Fatorial Exploratória (Análise de Componentes Principais) .....	22
4	Resultados .....	25
4.1	Caracterização da Amostra .....	25
4.2	Análise Fatorial Exploratória (Componentes Principais) .....	31
5	Discussão dos Resultados .....	36
5.1	Burocracia, Organização Formal e SGQ.....	36
5.2	Digitalização de Sistemas de Gestão da Qualidade .....	36
5.3	Fatores da Análise Fatorial.....	37
5.3.1	Capacitação e desempenho em ambiente da qualidade .....	37
5.3.2	Liderança e desempenho em ambiente da qualidade .....	39
5.3.3	Responsabilidade e envolvimento em ambiente da qualidade .....	40
5.3.4	Desempenho e recompensa em ambiente da qualidade .....	41
6	Conclusão .....	42
7.	Referências Bibliográficas .....	43
8.	Anexos .....	52
8.1.	Dimensões e indicadores.....	52
8.2.	Questionário.....	55

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipo de Respostas Sociais .....	26
Tabela 2 - N° de funcionários.....	26
Tabela 3 - N° de clientes.....	26
Tabela 4 - Normas de certificação.....	27
Tabela 5 - Ano de certificação .....	27
Tabela 6 - Continuidade atual da certificação .....	27
Tabela 7 - Natureza da Liderança das chefias (Formal e informal) .....	28
Tabela 8 - Infraestruturação do SGQ .....	28
Tabela 9 - Infraestruturação em Software.....	29
Tabela 10 - Respostas Sociais e Continuidade Atual da Certificação.....	30
Tabela 11 - Capacitação e desempenho em ambiente da qualidade .....	32
Tabela 12 - Liderança e desempenho em ambiente da qualidade.....	33
Tabela 13 - Responsabilidade e envolvimento em ambiente da qualidade.....	34
Tabela 14 - Desempenho e recompensa em ambiente da qualidade.....	35

## Siglas

AFE – Análise Fatorial Exploratória

EQMS's – Enterprise Quality Management Software

GQ – Gestão da Qualidade

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ISO – International Organization for Standardization

RH – Recursos Humanos

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

TQM – Total Quality Management

## 1 Introdução

A gestão da qualidade é fulcral para o bom funcionamento das organizações. Esta permite a melhoria da qualidade na produção dos produtos e/ou prestação de serviços, o que significa menos erros e/ou desperdícios, melhor satisfação por parte dos clientes, mais produtividade e, portanto, mais lucros (Kehoe, 2012). Existem diversos sistemas de gestão da qualidade que permitem garantir a qualidade dos produtos e/ou serviços das organizações. Para implementar e manter um SGQ, seja ele qual for, é necessário que haja bom desempenho por parte dos recursos humanos. De acordo com vários estudos, existem vários fatores que têm impacto no desempenho para a qualidade, tais como a liderança, o envolvimento dos funcionários, a formação, trabalho em equipa, comunicação, recompensas e reconhecimento (Habtoor, 2016). Assim, é de notar que gestores de recursos humanos terão de controlar vários fatores para que tais mudanças ocorram, e o sistema de gestão da qualidade seja implementado e mantido de forma eficaz.

As IPSS são instituições particulares, sem fins lucrativos, que têm o objetivo de ajudar os cidadãos que necessitam. As IPSS atuam em várias áreas sociais, podendo, por exemplo, dar apoio a crianças, jovens e/ou famílias que estejam em situação de vulnerabilidade, cidadãos idosos e/ou inválidos. Podem, também, atuar na área da saúde, da educação e formação, entre muitas outras. Nos últimos anos, Portugal assistiu a um crescimento significativo do número de IPSS: enquanto que em 1998 o número de IPSS era de 2992 (Casteleiro & Mendes, 2020), atualmente, de acordo com a segurança social, o número de IPSS registadas aumentou para 5094 (atualizado no dia 6 de novembro de 2020). Ademais, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística, “em 2006, no sector dos serviços sociais, as IPSS representavam 53% do emprego em Portugal” (Casteleiro & Mendes, 2020, p. 4). Portanto, em Portugal, as IPSS têm uma enorme importância económica e social, sendo os seus recursos humanos fundamentais para que as mesmas subsistem.

Tendo em conta a importância da gestão da qualidade para a sobrevivência das organizações e a importância do trabalho das IPSS no contexto português, pretende-se analisar a importância da certificação de SGQ na formalização e digitalização das IPSS e identificar fatores que expliquem a variância das práticas da qualidade. Com base na revisão da literatura, foram identificadas as seguintes dimensões teóricas: - liderança; - trabalho em equipa; - recompensas e remuneração do trabalho; - compromisso organizacional; - motivação; - comunicação; - capacitação dos RH; - empoderamento dos RH; - dominação (autoridade e poder das chefias). Posteriormente, foi aplicado um inquérito por questionário, aos técnicos superiores das IPSS, e realizada uma análise fatorial que resultou em quatro fatores empíricos.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Gestão da Qualidade e Gestão de Recursos Humanos

Vários fatores influenciam a gestão da qualidade nas organizações. De facto, os cinco fatores principais para uma gestão da qualidade eficaz são “liderança de qualidade, gestão estratégica da qualidade, desenvolvimento de recursos humanos, cooperação estreita com os clientes e consideração da satisfação dos clientes” (Sun, 2000, p. 174). Normalmente, as empresas valorizam mais a satisfação e bem-estar dos funcionários e a garantia da qualidade e desvalorizam a liderança, a estratégia da qualidade e o desenvolvimento de recursos humanos, ainda que estes últimos contribuam mais que os primeiros para a melhoria da qualidade (Sun, 2000). Para além disso, “os recursos humanos e a gestão estratégica da qualidade estão significativamente correlacionados com a melhoria do desempenho” (Sun, 2000, p. 177). Portanto, dentro dos fatores que contribuem para uma gestão da qualidade eficaz, o apoio e a qualidade dos recursos humanos são um fator decisivo.

São várias as responsabilidades dos gestores de RH face à implementação de um sistema de gestão da qualidade. Eles são responsáveis pelo “desenvolvimento e a comunicação da visão”, pela “preparação dos detalhes organizacionais para a implementação dos procedimentos” referentes ao SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), “a implementação real e o suporte necessário para manter o entusiasmo” sobre a implementação (Izvercian et al., 2014, p. 28). Portanto, eles controlam os fatores humanos, que dizem respeito ao “lado humano ou comportamental da gestão da qualidade”, tais como, “liderança, envolvimento dos funcionários, formação e educação, foco no cliente, trabalho em equipa, comunicação, relacionamento com fornecedores, recompensas e reconhecimento” (Habtoor, 2016, p. 460). Alguns destes fatores estão relacionados com variáveis fulcrais aquando da implementação de um sistema de gestão da qualidade. Podemos perceber que a implementação bem-sucedida da gestão total da qualidade, exige “uma mudança cultural na organização”, ou seja, uma “mudança de valores, estrutura organizacional”, mudança na “maneira como as pessoas trabalham juntas” e na “maneira como as pessoas se sentem em relação à participação e envolvimento” (Hart & Schlesinger, 1991, p. 434). Assim sendo, os gestores de recursos humanos devem ser responsáveis por promover uma cultura organizacional orientada para a melhoria da qualidade, promovendo um ambiente organizacional propício para que ocorram todas as mudanças necessárias aquando da implementação do sistema da qualidade. Para isso, é preciso ter em conta os fatores humanos que influenciam essa mudança, controlando-os de forma que ocorra a implementação do sistema de gestão da qualidade.

Os gestores de recursos humanos devem estar envolvidos na gestão da qualidade, para que esta resulte na melhoria da qualidade. Os recursos humanos “facilitam a implementação bem-sucedida da

gestão da qualidade total” (Chen, 1997, p. 26) sendo, portanto, um pré-requisito para a eficácia de todos os esforços de melhoria da qualidade (Vouzaz, 2007). Ainda que o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores sejam “essenciais para a introdução e implementação bem-sucedidas de iniciativas, programas, práticas e técnicas da qualidade”, muitas organizações sobrevalorizam os fatores técnicos, em prol da desvalorização dos fatores humanos (Kufidu & Vouzas, 1998, p. 818). Isso faz com que, nessas organizações, o departamento de recursos humanos acabe por ser excluído do design e implementação dos sistemas de garantia da qualidade e, para além disso, a formação seja direcionada apenas às pessoas envolvidas no processo de produção (Vouzaz, 2007). Ademais, as práticas de recursos humanos baseadas em princípios da qualidade promovem a inovação: as práticas de gestão de recursos humanos baseadas na gestão da qualidade total “têm uma relação positiva no desempenho dos negócios em inovação” (Ortiz et al., 2009, p. 1207) e, portanto, têm um “impacto positivo na sustentabilidade e competitividade da empresa” (Izvercian et al., 2014, p. 32). Podemos então concluir que o envolvimento dos recursos humanos na gestão da qualidade é fundamental para que esta seja feita de forma eficaz. Caso tal envolvimento não ocorra, existe o risco de as práticas da gestão da qualidade não serem assimiladas pelos trabalhadores e, assim, não darem origem a melhorias ao nível da qualidade, da produtividade, lucro, inovação e competitividade da empresa.

## 2.2 Motivações para implementação da certificação da qualidade

As motivações para implementar certificação da qualidade numa organização, podem ser diversas. Autores dividiram essas motivações em duas categorias, nomeadamente, motivações internas e externas (Sampaio et al., 2009). Quando uma empresa pretende certificação para, de facto, melhorar continuamente os seus processos internos e, portanto, “alcançar melhorias organizacionais efetivas”, então as suas motivações são internas (Sampaio et al., 2010, p. 1279). Quando o objetivo da certificação está relacionado com “questões promocionais e de marketing, pressões de clientes e de mercado e metas de ampliação de participação de mercado”, então as motivações da empresa são externas (Sampaio et al., 2010, p. 1279). De facto, muitas vezes as organizações alegam ter implementado o sistema de gestão da qualidade para melhorar a qualidade e satisfazer os clientes, contudo, na realidade, a “pressão externa, certificação dos concorrentes e necessidades de publicidade são as reais razões por trás de muitas certificações ISO9000” (Gotzamani & Tsiotras, 2002, p. 151). Desta forma, é pertinente verificar se as motivações internas e externas têm algum efeito sobre o sucesso da implementação do SGQ.

As diferentes motivações da organização influenciam a implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade. Vários estudos concluíram que as empresas que se certificam por motivações internas, tendem a ter “resultados diferentes, (...) em comparação com as que são certificadas com base principalmente em motivações externas” (Sampaio et al., 2009, p. 50). Empresas que valorizem sobretudo as motivações externas, podem “não estar interessadas em melhorar a qualidade e os processos que são os objetivos reais do certificado” (İlkay & Aslan, 2012, p. 761), o que torna mais difícil perceber as melhorias que podem advir do sistema da qualidade (Brown et al., 1998). Além disso, quando a empresa procura certificação apenas pela solicitação dos seus clientes, os benefícios da certificação ISO são menores (Leung et al., 1999). Em oposição, empresas que procuram certificação por motivo internos, tendem a perceber maiores benefícios (Escanciano et al., 2001), incluindo melhorias de desempenho (Huarng et al., 1999), pois a motivação é, exatamente “melhorar os processos internos da empresa” e “melhorar o desempenho competitivo global da empresa” (Jones et al. 1997, p. 652). Desta forma, as empresas que procuram certificação porque de facto pretendem melhorar o desempenho humano e, conseqüentemente, a qualidade, tendem a perceber mais benefícios do que aquelas que apenas obtêm certificação por motivações externas.

## 2.3 Fatores do desempenho dos recursos humanos em sistemas de gestão da qualidade certificados

Depois de definida a relação entre recursos humanos e gestão da qualidade, torna-se pertinente saber qual a relação entre a certificação de SGQ, a melhoria das capacidades dos membros da organização, do desempenho e, conseqüentemente, da qualidade. Para isso, iremos explicar as várias dimensões teóricas que podem mediar essa relação.

### 2.3.1 Liderança

A liderança eficaz promove a melhoria das capacidades dos funcionários e a melhoria do seu desempenho para a qualidade. De facto, para se obter uma gestão da qualidade eficaz é indispensável que o líder forneça uma “visão inspiradora, uma direcção estratégica que seja compreensível para todos os funcionários, além de definir valores que levarão os funcionários de nível inferior” (Kumar & Sharma, 2018, p. 1081). Para que tal ocorra, uma das coisas que os líderes devem fazer é ajudar os funcionários intelectualmente, estimulando-os no sentido de encontrar aplicativos para as técnicas científicas e de resolução de problemas, que são fundamentais para a gestão da qualidade (Waldman, 1993). Para além disso, os líderes devem incentivar, e possivelmente ser solidários com os trabalhadores, pois isso faz

com que os sentimentos de camaradagem aumentem no departamento, “aumentando o moral dos funcionários e tornando a unidade um local mais agradável para trabalhar”, o que resulta numa maior predisposição para garantir que o trabalho seja bem-sucedido (Davidhizar & Shearer, 1997, pp. 16-17). O líder deve também reconhecer os funcionários e os grupos de trabalho (Waldman, 1993) pelo esforço exercido para a melhoria da qualidade e, até mesmo, elogiar, contudo “apenas quando o crédito honesto é apropriado, pois elogios que não são percebidos como genuínos não serão eficazes” (Trofino, 2001, p. 235). Administradores de serviços sociais devem ser encorajados a serem intencionais nos seus esforços para aprender sobre motivação e liderança por meio de educação continuada (Fisher, 2009). Assim, um líder eficaz tem de ter estas variáveis em conta, para que os funcionários melhorem o seu desempenho.

A liderança tem de envolver os trabalhadores no sistema de gestão da qualidade, para que a sua implementação seja eficaz. Isto é, é preciso que os líderes motivem e incentivem os “funcionários a participar e dar sugestões para melhorar a qualidade” (Kumar & Sharma, 2018, p. 1081). Contudo, ainda há muitos “exemplos de falhas de liderança, desde desastres éticos até trabalhadores que odeiam seu chefe e seu trabalho” (Latham, 2014, p. 11). Nestes casos, o envolvimento individual é reduzido, o que se traduz num desempenho organizacional baixo (Latham, 2014) e, conseqüentemente, numa incapacidade de melhoria da qualidade. Para que tal não ocorra, é necessário que o sistema de gestão da qualidade esteja alinhado com as metas e estratégias organizacionais e que se mudem certos aspetos culturais, tais como a forma como os funcionários encaram a qualidade (Kim, Kumar & Kumar, 2011). Estas mudanças devem ser incentivadas pelos líderes (Kim, Kumar & Kumar, 2011). Isto porque o envolvimento por parte dos trabalhadores e os seus comportamentos são “mutuamente influenciados pela cultura organizacional e pelas práticas de liderança” (Waldman, 1993, p. 67). Ademais, só a liderança pode “estabelecer a qualidade como prioridade máxima, criar uma cultura corporativa da qualidade e mobilizar os recursos financeiros e humanos necessários para apoiar o aprendizado organizacional” (Weiner, 1997, p. 493). Ademais, se os trabalhadores não estão a ter o desempenho devido, o líder deve ser capaz de os repreender, contudo, oferecendo “uma visão de futuro para seus funcionários”, “não apenas por meios vocais, mas também modelando comportamentos apropriados para seus funcionários” (Laohavichien et al., 2011, p. 1062). Desta forma, os líderes, para além de punir comportamentos não adequados, devem ser “capazes de afetar positivamente o nível das práticas de melhoria da qualidade” (Laohavichien et al., 2011, p. 1062). Portanto, é fundamental que os líderes expliquem a importância e a necessidade da melhoria da qualidade, assim como incentivem os funcionários para as mudanças necessárias, de forma que estes melhorem o seu desempenho.

Vários aspetos são preciso ter em conta para que a liderança permita obter resultados em termos de melhoria da qualidade. Um líder de sucesso é aquele cuja organização atinge os seus objetivos (Ogawa & Bossert, 1995), que demonstra autoconfiança e que é dominante “em sua forte convicção da justiça moral de suas crenças” (Trofino, 2001, p. 236). Além disso, eles devem estabelecer metas, e ser capazes de motivar os trabalhadores a atingi-las, construindo “imagens futuras do que pode ser” e, através dessas imagens, despertar “emoções e comprometimento dos seguidores” (Trofino, 2001, p. 236). Contudo, os líderes devem motivar os trabalhadores, mas é preciso ter em conta as características dos grupos de funcionários (Liu et al., 2003) e os “aspetos situacionais da liderança” (Liu et al., 2003, p. 146). Para que um líder motive os funcionários para um esforço extra, ele tem de modelar “autoconfiança, alta energia, convicção pessoal, poder e assertividade” (Webbm, 2007, p. 65). Portanto, a forma de agir do líder vai determinar, em grande parte, a motivação dos trabalhadores para atingir as metas de melhoria da qualidade.

A liderança transformacional tem efeitos sobre a qualidade. A liderança transformacional refere-se “ao líder que move o seguidor além dos interesses próprios imediatos, por meio de influência idealizada (carisma), inspiração, estímulo intelectual ou consideração individualizada” (Bass, 1999, p. 11). O líder transformacional tem “caráter moral, uma forte preocupação consigo e com os outros, e valores éticos, profundamente enraizados na visão” (Bello, 2012, p. 229). Assim, um líder que seja carismático, que estimule intelectualmente os trabalhadores, tenha consideração pelos mesmos e forneça recompensas contingentes, pode esperar que os funcionários sejam motivados a um esforço extra (Webbm, 2007). As mudanças no mercado e a crescente necessidade de maior qualidade fez com que os líderes fossem incentivados a se tornarem mais transformacionais, capacitando os trabalhadores e “desenvolvendo-os em indivíduos e equipes de alto envolvimento, focados em qualidade” (Bass, 1999, p. 9). A liderança transformacional tem um forte efeito positivo na qualidade do desempenho (Babalola, 2016) devido à estimulação intelectual impulsionada pelo líder, fazendo com que os funcionários adotem uma perspetiva mais inovadora e levando-os a trocar quantidade por qualidade (Jung & Avolio, 2000). Além do mais, a liderança transformacional tende a incentivar que os funcionários expressem as suas sugestões (Liang et al., 2017). Assim, a liderança transformacional está relacionada com a gestão da qualidade uma vez que esta permite que os trabalhadores percebam a necessidade da implementação e da melhoria de SGQ e se sintam mais motivados por participarem nela.

A liderança transaccional tem efeitos sobre a qualidade. A liderança transaccional “refere-se ao relacionamento de troca entre líder e seguidor para atender aos seus próprios interesses” (Bass, 1999, p. 10). Para isso, o líder dispõe de “recompensas, sanções e autoridade ou posição formal para induzir



o comportamento de conformidade dos seguidores” (Bello, 2012, p. 229) que, no caso da qualidade, estimula os comportamentos conformes com os requisitos da Norma. Desta forma, o líder transacional está mais preocupado com a “alocação de recursos, monitorizando e direcionando os seguidores para realizar uma determinada tarefa” (Bello, 2012, p. 229). Ainda assim, é de notar que alguns estudos reportam um impacto negativo deste tipo de liderança no desempenho (Al-Khajeh, 2018). Portanto, a liderança transacional poderá ser importante na gestão da qualidade na medida em que recompensa os trabalhadores pelos esforços extra necessários para implementar e o SGQ, e sancionar possíveis desvios.

A liderança transformacional e a liderança transacional afetam, de forma diferente, o desempenho dos funcionários em SGQ. Vários estudos referem que a liderança transformacional tem maior impacto e importância que a transacional, no que toca a mudanças organizacionais, como a melhoria da qualidade: “a liderança transformacional afeta significativamente a infraestrutura e as principais práticas de gestão da qualidade, enquanto a liderança transacional não afeta significativamente nenhum conjunto de práticas” (Laohavichien, et al., 2009, p. 7). Ainda assim, as empresas bem-sucedidas tendem a exibir altos níveis de comportamentos de liderança transformacional e transacional, comparando com as malsucedidas (Laohavichien, et al., 2009). Assim sendo, ambos os tipos de liderança são importantes para que a empresa seja bem-sucedida: “os líderes devem não apenas fornecer liderança visionária” (liderança transformacional), “mas também devem usar seu poder de recompensa e punição para direcionar os comportamentos dos funcionários (liderança transacional)” (Laohavichien, et al., 2009, p. 20). De facto, a liderança transformacional tem efeitos diretos e indiretos (congruência de valores) no desempenho dos funcionários, enquanto a liderança transacional tem sobretudo efeitos indiretos, sendo estes mediados pela confiança dos funcionários e pela congruência de valores (Jung & Avolio, 2000). A congruência de valores diz respeito à importância dos valores dos funcionários serem coerentes com os valores dos seus líderes (Jung & Avolio, 2000). Ademais, existe encontro entre os princípios da liderança transformacional e os princípios dos serviços sociais (Fisher, 2005), contudo, este tipo de liderança exige mais tempo e implica mais desafios do que outras formas de liderança (Fisher, 2005). Desta forma, a liderança transformacional motiva diretamente os funcionários para a melhoria do desempenho e afeta indiretamente quando funcionários e líder partilham valores semelhantes e a liderança transacional afeta indiretamente quando funcionários e líder partilham valores semelhantes e quando os funcionários confiam no seu líder.

As lideranças transformacional e transacional afetam de forma diferente o comportamento inovador dos funcionários. A liderança transformacional está positivamente relacionada com o comportamento inovador quando associado a um alto empoderamento psicológico dos funcionários

(Pieterse et al., 2010). De facto, a inovação é central para a liderança transformacional (Pieterse et al., 2010), mas é, também, preciso que os seguidores sejam psicologicamente empoderados para que se sintam capazes de inovar e entrarem em ação (Pieterse et al., 2010). Pelo contrário, a liderança transacional não está muito relacionada com a inovação, visto que está mais preocupada com o desempenho do papel e menos com a estimulação de atividades novas (Pieterse et al., 2010), pelo que pode ser até prejudicial ao comportamento inovador sob condições de alto empoderamento psicológico (Pieterse et al., 2010). Desta forma, a liderança transformacional tende a ser mais eficaz na promoção de comportamentos inovadores, quando associada ao empoderamento dos funcionários, do que a liderança transacional. Por sua vez, o comportamento inovador promove a melhoria da qualidade.

A liderança ética influencia positivamente a motivação dos trabalhadores para a melhoria da qualidade. A liderança ética consiste na “demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e a promoção de tal conduta para os seguidores por meio de comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão” (Brown et al., 2005, p. 120). Isto é, o líder ético tem de modelar uma conduta considerada normativamente apropriada pelos seguidores, para que seja visto como um “modelo atraente, credível e legítimo, (...)”, tornando assim a mensagem ética saliente (Brown et al., 2005, p. 130). A conduta de um líder ético deve passar pela demonstração de “integridade e altos padrões éticos, tratamento atencioso e justo dos funcionários” e responsabilização dos mesmos pela conduta ética (Brown et al., 2005, p. 130). Isto porque, se o líder demonstrar cuidado, preocupação e tratar os outros de maneira justa, ele receberá atenção positiva por parte dos trabalhadores (Brown & Treviño, 2006). As emoções são uma variável importante na liderança ética, sendo que a transmissão de emoções positivas por parte do líder atrai um humor mais positivo por parte dos funcionários (Brown & Mitchell, 2010). Desta forma, os líderes éticos devem manter relações de boa qualidade, para que cresçam nos seguidores os “princípios fundamentais como confiança, respeito, integridade, honestidade, justiça, equidade e compaixão” (Bello, 2012, p. 230). Se os trabalhadores virem o líder como um líder ético, e terem consigo estes princípios, a sua predisposição para a melhoria do seu desempenho será maior e, por isso, a liderança ética pode influenciar positivamente o desempenho dos funcionários (Resick et al., 2006). De facto, a liderança deve ser ética para que seja eficaz e bem-sucedida a longo prazo (Ofori, 2009). Assim, a liderança ética, demonstrando preocupação, compaixão e justiça para com os trabalhadores, faz com que os mesmos tenham uma imagem positiva sobre os seus líderes, aumentando a predisposição para a melhoria da qualidade.

A liderança ética tem um impacto positivo no desempenho dos funcionários. Tal ocorre porque a liderança ética aperfeiçoa a autoeficácia dos funcionários e impulsiona a identificação com a

organização (Walumbwa et al., 2011). Além disso, a liderança ética promove a troca líder-funcionário de alta qualidade, isto é, promove uma relação baseada na confiança, na comunicação aberta e na partilha de informações entre líder e funcionário (Walumbwa et al., 2011). Ademais, a liderança ética resulta em níveis de stress mais baixos por parte dos funcionários, minimiza a rotatividade de pessoal, “melhorando a satisfação no trabalho e mostrando comprometimento com a organização” (Kim & Brymer, 2011, p. 1025). O comportamento inovador por parte dos funcionários individuais e dos grupos de trabalho também é impulsionado se a percepção dos mesmos relativamente à liderança é a de uma liderança ética (Yidong & Xinxin, 2013). Para além disso, as empresas constituídas por líderes éticos “têm maior probabilidade de criar ambientes de trabalho éticos e interpessoais harmoniosos”, diminuindo a probabilidade de ocorrer comportamentos antiéticos e conflitos de relacionamento (Mayer et al., 2012, p. 167). Desta forma, todos estes fatores, estão positivamente relacionados com o desempenho dos funcionários, o que significa que, a liderança ética leva a um maior desempenho e performance, por parte dos funcionários.

### 2.3.2 Trabalho em Equipa

O trabalho em equipa bem-sucedido, pode trazer várias vantagens para as organizações aquando da implementação de sistemas de gestão da qualidade. A gestão de equipas é complexa, sendo que estas têm de lidar, regularmente, com vários problemas, conflitos, e outras “questões únicas no ambiente de uma equipa” (Daily & Bishop, 2003, p. 397). Os líderes e gestores de uma organização devem controlar o design das equipas, dar formação aos funcionários para que desenvolvam as suas habilidades no sentido de trabalhar em equipa (Daily & Bishop, 2003) e, sobretudo, apoiar “resultados e objetivos pelos quais as equipas são responsáveis” (Daily & Bishop, 2003). Simbolicamente, este apoio permite aos membros das equipas perceberem a importância do seu trabalho em equipa (Daily & Bishop, 2003). Além disso, vários estudos comprovam que o trabalho em equipa “é considerado um dos fatores críticos de sucesso” face à implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade (Ab Wahid & Corner, 2009, p. 890). Isto porque o trabalho em equipa é eficaz na identificação e resolução de problemas (Chin, Poon & Pun, 2000; Ab Wahid, 2012; Yung, 1997) e tem efeitos significativos na produtividade dos funcionários (Pao-Long & Wei-ling, 2002). Esses efeitos positivos na produtividade, devem-se também ao facto de o trabalho em equipa ter um impacto positivo sobre o envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho, compromisso organizacional (Karia & Asaari, 2006; Hanaysha, 2016). Até porque o trabalho em equipa pode criar um ambiente que facilita a troca de conhecimento e informações, necessárias para aumentar a autonomia, a satisfação com o trabalho e, conseqüentemente,

aumentar o compromisso organizacional (Hanaysha, 2016). Além disso, a própria implementação da norma, cria expectativas altas, o que faz com que haja pressão para melhorar entre os trabalhadores da equipa (Asproni, 2004). Consequentemente, a “autoestima dos membros da equipe recebe um grande impulso, assim como a motivação e a qualidade do produto” (Asproni, 2004, p. 5). As práticas de trabalho em equipa devem incluir a “identificação das necessidades de todos os grupos e organizações envolvidas na tomada de decisões, tentando encontrar soluções que beneficiem todos os envolvidos e compartilhando responsabilidade e crédito” (Pheng & Teo, 2003, p. 161). Desta forma, o trabalho em equipa é fundamental para a melhoria da qualidade das organizações.

Para que o trabalho em equipa seja eficaz e vá ao encontro dos requisitos da qualidade, é necessário que haja: conscientização (os funcionários têm que entender a política da qualidade e o sistema de gestão da qualidade a implementar); envolvimento por parte dos funcionários nos processos de melhoria da qualidade; comprometimento (para isso, é necessário que haja metas e funções estabelecidas, e os funcionários têm que estar cientes das mesmas); e empoderamento dos funcionários (os líderes têm que dar o poder aos funcionários para que eles vejam os problemas da qualidade e desenvolvam as suas soluções para esses problemas) (Chin, Poon & Pun, 2000). Para que os funcionários tenham consciência a cerca da necessidade da gestão da qualidade, é necessário que eles tenham formação na norma da qualidade que vai ser implementada, o que, por sua vez, “aumentaria o comprometimento em toda a empresa e, ao mesmo tempo, geraria trabalho em equipe” (Ab Wahid, 2012, p. 558). Ainda assim, é necessária precaução, pois existe a possibilidade de o sistema de gestão da qualidade possuir regras demasiado rígidas e formalizadas, o que, às vezes, pode impedir a “comunicação entre pessoas e escritórios” e “inibir processos como brainstorming e a própria resolução de problemas (Chiarini, 2016, p.352). Desta forma, esta rigidez burocrática implementada pelo SGQ pode prejudicar o trabalho em equipa, pois as pessoas que trabalham sozinhas “geralmente, têm uma imagem da sua organização e do trabalho que realizam muito compartimentada”, desconhecendo o trabalho que é feito até por pessoas que trabalham próximas delas (Kanji, 1998, p. 72). Isto traz complicações pois, em tais circunstâncias, essas pessoas geralmente “desconhecem as consequências da má qualidade no trabalho que elas mesmas fazem” (Kanji, 1998, p. 72). Portanto, é importante que os líderes e gestores valorizem o trabalho de equipa, fornecendo formação e apoiando as equipas, para que estas consigam melhorar o seu desempenho e alcançar os seus objetivos de melhoria do desempenho e da qualidade.

### 2.3.3 Recompensas e Remuneração do Trabalho

As recompensas têm efeito na motivação dos trabalhadores. A motivação aumentará através de recompensas (Stannojevska et al., 2016), sendo que estas devem ser adaptadas às “necessidades dos funcionários” (Govindarajulu & Daily, 2004, p. 369). Isto porque o salário nem sempre é o melhor motor de motivação (Zelnik et al., 2012). Nas recompensas incluem-se as recompensas extrínsecas e intrínsecas. As extrínsecas incluem “aumento de salário, melhores perspectivas de promoção”, “maior segurança no emprego” (Sandelands, 1994, p. 28) e bônus para “motivar os funcionários com melhor desempenho” (Law, 2016, p. 6). Nas recompensas intrínsecas incluem-se maior autoestima, auto-atualização (Kowalski & Walley, 1993), reconhecimento (verbal pessoal ou verbal público) e aumento de responsabilidade (Rantz, Scott & Porter, 1996). Tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas podem ser uma forma de motivação e encorajamento para alcançar maior qualidade (Hansen et al., 2002; Pheng & May, 1997). Desta forma, se as recompensas forem adequadas aos funcionários e aos seus esforços, isso terá um impacto positivo na sua motivação para a melhoria da qualidade.

Uma boa gestão da remuneração tem impacto positivo na motivação dos funcionários. A implementação de um sistema de gestão da qualidade exige um esforço de aprendizagem e capacitação por parte dos trabalhadores. Só assim eles poderão adquirir novos conhecimentos de forma a, depois, aplicá-los no seu dia-a-dia laboral. Uma forma de motivar os trabalhadores para tal é através da melhoria da remuneração. Através desta, os funcionários conseguem adquirir os bens e serviços desejados, satisfazendo assim as suas necessidades (Osterloh, Frost & Frey, 2002). De facto, é preciso uma boa gestão da remuneração, que garanta “que o sistema de pagamento de uma organização atenda às metas da qualidade da organização” (Cornish & Adams, 1993, p. 75). Uma boa gestão da remuneração significa que “à medida que as organizações mudam, as estratégias, sistemas e processos de remuneração também precisam mudar e se adaptar apenas para acompanhar o ritmo” (Cornish & Adams, 1993, p. 75). Se a implementação de um SGQ implica esforços de mudanças por parte dos trabalhadores, é necessário adaptar o sistema de remuneração a essas mudanças. O uso de estratégias como a remuneração por competência incentivará os “funcionários a dominar novas habilidades, contribuir para a solução de problemas (...)” (Cornish & Adams, 1993, p. 83) e a melhorar o seu desempenho (Martono et al., 2018). Ademais, sistemas de remuneração que “recompensam os funcionários por atingirem metas da qualidade terão mais probabilidade de resultar em melhoria da qualidade” (Redman & Mathews, 1998, p. 69). Assim, uma boa gestão da remuneração tem um impacto positivo na motivação do trabalhador para a melhoria da qualidade.

Um sistema de remuneração eficaz tem vários impactos nos trabalhadores e na empresa. Quando um sistema de remuneração é eficaz, ele melhora a “motivação e a produtividade dos funcionários” (Wruck, 2000, p. 2) e ajuda os trabalhadores “a superar a sua resistência à mudança e começar a trabalhar produtivamente em direção a um novo objetivo” (Wruck, 2000, p. 21). Muitas vezes, os funcionários acreditam que os “objetivos dos programas de gestão da qualidade estão mais relacionados” com “melhorias na eficiência e eficácia organizacional” do que com melhorias na vida profissional deles mesmos (Daily & Bishop, 2003, p. 400). Pelo que para combater a falta de motivação, os “gerentes devem recompensar os funcionários que fazem esforços consideráveis para obter melhor qualidade” (Piskar & Dolinsek, 2006, p. 1341). Desta forma, a remuneração pode motivar os funcionários a melhorarem o seu desempenho.

A remuneração influencia o bem-estar do funcionário. O bem-estar do trabalhador é um conceito que engloba “serviços, benefícios e facilidades oferecidas aos empregados pelos empregadores” (Manasa & Krishnanaik, 2015, p. 219). Um dos constituintes do bem-estar do trabalho é, precisamente, a remuneração (Manasa & Krishnanaik, 2015), sendo que quando a “remuneração é maior, o empregado é mais prolífico” (L & Byers, 1989 *apud* Jabeen, 2011, p. 200). Portanto, se os trabalhadores sentirem que são bem recompensados pelo trabalho que fazem, vão sentir bem-estar na organização, pelo que a sua predisposição para a melhoria qualidade é maior.

#### 2.3.4 Compromisso Organizacional

O compromisso afetivo do funcionário para com a organização afeta a motivação do mesmo e esse depende de vários fatores. O compromisso constitui uma componente da motivação (Meyer et al., 2004) e a motivação pode diminuir ou aumentar, ao longo do tempo, “à medida que o compromisso aumenta e diminui a importância” (Meyer et al., 2004, p. 994). O compromisso organizacional refere-se aos “sentimentos gerais de um indivíduo sobre a organização” (Joo, 2010, p. 70). Por outras palavras, consiste na “força relativa da identificação de um indivíduo e do envolvimento em uma organização específica” (Mowday et al., 1982, p. 27). Se o funcionário tiver um compromisso afetivo para com a empresa, ou seja, se ele se identificar com a empresa e possuir um vínculo emocional para com a mesma (Daily & Bishop, 2003), possivelmente, terá maior predisposição para melhorar o seu desempenho. Isto porque, os trabalhadores “com um forte compromisso afetivo continuam a trabalhar na organização porque desejam fazê-lo” (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Quanto mais ativo e bem-sucedido um funcionário for, maior “a chance de aumentar seu nível de compromisso emocional com a organização” (Daily & Bishop, 2003, p. 401). Por sua vez, o compromisso com a organização influencia

o sucesso da aplicação do SGQ (Krajcsák, 2018). Ademais, a literatura mostra existência de associação entre o compromisso afetivo e a qualidade dos serviços (Cronley & Kim, 2014). Assim, quanto maior o compromisso afetivo que o funcionário tem pela empresa onde trabalha, maior é a sua motivação para melhorar o seu desempenho e a qualidade do seu trabalho.

São vários os fatores que influenciam o comprometimento com a empresa. Os trabalhadores que pertencem a um grupo de um supervisor relatam “níveis mais altos de comprometimento organizacional” (Kinicki & Vecchio, 1994, p. 76). Além disso, o comprometimento com a organização tende a ser maior quando os funcionários percebem “uma cultura de aprendizagem superior e quando são supervisionados de maneira solidária” (Joo, 2010, p. 69). Isto é, quando se trata de uma organização “especializada em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e insights” (Garvin, 1993, p. 80) e quando os supervisores ajudam e apoiam o trabalho dos seus subordinados, o comprometimento com a organização tende a ser maior. Ademais, o compromisso com a empresa é “positivamente (...) influenciado pela participação na tomada de decisão (...)” (Boshoff & Mels, 1995, p. 33). Ou seja, quanto maior a participação, maior o comprometimento. Além do mais, a própria certificação em gestão da qualidade pode resultar em maior “envolvimento e comprometimento dos funcionários” (Anderson, Daly, & Johnson, 1999, p. 33). Por fim, o comprometimento organizacional também tende a aumentar quando os funcionários “têm emprego estável, gostam dos seus empregos, se identificam psicologicamente com eles, onde há um clima harmonioso (...) e onde há poucos empregos alternativos no mercado de trabalho” (Iverson, 1996, p. 137). Desta forma, é preciso ter em conta todos estes fatores, para que haja comprometimento por parte dos trabalhadores com a empresa e para que a implementação de um SGQ ocorra de forma eficaz.

### 2.3.5 Comunicação

Numa organização, a comunicação interna é fundamental para a gestão da qualidade. A comunicação consiste na “troca de mensagens entre as pessoas através de símbolos, emoções, pensamentos e conhecimentos são transferidos ao longo do processo” (Yildiz, 2012, p. 142). A comunicação interna define-se na “aspiração (...) de alcançar uma análise sistemática e distribuição de informações em todos os estratos, coordenadas” da organização, “da maneira mais eficiente possível” (Vercic & Sriramesh, 2012, p. 225). A comunicação interna permite que gestores e trabalhadores “expliquem melhor os problemas em sua área de responsabilidade”, assim como permite a partilha de soluções para os mesmos e a partilha de conhecimentos (Ryan et al., 2001, p. 47). A comunicação interna é também essencial para o “estabelecimento de diretrizes de controle da qualidade em geral

para as responsabilidades dos funcionários e da gerência” (Lin & Wu, 2005, p. 981). Para isso, é importante que todos os indivíduos de uma empresa partilhem os mesmos valores e saibam promover a melhoria (Sandelands, 1994). Isto porque a partilha dos mesmos valores “ajuda a promover uma comunicação significativa, já que todos na empresa falam uma linguagem que lhes permite falar objetivamente sobre problemas e oportunidades” (Sandelands, 1994, p. 22). Também é necessário estabelecimento de metas e prioridades, bem como a comunicação das mesmas aos funcionários para que estes se sintam motivados a agir (Govindarajulu & Daily, 2004). A comunicação é um fator essencial para a motivação dos funcionários, sendo que “melhor comunicação significa melhor motivação” (Zelnik et al., 2012, p. 56). Ademais, a comunicação interna desempenha um papel significativo no desenvolvimento e manutenção do comprometimento dos funcionários (Karanges et al., 2015). Uma das causas que afeta a qualidade da mão de obra é a comunicação deficiente (Iwaro, 2012). Por isso, a comunicação interna é identificada como sendo um processo fundamental “em termos de sobrevivência e crescimento organizacional” (Kitchen & Daly, 2002, p. 47). Assim, um dos fatores fundamentais para a melhoria do desempenho e da qualidade é a comunicação interna. Esta permite que os funcionários entendam o porquê de ser necessário a melhoria da qualidade e, para além disso, permite o envolvimento dos mesmos nesse processo, comunicando os principais problemas que eles têm no seu trabalho, procurando soluções e partilhando conhecimentos entre si.

### 2.3.6 Capacitação dos RH

A formação permite a melhoria do desempenho dos funcionários por meio da significação. A formação e o desenvolvimento dos recursos humanos melhoram o desempenho e a eficácia dos mesmos (Asfaw, Argaw & Bayissa, 2015), preparando-os para contribuir mais para a organização (Imran & Tanveer, 2015). Até porque a formação dos funcionários pode ter um efeito positivo significativo no comprometimento organizacional (Hanaysha, 2016). Contudo, para que tal ocorra, a formação tem de ser eficaz. Isto é, ela tem de ir ao encontro dos objetivos da organização e deve capacitar os funcionários a atingir esses objetivos (Manders, Vries & Blind, 2016). Além disso, a formação desempenha o papel de preparar os funcionários para a mudança (Motwani et al., 1994), promovendo uma “visão favorável dos programas da qualidade” (Edwards et al., 1998, p. 464). O apoio da alta gerência é igualmente importante porque são eles que “definem o tom de como os funcionários perceberão todo o processo e se a melhoria da qualidade se tornará parte da cultura da empresa” (Motwani et al., 1994, p. 11). Por isso, é essencial que a alta gerência esteja familiarizada com a gestão da qualidade e com as normas da qualidade, para que invistam adequadamente em formação e ferramentas para melhorar o processo



(Oliveira et al., 2019). Neste sentido, a formação e desenvolvimento dos funcionários é essencial para que estes sejam eficazes (Babakus et al., 2003) na melhoria contínua da qualidade, pois esta, quando é percebida, constitui um fator de motivação para os funcionários (Dysvik & Kuvaas, 2008). Ademais, no setor social, a melhoria da qualidade depende da capacitação (Lee et al, 2011). Concluindo, a formação é necessária para que os trabalhadores adquiram todos os conhecimentos necessários e para que percebam bem o que significa a melhoria da qualidade e os possíveis benefícios que a mesma lhes pode trazer.

A formação pode ajudar a contornar possíveis resistências à implementação do SGQ. A melhoria da qualidade envolve mudanças, o que pode resultar em resistência por parte dos trabalhadores (Yavas, 1995). A resistência dos funcionários depende daquilo que a melhoria da qualidade significa para eles (Yavas, 1995). Por exemplo, se parte da força de trabalho acreditar que melhoria da qualidade significa extrair mais lucro dos trabalhadores (Yavas, 1995), não trazendo vantagens para eles, isso pode trazer resistência. Daí a importância da formação: esta permite que a “força de trabalho de uma empresa adquira as habilidades necessárias para melhorar e manter o processo de produção da qualidade” (Motwani et al., 1994, p. 7), tendo um impacto significativo no sucesso da mudança organizacional (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017). Ademais, a formação e educação dos funcionários, tem efeito positivo sobre “envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e compromisso organizacional” (Karia & Asaari, 2006, p. 40). O facto da melhoria da qualidade permitir que a empresa seja mais competitiva não significa nada para os funcionários (Motwani et al., 1994). Pelo que, caso não haja esta preparação, os trabalhadores “resistirão ao esforço de mudar e se apegarão à velha maneira de fazer as coisas” (Motwani et al., 1994, p. 7). Portanto, para ultrapassar estas adversidades, é preciso que os funcionários tenham consciência de como irão ser beneficiados pela mudança e que sejam “formados adequadamente para se ajustarem à nova cultura” (Motwani et al., 1994, p. 8). Assim, a formação pode servir como uma ferramenta para pôr fim à subjetividade do empregado (“resultado complexo, contraditório, instável e discursivo de um conjunto de narrativas geradas pelos indivíduos em suas práticas de trabalho” (Knights & McCabe, 2000, p. 423)), relativa à melhoria da qualidade. Desta forma, a formação permite eliminar resistências à implementação do SQG, uma vez que permite explicar aos funcionários a sua importância e os possíveis benefícios que eles poderão retirar da mesma.

### 2.3.7 Empoderamento dos RH

A gestão da qualidade resulta no empoderamento dos trabalhadores. Empoderamento significa o “processo de aumentar sentimentos de autoeficácia entre os membros da organização através da identificação de condições que promovem impotência e através de sua remoção por práticas organizacionais formais e técnicas informais de fornecer informações sobre eficácia” (Conger & Kanungo, 1988, p. 474). Por outras palavras, consiste num “ato de construção, desenvolvimento e aumento de poder por meio da cooperação, compartilhamento e trabalho em conjunto” (Pheng & May, 1997, p. 160). O empoderamento permite, portanto, que as pessoas na organização obtenham o poder necessário para inovar e ser criativo (Kanter, 1983). De facto, a gestão da qualidade traz vantagens competitivas, “empoderando a força de trabalho, delegando responsabilidade àqueles que realmente realizam a tarefa” (Wilkinson et al., 1997, p. 799). Para que os funcionários se sintam empoderados, é necessário que haja uma estrutura de empoderamento de Recursos Humanos, que estabeleça uma “plataforma a partir da qual os funcionários podem tomar iniciativas, ajudando a criar um senso de empoderamento” (Howard & Foster, 1999, p. 9). Essa estrutura deve, por meio de programas de feedback e de reconhecimento, identificar os objetivos das tarefas mais valorizadas pela liderança, o que inclui a gestão da qualidade (Howard & Foster, 1999). Para que a melhoria da qualidade ocorra, é necessário envolver os funcionários nas tomadas de decisão e resolução de problemas relacionados com o trabalho (Al-Asoufi & Akhorshaidh, 2017). Isto só é possível se eles tiverem poder para expor os problemas e para mobilizar os recursos necessários para os resolver.

O empoderamento dos funcionários resulta em melhor qualidade de trabalho. Com certeza, “funcionários empoderados contribuem positivamente para a implementação bem-sucedida do TQM” (Gözükara et al., 2019, p. 1314), até porque o empoderamento dos funcionários tem um efeito positivo significativo no compromisso organizacional (Hanaysha, 2016). Mas, para que tal ocorra, é necessário “libertar os funcionários”, isto é, fazer de todos participantes, para que se obtenha o máximo benefício dos mesmos: “todo o mundo tem de saber tudo, para que possa tomar as decisões corretas sozinho” (Slater, 1994, p. 108). Além disso, partilhar poder com os trabalhadores estimula sentimentos de força pessoal (Davidhizar & Shearer 1997) e de confiança nas suas habilidades, o que permite melhorar a qualidade no seu trabalho (Howard & Foster, 1999). Ademais, a satisfação do cliente é maior quando ocorre o empoderamento dos funcionários porque este leva a uma maior satisfação dos funcionários no trabalho (Choi et al., 2016). Por sua vez, a maior satisfação resulta numa maior predisposição para produzir produtos ou serviços que atendem ou excedem as expectativas dos clientes (Ugboro & Obeng, 2000). Assim, é preciso substituir rotinas administrativas atreladas a tarefas estruturadas, por processos

de trabalho atrelados a uma visão centrada no cliente. (Selber & Streeter, 2000). Para que tal ocorra, é fundamental que a liderança da empresa enfatize esse empoderamento (Ugboro & Obeng, 2000). Empoderamento por meio de formação e mais autonomia no trabalho também tem um impacto positivo na satisfação dos funcionários (Hocutt & Stone, 1998). Portanto, quanto maior o empoderamento dos funcionários, mais motivação eles terão e melhor será o desempenho dos mesmos (Manzoor, 2012). Assim, podemos concluir que o empoderamento dos funcionários, através dos diversos meios expostos anteriormente, resulta numa maior satisfação para com o trabalho e, conseqüentemente, num maior compromisso e predisposição para a melhoria da qualidade.

A autoavaliação pode ter um impacto positivo no empoderamento dos recursos humanos. A autoavaliação é muitas vezes negligenciada, porque é bastante subjetiva, sendo os dados produzidos não objetivamente fiáveis. Contudo, a autoavaliação pode ser usada não como um meio para obter informação objetiva, mas como um meio para motivar as partes interessadas a refletir sobre o seu desempenho e eficácia do seu trabalho (Wandersman & Snell-Johns, 2005). Ela permite estabelecer objetivos mais altos de desempenho, através da reflexão sobre o próprio desempenho (Kennedy, 1995). Portanto, a autoavaliação promove a autodeterminação, isto é, a capacidade de traçar o próprio percurso, através do estabelecimento de objetivos, metas, um plano de ação para as alcançar e avaliar a curto e longo prazo os resultados (Fetterman, 1994). Um bom exemplo de autoavaliação ocorreu na Oakland Unified School District, na qual os responsáveis pediram aos funcionários para se autoavaliarem, periodicamente, numa escala de 0 a 10 (Fetterman, 1994). Por seguinte, foi pedido que essa avaliação fosse documentada, para que fosse ainda mais próxima da realidade (Fetterman, 1994). Depois, foi perguntado aos funcionários, qual a avaliação que gostariam de ter, e o que é necessário para atingir esse objetivo (Fetterman, 1994). Desta forma, a autoavaliação permite que os funcionários criem metas de forma autônoma, de modo a impulsionar o seu desempenho e, além disso, “ajuda os funcionários a internalizarem a avaliação como uma maneira de pensar sobre o que estão a fazer, regularmente” (Fetterman, 1994, p. 4). Podemos perceber a importância da reunião sobre as autoavaliações, pois estas permitem que o gerente aprenda “como o funcionário percebe as suas responsabilidades, o seu desempenho no trabalho e os problemas que encontra” (Basset & Meyer, 1968, p. 427). Ademais, obriga o funcionário a “pensar sistematicamente sobre seu trabalho e desempenho” e ajuda a “esclarecer diferenças de opinião em relação aos requisitos e desempenho real do trabalho” (Basset & Meyer, 1968, p. 427). A autoavaliação também “influencia o impacto do feedback de outras pessoas no desempenho e essa influência reflete preocupações de aprimoramento” (Korsgaard, 1996, p. 308). Além disso, quando as autoavaliações são seguidas de reunião para falar sobre as mesmas, elas resultam em maior

satisfação no trabalho, contribuindo com um impacto positivo para a avaliação do desempenho (Inderrieden et al., 2004). Desta forma, do ponto de vista organizacional, a autoavaliação constitui um instrumento limitado se o objetivo for aumentar a quantidade de informações verdadeiras face ao desempenho, contudo, constitui um instrumento de avaliação bastante útil, se o objetivo é “estimular a reflexão, a solução de problemas e a receptividade a sugestões” (Campbell & Lee, 1988, p. 310). Portanto, a autoavaliação permite com que os funcionários tracem os próprios objetivos e metas de desempenho, resultando em maior autonomia, empoderamento dos mesmos e, conseqüentemente, maior motivação para melhorar o desempenho e qualidade no trabalho.

#### 2.3.8 Dominação (Autoridade e Poder das Chefias):

A autoridade e poder das chefias influencia o desempenho dos funcionários e a qualidade. No contexto organizacional de implementação de um sistema de gestão da qualidade, o poder consiste na “capacidade que o gestor da qualidade tem de influenciar o comportamento de um funcionário, para que ele faça algo que, de outra forma, não faria” (Pheng & May, 1997, p. 159). Já a autoridade, consiste num poder “legitimado dentro de um contexto social específico”, o que significa que só “quando o poder faz parte de um papel organizacional oficial é que ele se torna autoridade” (Pheng & May, 1997, p. 160). Por exemplo, se um supervisor e um subordinado discordam sobre um assunto de trabalho, o supervisor pode controlar a conversa interrompendo o subordinado, demonstrando poder e autoridade (Mikkelson et al., 2017). É importante que as chefias tenham total poder e autoridade para fazer com que os trabalhadores adotem as mudanças advindas da melhoria da qualidade e, portanto, para “obter uma implementação e manutenção fáceis de um sistema da qualidade” (Pheng & May, 1997, p. 168). Contudo, para isso é necessário, também, que as chefias envolvam os funcionários, atribuindo-lhes autoridade, pois os funcionários “têm conhecimentos de seus próprios processos funcionais, mas não têm autoridade para alterar as falhas de processo”, conhecimento esse que, muitas vezes, as chefias não o têm (Plowman, 1990, p. 218). Demasiado controlo da conversa ou mesmo não permitir que os funcionários partilhem as suas opiniões traduz-se em perceções reduzidas de boa vontade e confiabilidade (Mikkelson et al., 2017). A “relação supervisor-subordinado (...) influencia significativamente no comprometimento organizacional”, sendo a satisfação no trabalho a variável que mais contribui para o comprometimento (Babalola, 2016, p. 941). É fundamental ter em conta as relações de poder e de autoridade nas organizações, uma vez que a gestão da qualidade é limitada por elas (Knights & McCabe, 1999). De facto, a gestão da qualidade “não pode ser divorciada da natureza hierárquica, funcional e burocrática do poder organizacional e das relações de identidade” (Knights &

McCabe, 1999, p. 221). Isto afeta a “capacidade de abordar os problemas organizacionais” (Knights & McCabe, 1999, p. 221). Concluindo, para que todas mudanças necessárias ocorram e haja melhoria da qualidade, é necessário que as chefias tenham autoridade e poder, de forma a mobilizar os recursos necessários para que tal aconteça. É também preciso que as mesmas disponham de poder e autoridade para levar os funcionários a melhorar a qualidade dos processos produtivos.

A falta de apoio da alta gerência pode pôr em causa a autoridade e poder das chefias para a implementação do SGQ. A ausência de apoio por parte da alta gerência impede as chefias da “autoridade racional legal necessária para instituir a mudança” (McCabe et al., 1998, p. 450), que no caso é a implementação de um SGQ. Caso não haja o apoio da alta gerência, “uma medida de autoridade carismática constitui uma alternativa viável” (McCabe et al., 1998, p. 450), isto é, é necessário que as chefias “encontrem em si algumas qualidades de liderança que atuarão como fonte de autoridade” (McCabe et al., 1998, p. 453). Ainda assim, o poder e autoridade legítima das chefias motivam os trabalhadores da linha da frente para a qualidade, juntamente com um sistema de recompensa (Lam, 1996). Portanto, a alta gerência deve apoiar as chefias na implementação do SGQ, dando-lhes poder para realizar as mudanças necessárias e motivá-los para que estes motivem os funcionários.

### 3 Método

Este estudo recorre à metodologia quantitativa. A recolha de dados procedeu-se através de inquérito por questionário. O objetivo do inquérito é, precisamente, recolher dados para a sua análise estatística (Giddens, 2001). Após a recolha dos dados, realizou-se uma análise fatorial exploratória utilizando o programa “SPSS”.

Em toda a investigação científica é importante considerar a validade interna e externa. A validade interna refere-se à extensão em que “um instrumento mede o que é suposto medir” (Field, 2013, p. 63). Para garantir a validade interna, é necessário que a investigação seja bem projetada e cuidadosamente controlada, de modo que “explicações alternativas para os fenômenos em questão possam ser excluídas” (Druckman et al., 2011, p. 44). Desta forma, a validade interna deste trabalho é obtida através da revisão da literatura que permitiu identificar as variáveis que influenciam o objeto de estudo, bem como pela definição e operacionalização dos conceitos utilizados. Além disso, todas as dimensões foram formuladas tendo por base a revisão da literatura e o instrumento de recolha de dados foi testado. A validade externa refere-se à “generalização dos resultados de um estudo ou até que ponto as conclusões podem ser aplicadas em diferentes populações ou situações” (Druckman et al., 2011, p. 57). Neste estudo, a

unidade de observação corresponde aos técnicos superiores de IPSS como Sistema de Gestão da Qualidade certificados. Estes formam o universo da pesquisa, totalizando 366 unidades. A amostra foi composta pelos técnicos superiores que participaram na realização do inquérito, totalizando 105 indivíduos. A técnica de amostragem utilizada foi não probabilística acidental, visto que os inquéritos por questionário foram enviados a todos os elementos do universo, mas só parte deles respondeu. Desta forma, a validade externa não é garantida, pois os resultados são válidos apenas nos casos observados, o que não permite generalizações para outras situações semelhantes (Pocinho, 2009). Assim, como este trabalho não assegura a validade externa, não permite generalizar as suas conclusões.

Como já foi referido, o instrumento de recolha de dados utilizado foi o questionário. Este permite “recolher, num conjunto de elementos, informações comparáveis entre esses elementos” (Boudon, 1990, p. 41), fornecendo uma descrição numérica de “tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população” (Creswell, 2009, p. 145). O inquérito possui várias questões de resposta fechada, para que seja mais fácil proceder à análise estatística dos mesmos (Giddens, 2001). Por isso, as respostas fechadas não devem permitir ambiguidades e devem ser de fácil compreensão (Digneffe et al., 1997). O inquérito foi construído tendo em conta as dimensões resultantes da análise teórica: liderança; trabalho em equipa; recompensas e remuneração do trabalho; compromisso organizacional; motivação; comunicação; capacitação dos RH; empoderamento dos RH; dominação (autoridade e poder das chefias). Estas dimensões foram convertidas em 48 variáveis que constituem a base para a análise fatorial. O inquérito tem a facilidade de ser impessoal, isto é, é passível de ser respondido sem a presença pessoal do investigador (Giddens, 2001).

Após revisão da literatura e elaboração do questionário, foram contactadas por telefone duas entidades certificadoras (a Apcer e a SGS) para solicitar fornecimento de uma lista de IPSS que fossem certificadas pelas mesmas. Apenas a Apcer enviou a lista, pelo que parte da amostra foi constituída pelas IPSS incluídas nessa lista. Ainda assim, o número de IPSS não era suficiente, pelo que, após alguma pesquisa, foi encontrada uma base de dados nacional, no site do Instituto Português de Acreditação (IPAC), que possui todas as organizações com sistema de gestão certificado (<https://url.gratis/aDXpX>). Após análise dessa base de dados, foi encontrado o seguinte padrão: as IPSS certificadas possuíam a codificação “38”. Dessa forma, foi aplicado um filtro que permitia ver apenas as organizações com a codificação “38”. Após isso, todas essas organizações foram pesquisadas no Google, uma por uma, para verificar se eram IPSS e, caso fossem, anotar os contactos das mesmas. Formando esta base de dados - o universo de IPSS - estas unidades foram contactadas por via telefónica, para pedir autorização e os e-mails dos técnicos superiores que iriam preencher o inquérito. Após este contacto, foram identificadas

IPSS que fossem certificadas pela norma EQUASS (Assurance ou Excellence). Foi então encontrado um site (<https://url.gratis/3CpiZ>) que permitia filtrar organizações portuguesas que tinham implementado tais normas. Após isto, verificamos quais delas eram IPSS e, posteriormente, contactámo-las telefonicamente. Desta forma, foram contactadas 132 IPSS, das quais 55 enviaram os endereços de email dos técnicos de forma a poderem participar na investigação. Ao todo, foram angariados 366 endereços de email - as unidades do universo criado - para os quais foi enviado o inquérito, através da plataforma “LASICS: Limesurvey”, disponibilizada pela Universidade do Minho.

O envio de questionários de forma *online* facilita em alguns aspetos, mas pode prejudicar noutros se não forem acautelados. As vantagens destes questionários são as seguintes: permite um alcance global; permite maior velocidade de resposta; maior conveniência (os entrevistados podem responder quando for mais conveniente); maior facilidade na entrada e análise dos dados; maior diversidade no tipo de questões; obrigatoriedade de resposta a algumas questões (é necessário responder a certas perguntas para que se consiga avançar no inquérito); etc. (Evans & Mathur, 2005). Contudo, existem também alguns pontos fracos: os emails podem cair no *spam* (lixo eletrónico não solicitado); as instruções podem não ser muito claras para os inquiridos; o inquirido pode não ter experiência/conhecimento no preenchimento de inquéritos online; por vezes, pode existir insegurança, por parte do inquirido, à cerca da privacidade e segurança das informações dadas pelo mesmo; normalmente, a taxa de resposta costuma ser baixa (Evans & Mathur, 2005). Para evitar estes pontos fracos optámos por seleccionar, como inquiridos, os técnicos superiores das IPSS, pois tendo os mesmos mais formação, logo estarão mais familiarizados com o preenchimento de questionários *online*. Além disso, os inquiridos foram previamente contactados para a receção deste questionário, assegurando por nós que todos os dados fornecidos por eles seriam tratados de forma anónima.

O questionário foi previamente testado antes de ser enviado para os inquiridos. Dos 366 endereços de email, foram seleccionados os primeiros 42 (amostragem não probabilística intencional), para os quais foi enviado o questionário, acompanhado de um guião de preenchimento composto de questões que permitiam aos inquiridos avaliar se tinham percebido todas as perguntas do inquérito, ou se havia(m) alguma(s) que não era(m) de entendimento fácil. Destes 42, apenas 11 geraram resposta ao questionário de forma completa. Tendo em conta as poucas respostas obtidas e a sua condição, dirigi-me pessoalmente a algumas IPSS de Guimarães de forma a obter mais colaborações (amostragem acidental). Desta forma, foram obtidos 34 questionários na fase de pré-teste. Todas as alterações consideradas necessárias foram realizadas, procedendo ao envio do questionário final para o resto dos emails. Após a recolha dos dados, analisámos os questionários para perceber se havia alguns cujas

respostas seguiam algum tipo de padrão que promovesse enviesamento. Desta forma, 7 questionários foram eliminados, ficando a amostra constituída por 105 indivíduos, para a realização das análises estatísticas.

### 3.1 Análise Fatorial Exploratória (Análise de Componentes Principais)

O questionário integra variáveis, advindas das dimensões teóricas, em que os inquiridos teriam de responder, numa escala de Likert, de 1 a 5, em que 1 corresponde a “discordo totalmente”, 2 a “discordo”, 3 a “não discordo nem concordo”, 4 a “concordo” e 5 a “concordo totalmente”. Os dados considerados nesta análise correspondem a 48 variáveis. Através das respostas a essas questões, foi realizada uma análise fatorial exploratória. No âmbito das ciências sociais, existem certos conceitos complexos que podem ser operacionalizados de formas diferentes (Filho & Junior, 2010) e fenómenos que não são diretamente observáveis (Matos & Rodrigues, 2019). Desta forma, torna-se necessário definir esses conceitos (no caso da AF, chamados de variáveis latentes) através de um conjunto de variáveis que são observáveis e medidas diretamente (Matos & Rodrigues, 2019). Para realizar tal tarefa, a análise fatorial torna-se útil. Isto porque a análise fatorial é uma técnica de redução de dados que procura grupos entre as intercorrelações de um conjunto de variáveis, de forma a reduzi-las a um conjunto menor de fatores ou componentes (Pallant, 2020). Por outras palavras, a análise fatorial tenta reduzir o número de variáveis, explicando a quantidade máxima de variância comum numa matriz de correlação (Field, 2013). Cada fator extraído representa, portanto, um conjunto de variáveis muito correlacionadas entre si (Field, 2013). Isto é, “representam dimensões latentes que resumem o conjunto original de variáveis, mantendo a representatividade das características das variáveis originais” (Matos & Rodrigues, 2019, p. 10). O método de redução dos dados que irá ser utilizado será a “principal components analysis (PCA)”, ou seja, análise de componentes principais. Existem diferenças entre a análise fatorial propriamente dita e a análise de componentes principais, visto que a segunda tenta explicar a quantidade máxima de variância total e não apenas a variância comum (Field, 2013). Contudo, apesar das diferenças, o objetivo é o mesmo: estabelecer componentes e perceber como as diferentes variáveis contribuem para as diferentes componentes (Field, 2013). Portanto, o uso deste método de redução de dados vai permitir a redução das variáveis a um conjunto mais pequeno de fatores, descobrir o conceito latente que é comum e definir cada fator e como é que as variáveis contribuem para esses fatores.

Para realizar uma análise fatorial exploratória, é necessário perceber se a nossa amostra cumpre com as condições necessárias para a realizar. Em primeiro lugar, temos de ter em conta o tamanho da



amostra. Autores dizem que, preferencialmente, a amostra deverá ter no mínimo 100 casos ou mais (Hair et al., 2009, p. 102). Relativamente ao rácio “número de participantes / número de variáveis”, existem vários rácios defendidos por vários autores (3:1, 6:1, 10:1, 15:1, or 20:1) (Williams et al., 2010). Contudo, trabalhos realizados no sentido de perceber este rácio concluíram que não havia um nível mínimo de participantes, ou de rácio “número de participantes / número de variáveis”, para se alcançar uma boa análise fatorial (Hogarty et al., 2005). Como foi referido, a amostra deste trabalho é constituída por 105 casos. A tabela da matriz das correlações permite perceber as correlações entre as variáveis (Williams et al., 2010). É preciso analisar as correlações pois “se nenhuma correlação for além de 0,30, então o pesquisador deve reconsiderar se a análise fatorial é o método estatístico apropriado a ser utilizado” (Hair et al., 2009, p. 103). No nosso caso, todas as variáveis possuem, pelo menos, uma correlação cujo valor é superior a 0,3. O teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste de esfericidade de Bartlett permitem perceber se a amostra é adequada para a análise fatorial. Valores de teste de KMO abaixo de 0,7 são considerados medíocres (Field, 2013). O valor de KMO obtido foi de 0,892, o que significa que a amostra se adequa à análise fatorial. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett possui um valor sig. de 0,000, o que é estatisticamente significativo, uma vez que, de acordo com o site do IBM, “valores pequenos (menores que 0,05) do nível de significância indicam que uma análise fatorial pode ser útil com seus dados” (<https://url.gratis/52pGx>). O cumprimento de todos estes pressupostos demonstra que amostra e os dados se adequam à análise fatorial exploratória.

Foram tidos em conta os valores de extração das variáveis, na análise das comunalidades. Quando as amostras têm entre 100 e 200 inquiridos, comunalidades na faixa de 0,5 podem ser boas o suficiente (Field, 2013). Tendo este critério em conta, foram eliminadas todas as variáveis com comunalidades abaixo de 0,5 e foi feita uma extração de 4 fatores. Esta extração tinha o problema do 4º fator incluir poucas variáveis (2 apenas) e pouca capacidade explicativa (cerca de 6% de variância explicada). Ademais, o gráfico de escarpa indicava que o cotovelo se encontrava no quinto fator. Desta forma, foi realizada uma outra análise em que se extraiu 5 fatores. Esta análise de 5 fatores tinha o problema do fator 3 ser demasiado heterogêneo e conceptualmente complexo, não sendo possível reconhecer a variável latente. Desta forma, foi realizada uma análise fatorial na qual foram incluídas variáveis com valores de extração um pouco abaixo de 0,5 e na qual se extraiu 4 fatores (decisão esta tomada através do gráfico de escarpa). Nesta análise, as variáveis A.1 e B.1 foram eliminadas, uma vez que os valores de extração eram demasiado baixos e a análise de confiabilidade sugeria uma melhoria, caso estas variáveis fossem eliminadas. Assim, concluiu-se que, apesar da robustez estatística ser maior quando se respeita o critério da eliminação de todas as variáveis com comunalidades abaixo de 0,5, a

verdade é que, neste caso, se ganha mais em robustez teórica quando não se respeita este critério. Isto é, algumas das variáveis com valores de extração um pouco abaixo de 0,5 são coerentes com os fatores nas quais se enquadram e possuem cargas fatoriais aceitáveis.

Escolher o tipo de rotação que deve ser utilizado é fundamental para a realização da análise fatorial. Existem dois métodos de rotação: oblíqua e ortogonal. Os métodos de rotação ortogonal arrogam que os fatores na análise não estão correlacionados e, em contraste, os métodos de rotação oblíqua assumem que os fatores estão correlacionados (Corner, 2009). Para decidir o tipo de rotação a utilizar, primeiro devemos produzir uma solução utilizando uma rotação oblíqua (oblimin direto) (Corner, 2009), uma vez que esta produz uma tabela que mostra a correlação entre fatores. Examinando esta tabela, devemos considerar que há correlação significativa entre fatores quando os valores estão acima de  $\pm 0,32$  (Tabachnick & Fidell, 2007). Analisando a tabela produzida, verificamos que existe alguma correlação entre as componentes 1 e 2 (correlação = 0,564), contudo não existe correlação significativa entre nenhuma das outras componentes, pois os valores são todos inferiores a 0,3. Além disso, a distribuição das variáveis utilizando este tipo de rotação, não fazia muito sentido teoricamente. Desta forma, devemos utilizar um método de rotação ortogonal. Após experimentação dos vários tipos de rotação ortogonal que o SPSS dispõe, verificamos que a rotação Varimax permitiu a melhor distribuição das variáveis pelas componentes e é a solução que, teoricamente, faz mais sentido.

A decisão sobre os fatores seguiu processo de opções contínuas. Tendo em conta o critério de reter fatores em que o 'Eigenvalue' é superior a 1, a análise fatorial com rotação Varimax sugeriu uma solução de 10 fatores. Contudo, analisando o gráfico de escarpa (screeplot), podemos ver que o cotovelo se situa na 4ª componente. Assim, ficamos com uma solução de quatro fatores com cerca de 57,64% de variância total explicada. A variância total explicada é aceitável, sendo que esta deve ser de pelo menos 50% (Merenda, 1997). Relativamente às cargas fatoriais das variáveis que devem ser retidas, teremos em conta a recomendação de que se deve reter variáveis com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,3 (Field, 2013). O primeiro fator, designado 'capacitação e desempenho em ambiente da qualidade', compreende 19 variáveis com cargas fatoriais entre 0,361 e 0,765 e 17,98% de variância explicada. O segundo fator, chamado 'liderança e desempenho em ambiente da qualidade', compreende 14 variáveis com cargas fatoriais de 0,499 a 0,775 e 17,26% de variância explicada. O terceiro fator, designado 'responsabilidade e envolvimento em ambiente da qualidade', compreende 10 variáveis com cargas fatoriais de 0,402 a 0,636 e 14,11% de variância explicada. Por fim, o quarto fator, denominado 'desempenho e recompensa em ambiente da qualidade', compreende 7 variáveis com cargas fatoriais de 0,315 a 0,791 e 8,3% de variância explicada.

A legitimidade estatística dos fatores é alta. Valores de alfa de Cronbach de 0,7 a 0,8 são aceitáveis, sendo que valores mais baixos indicam uma escala não confiável (Field, 2013). Objetivamente, obtivemos uma confiabilidade aceitável para a ‘capacitação e desempenho em ambiente da qualidade’ ( $\alpha$  de Cronbach = 0,949), para a ‘liderança e desempenho em ambiente da qualidade’ ( $\alpha$  de Cronbach = 0,942), para a ‘responsabilidade e envolvimento em ambiente da qualidade’ ( $\alpha$  de Cronbach = 0,876) e para o ‘desempenho e recompensa em ambiente da qualidade’ ( $\alpha$  de Cronbach = 0,823).

## 4 Resultados

### 4.1 Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 105 técnicos superiores, pertencentes a instituições particulares de solidariedade social com diferentes respostas sociais (tabela 1).

Respostas Sociais	Nº de Respostas	Percentagem de casos
Creche	44	41,9%
Educação pré-escolar	32	30,5%
Centro de Atividades de tempos livres (CATL)	29	27,6%
Intervenção Precoce	19	18,1%
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) - Idosos	53	50,5%
Centro de Convívio - idosos	16	15,2%
Centro de dia - idosos	39	37,1%
Centro de noite - idosos	1	1,0%
Estrutura Residencial para Idosos (ERPI)	33	31,4%
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) - Adultos com autonomia limitada	15	14,3%
Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) - Adultos com autonomia limitada	44	41,9%
Lar Residencial - Adultos com autonomia limitada	31	29,5%
Residência autónoma - Adultos com autonomia limitada	13	12,4%
Apoio Domiciliário Integrado – Pessoas em Situação de Dependência	3	2,9%
Centro de Medicina Física e Reabilitação	16	15,2%
Centro de Formação e Reabilitação Profissional	30	28,6%
Centro de Recursos para Inclusão	30	28,6%
Pessoas em Situação de Sem-Abrigo	2	1,9%
Casa de Acolhimento Residencial	11	10,5%
Unidade de Cuidados Continuados Integrados	15	14,3%
Ajuda Alimentar	6	5,7%

Fórum Socio Ocupacional	8	7,6%
Serviços de Formação Profissional	8	7,6%
Apoio Ambulatório	7	6,7%
Atendimento/Acompanhamento Social	4	3,8%
Centro de Apoio à Vida	4	3,8%
Apoio Socioeducativo	3	2,9%
Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade	1	1,0%
Total	517	492,4%

Tabela 1 - Tipo de Respostas Sociais

Podemos verificar que a maioria dos técnicos trabalha em IPSS que dispõem de serviços de apoio domiciliário (SAD) para idosos (50,5% de casos), logo a seguir, e por ordem decrescente, Creches e Centros de Atividades Ocupacionais (41,9%), centro de dia para idosos (37,1%), Estrutura Residencial Para Idosos (31,4%), educação pré-escolar (30,5%), entre outras respostas sociais.

		Frequência	Percentagem
Válido	<50	31	29,5
	50-99	43	41,0
	100-149	24	22,9
	150-199	5	4,8
	200-299	1	1,0
	≥500	1	1,0
	Total	105	100,0

Tabela 2 - N° de funcionários

		Frequência	Percentagem
Válido	<50	6	5,7
	50-99	12	11,4
	100-199	25	23,8
	200-299	19	18,1
	300-399	21	20,0
	400-499	7	6,7
	500-599	6	5,7
	600-699	2	1,9
	≥700	7	6,7
	Total	105	100,0

Tabela 3 - N° de clientes

Relativamente ao número de funcionários (tabela 2), a maioria dos técnicos (41%) trabalha em IPSS que possuem entre 50 e 99 funcionários; 29,5% trabalha em IPSS com menos de 50 funcionários e 22,9% em IPSS entre 100 e 149 funcionários. No que toca ao número de clientes da IPSS (tabela 3), 23,8% dos técnicos trabalha em IPSS com 100 a 199 clientes e 20% com 300 a 399. Logo a seguir, com 18,1%, temos técnicos que trabalham em IPSS com 300 a 399 e 11,4% com 50 a 99. Desta forma, a maioria dos inquiridos está entre os 50 clientes e os 399, constituindo 73,3% da amostra.

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Certificação	Manual da Segurança Social A	14	11,1%	13,3%
	Manual da Segurança Social B	4	3,2%	3,8%
	Manual da Segurança Social C	7	5,6%	6,7%
	ISO 9001	62	49,2%	59,0%
	Equass Assurance	27	21,4%	25,7%
	Equass Excellence	12	9,5%	11,4%
Total		126	100,0%	120,0%

Tabela 4 - Normas de certificação

Na tabela 4, podemos verificar que 59% dos técnicos trabalha em instituições certificadas pela norma ISO 9001, sendo, assim, esta norma a mais presente na amostra. Logo a seguir temos a Equass Assurance com 25,7% de casos.

		Frequência	Percentagem
Válido	até 2010	18	17,1
	2011 - 2015	42	40,0
	2016 - 2020	45	42,9
	Total	105	100,0

Tabela 5 - Ano de certificação

		Frequência	Percentagem
Válido	Revalidada	101	96,2
	Suspensa (tenciona revalidar)	4	3,8
	Total	105	100,0

Tabela 6 - Continuidade atual da certificação

A maioria das IPSS certificou-se (tabela 5) entre os anos de 2016 e 2020 (42,9%) e 40,9% entre os anos de 2011 e 2015. Até 2010 apenas 17,1% das IPSS a que pertencem os técnicos se certificou. Face à continuidade atual da certificação (tabela 6), 96,2% das IPSS revalidou a mesma, e apenas 3,8% se encontra com a certificação suspensa, isto é, a empresa fica sem certificação durante tempo limitado, tendo a intenção de a revalidar. Por fim, nenhuma das IPSS abandonou a certificação de forma permanente.

		Liderança Formal		Liderança Informal	
		Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Válido	1	3	2,9	4	3,8
	2	12	11,4	6	5,7
	3	34	32,4	36	34,3
	4	43	41,0	44	41,9
	5	13	12,4	15	14,3
	Total	105	100,0	105	100,0

Tabela 7 - Natureza da Liderança das chefias (Formal e informal)

Foi pedido aos técnicos superiores que caracterizassem a natureza da sua liderança a nível formal e informal (tabela 7) numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde ao mínimo e 5 ao máximo. As médias de ambos os tipos de liderança são semelhantes, sendo que a liderança formal tem média de 3,49 e a informal de 3,57. Podemos ver, também, que a maioria dos técnicos superiores respondeu 4 (41% na formal e 41,9% na informal) e 3 (32,4% para a formal e 34,3 na informal). Ademais, 12,4% dos técnicos referiu o nível máximo (5) para a liderança formal e 14,3% para a informal. Desta forma, podemos perceber que existem níveis altos de liderança formal, mas também de liderança informal nas IPSS.

		Frequência	Percentagem
Válido	Em papel	20	19,0
	Em software	4	3,8
	Ambos	81	77,1
	Total	105	100,0

Tabela 8 - Infraestruturação do SGQ

Relativamente à infraestruturização do sistema de gestão da qualidade (tabela 8), a maioria (77,1%) dispõe em papel e software. Algumas IPSS possuem o SGQ apenas em papel (19%) ou, numa menor percentagem, apenas em software (3,8%).

Atividades	Respostas	Percentagem de casos
Auditoria interna	37	43,5%
Avaliação da satisfação das entidades interessadas	46	54,1%
Contabilidade	59	69,4%
Elaboração, execução e revisão do Plano individual (PI) dos clientes	61	71,8%
Escalas de serviço (recursos humanos)	33	38,8%
Faturação	59	69,4%
Gestão da cozinha	20	23,5%
Gestão da limpeza	22	25,9%
Gestão da manutenção dos equipamentos	27	31,8%
Gestão da manutenção do/s imóvel/is	17	20,0%
Gestão da medicação	39	45,9%
Gestão de fornecedores	37	43,5%
Gestão da frota	18	21,2%
Gestão de reclamações, sugestões e elogios	41	48,2%
Gestão de sócios	33	38,8%
Gestão de stocks	37	43,5%
Medicação dos clientes	37	43,5%
Salários	62	72,9%
Outros	2	2,4%
Total	687	808,2%

Tabela 9 - Infraestruturização em Software

Na tabela 9, podemos ver que atividades infraestruturadas em Software mais selecionadas pelos técnicos superiores são as seguintes: - salários (72,9%); - Elaboração, execução e revisão do plano individual dos clientes (71,8%); - contabilidade e faturação (69,4%); - Avaliação da satisfação das entidades interessadas (54,1%); - e Gestão de reclamações, sugestões e elogios (48,2%).

Respostas sociais	Continuidade atual da certificação		Total
	Revalidada	Suspensa (tenciona revalidar)	
Creche	41	3	44
Educação pré-escolar	30	2	32
Centro de Atividades de tempos livres (CATL)	26	3	29
Intervenção Precoce	19	0	19
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) - Idosos	50	3	53
Centro de Convívio - idosos	13	3	16
Centro de dia - idosos	37	2	39
Centro de noite - idosos	0	1	1
Estrutura Residencial para Idosos (ERPI)	31	2	33
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) - Adultos com autonomia limitada	14	1	15
Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) - Adultos com autonomia limitada	43	1	44
Lar Residencial - Adultos com autonomia limitada	31	0	31
Residência autónoma - Adultos com autonomia limitada	13	0	13
Apoio Domiciliário Integrado – Pessoas em Situação de Dependência	3	0	3
Centro de Medicina Física e Reabilitação	16	0	16
Centro de Formação e Reabilitação Profissional	30	0	30
Centro de Recursos para Inclusão	30	0	30
Pessoas em Situação de Sem-Abrigo	2	0	2
Casa de Acolhimento Residencial	11	0	11
Unidade de Cuidados Continuados Integrados	15	0	15
Ajuda Alimentar	6	0	6
Fórum Socio Ocupacional	8	0	8
Serviços de Formação Profissional	8	0	8
Apoio Ambulatório	7	0	7
Atendimento/Acompanhamento Social	4	0	4
Centro de Apoio à Vida	4	0	4
Apoio Socioeducativo	3	0	3
Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade	1	0	1
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>4</b>	<b>105</b>

Percentagens e totais têm respondentes como base.

Tabela 10 - Respostas Sociais e Continuidade Atual da Certificação

Como podemos verificar na tabela 10, as respostas sociais das IPSS cujas certificações se encontram suspensas são Creches, Educação pré-escolar, CATL, SAD (idosos), Centro de Convívio (idosos), Centro de dia (idosos), Centro de noite (idosos), ERPI (idosos), SAD (Adultos com autonomia



limitada) e CAO (Adultos com autonomia limitada). Relativamente à resposta social “centro de noite para idosos”, esta é a única que não tem nenhum caso de revalidação, tendo apenas um de suspensão.

## 4.2 Análise Fatorial Exploratória (Componentes Principais)

O primeiro fator, designado de ‘capacitação e desempenho em ambiente da qualidade’, refere-se ao desenvolvimento de conhecimentos e competências para a atuação dos funcionários na qualidade. O segundo fator, designado de ‘liderança e desempenho em ambiente da qualidade’, refere-se ao desempenho dos líderes e à capacitação e desempenho dos funcionários na qualidade. O terceiro fator, designado de ‘responsabilidade e envolvimento em ambiente da qualidade’, refere-se às responsabilidades dos funcionários e das chefias e ao envolvimento destes na qualidade. O quarto fator, designado de ‘desempenho e recompensa em ambiente da qualidade’, refere-se às práticas de recompensa intrínseca e extrínseca pelo desempenho na qualidade.

	<b>M (DP)</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>
[G.1) Os funcionários comunicam entre si para partilhar conhecimentos relevantes para o serviço	3,94 (0,75)	-0,62	,765
[D.4) As equipas de trabalho estão cientes da importância do trabalho em equipa para a melhoria da qualidade	4,02 (0,71)	-0,69	,676
[J.3) A certificação do SGQ alterou as relações de poder com base no conhecimento da qualidade	3,35 (0,77)	0,06	,661
[I.4) Os funcionários tomam decisões de natureza operacional inovadoras	3,25 (0,81)	-0,37	,645
[F.1) Os funcionários estão comprometidos com a missão e valores do SGQ	3,94 (0,84)	-0,68	,636
[I.3) Os funcionários apresentam propostas de melhoria do desempenho do SGQ	3,65 (0,78)	-0,50	,632
[F.3) Os funcionários procuram continuamente melhorar o seu desempenho pessoal	3,69 (0,85)	-0,41	,603
[H.5) Após a formação, a resistência face às mudanças vindas da implementação do SGQ diminuiu	3,48 (0,74)	-0,29	,602
[A.3) A liderança cuida adequadamente da formação dos liderados em conceitos da qualidade	3,63 (0,91)	-0,51	,601
[H.3) A formação dos funcionários alterou os seus significados sobre "qualidade"	3,65 (0,78)	-0,26	,599
[H.4) A formação dos funcionários melhorou a sua competência para executarem os procedimentos da qualidade	3,68 (0,80)	-0,71	,594
[F.2) Os funcionários participam ativamente na melhoria contínua do SGQ	3,68 (0,86)	-0,33	,579
[H.1) A formação dos funcionários melhorou o seu conhecimento dos processos da qualidade	3,79 (0,83)	-0,52	,566
[F.4) Os supervisores apoiam os funcionários no trabalho, partilhando conhecimentos entre si	3,80 (0,79)	-0,46	,545
[D.5) As equipas de trabalho recebem formação para trabalhar em equipa para a qualidade	3,61 (0,94)	-1,01	,473

[J.4) A certificação do SGQ melhorou a disciplina operacional e a relação entre funcionários	3,44 (0,73)	-0,31	,436
[F.5) Os funcionários demonstram gostar daquilo que fazem	3,77 (0,67)	-0,29	,432
[H.2) A formação dos funcionários melhorou o seu conhecimento de conceitos básicos da qualidade	3,81 (0,80)	-0,57	,424
[D.2) As equipas de trabalho podem mobilizar os recursos necessários para a resolução de problemas	3,87 (0,86)	-1,05	,361
Variância explicada			17,98%
$\alpha$ de Cronbach			0,949

Tabela 11 - Capacitação e desempenho em ambiente da qualidade

Legenda: M=média; (DP) =desvio padrão.

Analisando as cargas fatoriais deste fator, podemos chegar à conclusão de que as variáveis com mais carga fatorial são G.1, D.4 e J.3. Estas estão relacionadas com a partilha de conhecimentos entre funcionários, consciência da importância do trabalho em equipa e a importância do conhecimento face às relações de poder. Deste modo, elas são as variáveis que mais variância no fator explicam. As variáveis com menos carga fatorial são D.2, H.2 e F.5. Estas referem-se à mobilização de recursos para resolução de problemas, à formação dos funcionários e ao gosto pelo trabalho que fazem.

As variáveis com maior concordância são D.4, G.1 e F.1. Estas representam a consciência para a melhoria da qualidade ( $\bar{X}$ = 4,02), a partilha de conhecimentos entre funcionários ( $\bar{X}$ = 3,94) e o comprometimento dos mesmos com a qualidade ( $\bar{X}$ = 3,94). As variáveis com menor concordância são I.4, J.3 e J.4. Estas representam a tomada de decisões inovadoras por parte dos funcionários ( $\bar{X}$ = 3,25), a alteração de relações de poder com base no conhecimento da qualidade ( $\bar{X}$ = 3,35) e melhoria da disciplina operacional e relação entre funcionários, através da certificação ( $\bar{X}$ = 3,44). Em todas as variáveis, o desvio padrão é moderado e semelhante, variando entre 0,67 e 0,94. A quase totalidade das variáveis tem assimetria negativa, o que significa que os valores mais extremos se situam na discordância. A variável J.3 é a única que tem uma assimetria positiva, contudo, como está muito próxima de 0 (assimetria = 0,06), ela é pouco significativa.

	<b>M (DP)</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>
[C.5) A liderança promove uma boa relação com os funcionários, diminuindo o stress dos mesmos	3,53 (0,88)	-0,23	,775
[C.3) A liderança transmite emoções positivas aos funcionários	3,62 (0,90)	-0,44	,753
[E.1) Os melhores desempenhos dos funcionários são recompensados na forma de reconhecimento verbal pessoal	3,39 (1,04)	-0,48	,735
[C.4) Ocorre comunicação aberta e partilha de informações entre líder e funcionários	3,75 (0,92)	-0,55	,723
[C.2) A liderança é solidária e atenciosa com os funcionários	3,85 (0,86)	-0,70	,718

[B.4) Os valores partilhados pela liderança são coerentes com os valores dos funcionários	3,59 (0,82)	-0,84	,709
[C.1) A liderança demonstra comportamentos normativamente apropriados aos funcionários	3,87 (0,77)	-0,27	,645
[B.5) Os funcionários demonstram confiar na liderança	3,75 (0,89)	-0,34	,634
[D.3) As opiniões das equipas de trabalho são tidas em conta nas tomadas de decisão da qualidade	3,81 (0,81)	-0,97	,629
[B.3) A liderança estimula e monitoriza as práticas conformes com os requisitos da Norma da qualidade adotada.	3,92 (0,76)	-0,69	,566
[A.5) A liderança promove a apresentação de sugestões de melhoria do sistema de gestão da qualidade	3,87 (0,76)	-0,84	,557
[A.2) A liderança estimula os liderados a focarem a sua atuação nos objetivos da qualidade	3,80 (0,74)	-0,39	,549
[E.2) Os melhores desempenhos dos funcionários são recompensados na forma de reconhecimento verbal público	3,02 (1,10)	-0,08	,542
[D.1) As equipas de trabalho são envolvidas nos processos da melhoria da qualidade	3,98 (0,80)	-1,01	,499
Variância explicada			17,26%
$\alpha$ de Cronbach			0,942

Tabela 12 - Liderança e desempenho em ambiente da qualidade

Legenda: M=média; (DP) =desvio padrão.

Analisando as cargas fatoriais deste fator, podemos chegar à conclusão de que as variáveis com mais carga fatorial são C.5, C.3, E.1, C.4 e C.2. Estas estão relacionadas com a relação entre o líder e o funcionário. Isto é, se a liderança promove uma boa relação com os funcionários, transmite emoções positivas, reconhece, de forma pessoal, os melhores desempenhos, se ocorre comunicação aberta, partilha de informações e se é solidária com os mesmos. Deste modo, elas são as variáveis que mais variância no fator explicam. As variáveis com menos carga fatorial são D.1, E.2 e A.2. Estas estão relacionadas com a envolvência das equipas nos processos da qualidade, com o reconhecimento público dos melhores desempenhos e com a estimulação, por parte da liderança, para levar os funcionários a agir de acordo com os objetivos da qualidade.

As variáveis com maior concordância são D.1 e B.3. Estas representam a envolvência das equipas nos processos da qualidade ( $\bar{X}= 3,98$ ) e a estimulação dos funcionários para agirem de acordo com a norma ( $\bar{X}= 3,92$ ). As variáveis com menor concordância são E.2 e E.1. Estas representam a recompensas simbólicas dos trabalhadores, seja através de reconhecimento verbal público ( $\bar{X}= 3,02$ ), ou pessoal ( $\bar{X}= 3,39$ ). Em todas as variáveis, o desvio padrão é baixo e semelhante, variando entre 0,74 e 1,10. A quase totalidade das variáveis tem assimetria moderadamente negativa, o que significa que os valores mais extremos se situam na discordância.

	<b>M (DP)</b>	<b>Assime- -tria</b>	<b>Cargas Fatoriai s</b>
[G.2) As responsabilidades dos funcionários foram comunicadas de modo verbal escrito	4,05 (0,83)	-0,93	,636
[J.5) A certificação do SGQ aumentou a responsabilização pessoal pelo exercício dos cargos	3,82 (0,79)	-0,49	,628
[G.4) A política da qualidade é bem conhecida por todos os funcionários	3,74 (0,91)	-0,56	,622
[G.5) Os procedimentos a executar são bem conhecidos por todos os funcionários	3,80 (0,80)	-0,88	,581
[G.3) As responsabilidades dos funcionários foram comunicadas de modo verbal oral	3,63 (0,99)	-0,82	,555
[I.1) Os funcionários foram envolvidos na definição dos objetivos da melhoria do SGQ	3,77 (0,89)	-0,70	,540
[J.2) A certificação do SGQ melhorou os usos da autoridade formal das chefias intermédias para exercerem os seus cargos	3,51 (0,82)	-0,15	,511
[J.1) A certificação do SGQ melhorou os usos da autoridade formal das chefias de topo para exercerem os seus cargos	3,49 (0,82)	-0,17	,503
[I.2) Os funcionários realizam adequada autoavaliação do seu desempenho	3,67 (1,05)	0,75	,413
[I.5) Os funcionários estão motivados para a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes/utentes	4,05 (0,66)	-0,26	,402
Variância explicada			14,11%
$\alpha$ de Cronbach			0,876

Tabela 13 - Responsabilidade e envolvimento em ambiente da qualidade  
 Legenda: M=média; (DP) =desvio padrão.

Analisando as cargas fatoriais deste fator, podemos chegar à conclusão de que as variáveis com mais carga fatorial são G.2 e J.5. Estas estão relacionadas com as responsabilidades e exercícios dos cargos. Deste modo, elas são as variáveis que mais variância no fator explicam. As variáveis com menos carga fatorial são I.5 e I.2. Estas estão relacionadas com a motivação dos funcionários para a satisfação dos clientes e com a autoavaliação do desempenho.

As variáveis com maior concordância são G.2 e I.5. Estas representam a comunicação das responsabilidades de forma verbal escrita ( $\bar{X}$ = 4,05) e a motivação dos funcionários para a satisfação dos clientes ( $\bar{X}$ = 4,05). As variáveis com menor concordância são J.1 e J.2. Estas representam a melhoria dos usos da autoridade formal das chefias de topo ( $\bar{X}$ = 3,49) e intermédias ( $\bar{X}$ = 3,51), através da certificação do SGQ. Em todas as variáveis, o desvio padrão é baixo e semelhante, variando entre 0,66 e 1,05. A quase totalidade das variáveis tem assimetria moderadamente negativa (com exceção da variável I.2 que é moderadamente positiva), o que significa que os valores mais extremos se situam na discordância.

	<b>M (DP)</b>	<b>Assime- -tria</b>	<b>Cargas Fatoriai s</b>
[E.5) Os melhores desempenhos dos funcionários são recompensados na forma de prémio financeiro	1,91 (0,91)	0,72	,791
[E.4) Os melhores desempenhos dos funcionários são recompensados com aumento salarial	1,93 (0,93)	0,64	,772
[B.2) A liderança recompensa quem tem maior preocupação e envolvimento com a gestão da qualidade e sanciona quem não o faz	2,64 (1,01)	0,10	,719
[A.4) A liderança recompensa as boas práticas da qualidade e penalizam as más práticas da qualidade	3,07 (0,96)	-0,27	,571
[E.3) Os melhores desempenhos dos funcionários são recompensados na forma de tempo de lazer ou uso de bens da organização	3,10 (1,13)	-0,11	,551
[E.2) Os melhores desempenhos dos funcionários são recompensados na forma de reconhecimento verbal público	3,02 (1,10)	-0,08	,465
[E.1) Os melhores desempenhos dos funcionários são recompensados na forma de reconhecimento verbal pessoal	3,39 (1,04)	-0,48	,315
Variância explicada			8,3%
$\alpha$ de Cronbach			0,823

Tabela 14 - Desempenho e recompensa em ambiente da qualidade

Legenda: M=média; (DP) =desvio padrão.

Analisando as cargas fatoriais deste fator, podemos chegar à conclusão de que as variáveis com mais carga fatorial são E.5 e E.4. Estas estão relacionadas com recompensas monetárias, seja através de prémio financeiro ou de aumento salarial. Deste modo, elas são as variáveis que mais variância no fator explicam. As variáveis com menos carga fatorial são E.1 e E.2, as quais se referem a recompensas intrínsecas (reconhecimento verbal pessoal e público).

As variáveis com maior concordância são E.1 e E.3. Estas representam a recompensa através de reconhecimento verbal pessoal ( $\bar{X}= 3,39$ ) e a através de tempo de lazer ou uso de bens da organização ( $\bar{X}= 3,10$ ). As variáveis com maior discordância são E.5 e E.4. Estas representam as recompensas financeiras pelo desempenho dos funcionários, tanto de forma de prémio financeiro ( $\bar{X}= 1,91$ ) como de aumento salarial ( $\bar{X}= 1,93$ ). Em todas as variáveis, o desvio padrão é baixo e semelhante, variando entre 0,91 e 1,13. As variáveis E.5 e E.4 têm assimetria moderadamente positiva, o que significa que os valores mais extremos se situam na concordância. As variáveis A.4 e E.1 têm assimetria moderadamente negativa, o que significa que os valores mais extremos se situam na discordância. As variáveis B.2, E.3 e E.2 são aproximadamente simétricas.

## 5 Discussão dos Resultados

### 5.1 Burocracia, Organização Formal e SGQ

A certificação de sistema da gestão da qualidade pode ter um efeito burocratizante para a organização. De acordo com Weber, a burocracia é o instrumento mais eficiente de administração em grande escala alguma vez desenvolvido (Weber, 1964). A burocracia assenta nos seguintes princípios: a organização formal é caracterizada por uma hierarquia de cargos (cujos singulares são definidos para desempenhar determinadas atividades específicas); uma separação entre o cargo e a pessoa (sendo que o indivíduo obedece à autoridade, apenas enquanto membro da organização e não enquanto pessoa); regulamentos escritos que constituem o corpo de regras que ditam a ação organizacional; aceitação e disciplina por parte dos trabalhadores, face ao cumprimento dos procedimentos e regras estabelecidos racionalmente; um sistema de controlo e sanções instituídos num regulamento (Weber, 1978). Trata-se, portanto, de um sistema dependente da disciplina e da formação técnica, sendo o exercício do controlo baseado no conhecimento, o que o torna racional (Weber, 1964). Analisando a definição da burocracia, podemos verificar vários aspetos que se aplicam à implementação de um SGQ. Implementar um SGQ certificado implica mais conformidade com os requisitos da norma de certificação e com regras de atuação que têm de ser aceites pelos trabalhadores, de forma a assegurar a certificação. Tal como verificado nos resultados, a variável relacionada com o controlo da conformidade das práticas com os requisitos da norma (B.3), com a comunicação escrita das responsabilidades dos funcionários (G.2) e com o conhecimento dos requisitos da norma pelos funcionários (G.5) mostram o reforço da burocratização. Para além destas variáveis, também a melhoria dos usos da autoridade formal das chefias intermédias (J.2) e das chefias de topo (J.1) mostram concordância, embora moderada. Em matéria de práticas de gestão, a burocratização não é plena porque a liderança formal e a liderança informal mostram valores semelhantes (tabela 7).

### 5.2 Digitalização de Sistemas de Gestão da Qualidade

São vários os benefícios da implementação de SGQ em software. Estes sistemas permitem redução de custos e dos tempos de resposta em diversas áreas (Parviainen et al., 2017), garantindo produtos/serviços com o máximo de retorno e mínimo de reclamações (Ibrahim, 2019). A substituição do papel e dos processos manuais por software permitem a recolha automática de dados que permitem compreender melhor “o desempenho do processo, os fatores de custo e as causas dos riscos” (Parviainen et al., 2017, p. 64). Além disso, permite o “fluxo automático de dados entre departamentos,

sem necessidade de cópias físicas e de transferência manual das mesmas que é demorada e sujeita a erros humanos” (Ibrahim, 2019, p. 169). Isto possibilita uma maior partilha de informações entre as unidades da organização ajudando a “construir uma visão compartilhada para atingir objetivos organizacionais comuns” (Ibrahim, 2019, p. 169). Os SGQ digitais facilitam a tomada de decisão pois garantem informações adequadas, atualizadas, confiáveis e úteis para esse efeito (Ibrahim, 2019). Tendo estes benefícios em conta, torna-se evidente que os SGQ em software trazem vantagens para a GQ. Desta forma, os SGQ em software podem trazer várias vantagens para as IPSS, até porque permite uma maior partilha de informações sobre os processos da qualidade, sendo que todos passam a ter acesso às mesmas. Analisando os resultados, estes revelam que a digitalização tem significativa importância na GQ. Como se verifica, a grande maioria dos inquiridos indica que os SGQ implementados nas suas organizações são infraestruturados em papel e em software e que a digitalização total é rara. Os processos mais digitalizados estão relacionados com a gestão financeira (contabilidade e faturação) e com o planeamento dos serviços prestados aos clientes (tabela 9). Portanto, a digitalização está orientada para o controlo dos recursos financeiros e para o planeamento individual da intervenção a realizar com os clientes (requisito normativo e legal).

### 5.3 Fatores da Análise Fatorial

A análise fatorial resultou na redução das 10 dimensões teóricas, nomeadamente Liderança (transformacional, transacional e ética), Trabalho em Equipa, Recompensas e Remuneração do Trabalho, Compromisso Organizacional, Comunicação, Capacitação, Empoderamento e Dominação (Autoridade e Poder das Chefias), em 4 dimensões empíricas designadas Capacitação e desempenho em ambiente da qualidade, Liderança e desempenho em ambiente da qualidade, Responsabilidade e envolvimento em ambiente da qualidade e, por fim, Desempenho e recompensa em ambiente da qualidade.

#### 5.3.1 Capacitação e desempenho em ambiente da qualidade

A capacitação dos recursos humanos tem um papel fundamental na gestão da qualidade. Tal como referido na literatura, a formação dos funcionários é fulcral na melhoria do desempenho (Asfaw, Argaw & Bayissa, 2015), pode ajudar a promover uma visão favorável dos programas de qualidade (Edwards et al., 1998), pois prepara-os para a mudança (Motwani et al., 1994), evitando possíveis resistências (Yavas, 1995). Tendo em conta que todas as variáveis revelam significativa concordância e desvios-padrão pouco significativos, conseguimos perceber que, na perspetiva dos técnicos superiores,

existe preocupação com a capacitação dos funcionários nas IPSS. Ademais, o fator ‘capacitação e desempenho em ambiente da qualidade’ é o que tem mais peso no modelo, com cerca de 17,98% de variância explicada. Desta forma, os resultados deste estudo vão ao encontro da literatura, isto é, a capacitação é um fator importante face ao desempenho dos funcionários para a GQ.

O fator ‘capacitação e desempenho em ambiente da qualidade’ agregou do modelo teórico variáveis relacionadas com liderança transformacional (A.3), trabalho em equipa (D.4, D.5 e D.2), compromisso organizacional (F.1, F.3, F.2, F.4 e F.5), comunicação (G.1), capacitação (H5, H.3, H.4, H.1 e H.2), empoderamento dos RH (I.4, I.3) e dominação (J.3 e J.4), tendo acolhido todas as variáveis relacionadas com a dimensão teórica da capacitação. A preocupação da liderança com a formação dos funcionários é uma característica da liderança transformacional (Bass, 1999). Através da formação, as pessoas e as equipas podem ser capacitadas. Esta é necessária para que os funcionários procurem melhorar o seu desempenho, participem na melhoria da qualidade (Boshoff & Mels, 1995), estejam comprometidos com a missão e os valores do SGQ e para que gostem daquilo que fazem (Iverson, 1996). Além disso, o apoio dos supervisores e a partilha de conhecimentos entre supervisores e funcionários constituem fatores importantes para o compromisso (Joo, 2010). A variável da comunicação (G.1) tem dos mais elevados valores na concordância e, simultaneamente, é a que teve maior peso no fator da ‘capacitação e desempenho em ambiente da qualidade’. De facto, a comunicação interna é importante para que se explique os problemas, se partilhe soluções para os mesmos e, assim, ocorra partilha de conhecimentos (Ryan et. al, 2001). De salientar que da dimensão da capacitação, a variável H.5 é a que explica mais variância. Esta diz respeito à diminuição da resistência face às mudanças vindas da implementação do SGQ, após a formação. Teoricamente, isto faz sentido pois a resistência depende do que a melhoria da qualidade significa para os funcionários (Yavas, 1995). Duas variáveis do empoderamento dos RH ficaram compreendidas neste fator (I.3 e I.4). Isto porque para proporem melhorias e tomarem decisões inovadoras, os funcionários precisam de conhecer muito bem o SGQ. Para tal efeito, a formação é essencial. Face à dominação, a formação advinda da certificação pode melhorar a disciplina operacional e relação entre os funcionários (J.4), bem como alterar relações de poder (J.3). Isto porque, nas organizações, quem tem mais conhecimento técnico tem uma “posição de poder extraordinária” (Weber, 1978, p. 225), ou seja, quem tem mais conhecimentos sobre a GQ, poderá ter mais poder. Contudo, este fator explica a maior parte da variância do modelo teórico de fatores, o que evidencia significativa diversidade de realidades entre as organizações analisadas.

A formação é essencial para que haja inovação e comprometimento com a qualidade. A variável ‘os funcionários tomam decisões de natureza operacional inovadoras’ (I.4) está incluída no fator empírico



da capacitação porque, para que os funcionários tomem decisões de natureza operacional inovadoras, é necessário um “investimento em gestão de recursos humanos na formação (...)” (Warner, 1996, p. 348). Além disso, o fator da capacitação também incluiu o compromisso com o SGQ e o gosto pelo trabalho, o que vai ao encontro da literatura: a formação e educação dos funcionários, tem efeito positivo sobre a satisfação no trabalho e compromisso organizacional (Karia & Asaari, 2006). Tais resultados demonstram a importância da formação para que haja inovação e compromisso com a qualidade, e, conseqüentemente, melhoria da qualidade nas instituições. Por isso, todas estas variáveis revelam significativa concordância e desvios-padrão pouco significativos.

### 5.3.2 Liderança e desempenho em ambiente da qualidade

O fator “liderança e desempenho em ambiente da qualidade” agregou do modelo teórico variáveis relacionadas com liderança transformacional (A.2 e A.5), transacional (B.3, B.4 e B.5) e ética (C.1, C.2 e C.3), trabalho em equipa (D.3 e D.1) e recompensas e remuneração do trabalho (E.1 e E.2). A liderança transformacional tende a estimular os liderados a focar nos objetivos da qualidade (Jung & Avolio, 2000) e a incentivar a apresentação de sugestões para melhorar o SGQ (Liang et al., 2017). As variáveis deste tipo de liderança possuem concordância significativa e explicam medianamente a variância no fator. Nesta medida, parecem estar alinhadas com a teoria.

A liderança transacional assenta em valores partilhados entre líderes e liderados (Jung & Avolio, 2000) e a liderança estimula e monitoriza as práticas conformes à norma da qualidade (Bello, 2012). Os resultados deste estudo mostraram que as variáveis deste tipo de liderança possuem concordância moderada e medianamente significativa e possuem mediana e elevada capacidade explicativa da variância do fator, sendo a variável relacionada com a partilha de valores que mais variância explica. Nesta medida, os resultados podem revelar alinhamento moderado com a teoria.

A liderança ética promove uma boa relação com os funcionários, diminuindo o stress dos mesmos (Kim & Brymer, 2011), comunicação e partilha de conhecimentos (Walumbwa et al., 2011), solidariedade e focagem (Brown et al., 2005), demonstram comportamentos apropriados (Brown et al., 2005), e transmissão de emoções positivas (Brown & Mitchell, 2010). Os resultados obtidos demonstraram que as variáveis da liderança ética possuem concordância moderada e a maior capacidade explicativa da variância, o que revelará significativa diversidade de práticas. Nesta medida, o seu alinhamento com a teoria parece ser moderado.

Este fator também reteve variáveis relacionadas com ‘recompensas e remuneração do trabalho em ambiente da qualidade’. O reconhecimento pelos trabalhos bem executados (seja pessoalmente ou

em público) maximiza o desenvolvimento de relações interpessoais positivas, trazendo benefícios a longo prazo para funcionários e organizações (Rantz, Scott & Porter, 1996) porque o reconhecimento aumenta o moral dos funcionários (Danish & Usman, 2010), a motivação e a satisfação no trabalho (Danish & Usman, 2010). Os resultados mostraram que o reconhecimento público e privado do desempenho tem irrelevante e moderada concordância, ao mesmo tempo que possuem mediana e elevada capacidade explicativa da variância no fator.

Este fator igualmente reteve variáveis relacionadas com o trabalho em equipa, duas variáveis foram retidas no fator (D.3 e D.1). Como foi mostrado na revisão teórica, os líderes devem motivar e incentivar os “funcionários a participar e dar sugestões para melhorar a qualidade” (Kumar & Sharma, 2018, p. 1081). Os resultados mostraram que estas variáveis têm concordância significativa e significativa capacidade explicativa da variância. No que toca a variável D.3, a capacidade explicativa da variância é significativa, o que significa que, neste caso, a realidade não está totalmente alinhada com a teoria.

### 5.3.3 Responsabilidade e envolvimento em ambiente da qualidade

O fator 'Responsabilidade e envolvimento em ambiente da qualidade' agregou do modelo teórico variáveis relacionadas com a comunicação (G.2, G.4, G.5 e G.3), empoderamento dos RH (I.1, I.2 e I.5) e dominação (autoridade e poder das chefias) (J.5, J.2, J.1). A comunicação das responsabilidades e procedimentos relacionados com o cargo e com política da qualidade é essencial para que os funcionários saibam o que devem fazer e, dessa forma, sejam bem-sucedidos no seu trabalho. Quanto mais bem-sucedido eles forem, maior “a chance de aumentar seu nível de compromisso emocional com a organização” (Daily & Bishop, 2003, p. 401). Daí a importância das responsabilidades de cada um serem comunicadas e da responsabilização pessoal pelo exercício dos respetivos cargos. As variáveis da comunicação (G.2, G.4, G.5 e G.3) são as que explicam mais variância no fator e, simultaneamente, têm dos mais elevados valores de concordância. Nesta medida, os resultados parecem estar moderadamente alinhados com a teoria.

A teoria sublinha a importância do empoderamento na gestão de recursos humanos. Para que os funcionários se sintam empoderados, é importante que os mesmos possam tomar iniciativas para a qualidade (Howard & Foster, 1999), pois a satisfação dos clientes é maior quando ocorre o empoderamento dos funcionários (Ugboro & Obeng, 2000). Por sua vez, a autoavaliação permite perceber as dificuldades e a forma como os funcionários percebem as suas responsabilidades (Basset & Meyer, 1968), levar os funcionários a “pensar sistematicamente sobre seu trabalho e desempenho”

(Basset & Meyer, 1968, p. 427) e a traçar objetivos e metas para melhorá-lo (Kennedy, 1995). Por essa razão, a autoavaliação afeta positivamente o desempenho para a qualidade, visto que o estabelecimento de metas para melhorar o desempenho leva a maior motivação para agir (Govindarajulu & Daily, 2004). As variáveis do empoderamento (I.1, I.2 e I.5) tem concordância baixa e mediana e significativa capacidade explicativa da variância no fator. Nesta medida, esta componente do fator parece estar algo alinhada com a teoria.

No que toca à dimensão teórica ‘dominação (autoridade e poder das chefias)’ as variáveis incluídas neste fator estão relacionadas com o aumento da responsabilização pessoal e com a melhoria dos usos da autoridade formal das chefias intermédias e de topo para exercerem os seus cargos. Interessante de notar que a variável ‘responsabilização pessoal pelo exercício dos cargos aumentou com a certificação (J.5) explica muito mais variância no fator do que as outras variáveis desta dimensão teórica (J.1 e J.2). Uma possível razão para isso é que, talvez, com a certificação, tenha ocorrido mais responsabilização pessoal pelo exercício dos cargos do que melhoria dos usos da autoridade formal das chefias para exercerem os seus cargos nas IPSS. De qualquer forma, para que haja uma organização, é necessário que “haja uma ou mais pessoas com autoridade e que produzam a ordem que pela qual se rege a organização” (Weber, 1978, p. 48). Desta forma, é importante que, nas IPSS, as chefias tenham poder para levar os funcionários a implementar as mudanças advindas do SGQ. Neste fator, todas as variâncias mostram valores de significativa concordância e de desvio-padrão pouco significativos. Contudo, o setor social não é homogéneo quanto ao impacto da responsabilidade e envolvimento na gestão da qualidade. No modelo teórico, estas variáveis constituem o terceiro fator que mais variância explica.

#### 5.3.4 Desempenho e recompensa em ambiente da qualidade

O fator “desempenho e recompensa da qualidade” agregou do modelo teórico variáveis relacionadas com recompensas e remuneração do trabalho (E.5, E.4, E.3, E.2, e E.1), liderança transformacional (A.4) e transacional (B.2). Todas as variáveis da dimensão teórica ‘recompensas e remuneração do trabalho’ ficaram neste fator. Sejam intrínsecas ou extrínsecas, as recompensas podem ser uma forma de motivação e encorajamento para alcançar maior qualidade (Hansen et al., 2002; Pheng & May, 1997). Existem estudos que concluíram que as recompensas intrínsecas “têm mais potencial para afetar os resultados das pessoas do que recompensas extrínsecas” (Özutku, 2012, p. 46). Os resultados mostraram que as variáveis que envolvem recompensas em dinheiro possuem moderada discordância e possuem elevada capacidade de explicação da variância do fator. As variáveis

relacionadas com o reconhecimento verbal público e pessoal possuem moderado significado e são as que explicam menos variância no fator, sendo que o primeiro explica mais que o segundo. Nesta medida, os resultados parecem moderadamente alinhados com a teoria.

Relativamente à liderança transformacional e transacional, as variáveis (A.4 e B.2) referem-se à recompensa dos funcionários com maior preocupação e melhores práticas para a qualidade e em sancionar os que não se preocupam. A preocupação da liderança em recompensar as boas práticas da qualidade e quem se envolve mais na gestão da qualidade e em sancionar as práticas contrárias explicam mais variância no fator do que as recompensas intrínsecas. Contudo, os resultados obtidos neste trabalho mostraram que as recompensas que mais variância explicam no fator foram as extrínsecas, nomeadamente os prémios financeiros (E.5) e o aumento salarial (E.4). Portanto, ao contrário de alguma literatura, os resultados demonstraram maior peso das recompensas extrínsecas no fator, relativamente às intrínsecas.

## 6 Conclusão

Nesta investigação foi possível descobrir 4 fatores empíricos que fornecem uma solução para a análise da gestão de recursos humanos em ambiente da qualidade. Os gestores de recursos humanos deverão ter em conta para que seja possível implementar o SGQ de forma eficaz. A 'capacitação e desempenho em ambiente da qualidade' dos recursos humanos demonstrou ser o fator com maior peso na explicação da variância, o que significará que existe significativa diversidade de práticas no conjunto das IPSS a que pertencem as pessoas inquiridas. O segundo fator foi a 'liderança e desempenho em ambiente da qualidade', o que significa que a liderança dos recursos humanos tem diferentes práticas, explicando boa parte da variância. O terceiro fator foi 'Responsabilidade e envolvimento em ambiente da qualidade', o que significa que a relação comprometida do pessoal com a qualidade também revela significativa diversidade de práticas. O quarto fator foi o 'Desempenho e recompensa em ambiente da qualidade', o qual é o que menor variância explica, mas igualmente mereceu a seleção enquanto fator empírico.

## 7. Referências Bibliográficas

- Ab Wahid, R. (2012). Beyond certification: a proposed framework for ISO 9000 maintenance in service. *The TQM Journal*, 24(6), 556-568.
- Ab Wahid, R. & Corner, J. (2009). Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9), 881-893.
- Al-Asoufi, B. B., & Akhorshaidah, A. H. O. (2017). The impact of employee empowerment on the success of organizational change: a study in privatized enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(1), 87-101.
- Al-Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Allen, M. W., & Brady, R. M. (1997). Total Quality Management, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Intraorganizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 10(3), 316–341.
- Anderson, S. W., Daly, J. D. & Johnson, M. F. (1999). Why firms seek ISO 9000 certification: Regulatory compliance or competitive advantage? *Prod. Oper. Manage.*, 8(1) 28–43.
- Asfaw, A. M., Argaw, M. D. & Bayissa, L. (2015). The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 188-202.
- Asproni, G. (2004). Motivation, teamwork, and agile development. *Agile Times*, 4(1), 8-15.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272–286.
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935-946.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Basset, G. A., & Meyer, H. H. (1968). Performance appraisal based on self-review. *Personnel Psychology*, 21, 421-430.
- Bello, S. M. (2012). Impact of Ethnical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-236.
- Boshoff, C. & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, 29(2), 23-42.
- Boudon, R. (1990). *Os Métodos em Sociologia*. Lisboa: Rolim.
- Brown, A., Wiele, T. V. D. & Loughton, K. (1998). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *International journal of quality & reliability management*, 15(3), 273-285.

- Brown, M. E. & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Campbell, D. J., & Lee, C. (1988). Self-appraisal in performance evaluation: Development versus evaluation. *Academy of Management Review*, 13(2), 302-314.
- Casteleiro, C., & Mendes, L. (2020). Exploring the influence of quality management systems in work engagement and psychological empowerment in private institutions of social solidarity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-35.
- Chen, W. H. (1997). The human side of total quality management in Taiwan: leadership and human resource management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(1), 24-45.
- Chin, K., Poon, G. & Pun, K. (2000). The critical maintenance issues of the ISO 9000 system: Hong Kong manufacturing industries' perspective. *Work Study*, 49(3), 89-99.
- Chiarini, A. (2016). Strategies for improving performance in the Italian local government organizations: Can ISO 9001 really help?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 344-360.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(1), 73.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Corner, S. (2009). Choosing the right type of rotation in PCA and EFA. *JALT testing & evaluation SIG newsletter*, 13(3), 20-25.
- Cornish, G. & Adams, G. (1993). Trends in Remuneration: The Concept of "Total Quality Pay". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 31(2), 75-86.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage.
- Cronley, C. & Kim, Y. K. (2014). The path to service quality: The mediating role of organizational commitment on the effects of strategic planning and technology access within the Salvation Army. *Human Services Organizations Management, Leadership & Governance*, 38(1), 74-88.
- Daily, B. F. & Bishop, J. W. (2003). TQM Workforce Factors And Employee Involvement: The Pivotal Role Of Teamwork. *Journal of Managerial Issues*, 15(4), 393-412.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159.
- Davidhizar, R. & Shearer, R. (1997). Giving Encouragement as a Transformational Leadership Technique. *Health Care Supervisor*, 15(3), 16-21.

- Digneffe, F., Albarello, L., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, D. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Druckman, J. N., Green, D. P., Kuklinski, J. H., & Lupia, A. (Eds.). (2011). *Cambridge handbook of experimental political science*. Cambridge University Press.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157.
- Edwards, P., Collinson, M. & Rees, C. (1998). The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Case Studies. *Organization Studies*, 19(3), 449-475.
- Escanciano, C., Fernández, E., & Vázquez, C. (2001). Influence of ISO 9000 certification on the progress of Spanish industry towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(5), 481-494.
- Evans, J. & Mathur, A. (2005). The Value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195-219.
- Fetterman, D. M. (1994). Empowerment evaluation. *Evaluation Practice*, 15(1), 1–15.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. (4th ed.). Sage.
- Filho, D. B. F., & Júnior, J. A. D. S. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião pública*, 16(1), 160-185.
- Fisher, E. A. (2005). Facing the challenges of outcomes measurement: The role of transformational leadership. *Administration in social work*, 29(4), 35-49.
- Fisher, E. A. (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in social work*, 33(4), 347-367.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Giddens, A. (2001). *Sociologia* (4th ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gotzamani, K. D., & Tsiotras, G. D. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long-term contribution towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(2), 151-169.
- Govindarajulu, N. & Daily, B. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364-372.
- Gözükar, İ., Çolakoğlu, N. & Şimşek, Ö. F. (2019). Development culture and TQM in Turkish healthcare: importance of employee empowerment and top management leadership. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11-12), 1302-1318.
- Habtoor, N. (2016). Influence of human factors on organisational performance. Quality improvement practices as a mediator variable. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(4), 460-484.
- Hair J., Black W., Babin, B. Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.

- Hansen, F., Smith, M., & Hansen, R. B. (2002). Rewards and Recognition in Employee Motivation. *Compensation & Benefits Review*, 34(5), 64–72.
- Hart, C., & Schlesinger, L. (1991). Total quality management and the human resource professional: applying the Baldrige framework to human resources. *Human Resource Management*, 30(4), 433-454.
- Hocutt, M. A. & Stone, T. H. (1998). The impact of employee empowerment on the quality of a service recovery effort. *Journal of Quality Management*, 3(1), 117-132.
- Hogarty, K. Y., Hines, C. V., Kromrey, J. D., Ferron, J. M., & Mumford, K. R. (2005). The quality of factor solutions in exploratory factor analysis: The influence of sample size, communality, and overdetermination. *Educational and psychological measurement*, 65(2), 202-226.
- Howard, L. W. & Foster, S. T. (1999). The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality. *Journal of Quality Management*, 4(1), 5-22.
- Huarng, F., Horng, C., & Chen, C. (1999). A study of ISO 9000 process, motivation and performance. *Total Quality Management*, 10(7), 1009-1025.
- Ibrahim, R. (2019). Digital quality management systems: Benefits and challenges. *Proceedings on Engineering Sciences*, 1(2), 163-171.
- İlkey, M. S., & Aslan, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(7), 753-778.
- Imran, M. & Tanveer, A. (2015). Impact of Training & Development on Employees' Performance in Banks of Pakistan. *European Journal of Training and Development Studies*. 3(1), 22-44.
- Inderrieden, E. J., Allen, R. E., & Keaveny, T. J. (2004). Managerial discretion in the use of self-ratings in an appraisal system: The antecedents and consequences. *Journal of Managerial Issues*, 460-482.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- Iwaro, J. & Mwashia, A. (2012) The Effects of ISO Certification on Organization Workmanship Performance. *Quality Management Journal*, 19(1), 53-67.
- Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L. & Ardelean, B. (2014), "The impact of human resources and total quality management on the enterprise". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, 27-33.
- Jabeen, M. (2011). Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 197- 204.
- Jones, R., Arndt, G., & Kustin, R. (1997). ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(7), 650-660.
- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resources Development Quarterly*, 21(1), 69-85.



- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kanji, G. K. (1998). An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective. *Total Quality Management*, (9)1, 67-78.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation* (1st ed.). New York: Simon and Schuster.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129-131.
- Karia, N. & Asaari, M. H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), 2006, 30-43.
- Kehoe, D. F. (2012). *The fundamentals of quality management*. United Kingdom: Springer Science & Business Media.
- Kennedy, J. C. (1995). Empowering employees through the performance appraisal process. *International Journal of Public Administration*, 18(5), 793-811.
- Kim, D., Kumar, V. & Kumar, U. (2011). A performance realization framework for implementing ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(4), 383-404.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kinicki, A. J. & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor – subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.
- Kitchen, P. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.
- Knights, D., & McCabe, D. (1999). Are there no Limits to Authority?: TQM and Organizational Power. *Organization Studies*, 20(2), 197–224.
- Knights, D. & McCabe, D. (2000). 'Ain't Misbehavin'? Opportunities for Resistance under New Forms of 'Quality' Management. *Sociology*, 34(3), 421-436.
- Korsgaard, M. A. (1996). The impact of self-appraisals on reactions to feedback from others: the role of self-enhancement and self-consistency concerns. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 301-311.
- Kowalski, E. & Walley, P. (1993). Employee Receptivity to Total Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 10(1), 23-38.
- Krajcsák, Z. (2018). Successes of quality management systems through self-evaluation and commitment in different organizational cultures: A case study. *Management Decision*, 56(7), 1467-1484.
- Krajcsák, Z. (2019). Leadership strategies for enhancing employee commitment in TQM. *Journal of Management Development*, 38(6), 455-463.
- Kufidu, S. & Vouzas, F. (1998). Human resource aspects of quality management: evidence from MNEs operating in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 818-830.

- Kumar, V. & Sharma, R. (2018). Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(6), 1063-1088.
- Lam, S. (1996). Social power for compliance of middle managers and front-line workers with quality improvement policies. *Journal of Management Development*, 15(9), 13-17.
- Laohavichien, T., Fredendall, L. D. & Cantrell, R. S. (2009). The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. *Quality Management Journal*, 16(2), 7-24.
- Laohavichien, T., Fredendall, L. D. & Cantrell, R. S. (2011). Leadership and quality management practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(10), 1048-1070.
- Latham, J. R. (2014). Leadership for Quality and Innovation: Challenges, Theories, and a Framework for Future Research. *Quality Management Journal*, 21(1), 11-15.
- Law, C.C.H. (2016). Using bonus and awards for motivating project employees. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 4-7.
- Lee, M. Y., McMillen, J. C., Zayas, L. E., & Books, S. J. (2011). The quality assurance and improvement workforce in social services: An exploratory examination. *Administration in Social Work*, 35(3), 243-257.
- Leung, H. K., Chan, K. C., & Lee, T. Y. (1999). Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(7), 675-691.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392.
- Lin, C. & Wu, C. (2005). Managing knowledge contributed by ISO 9001:2000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 968-985.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R. & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127-152.
- L, RW & Byers, LL (1989). *Management Theory and Application* (5th ed.). Pensilvânia: IRWIN.
- Manasa, B. R. & Krishnanaik, C. N. (2015). Employee Welfare Measures- A Study on Cement Corporation of India Units, in Thndur and Adilabad. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 2(9), 219-226.
- Manders, B., Vries, H. J. & Blind, K. (2016). ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, 48, 41-55.
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1-12.
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Wulansari, N. A. (2018). Remuneration Reward Management System As A Driven Factor Of Employee Performance. *International Journal of Business & Society*, 19(4), 535-545.
- Matos, D. A. S., & Rodrigues, E. C. (2019). *Análise fatorial*. Brasil: Escola Nacional de Administração Pública
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.

- McCabe, S., Rooke, J., Seymour, D. & Brown, P. (1998). Quality managers, authority and leadership. *Construction Management & Economics*, 16(4), 447-457.
- Merenda, P. (1997). Methods, plainly speaking. A guide to the proper use of factor analysis in the conduct and reporting of research: Pitfalls to avoid. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 30, 156-164.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Mikkelsen, A. C., Sloan, D. & Hesse, C. (2017). The Expression of Dominance and Perceptions of Supervisor Credibility in Supervisor/Employee Relationships. *Communication Research Reports*, 34(4), 287-296.
- Mitra, A. (2016). *Fundamentals of quality control and improvement* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Motwani, J., Frahm, M. & Kathawala, Y. (1994). Quality Training: The Key to Quality Improvement. *Training for Quality*, 2(2), 7-12.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.
- Ogawa, R. T. & Bossert, S. T. (1995). Leadership as an Organizational Quality. *Educational Administration Quarterly*, 31(2), 224–243.
- Oliveira, G.S., Corrêa, J.E., Balestrassi, P.P., Martins, R.A. & Turrioni, J.B. (2019). Investigation of TQM implementation: empirical study in Brazilian ISO 9001- registered SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(5-6), 641-659.
- Ortiz, J. P., Benito, J. G. & Galende J. (2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1191-1218.
- Osterloh, M., Frost, J. & Frey, B. (2002). The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 61-77.
- Özutku, H. (2012). The influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee results: An empirical analysis in Turkish manufacturing industry. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 29-48.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. (7th ed.). Routledge.
- Pao-Long, C. & Wei-Ling, C. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*, 19(4), 622-631.

- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.
- Pheng, L. S. & May, C. F. (1997). Quality management systems: a study of authority and empowerment. *Building Research & Information*, 25(3), 158-169.
- Pheng, L. S. & Teo, J. A. (2003). Implementing Total Quality Management in Construction through ISO 9001:2000. *Architectural Science Review*, 46(2), 159-165.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Piskar, F. & Dolinsek, S. (2006). Implementation of the ISO 9001 from QMS to business model. *Industrial Management & Data Systems*, 106(9), 1333-1343.
- Plowman, B. (1990). Management Behaviour. *The TQM Magazine*, 2(4), 217-219.
- Pocinho, M. (2009). *Amostras: Teoria e exercícos passo a passo*.
- Rantz, M.J., Scott, J. & Porter, R. (1996). Employee Motivation: New Perspectives of the Age-Old Challenge of Work Motivation. *Nursing Forum*, 31(3), 29-36.
- Redman, T. & Mathews, B. (1998). Service quality and human resource management: A review and research agenda. *Personnel Review*, 27(1) 57-77.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Ryan, C., Deane, R. H. & Ellington, N. P. (2001). Quality Management Training in Small to Midsized Manufacturing Firms. *Quality Management Journal*, 8(2), 44-52.
- Sampaio, P., Saraiva, P. & Rodrigues, A. G. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38-58.
- Sampaio, P., Saraiva, P. & Rodrigues, A. G. (2010). A classification model for prediction of certification motivations from the contents of ISO 9001 audit reports. *Total Quality Management*, 21(12), 1279-1298.
- Sandelands, E. (1994). Industrial Training and Quality Initiatives. *Journal of European Industrial Training*, 18(7), 1-40.
- Selber, K. & Streeter, C. (2000). A customer-oriented model for managing quality in human services. *Administration in Social Work*, 24(2), 1-14.
- Slater, R. (1994). *Get Better or Get Beaten! 31 Leadership Secrets from GE's Jack Welch*. Irwin, Chicago.
- Stannojvaska, M., Minovski, R., Jovanovski, B., Sajfer, Z., Čóckalo, D., & Stanisavljev, S. (2016). Employees motivation and transition of iso 9001 QMS towards TQM. *Journal of Applied Engineering Science*, 14(2), 260-270.
- Sun, H. (2000). Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(2), 168-179.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Allyn & Bacon.

- Tang, S. & Kam, C. (1999). A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(6), 562-574.
- Trofino, A. J. (2001). Transformational leadership: moving total quality management to world-class organizations. *International Nursing Review*, 47(4), 232-242.
- Ugboro, I. O. & Obeng, K (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Vercic, A. T., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
- Vouzas, F. (2007). Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001:2000. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 21-29.
- Waldman, D. A. (1993). A theoretical consideration of leadership and total quality management. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 65-79.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204-213.
- Wandersman, A., & Snell-Johns, J. (2005). Empowerment Evaluation: Clarity, Dialogue, and Growth. *American Journal of Evaluation*, 26(3), 421–428.
- Warner, M., 1996. Innovation and training, in: Dodgson, M., Rothwell, R. (Eds.), *The Handbook of Industrial Innovation*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Webbm, K. (2007). Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors That Stimulate Employee Motivation And Performance. *Christian Higher Education*, 6(1), 53-71.
- Weber, M. (1964). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline OF Interpretive Sociology*. California: University of California Press.
- Weiner, B. J., Shortell, S. M., & Alexander, J. (1997). Promoting clinical involvement in hospital quality improvement efforts: the effects of top management, board, and physician leadership. *Health services research*, 32(4), 491–510.
- Wilkinson, A., Godfrey, G., & Marchington, M. (1997). Bouquets, Brickbats and Blinks: *Total Quality Management and Employee Involvement in Practice*. Organization Studies, 18(5), 799–819.
- Williams, B., Onsmann, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care*, 8(3).
- Wruck, K. H. (2000). Compensation, incentives and organizational change: ideas and evidence from theory and practice. In Michael Beer and Nitin Nohria (Eds), *Breaking the Code of Change* (pp. 269-305). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Yavas, B. F. (1995). Employee perceptions of quality: survey results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(5), 8-17.
- Yidong, T. & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of business ethics*, 116(2), 441-455.

- Yildiz, A. K. (2012). Effective Communication Skills to Manage the Library: Relations Between Managers and Librarians. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 2, 141 - 153.
- Yung, W. (1997). The values of TQM in the revised ISO 9000 quality system. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 221-230.
- Zelnik, M., Maletič, M., Maletič, D. & Gomišček, B. (2012). Quality management systems as a link between management and employees. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(1), 45-62.

## 8. Anexos

### 8.1. Dimensões e indicadores

#### **A) Designação:** Liderança transformacional

**Âmbito:** Consiste na orientação para a melhoria profunda e contínua dos processos e das práticas da gestão da qualidade.

**Indicadores** (formulados na forma de proposições):

**A.1)** A liderança está mais preocupada com a qualidade do que com a quantidade de trabalho.

**A.2)** A liderança estimula os liderados a focarem a sua atuação nos objetivos da qualidade

**A.3)** A liderança cuida adequadamente da formação dos liderados em conceitos da qualidade

**A.4)** A liderança recompensa as boas práticas da qualidade e penalizam as más práticas da qualidade.

**A.5)** A liderança promove a apresentação de sugestões de melhoria do sistema de gestão da qualidade

#### **B) Designação:** Liderança transacional

**Âmbito:** Consiste na orientação para a melhoria conservadora dos processos e das práticas da gestão da qualidade.

**Indicadores** (formulados na forma de proposições):

**B.1)** A liderança está mais focada no desempenho das tarefas do que no empoderamento dos funcionários

**B.2)** A liderança recompensa quem tem maior preocupação e envolvimento com a gestão da qualidade e sancionam quem não o faz.

**B.3)** A liderança estimula e monitoriza as práticas conformes com os requisitos da Norma da qualidade adotada.

**B.4)** Os valores partilhados pela liderança são coerentes com os valores dos funcionários

**B.5)** Os funcionários demonstram confiar na liderança

#### **C) Designação:** Liderança ética

**Âmbito:** Consiste na orientação para a melhoria contínua dos processos e das práticas da gestão da qualidade.

**Indicadores** (formulados na forma de proposições):

**C.1)** A liderança demonstra comportamentos normativamente apropriados aos funcionários

**C.2)** A liderança é solidária e atenciosa com os funcionários

**C.3)** A liderança transmite emoções positivas aos funcionários

**C.4)** Ocorre comunicação aberta e partilha de informações entre líder e funcionários.

**C.5)** A liderança promove uma boa relação com os funcionários, diminuindo o stress dos mesmos.

**D) Designação:** Trabalho em equipa

**Âmbito:** Consiste na orientação para o trabalho partilhado e cooperativo entre funcionários/as que realizam tarefas comuns ou/e complementares no âmbito do SGQ.

**Indicadores** (formulados na forma de proposições):

**D.1)** As equipas de trabalho são envolvidas nos processos da melhoria da qualidade

**D.2)** As equipas de trabalho podem mobilizar os recursos necessários para a resolução de problemas

**D.3)** As opiniões das equipas de trabalho são tidas em conta nas tomadas de decisão da qualidade

**D.4)** As equipas de trabalho estão cientes da importância do trabalho em equipa para a melhoria da qualidade

**D.5)** As equipas de trabalho recebem formação para trabalhar em equipa no para a qualidade

**- Recompensas e remuneração do trabalho;**

**E) Designação:** Recompensa e remuneração do trabalho

**Âmbito:** Consiste na atribuição de recompensas intrínsecas e extrínsecas associadas ao desempenho no âmbito do SGQ.

**Indicadores** (formulados na forma de proposições):

**E.1)** Os melhores desempenhos dos/as funcionários/as são recompensados na forma de reconhecimento verbal pessoal

**E.2)** Os melhores desempenhos dos/as funcionários/as são recompensados na forma de reconhecimento verbal público

**E.3)** Os melhores desempenhos dos/as funcionários/as são recompensados na forma de tempo de lazer ou uso de bens da organização

**E.4)** Os melhores desempenhos dos/as funcionários/as são recompensados com aumento salarial

**E.5)** Os melhores desempenhos dos/as funcionários/as são recompensados na forma de prémio financeiro

**F) Compromisso organizacional;**

**F) Designação:** envolvimento emocional e racional do pessoal com os fins da organização;

**Âmbito:** no âmbito do SGQ.

**Indicadores** (formulados na forma de proposições):

**F.1)** Os/as funcionários/as estão comprometidos com a missão e valores do SGQ

**F.2)** Os/as funcionários/as participam ativamente na melhoria contínua do SGQ

**F.3)** Os/as funcionários/as procuram continuamente melhorar o seu desempenho pessoal

**F.4)** Os supervisores apoiam os funcionários no trabalho, partilhando conhecimentos entre si.

**F.5)** Os funcionários demonstram gostar daquilo que fazem.

**G) Designação:** Comunicação

**Âmbito:** consiste na troca de mensagens verbais escritas e verbais não escritas internas entre o pessoal;

**Indicadores** (formulados na forma de proposições):

- G.1)** Os funcionários comunicam entre si para partilhar conhecimentos relevantes para o serviço.
- G.2)** As responsabilidades dos/as funcionários/as foram comunicadas de modo verbal escrito.
- G.3)** As responsabilidades dos/as funcionários/as foram comunicadas de modo verbal oral
- G.4)** A política da qualidade é bem conhecida por todos os/as funcionários/as
- G.5)** Os procedimentos a executar são bem conhecidos por todos os/as funcionários/as

## **H) Designação:** Capacitação dos RH

**Âmbito:** consiste na melhoria de capacidades (conhecimento e competência) de atuação dos/as funcionárias;

**Indicadores** (formulados na forma de proposições):

- H.1)** A formação dos/as funcionários/as melhorou o seu conhecimento dos processos/procedimentos da qualidade
- H.2)** A formação dos/as funcionários/as melhorou o seu conhecimento de conceitos básicos da qualidade
- H.3)** A formação dos/as funcionários/as alterou os seus significados sobre 'qualidade'.
- H.4)** A formação dos/as funcionários/as melhorou a sua competência para executarem os processos/procedimentos da qualidade
- H.5)** Após a formação, a resistência face às mudanças vindas da implementação do SGQ diminuiu.

## **I) Empoderamento dos RH**

**Designação:** Empoderamento dos RH

**Âmbito:** consiste na melhoria de capacidades (conhecimento e competência) de actuação dos/as funcionárias;

**Indicadores** (formulados na forma de proposições):

- I.1)** Os/as funcionários/as foram envolvidos/as na definição dos objetivos da melhoria do SGQ
- I.2)** Os/as funcionários/as realizam adequada auto-avaliação do seu desempenho
- I.3)** Os/as funcionários/as apresentam propostas de melhoria do desempenho do SGQ
- I.4)** Os/as funcionários/as tomam decisões de natureza operacional inovadoras
- I.5)** Os/as funcionários/as estão motivados/as para a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes/utentes

## **J) Dominação (autoridade e poder das chefias)**

**Designação:** Dominação

**Âmbito:** consiste na combinação da autoridade e do poder para gerir processos e pessoas.

**Indicadores** (formulados na forma de proposições):

- J.1)** A certificação do SGQ melhorou os usos da autoridade formal das chefias de topo para exercerem os seus cargos
- J.2)** A certificação do SGQ melhorou os usos da autoridade formal das chefias intermédias para exercerem os seus cargos
- J.3)** A certificação do SGQ alterou as relações de poder com base no conhecimento da qualidade
- J.4)** A certificação do SGQ melhorou a disciplina operacional e a relação entre funcionários/as



**J.5)** A certificação do SGQ aumentou a responsabilização pessoal pelo exercício dos cargos.

### **Construção do Questionário (Organização das variáveis)**

No questionário foram elaborados 5 quadros, em que cada um tem um indicador de cada dimensão. Desta forma, o primeiro quadro tem os indicadores organizados da seguinte forma: A1, B1, C1, ..., J1; o segundo quadro: A2, B2, C2, ... J2; seguindo este mesmo padrão nos outros quadros.

## **8.2. Questionário**

### **Questionário - Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade em IPSS**

- Este questionário constitui um instrumento de levantamento de dados, incluído na dissertação do Mestrado de Sociologia, na área das Organizações e do Trabalho, da Universidade do Minho.

- Este estudo tem por objetivo caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos em IPSS com sistemas de gestão da qualidade certificados.

- Peço, por favor, que responda a todas as perguntas da forma mais verdadeira possível, visto que todos os dados introduzidos serão tratados confidencialmente e se destinam apenas à realização desta investigação.

#### **1 – Respostas Sociais que a IPSS oferece** (assinale com uma cruz a(s) categoria(s) adequada(s))

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Creche                        | <input type="checkbox"/> Lar Residencial (Adultos com Deficiência)                         |
| <input type="checkbox"/> Educação pré-escolar          | <input type="checkbox"/> Residência autónoma (Adultos com Deficiência)                     |
| <input type="checkbox"/> CATL                          | <input type="checkbox"/> Apoio Domiciliário integrado (Pessoas em situação de Dependência) |
| <input type="checkbox"/> SAD (Idosos)                  | <input type="checkbox"/> Centro de medicina Física e Reabilitação                          |
| <input type="checkbox"/> Centro de convívio (Idosos)   | <input type="checkbox"/> Unidade de Neuro-Estimulação                                      |
| <input type="checkbox"/> Centro de dia (Idosos)        | <input type="checkbox"/> Centro de Formação e Reabilitação Profissional                    |
| <input type="checkbox"/> Centro de noite (Idosos)      | <input type="checkbox"/> Centro de Recursos para Inclusão                                  |
| <input type="checkbox"/> ERPI (Idosos)                 | <input type="checkbox"/> Pessoas em Situação de Sem-Abrigo                                 |
| <input type="checkbox"/> SAD (Adultos com Deficiência) | <input type="checkbox"/> Casa de Acolhimento Residencial                                   |
| <input type="checkbox"/> CAO (Adultos com Deficiência) |  |

#### **Outras Respostas Sociais:**

---

---

#### **2 – N<sup>o</sup> de funcionários da IPSS** (assinale com uma cruz a categoria adequada)

- |                               |                                    |
|-------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 50 | <input type="checkbox"/> 200 – 299 |
|-------------------------------|------------------------------------|

- 50 – 99                       300 – 399  
 100 – 149                   400 – 499  
 150 – 199                   ≥ 500

**3 – Nº total de clientes da IPSS** (assinale com uma cruz a categoria adequada)

- < 50                               400 - 499  
 50 – 99                           500 - 599  
 100 – 199                       600 – 699  
 200 – 299                       ≥ 700  
 300 – 399

**4 - Norma referencial para a certificação** (assinale com uma cruz a(s) categoria(s) adequada(s))

- Manual da Segurança Social nível A       Manual da Segurança Social B  
 Manual da Segurança Social C               ISO 9001  
 Equass Assurance                               Equass Excellence  
 Outra: .....

**5 – Ano de certificação** (assinale com uma cruz a categoria adequada)

- até 2010  
 2011 - 2015  
 2016 - 2020

**6 – Continuidade atual da certificação** (assinale com uma cruz a categoria adequada)

- revalidada       Suspensa (tenciona revalidar)       Abandonada

**7 - Como classifica a natureza da liderança da/s sua/s chefias?** (Registe a sua opinião na escala abaixo - varia entre 1 (mínimo) e 5 (máximo))

	1	2	3	4	5
Liderança Formal					
Liderança Informal					

**8 – Infraestruturação do SGQ** (assinale com uma cruz a categoria adequada)

- Em papel       Em software       Ambos

**8.1 – Se na questão anterior selecionou “Software” ou “Ambos”, quais as atividades infraestruturadas em software?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Auditoria interna   | <input type="checkbox"/> Gestão da manutenção do/s imóvel/is |
| <input type="checkbox"/> Avaliação da satisfação das entidades interessadas                    | <input type="checkbox"/> Gestão da medicação                 |
| <input type="checkbox"/> Contabilidade   | <input type="checkbox"/> Gestão de fornecedores              |
| <input type="checkbox"/> Elaboração, execução e revisão do Plano individual (PI) dos clientes; | <input type="checkbox"/> Gestão da Frota                     |
| <input type="checkbox"/> Escalas de serviço (Recursos humanos)                                 | <input type="checkbox"/> Gestão da limpeza                   |
| <input type="checkbox"/> Faturação   | <input type="checkbox"/> Gestão de sócios                    |
| <input type="checkbox"/> Gestão da cozinha   | <input type="checkbox"/> Gestão de stocks                    |
| <input type="checkbox"/> Gestão de reclamações, sugestões e elogios                            | <input type="checkbox"/> Medicação dos clientes              |
| <input type="checkbox"/> Gestão da manutenção dos equipamentos                                 | <input type="checkbox"/> Salários                            |
| <input type="checkbox"/> Outro: .....  |  |

**9 – Considere as seguintes proposições. Assinale com x a categoria correspondente ao seu grau de concordância/discordância.**

**DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; NDNC - Nem Discordo / Nem Concordo ; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente**

	DT	D	NDNC	C	CT
A liderança está mais preocupada com a qualidade do que com a quantidade de trabalho.					
A liderança está mais focada no desempenho das tarefas do que no empoderamento dos funcionários.					
A liderança demonstra comportamentos normativamente apropriados aos funcionários.					
As equipas de trabalho são envolvidas nos processos da melhoria da qualidade.					
Os melhores desempenhos dos/as funcionários/as são recompensados na forma de reconhecimento verbal pessoal.					
Os/as funcionários/as estão comprometidos com a missão e valores do SGQ.					
Os funcionários comunicam entre si para partilhar conhecimentos relevantes para o serviço.					
A formação dos/as funcionários/as melhorou o seu conhecimento dos processos/procedimentos da qualidade.					

Os/as funcionários/as foram envolvidos/as na definição dos objetivos da melhoria do SGQ.					
A certificação do SGQ melhorou os usos da autoridade formal das chefias de topo para exercerem os seus cargos.					

	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
A liderança estimula os liderados a focarem a sua atuação nos objetivos da qualidade.					
A liderança recompensa quem tem maior preocupação e envolvimento com a gestão da qualidade e sanciona quem não o faz.					
A liderança é solidária e atenciosa com os funcionários.					
As equipas de trabalho podem mobilizar os recursos necessários para a resolução de problemas.					
Os melhores desempenhos dos/as funcionários/as são recompensados na forma de reconhecimento verbal público.					
Os/as funcionários/as participam ativamente na melhoria contínua do SGQ.					
As responsabilidades dos/as funcionários/as foram comunicadas de modo verbal escrito.					
A formação dos/as funcionários/as melhorou o seu conhecimento de conceitos básicos da qualidade.					
Os/as funcionários/as realizam adequada autoavaliação do seu desempenho.					
A certificação do SGQ melhorou os usos da autoridade formal das chefias intermédias para exercerem os seus cargos.					

	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
A liderança cuida adequadamente da formação dos liderados em conceitos da qualidade.					
A liderança estimula e monitoriza as práticas conformes com os requisitos da Norma da qualidade adotada.					
A liderança transmite emoções positivas aos funcionários.					
As opiniões das equipas de trabalho são tidas em conta nas tomadas de decisão da qualidade.					
Os melhores desempenhos dos funcionários são recompensados na forma de tempo de lazer ou uso de bens da organização.					
Os/as funcionários/as procuram continuamente melhorar o seu desempenho pessoal.					

As responsabilidades dos/as funcionários/as foram comunicadas de modo verbal oral.					
A formação dos/as funcionários/as alterou os seus significados sobre 'qualidade'.					
Os/as funcionários/as apresentam propostas de melhoria do desempenho do SGQ.					
A certificação do SGQ alterou as relações de poder com base no conhecimento da qualidade.					

	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
A liderança recompensa as boas práticas da qualidade e penalizam as más práticas da qualidade.					
Os valores partilhados pela liderança são coerentes com os valores dos funcionários.					
Ocorre comunicação aberta e partilha de informações entre líder e funcionários.					
As equipas de trabalho estão cientes da importância do trabalho em equipa para a melhoria da qualidade.					
Os melhores desempenhos dos/as funcionários/as são recompensados com aumento salarial.					
Os supervisores apoiam os funcionários no trabalho, partilhando conhecimentos entre si.					
A política da qualidade é bem conhecida por todos os/as funcionários/as.					
A formação dos/as funcionários/as melhorou a sua competência para executarem os processos/procedimentos da qualidade.					
Os/as funcionários/as tomam decisões de natureza operacional inovadoras.					
A certificação do SGQ melhorou a disciplina operacional e a relação entre funcionários/as.					

	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
A liderança promove a apresentação de sugestões de melhoria do sistema de gestão da qualidade.					
Os funcionários demonstram confiar na liderança.					
A liderança promove uma boa relação com os funcionários, diminuindo o stress dos mesmos.					
As equipas de trabalho recebem formação para trabalhar em equipa para a qualidade.					

Os melhores desempenhos dos/as funcionários/as são recompensados na forma de prémio financeiro.					
Os funcionários demonstram gostar daquilo que fazem.					
Os procedimentos a executar são bem conhecidos por todos os/as funcionários/as.					
Após a formação, a resistência face às mudanças vindas da implementação do SGQ diminuiu.					
Os/as funcionários/as estão motivados/as para a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes/utentes.					
A certificação do SGQ aumentou a responsabilização pessoal pelo exercício dos cargos.					

**Avaliação do Questionário (Usado apenas na fase de pré-teste do questionário)**

**Alguma(s) das questões têm sentido ambíguo? Se sim, quais? Indique o número das questões.**

---



---



---



---

**Alguma(s) das questões são difíceis de interpretar? Se sim, quais? Indique o número das questões.**

---



---



---



---

**Quer apresentar algum comentário/ alguma sugestão sobre o questionário?**

---



---



---



---

**Obrigado pela participação!**