



Universidade de
Aveiro
Ano 2021

**ANA CLÁUDIA
RODRIGUES DE
MATOS**

**LIDERANÇA E MATURIDADE DOS SISTEMAS DE
GESTÃO DA QUALIDADE**



Universidade de Aveiro
Ano 2021

**ANA CLÁUDIA
RODRIGUES DE
MATOS**

**LIDERANÇA E MATURIDADE DOS SISTEMAS DE
GESTÃO DA QUALIDADE**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Cláudia Margarida Ramos de Sousa e Silva, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

A mim, pela resiliência.

o júri

presidente

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Daniel Augusto Estácio Marques Mendes Gaspar
Professor Adjunto, Instituto Politécnico de Viseu

Prof. Doutora Cláudia Margarida Ramos de Sousa e Silva (Orientadora)
Professora Auxiliar Convidada, Universidade de Aveiro

agradecimentos

À professora Cláudia Sousa e Silva por toda a orientação, paciência, ajuda e compreensão.

À minha família pelo apoio incondicional.

Aos meus amigos pelo encorajamento.

Ao professor Adelson Pereira do Nascimento por gentilmente autorizar a utilização da escala de maturidade dos SGQ.

A todas as pessoas que disponibilizaram um pouco do seu tempo para responder ao questionário, contribuindo para esta investigação.

A todos os revisores envolvidos no processo de publicação dos trabalhos decorrentes desta dissertação.

A todas as outras pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o alcance deste objetivo.

A todos e a cada um, o meu mais sincero obrigada.

palavras-chave

Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade, Maturidade, Liderança

resumo

O contexto atual impõe às organizações que repensem os seus modelos de gestão, de modo que se consigam adaptar às mudanças impostas pelo mercado. Os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) têm sido apontados como capazes de suportar as empresas a superar estes desafios atuais. Para tal, as empresas têm de ser capazes de desenvolver continuamente o seu SGQ. A liderança é apontada como um dos fatores com impacto neste progresso.

O presente trabalho, realizado no âmbito do mestrado em Gestão, tem como objetivo relacionar os níveis de maturidade dos SGQ e os estilos de Liderança, de modo a perceber qual(ais) o(s) estilo(s) de liderança dos gestores na condução do SGQ, bem como, quais os níveis de maturidade mais presentes nas organizações em estudo. Foi realizado um estudo com 63 empresas localizadas em Portugal com os seus SGQ certificados, através de um questionário de metodologia mista. Na análise dos dados foram realizados testes de fiabilidade através do Alfa de Cronbach, os testes de Levene e Kolmogorov-Smirnov, além da estatística descritiva, testes ANOVA e o coeficiente de correlação de Pearson. As empresas em estudo recaíram maioritariamente sobre os níveis de maturidade 2 e 3, numa escala de 1 a 5. O nível 2 é onde geralmente acontece a certificação do SGQ, enquanto o 3 é já um estágio intermédio, em que o perfil organizacional é claramente definido, porém são ainda níveis em que os resultados não se diferenciam dos concorrentes. Em todos os níveis de maturidade existe uma tendência de conjugar os dois estilos de liderança – Transformacional e Transacional.

O principal contributo deste trabalho centra-se na apresentação de um diagnóstico atual de maturidade do SGQ de um conjunto de empresas certificadas. Conclui-se que apesar do progresso evolutivo demonstrado pelas empresas, a maioria da amostra não aproveita o potencial do seu SGQ para superar os desafios atuais. Neste sentido, este trabalho aponta o desenvolvimento de competências de liderança transformacional e transacional como um fator impulsionador para essa evolução. Os resultados apresentados contribuíram também para a área de conhecimento da Gestão, aprofundando a interligação entre a liderança e a gestão da qualidade.

keywords

Quality; Quality Management Systems; Maturity; Leadership

abstract

The current context requires organizations to rethink their management models, to adapt to changes imposed by the market. Quality Management Systems (QMS) have been identified as capable of supporting companies to overcome these current challenges. For this, companies must be able to continuously develop their QMS. Leadership is identified as one of the factors impacting this progress. This work, carried out within the scope of the Masters in Management, aims to relate the maturity levels of the QMS and the Leadership styles, in order to understand the leadership style(s) of managers in conducting the QMS, as well as, which maturity levels are most evident in the organizations under study. A study was carried out with 63 companies located in Portugal with their QMS certified, through a mixed methodology questionnaire. In the data analysis, reliability tests were performed using Cronbach's Alpha, Levene's and Kolmogorov-Smirnov's tests, as well as descriptive statistics, ANOVA tests and Pearson's correlation coefficient. The companies under study fell mostly on maturity levels 2 and 3, on a scale of 1 to 5. Level 2 is where QMS certification usually takes place, while level 3 is already an intermediate stage, in which the organizational profile is clearly defined, but they are still levels at which the results do not differ from the competitors. At all maturity levels there is a tendency to combine the two leadership styles – Transformational and Transactional. The main contribution of this work focuses on the presentation of a current diagnosis of QMS maturity of a group of certified companies. It is concluded that despite the evolutionary progress shown by the companies, most of the sample does not take advantage of the potential of their QMS to overcome current challenges. In this sense, this work points to the development of transformational and transactional leadership skills as a driving factor for this evolution. The results presented also contributed to the area of knowledge of Management, deepening the interconnection between leadership and quality management.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	7
2.1 Gestão da Qualidade	7
2.2 Sistemas de Gestão da Qualidade	9
2.3 Norma ISO 9001.....	10
2.3.1 Princípios da Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001	11
2.3.2 Processo de certificação	14
2.3.3 Benefícios de implementação de um SGQ baseado na Norma ISO 9001 ...	15
2.3.4 Obstáculos/Barreiras à implementação de um SGQ baseado na Norma ISO 9001	17
2.4 Níveis da Maturidade dos SGQ.....	17
2.5 Liderança	20
2.5.1 Teorias da Liderança	21
2.5.2 Estilos de Liderança	22
2.6 Liderança e Gestão da Qualidade.....	23
2.6.1 Os 4 paradigmas da Gestão da Qualidade e a Liderança	26
3. Metodologia	29
3.1 Tipo de Amostragem	31
4. Resultados e Análise de Dados.....	33
4.1 Testes de Fiabilidade	36
4.2 Análise Descritiva de Maturidade dos SGQ.....	38
4.3 Níveis de Maturidade	39
4.3.1 Dimensão da empresa e nível de maturidade do SGQ.....	42
4.3.2 Tempo de certificação e nível de maturidade do SGQ.....	42
4.4 Análise Descritiva Liderança	43
4.4.1 Dimensão da empresa e estilo de liderança.....	45
4.5 Inter-relação entre Níveis de Maturidade e os Estilos de Liderança	46
4.5.1 Estilo de liderança e nível de maturidade do SGQ	46
4.5.2 Níveis de Maturidade dos SGQ e Dimensões da Liderança.....	50

5. Discussão	53
6. Conclusões.....	57
Referências Bibliográficas	61
Anexos/Apêndices.....	71
Anexo A.....	71
Publicações da Autora Resultantes da Dissertação	73

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Níveis de Maturidade de um SGQ (Nascimento et. al, 2016)	19
Tabela 2– Caraterísticas de liderança segundo os paradigmas da gestão da qualidade	26
Tabela 3– Dimensões do Multifactor Leadership Questionnaire®	30
Tabela 4– Tipos de empresas da amostra.....	33
Tabela 5– Número de anos de certificação das empresas da amostra (por classes) ..	34
Tabela 6– Dimensão das empresas da amostra.....	34
Tabela 7– Faixas etárias da amostra (por classes)	35
Tabela 8– Género da amostra	35
Tabela 9 – Antiguidade dos colaboradores nas empresas da amostra em anos (por classes)	35
Tabela 10 - Alfa de Cronbach da escala de maturidade dos SGQ.....	37
Tabela 11– Alfa de Cronbach das dimensões do MLQ.....	37
Tabela 12– Análise descritiva SGQ.....	39
Tabela 13– Número de empresas por nível de maturidade	40
Tabela 14– Média das dimensões de maturidade dos SGQ em cada nível de maturidade	41
Tabela 15– Análise descritiva MLQ	44
Tabela 16– Análise descritiva MLQ - Outputs	44
Tabela 17– ANOVA dimensão da empresa e média dos estilos de liderança	45
Tabela 18– Média dos estilos de lideranças nos níveis de maturidade (escala 0 a 4) .	47
Tabela 19– Coeficiente de correlação de Pearson entre os níveis de maturidade dos SGQ e os estilos de liderança	48
Tabela 20– Coeficiente de correlação de Pearson entre os níveis de maturidade dos SGQ e as dimensões da liderança transformacional.....	48
Tabela 21– Coeficiente de correlação de Pearson entre os níveis de maturidade dos SGQ e as dimensões da liderança transacional	49
Tabela 22– Coeficiente de correlação de Pearson entre os níveis de maturidade dos SGQ e as dimensões da liderança Laissez-Faire	49
Tabela 23– Coeficiente de correlação de Pearson entre os níveis de maturidade dos SGQ e as dimensões dos outputs.....	49
Tabela 24– Dimensões dos estilos de liderança nos níveis de maturidade dos SGQ..	50

Índice de Gráficos e Figuras

Figura 1– Sistema de gestão da qualidade (Nguyen, Phan & Matsui, 2018)	3
Figura 2– Ciclo PDCA (Kemenade, 2014b)	10
Figura 3– Ciclo ACCRA (Kemenade, 2014b)	10
Figura 4– Pontos de transição na escala de maturidade (Nascimento, et al., 2016) ..	40
Gráfico 1– Grau de dificuldade de implementação dos SGQ	36

Lista de Anexos/Apêndices

Anexo A – Licença da Mind Garden, Inc. para utilização do questionário *Multifactor Leadership Questionnaire®—5X Short Leader Form MLQ* (visão do líder), de Bass & Avolio (1995).

Siglas/Acrónimos

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

QMS - Quality Management Systems

ISO – *International Organization for Standardization*

HKMA – *Hong Kong Management Association*

EFQM - *European Foundation for Quality Management*

CAF - *Common Assessment Framework*

PDCA - Planear, Fazer, Controlar e Agir

ACCRA – Atenção, Contexto, Compromisso, Reflexão e Ação

CMM – *Capability Maturity Model*

PNQ – Prémio Nacional da Qualidade

MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*

IPAC – Instituto Português de Acreditação

TI – Tecnologias de Informação

1. Introdução

O ambiente em que vivemos é cada vez mais complexo e exigente, e atender de forma sistemática às necessidades e expectativas da sociedade torna-se um grande desafio para as empresas que poderão necessitar de fazer mudanças na sua organização, estrutura ou nos processos e procedimentos (NP EN ISO 9001:2015). A sociedade sofre alterações constantes e é necessário que as empresas estejam atentas e se adequem rapidamente e mais do que isso, que se antecipem a essas mudanças. Como explícito na Norma ISO 9004:2018, “a organização deverá ir para além da qualidade dos seus produtos e serviços e das necessidades e expectativas dos seus clientes. Para atingir o sucesso sustentado, a organização deverá focalizar-se em antecipar e satisfazer as necessidades e expectativas das suas principais partes interessadas, tendo em vista melhorar a sua satisfação e experiência global” (NP EN ISO 9004:2018).

A satisfação do cliente é o foco da gestão da qualidade, considerada uma ferramenta para o alcance da competitividade das organizações (Gunasekaran, Subramanian & Ngai, 2019). Deste modo, a implementação da gestão da qualidade, nomeadamente através de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) auxilia as empresas a responderem de forma eficiente às mudanças sociais (Silva e Matos, 2020), que fazem surgir um novo paradigma da gestão da qualidade, caracterizado pela flexibilidade e adaptação. Este paradigma, defendido por Kemenade e Hardjono (2018), vem na sequência dos três já existentes (o empírico, o de referência e o reflexivo): o paradigma de emergência. Os autores consideram que este quarto paradigma é o mais adequado para as organizações trabalharem no contexto atual, pois é necessário adequar a forma de agir e de resolver problemas à realidade existente e ao contexto, porque o que funciona agora pode não funcionar amanhã (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016).

Este novo paradigma requer uma abordagem mais flexível e adaptável dos processos, que os sistemas adotados pelas empresas podem não estar preparados para dar resposta. É essencial fazer mudanças incrementais ou radicais, ter estabilidade organizacional, assim como praticar uma comunicação ativa e eficaz (Fundin, Backström & Johansson, 2019).

Todo este processo pode ser suportado através da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, pois “A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global” (NP EN ISO 9001:2015). Segundo Johannsen (2013), a implementação de um sistema de gestão da qualidade pode melhorar o desempenho da organização em vários aspetos, como a melhoria da cultura de trabalho dos

funcionários, do desempenho da organização como um todo e da satisfação dos clientes. Destarte, a implementação de um sistema de gestão da qualidade, respeitando todos os requisitos e especificidades, pode ser uma mais-valia para as organizações conseguirem alcançar os seus objetivos.

Mas estarão os SGQ preparados para as mudanças decorrentes deste novo paradigma de emergência? Tudo dependerá do seu nível de maturidade ou desenvolvimento. (Fundin, Backström & Johansson, 2019).

Os modelos de maturidade designam o grau de consolidação das práticas adotadas por uma organização, dando ênfase às boas práticas e auxiliando na transição de um nível para outro superior. Estes modelos permitem a identificação de uma trajetória lógica e progressiva rumo ao desenvolvimento organizacional (Silveira, 2009).

Devido a esta mutação constante da atualidade, seguir padrões e procedimentos não é mais o caminho a seguir. É necessário que os líderes das empresas sejam providos de competências como capacidade de adaptação e criação de sinergias (Kemenade, 2014a). É sabido que as mudanças são sempre difíceis de implementar, devido a vários fatores, e existem resistências e obstáculos que têm de ser ultrapassados. O papel dos líderes é, assim, definir direções e formas de atuação, bem como promover mudanças inspiradoras em toda a organização. A envolvimento de todos no processo potencia uma minimização dos fatores menos favoráveis resultantes das alterações que são pretendidas (Randeree, 2008). A liderança desempenha, também, um papel fundamental no estabelecimento de metas relativamente à gestão da qualidade e das respetivas estratégias para atingir essas metas (Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1995).

Posto isto, torna-se importante relacionar estas duas temáticas, gestão da qualidade, e liderança, de modo a analisar qual o papel da liderança no desenvolvimento da maturidade dos SGQ.

No que concerne à gestão da qualidade existe uma panóplia de literatura científica, assim como para a temática da liderança, e existe, na atualidade, a necessidade de relacionar estas temáticas pela importância e impacto que a liderança pode ter na gestão da qualidade. Deste modo, este trabalho pretende contribuir para o estudo dessa relação, uma vez que a liderança é apontada como um dos fatores críticos na implementação e desempenho dos sistemas de gestão da qualidade nas organizações, sendo um dos 7 princípios da gestão da qualidade presentes na Norma ISO 9001:2015.

Esta norma foi criada em 1987 com o objetivo de apoiar e incentivar a melhoria da qualidade das organizações, fornecendo as diretrizes e padrões necessários para tal (Nguyen, Phan & Matsui, 2018). Foram também desenvolvidos prémios, em vários países, com requisitos e critérios claramente definidos, também com o intuito de

promover melhores práticas de gestão da qualidade. Exemplos desses prêmios são: o Malcolm Baldrige dos Estados Unidos da América, mas que tem impacto em todo o mundo, criado em 1988, o Prémio de Qualidade HKMA de Hong Kong, criado em 1991, O Prémio Europeu de Qualidade, criado em 1992, o Prémio de Excelência Empresarial da Nova Zelândia, criado em 1993, o Prémio de Qualidade do Japão, criado em 1996 e o Prémio Egípcio de Qualidade, criado também em 1996. Um dos pontos comum a todos estes prêmios é a liderança (Nguyen, Phan & Matsui, 2018). Como se pode observar na figura 1 a liderança é o pilar central que conduz todo o processo de gestão da qualidade.

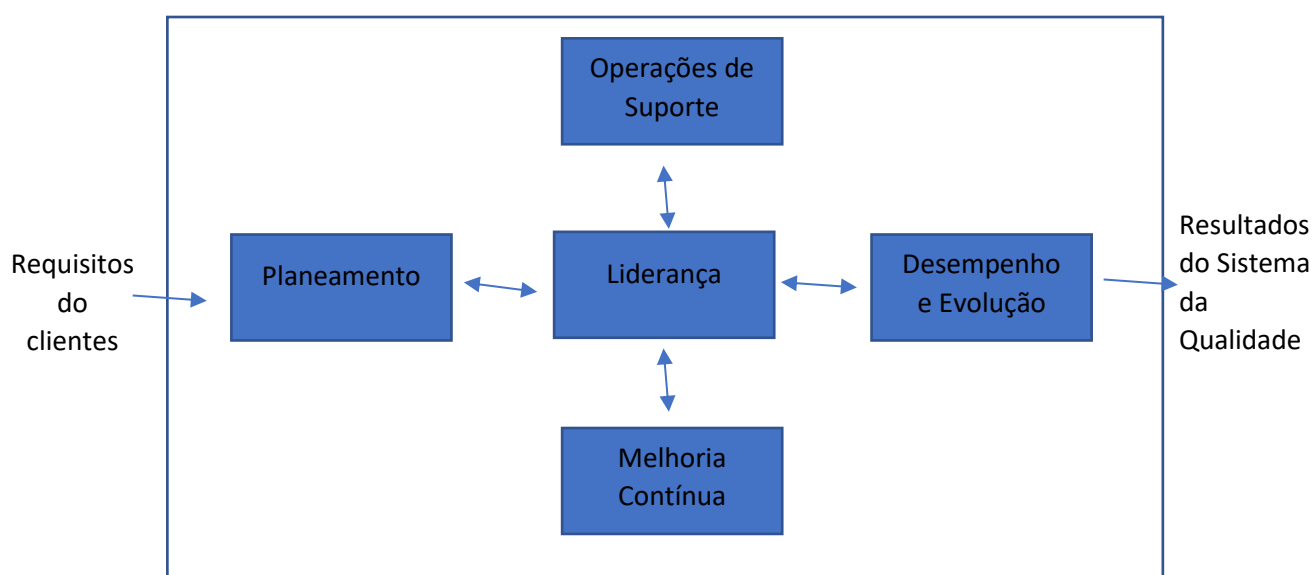


Figura 1– Sistema de gestão da qualidade (Nguyen, Phan & Matsui, 2018)

Num estudo realizado por Fundin (2018) a liderança foi apontada como uma das cinco competências mais importantes para o paradigma da qualidade emergente, pois envolve competências como adaptabilidade, resiliência e vontade de mudar. Outros autores identificam a relação entre o compromisso da liderança e as prioridades estratégicas para o desenvolvimento da qualidade como futuras áreas de investigação (Albacete-Sáez, Fuentes-Fuentes & Bojica, 2011). Hirtz, Murray e Riordan (2007), concluíram, no seu estudo sobre os efeitos da liderança na qualidade, que o empenho e desenvolvimento dos líderes promovem expectativas de desempenho que transcendem para toda a organização e as suas atitudes serão replicadas pelos subordinados, resultando numa organização mais consciente da qualidade e comprometida para a total satisfação dos clientes. Para Paulová e Míkva (2011) os líderes definem a visão para o futuro, estabelecem valores e papéis em todos os níveis da organização e são vistos como exemplos a seguir, e, por isso é necessário que as

suas atitudes e escolhas estejam em consonância com as metas que pretendem alcançar e com a sua própria visão do mundo. Um estudo levado a cabo pelos mesmos autores, demonstrou que a liderança é vista como um princípio-chave para um bom funcionamento dos sistemas de gestão da qualidade, em qualquer que seja o setor de atividade. Por tudo isto, torna-se importante aprofundar pesquisas que combinem gestão da qualidade e liderança no contexto atual.

Um dos grandes objetivos deste trabalho é perceber qual a importância do papel da liderança na melhoria do desempenho dos sistemas de gestão da qualidade das organizações, de modo, a que estas estejam cada vez mais intimamente ligadas às necessidades e evoluções da sociedade. Para tal, este trabalho pretende perceber o estilo de liderança predominante em cada nível de maturidade dos sistemas de gestão da qualidade e como as práticas de liderança associadas a cada estilo de liderança poderão contribuir para o desenvolvimento da maturidade dos SGQ.

Assim, as perguntas que se impõem e que serão analisadas neste projeto de investigação dividem-se em dois grupos: questões de investigação primárias e uma questão secundária.

- Questões de investigação primárias:
 1. Qual(ais) o(s) estilo(s) de liderança predominante(s) nos gestores na condução do SGQ, considerando a sua autoperceção?
 2. Qual(ais) o(s) nível(eis) de maturidade dos SGQ com mais incidência nas organizações em estudo?
 3. Qual(ais) o(s) estilo(s) de liderança predominante(s) em cada nível de maturidade dos SGQ?
 4. Como as práticas de liderança associadas a cada estilo de liderança poderão contribuir para o desenvolvimento da maturidade dos SGQ?

- Questão de investigação secundária:
 5. Quais as principais dificuldades sentidas pela liderança no processo de implementação do sistema de gestão da qualidade?

Para responder às questões acima foi seguida uma abordagem de investigação mista (quantitativa e qualitativa), com recurso a um questionário a empresas com o seu SGQ certificado, pois a certificação pressupõe um nível base de estruturação e funcionamento.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- a revisão da literatura, em que são abordados os conceitos de gestão da qualidade, nomeadamente os SGQ e os seus níveis de maturidade,

e liderança, seguindo-se a relação entre as duas temáticas, que é o grande objetivo deste estudo;

- no ponto três é apresentada a metodologia que irá ser realizada para sustentar a investigação;
- os resultados do estudo serão apresentados no ponto quatro;
- no ponto cinco é feita a discussão desses resultados fundamentada com a revisão da literatura;
- e no sexto e último ponto serão apresentadas as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

2. Revisão da Literatura

“A gestão da qualidade é um dos tópicos de discussão mais importantes na gestão moderna” e cada vez mais organizações se preocupam com a implementação de sistemas de gestão da qualidade (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016), pois segundo Chen (1997), estas reconhecem a qualidade como uma estratégia eficaz num mercado cada vez mais competitivo. Os consumidores tornaram-se também mais exigentes e informados e as empresas devem acompanhar e superar as expectativas dos seus clientes efetivos e potenciais para se poderem distinguir e até sobreviver nos dias de hoje (Randeree, 2008). Um dos fatores críticos, mais citado, para o sucesso de programas de gestão de qualidade é a liderança (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016). De acordo com Mosadeghrad (2013) este é também um dos fatores que leva a que os programas de qualidade falhem, pois é necessário que os líderes criem um ambiente e cultura de apoio à implementação eficaz do sistema de qualidade.

Nos subcapítulos que se seguem, é apresentada a revisão da literatura para os temas da gestão da qualidade, integrando os sistemas de gestão da qualidade e os seus níveis de maturidade, e o tema da liderança. Finalizando com a interligação das duas temáticas.

2.1 Gestão da Qualidade

Muitos autores consideram que a gestão moderna da qualidade teve origem no final do século XIX início do século XX com a gestão científica (Kemenade & Hardjono, 2018). Hermel (1997) refere quatro períodos da gestão da qualidade no século XX:

- o período da inspeção no início do século, em que o objetivo seria detetar defeitos;
- o controlo de qualidade de 1930 a 1950, caracterizado pela verificação da qualidade do produto final;
- a garantia de qualidade de 1950 a 1970 em que passa a existir uma preocupação na construção contínua da qualidade, tanto no produto final como em processos intermédios; e
- a fase da qualidade total de 1970 a 1980, período em que é feita uma gestão da qualidade com base na prevenção e ações de melhoria contínua em todos os processos e ações da organização. Garvin (1984) denominou este último período de gestão estratégica da qualidade.

Na gestão da qualidade da atualidade, a preocupação vai no sentido de ser eficaz, dando resposta às crises e mudanças à medida que elas se manifestem, num sentido de adaptação e flexibilidade (Kemenade & Hardjono, 2018).

Existem contributos de vários autores para a definição de gestão da qualidade. Esta pode ser definida como um conjunto de práticas e técnicas usadas na melhoria e prevenção de defeitos ou lacunas de uma organização, funcionando como um sistema integrado, com o propósito de ser cada vez melhor e mais eficiente na prossecução dos objetivos organizacionais (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016).

Kemenade e Hardjono (2018) referiram três paradigmas da gestão da qualidade existentes na literatura: o empírico, o de referência e o reflexivo. Os mesmos autores defendem o surgimento de um quarto paradigma: o de emergência, que será o mais adequado para as organizações trabalharem no contexto atual.

- No paradigma empírico a qualidade é encarada como a “conformidade com os requisitos”, é objetiva e foca-se em regras. Os problemas que surjam são técnicos e resolvidos através da ciência. O interesse deste paradigma é utilizar da melhor forma os recursos materiais, financeiros e tecnológicos.
- Porém, como nem tudo pode ser medido através de números, surge o paradigma de referência, fornecendo modelos e diretrizes em vez de regras. Promove a melhoria contínua, estando incorporados neste paradigma os prémios de qualidade.
- O terceiro paradigma, o reflexivo, parte do princípio de que não existe uma realidade igual para todos, cada pessoa pode ter a sua perspetiva e esta pode ser diferente com o passar do tempo. É um paradigma que promove a partilha de histórias e visões do mundo, é subjetivo e assenta em aspetos que não podemos observar.
- Além destes três paradigmas já existentes da gestão da qualidade, floresce um quarto que se denomina paradigma de emergência e encontra-se ainda pouco desenvolvido. Este novo paradigma assenta na criação de redes, não só internas mas também externas, abertura a mudanças e a criação de uma cultura de qualidade em vez de controlo (Kemenade & Hardjono, 2018). Implica também sistemas de pensamento na formação da liderança, que é fundamental na implementação dos sistemas de gestão da qualidade, e, na criação de um clima organizacional eficaz à envolvimento de todos os colaboradores no alcance da qualidade, bem como da sua perceção relativamente à importância que abarca. Este quarto paradigma de emergência define

qualidade de uma forma holística, ou seja, considera todas as partes interessadas, pois em conjunto conseguem conectar todos os pontos e atingir o desejado por todos. É, assim, necessário adequar a forma de agir e de resolver problemas à realidade existente e ao contexto, porque o que funciona agora pode não funcionar amanhã e as mudanças acontecem não só no ambiente em que estamos inseridos, mas também nas pessoas (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016).

Para se adaptarem a este paradigma, as empresas necessitam ter a gestão da qualidade na sua estratégia, estrutura, processos e produtos, contando, para isso, com um sistema de gestão da qualidade (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016) que seja adaptável e flexível para responder às exigências do contexto externo (Arif, 2016).

2.2 Sistemas de Gestão da Qualidade

De acordo com Fotopoulos e Psomas (2009), os sistemas de gestão da qualidade têm evoluído rapidamente e existe atualmente uma panóplia de soluções nesse âmbito à disposição das empresas e instituições (Barbosa, Gambi, & Gerolamo, 2016), tais como o EFQM (*European Foundation for Quality Management*), CAF (*Common Assessment Framework*), Norma ISO 9001:2015, entre outros. Uma ferramenta comum a todos estes sistemas, é o ciclo PDCA que significa Planear, Fazer, Controlar e Agir (ver figura 2). Este foi concebido por Shewhart e popularizado por Deming que ao longo do tempo incorporou algumas alterações ao ciclo. Este “modelo continua a ser usado e modificado” e “é aplicado à melhoria de produtos, serviços e processos em qualquer organização” (Kemenade, 2014b). O modelo PDCA funciona em situações de mudanças planeadas, porém torna-se muito difícil a sua aplicação em situações de mudanças não planeadas. O autor sugere assim um conjunto de ciclos em detrimento de apenas um, como se pode observar pela figura 3, para situações de mudanças emergentes: o modelo ACCRA – Atenção, Contexto, Compromisso, Reflexão e Ação (Kemenade, 2014b).



Figura 2– Ciclo PDCA (Kemenade, 2014b)

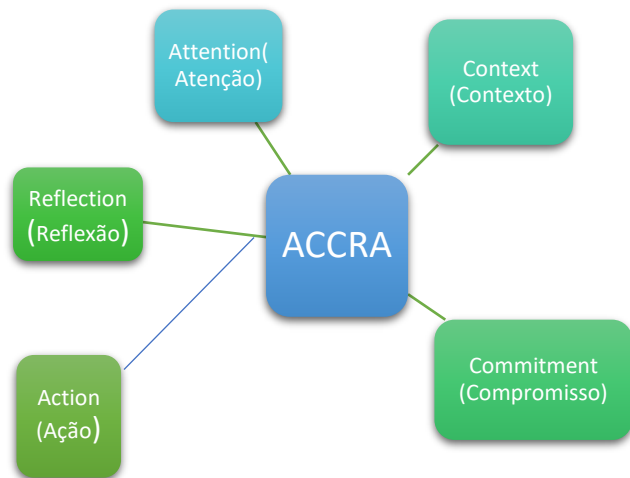


Figura 3– Ciclo ACCRA (Kemenade, 2014b)

Este novo modelo sugerido por Kemenade (2014b) torna-se mais indicado para lidar com um novo paradigma da qualidade que surge na atualidade. Para Arif (2016) um sistema de gestão da qualidade deve aglomerar “autorregulação, aprendizagem, adaptação e evolução.” Esta capacidade de adaptação e evolução do SGQ é designada de maturidade (Silveira, 2009).

2.3 Norma ISO 9001

Para que exista uma certa normalização do que se considera qualidade, visto não ser algo de perceção linear e concreta, foram definidos requisitos básicos e comuns preconizados na norma ISO 9001:2015, a última revisão.

De ressaltar que os requisitos da norma ISO 9001 não se referem ao cumprimento de um objetivo ou à obtenção de um resultado em particular, isto é, não medem a qualidade dos produtos e serviços. O objetivo desta norma é propor diretrizes para formalizar e sistematizar os procedimentos pelos quais os padrões de qualidade podem ser atingidos e a eficiência do SGQ pode ser melhorada

(Saizarbitoria, Fa & Viadiu, 2011; Saizarbitoria & Boiral, 2013; Psomas, Pantouvakis & Kafetzopoulos, 2012).

Segundo Fonseca (2015) os requisitos devem ser claramente compreensíveis e adequados, de modo, a que as organizações, ao cumpri-los, sejam capazes de fornecer produtos e serviços em conformidade que satisfaçam os seus clientes. Atender às necessidades dos clientes e exceder as suas expectativas é o foco principal da gestão da qualidade, pois todas as organizações precisam de clientes para sobreviver no mercado e essa é a sua razão de existir. É necessário “atrair e reter a confiança dos clientes e de todas as partes interessadas”. Assim, em cada momento de interação com o cliente é uma oportunidade para criar mais valor” (NP EN ISO 9000:2015). No entanto, para alcançar o sucesso sustentado, é necessário que as organizações tenham em atenção todas as partes interessadas e não apenas os clientes. Deve existir um equilíbrio entre atender às exigências dos clientes e às necessidades e expectativas dos colaboradores, fornecedores, acionistas e da sociedade como um todo (Luburic, 2015).

2.3.1 Princípios da Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001

Os padrões *standard* da gestão da qualidade começaram a ser publicados em 1987 como uma ferramenta chave para permitir a crescente internacionalização dos negócios e a necessidade de padrões comuns nesta temática (Fonseca, 2015). Estes requisitos comuns foram publicados por uma organização, sem fins lucrativos, denominada *International Organization for Standardization*, comumente designada por ISO, sediada em Genebra, cujo nome “deriva da palavra grega “ISOS” que significa igual”. Ao longo dos anos a norma foi revista 4 vezes, nomeadamente, em 1994, 2000, 2008 e a mais recente em 2015 (Neto, 2017).

A ISO 9001:2015 (2015) preconiza os 7 princípios da gestão da qualidade que as empresas devem seguir de modo a implementarem um SGQ. Esta norma refere que a adoção de um sistema de gestão da qualidade contribui positivamente para o desempenho global de uma organização. Tem como base o ciclo PDCA, pois este, “permite a uma organização assegurar que os seus processos sejam providos de recursos adequados e devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria sejam captadas e implementadas” (NP EN ISO 9001:2015). Esta norma está intimamente ligada com outras duas: a ISO 9000:2015 e a ISO 9004:2018. A primeira fornece uma base essencial para a compreensão e implementação na Norma ISO 9001:2015 e a segunda proporciona orientações para quem pretende ir mais além (NP EN ISO

9001:2015), ou seja, apresenta linhas de orientação, de modo a que as organizações obtenham um desempenho mais sustentado (NP EN ISO 9004:2018).

A norma ISO 9001:2008 contemplava mais um princípio, fazendo um total de 8 princípios de gestão da qualidade, como base de suporte ou linhas orientadoras para as empresas melhorarem o desempenho da sua organização, sendo ele o princípio da abordagem sistémica de gestão, que foi retirado por se considerar que já fazia parte de outros princípios como o de abordagem por processos (Luburic, 2015). Foi também enfatizada a abordagem por processos em detrimento da documentação necessária para a certificação, assim como “abordagens novas ou reforçadas, como a consideração do contexto organizacional e das partes interessadas, o pensamento baseado em risco e a gestão do conhecimento (Fonseca, 2015). O pensamento baseado em risco permite que as organizações analisem os riscos potenciais tanto internos como externos e que formulem estratégias para prevenir os impactos que daí podem advir. O que torna as organizações mais resilientes e sustentáveis (Sari, Wibisono, Wahyudi & Lio, 2017). Segundo o estudo de Sari, Wibisono, Wahyudi e Lio (2017), os maiores impactos positivos gerados para as organizações pela revisão da norma em 2015 foram o pensamento baseado em risco e o comprometimento da liderança.

Os 7 princípios constantes na Norma são: 1) foco no cliente; 2) liderança; 3) comprometimento das pessoas; 4) abordagem por processos; 5) melhoria; 6) tomada de decisão baseada em evidências; 7) gestão das relações (NP EN ISO 9001:2015).

1) Foco no cliente - a satisfação do cliente é o foco da gestão da qualidade, considerada uma ferramenta para o alcance da competitividade (Gunasekaran, Subramanian & Ngai, 2019). As organizações devem assegurar que “os requisitos dos clientes e as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis são compreendidos e satisfeitos”, centrando a atenção no aumento da satisfação dos clientes (NP EN ISO 9001:2015).

2) Liderança - a liderança tem um papel crucial em todos os outros princípios da gestão da qualidade e é “vital para alcançar o sucesso sustentável em todas as organizações” (Luburic, 2015). Os “líderes em todos os níveis estabelecem uma unidade de propósito e direção para que sejam alcançados os objetivos definidos da qualidade”, bem como, promovem uma comunicação eficaz e um comprometimento de todos os colaboradores, motivando as pessoas a seguir o “caminho certo” ou a direção pretendida. O reconhecimento do esforço e empenho das pessoas, assim como o *empowerment* e capacitação, facilitam a envolvimento dos colaboradores no alcance dos objetivos da organização. Tudo isto permite o alinhamento das “estratégias, políticas, processos e recursos” (NP EN ISO 9000:2015).

3) Comprometimento das pessoas - líderes de uma organização criam visões claras do futuro e delinham objetivos, criando e compartilhando valores e modelos

éticos entre todos que incentivam a confiança e a motivação. Formam e capacitam os seus colaboradores para que possam agir autonomamente de forma segura e responsável, pois as pessoas que servem a organização são a sua essência e um dos fatores mais importantes para o seu sucesso. Quanto mais as pessoas estiverem incluídas em todos os processos melhor perceberão o seu papel e a importância da sua contribuição para o sucesso da organização (Luburic, 2015).

4) Abordagem por processos - as atividades de uma organização devem ser encaradas e geridas como processos inter-relacionados que, quando bem organizados, funcionam como um “sistema coerente”. É necessário assegurar que os processos externos, de fornecedores por exemplo, não interferem no bom funcionamento dos processos internos. Ou seja, é conveniente controlar esses processos externos de acordo com os objetivos de qualidade definidos para a organização (NP EN ISO 9001:2015).

Segundo Luburic (2015), existem 3 benefícios da abordagem por processo:

- redução de custos e de tempo devido à gestão eficiente de recursos;
- aprimoramento e previsão de recursos a utilizar; e
- perceção de oportunidades de melhoria.

As organizações devem definir os processos necessários para a condução eficaz do sistema de gestão da qualidade e posteriormente aplicá-los em toda a organização, tendo sempre em atenção os desvios e falhas ao inicialmente proposto (Luburic, 2015).

5) Melhoria - no que concerne à melhoria, é essencial que as organizações mantenham níveis de desempenho adequados e que tenham a capacidade de se adaptar a mudanças e criar oportunidades (NP EN ISO 9000:2015). Este princípio deve ser aplicado a toda a organização, pois as organizações que proporcionem formação contínua aos seus colaboradores, que verifiquem a adequação dos seus processos e que inovem os seus produtos, certamente terão sucesso sustentado. A adoção da melhoria contínua também permite “estabelecer objetivos orientadores e desafiantes, as medidas para os monitorizar e desse modo reconhecer e premiar o sucesso” (Luburic, 2015). Empresas que não se reinventam e que não se adaptam às mutações da sociedade, certamente serão ultrapassadas por outras e podem acabar por desaparecer do mercado.

6) Tomada de decisão baseada em evidências - os líderes são responsáveis pela tomada de decisões. Este é normalmente um processo complexo que envolve incerteza e risco. A capacidade de interpretação da informação e análise de dados é essencial, assim como perceber todas as oportunidades e riscos associados à decisão, pois promove uma maior confiança e objetividade, proporcionando o alcance dos resultados desejados (NP EN ISO 9000:2015).

7) Gestão das relações - capacidade de criar valor para todas as partes interessadas, flexibilidade e rapidez de resposta às mudanças, assim como otimização de custos e de recursos são benefícios que surgem da gestão das relações. Quando uma organização faz esta gestão das relações com os *stakeholders* é mais provável que seja alcançado o sucesso sustentado (Luburic, 2015). “As partes interessadas influenciam o sucesso de uma organização” e, deste modo, é necessário gerir a rede de relações para otimizar o impacto sobre o desempenho (NP EN ISO 9000:2015).

2.3.2 Processo de certificação

Para uma organização ter o seu Sistema de Gestão certificado, seja em que área for, terá de ser auditada por um organismo de certificação independente, por forma a avaliar se está em conformidade com os requisitos aplicáveis da Norma em questão. O organismo de certificação deve demonstrar que possui gestão e pessoas que ajam de forma imparcial e livre de conflitos de interesses. Para esse fim, os organismos de acreditação auditam organismos de certificação de acordo com a norma ISO/IEC 17021-1: 2015, devendo cumprir os requisitos aplicáveis e gerar confiança e credibilidade (Martins da Fonseca, Domingues, Machado e Calderón, 2017).

A certificação requer tempo e esforço. Este processo deve ser bem gerido para não causar efeitos indesejados, como gastos desnecessários, burocracia excessiva, atenção insuficiente ao desenvolvimento dos recursos e a falta de estímulo ao pensamento crítico e criativo da empresa (Anttila & Jussila, 2017). A preparação pode ajudar a aumentar o conhecimento prévio sobre qualidade, reduzir a resistência à mudança, aumentar a receptividade dos funcionários às alterações que serão introduzidas e facilitar a implementação futura (Esgarrancho e Cândido, 2020). No entanto, o conhecimento prévio e a receptividade à mudança organizacional não são alcançados rapidamente (Kotter, 2007). O que pode ajudar muito neste processo é a comunicação por parte dos líderes da organização, um investimento na formação de pessoal e através de outras atividades preparatórias.

A preparação para a certificação passa pelas seguintes fases, segundo Esgarrancho e Cândido (2020):

1. Análise do contexto e planeamento da preparação para a certificação;
2. Desenvolver ações para atender aos requisitos da futura certificação;
3. Tomar iniciativas para mudar a cultura organizacional;
4. Adotar um contexto mais favorável;
5. Início do processo de certificação;
6. Certificação.

Após a adoção do plano, a empresa implementa ações específicas, iniciativas ou ferramentas que contribuem para a criação de um contexto organizacional interno que é mais recetivo a futuras certificações. A formação é um exemplo desse tipo de iniciativas. Este processo exige que os colaboradores da organização tenham preparação para poderem realizar as novas tarefas. Experiências anteriores também podem contribuir positivamente, além do comprometimento das pessoas, que é essencial. A implementação gradual dos novos métodos pode ajudar na criação de um ambiente interno mais recetivo e propício à certificação. Deve, também, haver um planeamento cuidadoso e bem estruturado antes de se adotarem as iniciativas, para que haja um seguimento lógico, que proporcione o alcance dos objetivos propostos, numa perspetiva integrada e sistémica. Muitas empresas iniciam uma mudança de cultura antes da certificação, o que se revela uma mais-valia no processo (Esgarrancho & Cândido, 2020), pois esta preparação aumenta o conhecimento prévio sobre o processo de qualidade e facilita a implementação, visto que os funcionários se tornam mais recetivos às mudanças, evitando resistências ao desconhecido (Cândido, 2005).

A liderança desempenha um papel vital no envolvimento de todos os funcionários e no processo de mudança (Nguyen, Phan & Matsui, 2018) e na implementação de uma cultura de melhoria contínua e de inovação (Kanji & Moura e Sá, 2002).

2.3.3 Benefícios de implementação de um SGQ baseado na Norma ISO 9001

Numa perspetiva ampla, a harmonização de padrões ISO 9000 está ligada ao processo de globalização, principalmente nos países ocidentais, pelos seus principais intervenientes. Se a externalização e internacionalização são, nos dias de hoje, decisões estratégicas, então deve existir uma homogeneidade nos sistemas de gestão, de modo a favorecer estes processos (Saizarbitoria, Fa & Viadiu, 2011).

Um estudo realizado por Depexe e Paladini (2008) em 14 empresas brasileiras, identificou como principais benefícios obtidos através da implementação de um SGQ uma maior organização interna e padronização dos processos, redução de desperdícios e de duplicação de trabalho e como consequência maior organização dos processos produtivos; melhoria na gestão da empresa e a maior facilidade de conseguir financiamento; redução do número de reclamações e solicitações para assistência técnica, o que demonstra a melhoria da qualidade dos produtos e consequentemente leva ao aumento da satisfação dos clientes; melhoria da imagem da empresa; aumento

da consciencialização para a qualidade, aumento da qualificação dos trabalhadores e melhoria da comunicação interna.

A adoção de um SGQ proporciona uma melhoria no processo produtivo da empresa em termos de organização e planeamento, o que gera menor desperdício de recursos e melhoria financeira, além de colocar a empresa num nível mais próximo da Gestão da Qualidade Total (TQM) (Neto, 2017). Garante também benefícios a todas as partes interessadas tanto internas como externas (Nguyen, Phan, & Matsui, 2018). Um SGQ pode “proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável” (Norma ISO 9001:2015) pois a “melhoria dos processos pode levar a um aumento da eficácia e da eficiência, de que resultem benefícios como custo, tempo e poupança de energia, bem como, redução de desperdício”. As melhorias realizadas podem ser de pequena dimensão, sendo implementadas de forma contínua ou de dimensão significativa em toda a organização (Norma ISO 9004:2018).

Segundo Martins da Fonseca, Domingues, Machado e Calderón (2017), pode haver motivações internas e motivações externas para implementar um SGQ de acordo com a Norma ISO 9001. As motivações internas estão ligadas a melhorias organizacionais e de processos, sistematização, eficiência e controlo interno, que podem contribuir para melhorar a qualidade, a satisfação do cliente e evitar situações imprevistas, contribuindo por sua vez para o melhor desempenho financeiro e da posição competitiva da empresa. Dentro das motivações internas insere-se também a avaliação do desempenho que se torna mais favorável, revelando a relação existente entre os fatores que levam uma empresa a adotar os padrões da Norma e os resultados obtidos daí decorrentes (Saizarbitoria, Fa & Viadiu, 2011).

As motivações externas são as que podem proporcionar o acesso aos mercados, satisfazer os requisitos do cliente, melhorar a imagem da organização, e facilitar o acesso a incentivos governamentais. Porém, se não houver melhorias internas, o objetivo passa apenas por fazer o mínimo para obter a certificação, e, desta forma, os benefícios externos podem não durar.

O tempo é também uma variável importante a ser considerada, pois alguns benefícios podem ser percebidos a curto prazo, como ir ao encontro das necessidades dos clientes, enquanto outros apenas a longo prazo, como a imagem e reputação da empresa. Além disso, o desempenho financeiro está mais focado nos resultados financeiros de curto prazo das empresas, enquanto algumas iniciativas de qualidade ou ambientais são mais orientadas a longo prazo e potencialmente refletidas em indicadores qualitativos não financeiros (por exemplo, satisfação do cliente, imagem da marca e reputação corporativa, motivação dos colaboradores, qualidade dos produtos e/ou serviços, entre outras (Martins da Fonseca, Domingues, Machado & Calderón, 2017).

A adoção de um SGQ pode trazer inúmeros benefícios, todavia, é necessário fazer várias modificações, que têm um impacto, não apenas no papel da gestão de

topo, mas também no funcionamento dos principais processos internos da organização (NP EN ISO 9000:2015). Deste modo, é importante que os colaboradores tenham conhecimento prévio de todas as mudanças que serão implementadas e que estejam recetivos a elas (Silva & Matos, 2020). De acordo com Gambi et al. (2015), um SGQ contribui para a melhoria do desempenho da organização, apenas, se a empresa tem ou cria um clima favorável para mudanças, o que torna muitas vezes difícil a sua implementação com sucesso pois é exigida uma mudança drástica na cultura da empresa.

2.3.4 Obstáculos/Barreiras à implementação de um SGQ baseado na Norma ISO 9001

Um dos problemas mais apontados no processo de implementação de um SGQ baseado na Norma ISO 9001 é a burocracia excessiva, apesar das várias revisões à Norma que foram feitas ao longo dos anos e a carga adicional de trabalho que gera. São destacados também os níveis de motivação e envolvimento dos gestores na adoção dos novos padrões de gestão a serem seguidos, o que, por sua vez, gera um baixo nível de comprometimento dos colaboradores na implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade. A resistência à mudança e a inércia são características comuns que geram obstáculos, além da falta de consciencialização da gestão de topo e dos colaboradores da empresa (Maekawa, Carvalho & Oliveira, 2013). Zeng, Tian e Tam (2007), concluíram que as principais barreiras para uma implementação eficaz da norma são: metas mal definidas, o excesso de expectativa nas vantagens da certificação, falta de comprometimento. Estas questões podem ser prejudiciais à evolução do SGQ, designada por maturidade. No ponto seguinte serão abordados os níveis de maturidade de um SGQ.

2.4 Níveis da Maturidade dos SGQ

Atualmente a implementação de um sistema de gestão da qualidade não é mais visto como a realização de um grande feito, mas sim como requisitos básicos de sobrevivência no mercado. Desta forma, existe um leque muito vasto de empresas certificadas tornando-se difícil de perceber em que nível de maturidade se encontram

quanto ao seu sistema de gestão da qualidade. Existem três perspetivas, encontradas na literatura, que permitem sintetizar o conceito de maturidade dos SGQ:

- Perspetiva de Maturidade – associada à dimensão temporal ou idade, indicando um estado mais avançado ao longo dos anos (Fraser, Moultrie & Gregory, 2002; Sousa & Voss, 2009);
- Perspetiva de Capacidade: desenvolvimento completo de um processo ou atividade, seguindo uma linha de melhoria contínua (Nascimento et al., 2016);
- Perspetiva da Evolução: defende a noção evolutiva, preconizando a adoção de práticas combinadas de adaptação ao contexto em que a organização opera (Lahti, Shamsuzzoha & Helo, 2009). Esta perspetiva de evolução foi a considerada para este trabalho de investigação, de modo a perceber a adaptabilidade dos SGQ ao paradigma de emergência atual.

Para Silveira (2009) “o objetivo principal de um modelo de maturidade é descrever o comportamento típico demonstrado por uma organização num número de níveis de consolidação de práticas consagradas para cada critério em estudo, adotando o que pode ser considerado como boa prática, assim como, formas de transição entre níveis.” Estes modelos de maturidade auxiliam os gestores no desenvolvimento organizacional, pois permitem definir um caminho estruturado de crescimento (Nascimento, et. al).

A maturidade do SGQ pode ser definida de acordo com o número de anos de implementação e certificação do SGQ (Sousa & Voss, 2009) ou pela relação com as melhores práticas utilizadas (Patti, Hartman & Fok, 2001), ou mesmo associado à avaliação da qualidade percebida pelos clientes e à eficiência do processo de gestão (Rosnah & Wan, 2010).

Existem vários modelos de maturidade dos SGQ, nomeadamente o Crosby Maturity Grid, o CMM – *Capability Maturity Model* que deriva do modelo de Crosby, Maturidade em Melhoria Contínua de Bressant, Caffyn e Gallagher, entre outros. E ainda prémios nacionais de qualidade e Normas de qualidade que apoiam na definição de indicadores de maturidade (Nascimento, Oliveira & Zanquetto, 2013; Nascimento, 2012).

O Crosby Maturity Grid deu início aos modelos de maturidade da gestão da qualidade (Nascimento, Oliveira & Zanquetto, 2013). Este modelo contempla 5 estágios sucessivos, numa visão tradicional relacionada ao conceito de amadurecimento, inicialmente definidos da seguinte forma: 1 - Incerteza; 2 – Despertar; 3 – Clareza; 4 – Sabedoria; e 5 – Certeza. Que mais tarde foram alterados para: 1 – Incerteza; 2 – Regressão; 3 – Despertar; 4 – Clareza; e 5 – Certeza (Fraser, Moultrie & Gregory, 2002; Nascimento, 2012). Este modelo pode ajudar as empresas

a identificar falhas nos seus processos, desenvolver ações corretivas e estabelecer comparações de desempenhos entre organizações (Fraser, Moultrie & Gregory 2002).

Nascimento (2012), inspirado pelo Crosby Maturity Grid, ligado ao conceito de amadurecimento, pelo Prémio Nacional da Qualidade (PNQ) que assenta nos conceitos de capacidade e excelência e pela Norma JIS Q 9005 – Qualidade associada ao conceito de evolução, estabeleceu um instrumento de medição de maturidade dos SGQ que abrange as questões mais emergentes com cinco níveis de maturidade, tal como descrito na tabela 1.

Tabela 1 - Níveis de Maturidade de um SGQ (Nascimento et. al, 2016)

Nível de Maturidade	Planeamento	Resultados
1	Existem falhas no projeto, e este não é executado conforme planeado.	Os resultados esperados não são produzidos e ficam abaixo dos resultados da concorrência.
2	São estabelecidos e implementados procedimentos de acordo com os requisitos ISO 9001.	Os resultados esperados são geralmente alcançados e são semelhantes aos dos concorrentes. Aqui acontece a certificação pela Norma ISO 9001.
3	O perfil organizacional é claramente estabelecido, e o planeamento é eficaz.	Os resultados esperados são sempre alcançados e semelhantes aos dos concorrentes.
4	A organização distingue-se da concorrência. O planeamento é eficaz e eficiente, sendo implementados procedimentos importantes e necessários.	Os resultados esperados são alcançados de forma eficiente, estando acima da concorrência.
5	O planeamento é inovador e tem a capacidade de se adaptar a mudanças ambientais. Existe partilha de experiências e lições aprendidas na organização.	Os resultados são produzidos de forma eficiente e sustentada na organização, independentemente da gestão e o meio ambiente. É considerado um modelo de excelência pelos concorrentes e clientes.

O nível 1 é caracterizado por um SGQ mal definido e contém práticas não estruturadas, resultando num desempenho imprevisível e custos elevados. A cooperação funcional e os níveis de satisfação do cliente são baixos. No segundo nível, definido como básico no SGQ, existe um pouco mais de estruturação, pois os processos da organização são preparados e documentados, o que torna o seu desempenho mais previsível do que o do primeiro nível. Neste nível ocorre a certificação pela Norma ISO 9001, resultando numa maior satisfação do cliente, embora, ainda, com um custo elevado. No terceiro nível, a gestão de processos é aprimorada. Existe maior cooperação entre departamentos, fornecedores e clientes, resultando num alto nível de satisfação do cliente. No quarto nível, já existe uma interação e cooperação estratégicas entre a organização e os seus fornecedores e clientes e é realizada a avaliação de desempenho das atividades, resultando assim, num maior controlo e numa redução drástica de custos. Consequentemente aumenta a satisfação do cliente, assim como o espírito de equipa, levando a uma vantagem competitiva. No nível final, o quinto, a gestão da qualidade da empresa passa a ser uma referência para os concorrentes. A eficiência acontece, assim como uma melhor adaptação às mudanças impostas pelo meio circundante (Silva & Matos, 2020).

Este instrumento de medição da maturidade (Nascimento et al., 2016) integra um conjunto de critérios de diferentes modelos individuais, e no nível 5, inclui uma etapa de SGQ capaz de dar respostas aos desafios do contexto. Para a mudança de nível, existem vários fatores: estruturais, técnicos, tecnológicos e comportamentais (Silva & Matos, 2020).

2.5 Liderança

A liderança pode ser definida como características da personalidade que influenciam outras pessoas no desenvolvimento de atividades e prossecução dos objetivos da organização, que devem estar sempre de acordo com as necessidades e expectativas dos seus clientes (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016). A liderança é um dos pilares da gestão da qualidade, conforme consta na norma ISO 9001:2015, destarte podemos verificar a sua importância na implementação e monitorização dos sistemas de gestão da qualidade.

Os líderes das organizações devem possuir a compreensão e a flexibilidade necessária para mudar e agir no ambiente em que operam, tendo em consideração as necessidades de todos os envolvidos no processo: colaboradores, “clientes, fornecedores, comunidades locais e a sociedade como um todo.” Devem também ter visões claras das metas a atingir no futuro e “fornecer aos seus liderados os recursos e

liberdade de decisão necessários” para que estes possam desempenhar as suas atividades da melhor forma. Tudo isto assente numa comunicação eficaz e aberta, estabelecendo “objetivos e aspirações desafiantes” (Paulová & Ml̄kva, 2011). A liderança está ainda associada a mais baixos níveis de stress dentro de uma organização, devido ao uso eficiente de recursos. “Os líderes possuem e transmitem uma sensação de controlo que pode proteger contra o *stress*” (Sherman et al., 2012).

2.5.1 Teorias da Liderança

As teorias de liderança surgiram por volta do século XX e mostram uma sequência cronológica de várias etapas. A teoria dos traços é baseada em características específicas que identificam um líder de sucesso, ou seja, defende que a liderança faz parte da personalidade e é inata, não se pode adquirir esse conhecimento. Posteriormente, surge uma nova teoria, a do comportamento. Foram feitos estudos, na sua maioria através de questionários, de modo a perceber a relação entre o comportamento do líder e a eficácia da sua liderança. Nesta fase, é atribuída maior ênfase ao comportamento do líder como fio condutor para o sucesso da equipa, em detrimento das características da personalidade. Mais tarde, surge a teoria situacional ou contingencial que abarcou no seu estudo não só as características do líder como também as dos liderados. Esta teoria defende que as circunstâncias e a envolvente definem a ação do líder, ou seja, a forma de agir varia de acordo com a situação. Segundo esta teoria, as empresas poderiam ter bons líderes se lhes dessem treinamento e promovessem um ambiente favorável para que eles pudessem agir com eficácia (Kumar, Adhish & Deoki, 2014; Bergamini, 1994).

Outra teoria que surgiu, segundo Kumar, Adhish e Deoki (2014) foi a teoria funcional, que sugere que os líderes se devem focar nas áreas em que desejam ser eficazes. Nesta teoria insere-se o modelo de Kouzes e Posner que sugere que a liderança se baseia em relacionamentos e credibilidade. Para os autores, lealdade não se pode exigir ou controlar, é algo que as pessoas escolhem conceder a um líder que a tenha conquistado (Kouzes & Posner, 1993).

Mais recentemente surgiu a teoria integrada de liderança psicológica que contém o pensamento por detrás das quatro teorias acima mencionadas, pois aborda a psicologia interna do líder (Kumar, Adhish & Deoki, 2014).

2.5.2 Estilos de Liderança

Avolio e Bass (1999) sugerem três estilos de liderança: a transacional, a transformacional e a não-transacional ou *laissez-faire*. A liderança transacional assenta numa troca de recompensas pelo esforço e metas atingidas. Os líderes usam incentivos e o seu poder de persuasão para atingir altos níveis de desempenho. Porém, isto não se traduz apenas em benefícios, também são atribuídas punições pelos erros e falhas cometidos (Hirtz, Murray & Riordan, 2015). A liderança transformacional é construída com base na liderança transacional, mas vai mais além e obtém melhores resultados em termos de mudanças. O foco é o desenvolvimento dos liderados, reconhecendo as necessidades e desejos individuais de cada um. Estes líderes incentivam os colaboradores a resolver problemas antigos de maneiras diferentes, promovendo o crescimento e a qualidade (Hirtz, Murray & Riordan, 2015). Segundo Bass (1985) podem-se distinguir quatro dimensões de uma liderança transformacional: o carisma ou influência idealizada (atribuída e comportamental), a motivação inspiradora, o estímulo intelectual e a consideração individualizada.

- Carisma ou influência idealizada (atribuída e comportamental) - “um líder carismático ganha a confiança dos seus seguidores, estabelece uma visão do futuro e é respeitado”;
- Motivação inspiradora - o líder torna-se um exemplo a ser seguido e gerando admiração e confiança;
- Estímulo intelectual - os líderes admitem que as diferenças estimulam um espírito crítico na descoberta de soluções; e
- Consideração individualizada - os líderes incentivam os funcionários a terem sucesso, ajudando-os e apoiando-os. (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016).

Este modelo de liderança também é bastante focado na mudança, o que pode ser uma mais-valia para as organizações no cenário atual de constante mutação (Xu, 2017). Na liderança não-transacional ou *laissez-faire* existe um comportamento passivo. O líder evita o comprometimento e intervenção nas atividades da organização (Hirtz, Murray & Riordan, 2015). Este tipo de líder normalmente não estabelece metas e objetivos para os seus trabalhadores, o que dificulta a organização do trabalho e a melhoria contínua que é esperada nas organizações (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016).

Existem ainda outras teorias de liderança, como a liderança autêntica, a liderança carismática e a liderança democrática ou participativa, propostas por alguns

autores. A liderança autêntica envolve características como ser fiel a si mesmo em vez de “cumprir cegamente com o que é exigido”. Esta teoria baseia-se no alinhamento dos padrões estabelecidos pelo líder com o *empowerment* dos colaboradores, permitindo assim o desenvolvimento da sua autenticidade, autonomia, autoconsciência e autorregulação (Swain, Cao & Gardner, 2018). Tudo isto, por sua vez, irá “contribuir para o bem-estar dos colaboradores e para um desempenho mais sustentável e verdadeiro”. Segundo os mesmos autores, líderes autênticos aceitam as críticas sobre si mesmos e sobre a sua liderança. São líderes que partilham abertamente informações e emoções de forma verdadeira com os outros, e esta “transparência relacional aumenta a confiança entre líder e seguidores, assim como reduz a anulação de sentimentos” (Gardner et al., 2005).

O líder carismático é aquele que motiva, persuade e influencia no sentido da realização dos objetivos coletivos em detrimento dos individuais. Tem uma visão otimista do futuro e leva a cabo ações com essa base, além de ser sensível às necessidades dos liderados. Esta liderança pressupõe “motivação, comprometimento, confiança, respeito e lealdade ao líder” (Dionne et al., 2013).

Na liderança democrática os colaboradores participam no processo de tomada de decisão, o que promove um maior envolvimento e comprometimento com os objetivos e metas da organização. Quando os colaboradores sentem que efetivamente têm voz ativa e a sua opinião é tida em consideração dentro da empresa, cria-se uma maior motivação e empenho. Normalmente esta liderança permite construir uma relação de mútua confiança entre líder e liderados, melhorando o trabalho em equipa e a organização interna. No entanto, o processo de tomada de decisão torna-se mais demorado. (Xu, 2017).

Contudo, deve ser percebido que nenhum líder alcança tudo o que foi descrito o tempo todo, ou seja, é tudo um processo contínuo que deve ser melhorado de forma incremental (Swain, Cao & Gardner, 2018).

2.6 Liderança e Gestão da Qualidade

A liderança é um dos fatores mais influenciadores do sucesso dos programas de gestão da qualidade numa organização (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016). Segundo Deming e Juran, “pioneiros no campo da qualidade”, os gestores devem ir além das expectativas, capacitando os seus funcionários, trabalhando em equipa e promovendo a melhoria contínua, para uma implementação eficaz de um programa de qualidade (Hirtz, Murray & Riordan, 2015). Os líderes devem definir claramente a visão do futuro da organização, assim como valores e os papéis dos funcionários em

todos os níveis da organização, de modo, a que estes fiquem capacitados e tenham liberdade para a tomada de decisões relativamente às atividades de que são responsáveis. A comunicação deve ser aberta e eficaz e devem ser definidas metas e objetivos pelos líderes que se traduzam em motivação e uma maior participação e comprometimento dos colaboradores. Na condução de um sistema de gestão da qualidade, o comportamento dos líderes é visto como um exemplo no que concerne a atitudes e valores (Paulová & Míkva, 2011). “Deming acreditava que a gestão de topo era a responsável por 94% dos problemas de qualidade”. Para evitar esses erros os líderes devem criar uma visão clara de qualidade para todos os colaboradores e adotar um sistema de comunicação aberta. O estilo de liderança vertical deve ser substituído por um estilo democrático e participativo que permita envolver e inspirar todos os funcionários a melhorar o seu desempenho de forma gradual e contínua (Mosadeghrad, 2013). Kemenade (2014a) defende que, para que a gestão da qualidade seja feita de forma eficaz, é necessário ter atenção ao contexto, focando o cuidado na interação com o ambiente circundante. Pois, em tempos de mudanças emergentes é crucial estar-se preparado para uma constante mutação e crescimento e “seguir procedimentos não é solução” (Kemenade, 2014a). O mesmo autor menciona ainda que, “capacidades interculturais, adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de criar sinergias” são características essenciais para os líderes conduzirem sistemas de gestão da qualidade. O envolvimento dos líderes é um pré-requisito para atingir níveis de eficiência acima da média, ajuda a criar clareza de ação e um ambiente favorável para os colaboradores. Este comprometimento por parte da liderança confere aos funcionários maior motivação e envolvimento com as políticas e cultura da organização. (Juran & Godfrey, 1998). De acordo com Salaheldin (2009), a ausência de comprometimento da gestão de topo é uma das maiores barreiras à implementação de sistemas de gestão da qualidade, bem como o contrário, levou a resultados muito positivos “como melhoria da qualidade, aumento da produtividade e melhoria do estilo de gestão” (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016). Kemenade (2014b) refere que os líderes devem ser um exemplo e mostrar comprometimento, pois como disse Mahatma Ghandi "seja a mudança que você deseja ver no mundo".

É ainda importante referir que as mudanças inerentes à implementação de um sistema de gestão da qualidade e a posterior monitorização e continuidade das mesmas, podem ser realizadas pelo gestor geral da empresa ou pelo gestor responsável pela qualidade (Albacete-Sáez, Fuentes-Fuentes & Bojica, 2011). No entanto, se o gestor geral tiver uma compreensão real da importância da implementação de um sistema de gestão da qualidade, os resultados serão mais eficazes, pois este confere mais credibilidade à restante organização (Albacete-Sáez, Fuentes-Fuentes & Bojica, 2011).

A liderança é assim responsável por garantir que o sistema de gestão da qualidade atinge os resultados pretendidos e também por promover a melhoria contínua (NP EN ISO 9001:2015, 2015).

Segundo Silva e Matos (2020) a liderança tem uma crescente importância no paradigma de gestão da qualidade atual: o paradigma de emergência, tanto pela sua importância na evolução dos sistemas de gestão da qualidade quanto na gestão da mudança.

Hart e Schlesinger (1991) defendem que para uma implementação bem-sucedida de um programa de gestão da qualidade é necessário fazer mudanças culturais na empresa, no que concerne a valores, estrutura organizacional, no modo de trabalhar e de envolver os colaboradores nos problemas e decisões da empresa (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016). É, deste modo, essencial que exista uma liderança eficaz e adequada ao contexto. Vários estudos realizados por diferentes autores “concluíram que as características de um líder influenciam diretamente as ações de um subordinado ao lidar com as tarefas atribuídas e adotam um sistema de crenças comuns quando o líder tem um interesse direto” (Hirtz, Murray & Riordan, 2015). Os líderes são vistos pelos colaboradores como um exemplo de atitudes e comportamento a seguir, portanto, é necessário o seu envolvimento pessoal para definir estratégias e alcançar os objetivos definidos pela organização (Paulová & Míkva, 2011).

Segundo alguns autores o estilo de liderança mais eficaz na condução de um sistema de gestão da qualidade é o transformacional, pois foca-se mais no longo prazo permitindo uma melhoria contínua, estimula também o trabalho em equipa e a troca de experiências e conhecimentos (Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011; Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016). A gestão da qualidade promove mudanças, que podem ser desconfortáveis e dificilmente aceites pelos colaboradores, e, a liderança transformacional auxilia nesse processo de desconforto inevitável que é a mudança, incentivando as pessoas a melhorar a suas capacidades (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016). Xu (2017) defende que o modelo de liderança transformacional é muito focado na mudança, o que pode ser uma mais-valia para as organizações no cenário atual de alterações constantes. No entanto, os mesmos autores concluíram que “a liderança transacional pode apoiar as atividades operacionais” da organização e pode também depender do contexto cultural em que a organização se encontra (Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011; Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016). Estes autores apoiam ainda a junção dos dois estilos de liderança, formando um único denominado transformacional-transacional, possibilitando assim a envolvência dos seguidores nas metas e objetivos definidos com base na motivação e interesses do grupo, que faz parte da liderança transformacional, e permitindo também a troca de recompensas pelo esforço e empenho depositados nas tarefas realizadas, assente na liderança transacional (Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011). Para Barbosa, Gambi e Gerolamo (2016) não existe um melhor estilo de liderança, para implementar e desenvolver sistemas de gestão da qualidade, generalizado para todos os casos e situações, mas que estes dependem da cultura e valores consagrados pelos vários países.

Silva e Matos (2020) estudaram a proposição, discutida e fundamentada: "A liderança transformacional leva o SGQ a níveis mais elevados de maturidade e, portanto, preparam melhor as organizações para a gestão da mudança resultante das pressões do contexto atual" e verificaram que as contribuições mais recentes sobre a maturidade do SGQ abrangem aspetos relacionados à gestão de mudanças, indicando que os níveis mais altos de maturidade do SGQ promovem um planeamento inovador capaz de se adaptar às alterações do meio.

2.6.1 Os 4 paradigmas da Gestão da Qualidade e a Liderança

Relativamente aos quatro paradigmas da qualidade referidos anteriormente, pode-se perceber que cada um deles abarca uma forma de liderança diferente (ver tabela 2). A liderança inerente ao paradigma empírico é diretiva e técnica. No paradigma de referência a liderança é focada em apoiar e formar, de modo a melhorar a capacidade de agir nos mercados de atuação ou futura penetração. O paradigma reflexivo defende uma liderança delegativa, pois cada "profissional sabe melhor o que fazer" e por fim no paradigma de emergência a liderança é mais participativa e baseada na partilha (Kemanade & Hardjono, 2018).

Tabela 2– Características de liderança segundo os paradigmas da gestão da qualidade

Paradigmas Gestão da Qualidade	Liderança
Empírico	Diretiva e técnica
Referência	De apoio e formativa
Reflexivo	Delegativa
Emergência	Participativa e baseada na partilha

Apesar desta definição de paradigmas verificados ao longo do tempo, deve atualmente, existir uma integração de todos eles, ou daqueles que sejam mais adequados à cultura e objetivos da organização. Isto implica treinamento em liderança e a criação de um ambiente favorável a mudanças, assim como uma partilha de valores e um diálogo contínuo entre todas as partes interessadas (Kemanade & Hardjono,

2018), pois os SGQ podem não estar preparados para esta nova realidade. Este novo paradigma requer uma abordagem mais flexível e adaptável dos processos, que os sistemas adotados pelas empresas podem não estar preparados para dar resposta. É essencial fazer mudanças incrementais ou radicais, ter estabilidade organizacional, assim como praticar uma comunicação ativa e eficaz, sendo a liderança um “elemento-chave” fundamental para fazer acontecer todas estas alterações de forma eficaz, levando até todos os interessados a perceção e o entendimento dos benefícios de todo o procedimento

3. Metodologia

Para o desenvolvimento da revisão bibliográfica foram seguidas 3 etapas: numa primeira fase **1)** procedeu-se à seleção do tema; de seguida **2)** pesquisou-se sobre este, através de quatro bases de pesquisa, com palavras chave definidas, bem como critérios de inclusão; posteriormente **3)** foram analisados e selecionados os artigos através da leitura do seu *abstract* e conclusão.

A seleção foi baseada em artigos que estivessem relacionados com gestão da qualidade, sistemas de gestão da qualidade, modelos de maturidade, Norma ISO 9001 e liderança, temas abordados neste trabalho. Foram usadas as bases de pesquisa da SCOPUS, Science Direct, B-on e SciELO. Os termos utilizados foram “*quality management and leadership*”, “*TQM and leadership*”, “*certification ISO 9001*” e “*maturity models of quality management systems*”. A escolha destes termos teve como objetivo recolher estudos focados nos temas centrais, bem como na sua combinação.

Foram definidos os critérios de inclusão relativos à escolha dos artigos: **1)** Inicialmente foram procurados artigos mais recentes, de 2016 até à presente data, e posteriormente a pesquisa foi alargada para artigos com data anterior a 2016, dada a escassez de resultados pretendido; **2)** deveriam ainda estar diretamente relacionados com as temáticas de gestão da qualidade e liderança, com preferência para os artigos que as interligassem; **3)** os artigos deviam ainda ser de acesso ao texto completo. Após a leitura do *abstract* e conclusão foram selecionados os artigos com contribuições consideradas mais relevantes para o estudo em questão. Foram ainda utilizadas as Normas ISO 9000:2015 - Sistemas de gestão da qualidade- Fundamentos e vocabulário, a Norma ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos e a Norma ISO 9004:2018 - Gestão da Qualidade: Qualidade de uma Organização – Linhas de Orientação para Atingir o Sucesso Sustentado.

Na parte de investigação empírica o método utilizado para sustentar o estudo foi o misto (Marconi & Lakatos, 2003) aplicado por meio de um questionário, que foi dividido em três partes: A, B e C. A primeira (A) contém questões sociodemográficas e gerais da empresa, a segunda parte (B) foca-se no Sistema de Gestão da Qualidade e no seu nível de maturidade, a última parte (C) pretende autoavaliar o estilo de liderança predominante. Este questionário foi desenvolvido no *Google Forms* e abarca questões de resposta direta, nomeadamente de escolha múltipla e questões abertas, de resposta curta e extensa, de modo, a que as conclusões retiradas fossem o mais fidedignas e completas possível.

As duas partes do questionário, tanto a B referente à maturidade dos sistemas de gestão da qualidade, quanto a C referente à liderança, já se encontravam validadas cientificamente (Nascimento, 2012; Sousa & Silva, 2018; Góis, 2011; Marques, Medeiros, França & Ribeiro, 2007; Leong & Fischer, 2011), o que facilitou o processo.

Desse modo, foram pedidas as autorizações e licenças necessárias para a sua utilização e divulgação. Na parte B, foi utilizado o questionário de Nascimento (2012), concedido de forma gratuita, quanto à parte C, foi utilizado o *Multifactor Leadership Questionnaire*[®]—*5X Short Leader Form MLQ* (visão do líder), de Bass & Avolio (1995), concedido pela Mind Garden, Inc. mediante pagamento (ver anexo A).

O questionário referente à gestão da qualidade está estruturado numa escala de *Likert* de 5 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente” e foi desenvolvido para perceber em que nível de maturidade dos SGQ se encontram as empresas. Relativamente ao questionário da liderança, foram aplicadas 45 questões, organizadas em 9 subescalas (ver tabela 3), também estruturadas numa escala de *Likert* de 5 pontos, em que 0 corresponde a “Nunca”, 1 a “Raramente”, 2 a “Algumas Vezes”, 3 a “Muitas Vezes” e 4 a “Sempre”. Este questionário é o mais adequado para pesquisas científicas para atribuir as dimensões caracterizadas como Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-faire*.

Tabela 3– Dimensões do *Multifactor Leadership Questionnaire*[®]

Estilos de Liderança	Dimensões
Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atribuída)
	Influência Idealizada (Comportamento)
	Inspiração Motivacional
	Estímulo Intelectual
	Consideração Individualizada
Liderança Transacional	Recompensa de Contingência
	Gestão por Exceção (Ativa)
Liderança <i>Laissez-faire</i>	Gestão por Exceção (Passiva)
	<i>Laissez-faire</i>

Foram selecionadas empresas com atividade em Portugal através do critério de certificação do seu sistema de gestão da qualidade, ou caso estivessem no processo da mesma, pois a certificação prevê um nível de estruturação e organização mais elevado. Desta forma, foi utilizada uma lista com todas as organizações certificadas disponibilizada pelo IPAC (Instituto Português de Acreditação). Foram também contactadas algumas associações industriais de forma a auxiliarem na divulgação do questionário para as empresas parceiras, além de contactos efetuados através do LinkedIn.

Numa primeira abordagem foi enviado(a) um(a) email/mensagem com a apresentação do projeto de investigação, inquirindo as empresas da sua disponibilidade para participar. O segundo email com o link do questionário apenas foi enviado para as empresas que responderam afirmativamente ao primeiro contacto. Foi solicitado o preenchimento do questionário por uma pessoa da gestão de topo ou da gestão intermédia, preferencialmente ligada à gestão da qualidade, visto que estaria mais intimamente ligada ao SGQ e a todo o processo de implementação e/ou desenvolvimento do mesmo.

A análise de dados do presente trabalho suportou-se na estatística descritiva, de forma a apurar quais os níveis de maturidade mais presentes nas empresas participantes, bem como em técnicas de estatística comparativas, com o objetivo de verificar similaridades e diferenças dos estilos de liderança aplicados aos diferentes níveis de maturidade dos SGQ. É importante perceber qual o estilo de liderança que é praticado (neste caso autopercebido pelos líderes) para dar resposta aos desafios da atualidade e se esse estilo de liderança está presente com a mesma intensidade em todos os níveis de maturidade dos SGQ.

3.1 Tipo de Amostragem

Em 2019, 5827 empresas tinham o seu SGQ certificado pela Norma ISO 9001. Foram questionadas 915 empresas através de correio eletrónico e LinkedIn sobre o interesse de participação no estudo, para que as respostas obtidas tornassem a amostra viável, além de 10 Associações Industriais. Do primeiro contacto realizado, foi obtido retorno de 78 empresas, em que 4 responderam que não iriam participar. No total foram obtidas 64 respostas ao questionário, porém uma das respostas foi invalidada, dado que correspondia a uma duplicação de resposta por parte da mesma empresa. O processo de recolha de dados ocorreu de novembro de 2020 a maio de 2021.

O tipo de procedimento seguido no processo de amostragem foi o aleatório independente, pois dentro da população todas as empresas tinham a mesma probabilidade de serem escolhidas.

Importa referir que, para a realização de todos os testes apresentados no ponto seguinte (3.resultados), foram verificados os pressupostos necessários, nomeadamente os testes de fiabilidade através do Alfa de Cronbach, os testes de homogeneidade através da estatística de Levene e os testes de normalidade através do Kolmogorov-Smirnov.

4. Resultados e Análise de Dados

Para o tratamento dos dados quantitativos recolhidos com o questionário foi realizada uma análise estatística descritiva e análise de conteúdo para as respostas abertas. A análise quantitativa foi auxiliada pelo *software* estatístico IBM SPSS e também pelo Microsoft Excel.

Num total de 64 respostas obtidas ao questionário, uma foi excluída por estar em duplicado, ou seja, a mesma empresa submeteu duas vezes a mesma resposta. Deste modo, foram assumidas e validadas 63 respostas que compreendem a amostra do estudo.

Da amostra total, 81% das empresas são nacionais e 19% multinacionais (tabela 4), certificadas pela Norma ISO 9001 ou IATF 16949. Algumas das empresas têm cumulativamente outras certificações como ISO 14001 e ISO 45001.

Tabela 4– Tipos de empresas da amostra

Tipo de Empresa	n	%
Nacional	51	81
Multinacional	12	19

Observando a tabela 5, pode-se verificar que a distribuição é bastante homogénea no que concerne ao tempo de certificação das empresas. 23% das empresas da amostra são certificadas entre 16 e 20 anos e 15% há mais de 20 anos. Para as classes até 5 anos, de 6 a 10 anos e de 11 a 15 anos temos os mesmos 21%.

Neste item, uma resposta foi desconsiderada, visto que não respondia ao pretendido, sendo contabilizadas para este parâmetro 62 respostas.

Tabela 5– Número de anos de certificação das empresas da amostra (por classes)

Tempo de Certificação (classes)	n	%
Até 5 anos	13	21
6 a 10 anos	13	21
11 a 15 anos	13	21
16 a 20 anos	14	23
20+	9	15

Quanto à dimensão, a maior percentagem recai sobre as médias empresas, com 40%, seguidas das pequenas empresas que ocupam 35% da amostra, as grandes empresas com 14% e a menor representatividade é das microempresas, com 11% (tabela 6). O setor mais representado na amostra foi a indústria transformadora, com 44% das empresas, seguido dos setores dos serviços e comércio por grosso e a retalho, com 9% e 8% respetivamente.

Tabela 6– Dimensão das empresas da amostra

Dimensão da Empresa	n	%
Microempresa	7	11
Pequena Empresa	22	35
Média Empresa	25	40
Grande Empresa	9	14

O questionário foi respondido maioritariamente por pessoas ligadas à gestão da qualidade e gestão de topo, com idades compreendidas entre os 23 e os 62 anos, com maior incidência na classe dos 36 aos 45 anos (41%), como exposto na tabela 7.

Tabela 7– Faixas etárias da amostra (por classes)

Faixas Etárias (classes)	n	%
18-25 anos	3	5
26-35 anos	14	22
36-45 anos	26	41
46-55 anos	16	25
≥56 anos	4	6

Relativamente ao género, verifica-se a predominância do género feminino, com 60% para 40% masculino (tabela 8).

Tabela 8– Género da amostra

Género	n	%
Feminino	38	60
Masculino	25	40

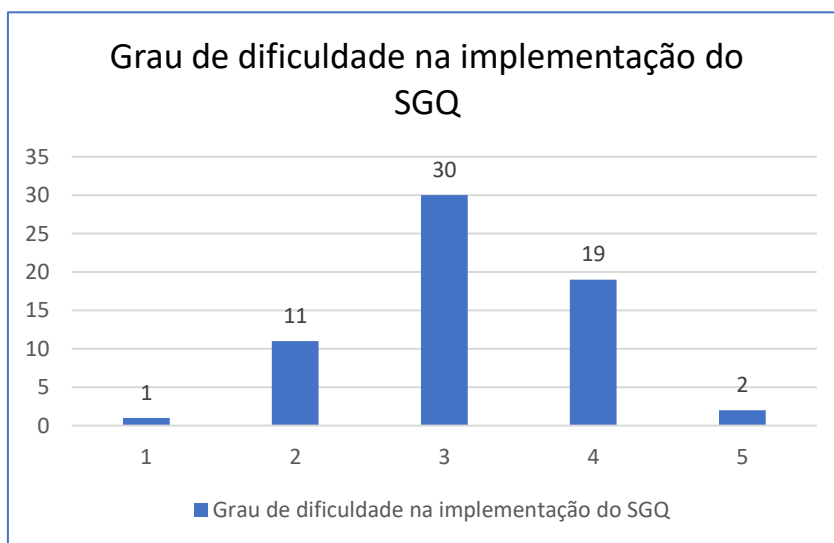
A maioria dos inquiridos é colaborador da empresa há mais de 5 anos (60%), com maior incidência na classe dos 16 aos 20 anos, e 40% está na empresa há 5 anos ou menos (tabela 9).

Tabela 9 – Antiguidade dos colaboradores nas empresas da amostra em anos (por classes)

Tempo na Empresa (classes)	n	%
Até 5 anos	25	40
6 a 10 anos	11	17
11 a 15 anos	3	5
16 a 20 anos	13	21
21 a 25 anos	5	8
26 a 30 anos	4	6
30+	2	3

Quando questionados acerca do nível de dificuldade sentido na implementação do SGQ a tendência de resposta foi um nível médio-elevado (81%), conforme se percebe no gráfico 1. Sendo que as maiores dificuldades apontadas foram a burocracia, resistência à mudança, envolvimento dos colaboradores e a sua formação, o comprometimento da gestão de topo, a definição e implementação dos processos, assim como o seu controlo e monitorização e instalações inadequadas.

Gráfico 1– Grau de dificuldade de implementação dos SGQ



4.1 Testes de Fiabilidade

Por forma a analisar a consistência dos dados obtidos, referentes à maturidade dos SGQ bem como da liderança, foi apurado o grau de fiabilidade através do Alfa de Cronbach. O coeficiente Alfa de Cronbach, apresentado por Lee J. Cronbach em 1951, mede a correlação média entre perguntas de um questionário, que utilizem a mesma escala e meçam a mesma dimensão, através da análise do perfil das respostas dadas pelos inquiridos. Este coeficiente varia, normalmente, entre 0 e 1 (Monteiro da Hora, Monteiro & Arica, 2010). Alguns autores definem 0,70 como o mínimo aceitável para a fiabilidade dos dados, porém esse valor não é unânime entre os vários autores (Peterson, 1994). Freitas e Rodrigues (2005), sugerem a classificação da fiabilidade do coeficiente Alfa de Cronbach de acordo com os seguintes limites:

- $\alpha \leq 0,30$ – Muito baixa
- $0,30 < \alpha \leq 0,60$ - Baixa

- $0,60 < \alpha \leq 0,75$ - Moderada
- $0,75 < \alpha \leq 0,90$ - Alta
- $\alpha > 0,90$ – Muito alta

Relativamente ao questionário que mede os níveis de maturidade dos SGQ, foi obtido um Alfa de Cronbach de 0,92, que se enquadra na categoria de fiabilidade muito alta, e que se refere às questões que estão indicadas na tabela abaixo apresentada (tabela 10).

Tabela 10 - Alfa de Cronbach da escala de maturidade dos SGQ

Questionário SGQ	α
Questões 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 27	0,92

Relativamente ao questionário MLQ, observa-se através da tabela 11 um nível de fiabilidade alto para a liderança transformacional ($\alpha=0,88$) e moderado para a liderança *laissez-faire* ($\alpha=0,71$). A liderança Transacional apresenta um nível de fiabilidade mais baixo ($\alpha=0,62$), no entanto, acima dos 0,60 e, portanto, é considerado aceitável (Zeller, 2005). Quanto à fiabilidade dos *outputs*, encontra-se no nível alto ($\alpha=0,90$). Tendo os dados, desta forma, consistência interna para serem analisados e explorados.

Tabela 11– Alfa de Cronbach das dimensões do MLQ

	Estilos de Liderança	α
Inputs	Liderança Transformacional	0,88
	Liderança Transacional	0,62
	Liderança <i>Laissez-Faire</i>	0,71
Outputs	Esforço-Extra Eficácia Satisfação	0,90

4.2 Análise Descritiva de Maturidade dos SGQ

Segundo Freund (2006), a estatística descritiva consiste principalmente na apresentação de tabelas e gráficos, que resumam e descrevem dados recolhidos, sem o objetivo de inferir algo mais do que os próprios dados. Fazem parte desta análise a média e o desvio-padrão, que se apresentam nas tabelas 12 e 15, respeitantes aos dados recolhidos com o questionário dos SGQ e MLQ *Inputs* e *Outputs*, respetivamente.

O questionário utilizado para a medição dos níveis de maturidade dos SGQ, agrega 6 dimensões (tabela 12): liderança e comunicação, agilidade e integração por meio de Tecnologias de Informação (TI), gestão de processos, valorização dos colaboradores, disponibilidade de informações e gestão de custos. Percebe-se alguma homogeneidade na importância atribuída às dimensões, destacando-se a liderança e comunicação (4,02) e a disponibilidade de informações (4,00). Uma média alta na dimensão de liderança e comunicação demonstra a importância do apoio da gestão de topo, assim como da discussão dos objetivos da empresa e o papel de cada interveniente no processo para o alcance das metas propostas. Quanto à disponibilidade de informações, a média apresentada demonstra o quão necessário é que os colaboradores da empresa estejam informados acerca de quais as necessidades e desejos dos clientes, o que se traduz na gestão de processos mais eficiente. De salientar, também, a valorização dos colaboradores, que apresenta uma média inferior (3,37). A participação, valorização e estímulo dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais fazem parte deste construto. Para as empresas inquiridas esta dimensão não é das mais valorizadas, porém, é considerada um dos pilares da gestão da qualidade, o que poderá ser um ponto a analisar (Nascimento, Oliveira & Zanquetto, 2013).

Tabela 12– Análise descritiva SGQ

Questão	Média	Desvio Padrão	Dimensão	Média Total
Q1	4,44	0,80	Liderança e Comunicação	4,02
Q2	3,86	1,06		
Q5	4,49	0,72		
Q7	3,62	0,94		
Q8	4,19	0,80		
Q10	3,84	0,90		
Q13	3,91	0,95		
Q19	3,89	0,95		
Q20	3,97	0,97		
Q14	4,22	0,87	Agilidade e Integração por Meio de TI	3,87
Q15	3,92	0,90		
Q11	3,48	0,98		
Q6	3,27	1,36	Gestão de Processos	3,81
Q22	3,41	1,13		
Q23	4,16	0,83		
Q24	4,41	0,78		
Q9	3,24	1,30	Valorização dos colaboradores	3,37
Q16	3,62	1,07		
Q17	3,03	1,40		
Q18	3,60	1,09		
Q4	3,76	1,01	Disponibilidade de Informações	4,00
Q21	4,24	0,80		
Q25	4,22	0,91	Gestão de Custos	3,90
Q26	3,97	1,00		
Q27	3,51	0,93		

4.3 Níveis de Maturidade

O modelo de maturidade seguido, de Nascimento et al. (2016), é composto por 5 níveis de maturidade, conforme figura 4. As empresas que obtenham de 25 a 74 pontos encontram-se no nível 1, sendo este bastante básico em que os resultados

esperados não são alcançados. O nível 2 vai de 75 a 92 pontos e é onde são estabelecidos procedimentos para a certificação ISO 9001. De 93 a 103 pontos estão as empresas de nível 3, em que já existe uma estruturação e planeamento mais fortes, porém os resultados ainda são semelhantes aos dos concorrentes. O nível 4 vai de 104 a 112 pontos e, neste nível, os resultados obtidos já são superiores aos dos concorrentes. Por último, o nível 5 vai de 113 a 125 pontos, é considerado um modelo de excelência capaz de se adaptar a alterações ambientais (Nascimento et al., 2016).

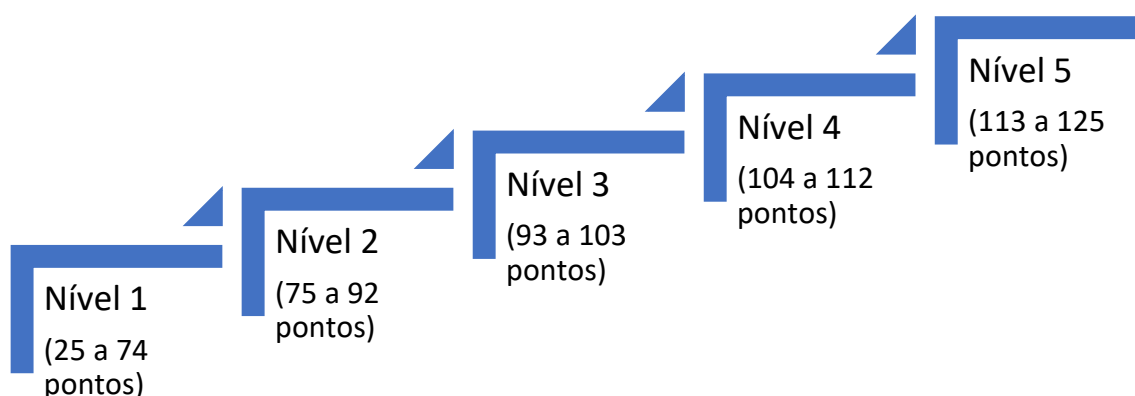


Figura 4– Pontos de transição na escala de maturidade (Nascimento, et al., 2016)

Após analisar as respostas ao questionário, referente aos níveis de maturidade, foram retiradas as evidências expostas na tabela 13.

Tabela 13– Número de empresas por nível de maturidade

Níveis de Maturidade	n	%
1	4	6
2	18	29
3	21	33
4	10	16
5	10	16

A maior percentagem das empresas (33%) encontra-se no nível de maturidade 3, um nível intermédio que indica um planeamento eficaz e o alcance dos objetivos que haviam sido definidos. O nível que se destaca logo de seguida é o 2, com 29% das empresas. É neste nível que são estabelecidos e documentados os processos e é, por norma, nesta fase que ocorre a certificação, porém ainda é um nível básico do SGQ. Os níveis 4 e 5 apresentam a mesma percentagem de empresas, 16%, sendo níveis de planeamento mais eficientes e inovadores, com a obtenção de resultados superiores aos da concorrência (Nascimento et al., 2016). No nível 1 surgem 6% das empresas inquiridas, o que suscita alguma admiração, visto que todas as empresas inquiridas são certificadas pela Norma ISO 9001 (requisito necessário para a participação no estudo) e a certificação ocorre no nível 2. Isto pode transmitir alguma falta de continuidade e consistência dos procedimentos iniciados para a certificação. No nível 1 o SGQ ainda demonstra falhas e os resultados previamente estabelecidos não são alcançados. Este é o estágio inicial de implementação de um SGQ e, desta forma, não seria de esperar que empresas com certificação há mais de 10 anos estivessem num nível de iniciação do SGQ.

De modo a analisar de forma mais aprofundada os níveis de maturidade, foi calculada a média das 6 dimensões que compõem a escala de maturidade em cada um dos 5 níveis, conforme tabela 14.

Tabela 14– Média das dimensões de maturidade dos SGQ em cada nível de maturidade

	1	2	3	4	5
Liderança e Comunicação	2,75	3,52	4,09	4,46	4,85
Agilidade e Integração por Meio de TI	2,75	3,39	3,92	4,40	4,57
Gestão de Processos	2,69	3,28	3,99	4,25	4,43
Valorização dos Empregados	2,06	2,75	3,42	3,88	4,43
Disponibilidade de Informações	2,63	3,61	4,02	4,50	4,70
Gestão de Custos	2,67	3,39	3,94	4,30	4,83

Pode-se perceber que existe um padrão em todos os níveis relacionado à dimensão valorização dos empregados. Esta dimensão apresenta em todos os níveis, sem exceção, a média mais baixa, o que permite concluir que as empresas poderão estar a negligenciar os cuidados com os seus colaboradores. A motivação, estimulação ao alcance dos objetivos, assim como, a valorização e retenção dos colaboradores são aspetos muito importantes para que a empresa possa progredir e crescer no que concerne ao nível de maturidade do seu SGQ.

Nos níveis 2, 3 e 4 verifica-se que as dimensões Liderança e Comunicação e Disponibilidade de Informações apresentam as médias mais elevadas, o que, mais uma vez, demonstra a importância da liderança no desenvolvimento e condução de um SGQ. Esta dimensão abarca “formas eficazes de comunicação e estabelece padrões de trabalho que motivam a busca de resultados” (Nascimento et al., 2016).

4.3.1 Dimensão da empresa e nível de maturidade do SGQ

De modo a verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a dimensão da empresa (micro, média, pequena e grande empresa) e o nível de maturidade do SGQ foi realizado o teste ANOVA, que determina a significância estatística entre duas variáveis (Armstrong, Eperjesi & Gilmartin, 2005) e perceber se, de alguma forma, possa impactar o nível de maturidade dos SGQ das empresas.

O resultado do *p-value* foi de 0,186, ou seja, superior a 0,05, logo não é rejeitada a hipótese nula.

H0: não existe diferença entre as médias do nível de maturidade do SGQ nas diferentes dimensões de empresas

H1: há pelo menos uma dimensão de empresa com a média do nível de maturidade do SGQ diferente

Não há relação estatística significativa para se poder concluir que exista pelo menos uma dimensão de empresa com média do nível de maturidade diferente.

4.3.2 Tempo de certificação e nível de maturidade do SGQ

Por forma a perceber se existe alguma diferença estatisticamente significativa entre o tempo de certificação, que as empresas em estudo possuem, e o nível de maturidade do seu SGQ, foi realizado o teste ANOVA.

H0: não existe diferença entre as médias dos níveis de maturidade do SGQ no tempo de certificação da empresa

H1: há pelo menos uma empresa com média do nível de maturidade do SGQ diferente

O resultado obtido ($p\text{-value}=0,100$) foi mais uma vez superior a 0,05, ou seja, não se rejeita a hipótese nula. Pese embora, não se possa afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas no nível de maturidade de acordo com o número de anos de certificação do SGQ, no entanto esta diferença é mais expressiva comparativamente com os testes de comparação realizados considerando a dimensão da empresa.

4.4 Análise Descritiva Liderança

Quanto aos estilos de liderança presentes, constata-se uma inclinação notória para a liderança transformacional (3,02). Este estilo de liderança é composto por 5 dimensões, conforme se pode observar pela tabela 15: a influência idealizada (atribuída e de comportamento), a inspiração motivacional, o estímulo intelectual e a consideração individualizada. Perante estas 5 dimensões, sobressaem duas delas: uma por estar acima da média, a inspiração motivacional (3,16) e outra por estar abaixo, a influência idealizada – atribuída (2,81).

A liderança transaccional, composta por duas dimensões: recompensa de contingência e gestão por exceção (ativa), obteve uma média de 2,66. O estilo de liderança *laissez-faire* é o que apresenta a média mais baixa (0,82) e abarca também duas dimensões: gestão por exceção (passiva) e *laissez-faire*.

Todos estes estilos de liderança se posicionam numa escala de 0 a 4, em que 0 corresponde a “Nunca”, 1 a “Raramente”, 2 a “Algumas vezes”, 3 a “Muitas vezes” e 4 a “Sempre”.

Tabela 15– Análise descritiva MLQ

	Estilos de Liderança	Dimensões	Média	Desvio Padrão	Média Total
Inputs	Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atribuída)	2,81	0,66	3,02
		Influência Idealizada (Comportamento)	3,01	0,58	
		Inspiração Motivacional	3,16	0,56	
		Estímulo Intelectual	3,08	0,52	
		Consideração Individualizada	3,06	0,57	
	Liderança Transacional	Recompensa de Contingência	2,77	0,57	2,66
		Gestão por Exceção (Ativa)	2,55	0,67	
	Liderança Laissez-Faire	Gestão por Exceção (Passiva)	1,05	0,50	0,82
		<i>Laissez-Faire</i>	0,60	0,50	

O MLQ permite também ter a visão de 3 *outputs*, esforço-extra, eficácia e satisfação (ver tabela 16). A eficácia obteve a média mais alta (3,04), ou seja, existe uma tendência para os líderes se autoperceberem como eficazes perante os seus subordinados, logo de seguida a satisfação (3,00) e por último o esforço-extra (2,83). Alguns dos inquiridos não considera incutir, de forma regular, nos seus subordinados a vontade de ir mais além e se empenharem mais.

Tabela 16– Análise descritiva MLQ - *Outputs*

Outputs	Média	Desvio Padrão	Média Total
Esforço-Extra	2,83	0,65	2,95
Eficácia	3,04	0,67	
Satisfação	3,00	0,63	

4.4.1 Dimensão da empresa e estilo de liderança

Foram realizadas, novamente, várias análises de dados suportadas no teste ANOVA de forma a verificar se existe pelo menos uma dimensão de empresa (micro, pequena, média e grande empresa) com média do estilo de liderança diferente aplicado nas respetivas empresas em estudo. Para todos os estilos de liderança não se rejeita a hipótese nula (ver tabela 17).

H0: não existe diferença entre a média do estilo de liderança transformacional nas diferentes dimensões de empresas

H1: há pelo menos uma dimensão de empresa com a média do estilo de liderança transformacional diferente

H0: não existe diferença entre a média do estilo de liderança transacional nas diferentes dimensões de empresas

H1: há pelo menos uma dimensão de empresa com a média do estilo de liderança transacional diferente

H0: não existe diferença entre a média do estilo de liderança *laissez-faire* nas diferentes dimensões de empresas

H1: há pelo menos uma dimensão de empresa com a média do estilo de liderança *laissez-faire* diferente

Tabela 17– ANOVA dimensão da empresa e média dos estilos de liderança

Correlação	P-value
Dimensão da Empresa e Média Liderança Transformacional	0,186
Dimensão da Empresa e Média Liderança Transacional	0,380
Dimensão da Empresa e Média Liderança <i>Laissez-Faire</i>	0,142

Para os três estilos de liderança, transformacional, transacional e *laissez-faire*, o *p-value* apresenta valores superiores a 0,05, destarte não se pode concluir que exista significância estatística entre a dimensão da empresa e o estilo de liderança.

4.5 Inter-relação entre Níveis de Maturidade e os Estilos de Liderança

Analisar o grau de correlação entre duas ou mais variáveis é um dos procedimentos estatísticos mais utilizados (Armstrong, 2019) e é de extrema importância, pois é através dela que o objetivo proposto neste trabalho é alcançado. Esta análise “avalia o grau de relacionamento entre duas variáveis” (Santos e Pinto, 2018). Foram realizadas as seguintes correlações, que estão expostas nos subtópicos abaixo:

- Níveis de maturidade dos SGQ e estilo de liderança;
- Níveis de maturidade dos SGQ e dimensões da liderança.

O coeficiente de correlação de Pearson avalia o grau de regressão linear entre duas ou mais variáveis aleatórias (Zhou, Deng, Xia e Fu, 2016; Armstrong, 2019). Este coeficiente varia entre -1 e 1, sendo que 1 indica uma relação linear direta, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra também aumenta, enquanto o -1 apresenta uma proporcionalidade inversa, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui e vice-versa. O valor zero significa a inexistência de relação linear. Porém, estas relações perfeitas (-1 e 1) dificilmente são encontradas na prática, e, por isso, importa perceber como classificar os restantes coeficientes (Filho & Júnior, 2009). Segundo Cohen (1988) valores entre 0,10 e 0,29 são considerados pequenos, de 0,30 até 0,49 médios e de 0,50 até 1 são considerados grandes.

4.5.1 Estilo de liderança e nível de maturidade do SGQ

Esta relação é de extrema importância para o estudo, visto que analisa a relação existente entre o estilo de liderança da empresa e o nível de maturidade do SGQ.

A tabela 18 apresenta as médias dos estilos de liderança em cada nível de maturidade dos SGQ.

Tabela 18– Média dos estilos de lideranças nos níveis de maturidade (escala 0 a 4)

Níveis de maturidade	Média Liderança Transformacional	Média Liderança Transacional	Média Liderança <i>Laissez-Faire</i>
1	2,93	2,56	1,00
2	2,88	2,55	0,88
3	2,99	2,69	0,81
4	3,26	2,93	0,93
5	3,15	2,54	0,55

A média da liderança transformacional aumenta de forma proporcional aos níveis de maturidade dos SGQ, assim como a média da liderança transacional, apenas baixando ligeiramente no nível 5. Pode-se perceber que as médias das duas lideranças são muito próximas, o que demonstra concordância com alguns dos autores analisados que apoiam a ideia de que a combinação das duas lideranças é a melhor forma de conduzir um SGQ. Já a liderança *laissez-faire* apresenta uma tendência inversa, ou seja, quanto mais se sobe no nível de maturidade mais baixa é a média deste estilo de liderança, exceto no nível 4 que, estranhamente, contraria esse decréscimo. No entanto, e como seria espectável, a média da liderança *laissez-faire* apresenta valores baixos, o que indica que não é o estilo que estas empresas costumam adotar na condução do seu SGQ.

Foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, para avaliar o grau de regressão linear entre os níveis de maturidade dos SGQ e os estilos e dimensões da liderança, bem como dos *outputs*.

As tabelas 19, 20, 21, 22 e 23 apresentam as correlações entre os níveis de maturidade e os estilos de liderança, as dimensões da liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* e as dimensões dos *outputs*, respetivamente. Este estudo correlacional foi realizado com o somatório de pontos referentes ao questionário de maturidade dos SGQ, conforme a figura 4 (Pontos de transição na escala de maturidade) e com as médias dos estilos de liderança e das respetivas dimensões.

Tabela 19– Coeficiente de correlação de Pearson entre os níveis de maturidade dos SGQ e os estilos de liderança

	Liderança Transformacional	Liderança Transaccional	Liderança <i>Laissez-Faire</i>	Outputs
Níveis de Maturidade dos SGQ	0,196	0,105	-0,192	0,285

Verificam-se valores pouco significativos, muito perto de zero, principalmente para a liderança transaccional. A liderança *Laissez-Faire* apresenta valores negativos, o que indica uma tendência de proporcionalidade inversa, enquanto a liderança transformacional tem uma relação linear positiva. Os *outputs* apresentam o valor mais alto, porém pouco significativos para se poderem retirar ilações mais profundas e concretas.

Tabela 20– Coeficiente de correlação de Pearson entre os níveis de maturidade dos SGQ e as dimensões da liderança transformacional

	Influência Idealizada (Comportamento)	Influência Idealizada (Atributos)	Inspiração Motivacional	Estímulo Intelectual	Consideração Individualizada
Níveis de Maturidade dos SGQ	0,052	0,136	0,176	0,241	0,190

As cinco dimensões que fazem parte da liderança transformacional apresentam também valores baixos. A influência idealizada (comportamento) é praticamente nula, destacando-se como a dimensão com menos impacto nos níveis de maturidade dos SGQ das empresas em estudo. As restantes dimensões apresentam uma certa homogeneidade nos valores apresentados, com o estímulo intelectual a ter um ligeiro destaque positivo.

Tabela 21– Coeficiente de correlação de Pearson entre os níveis de maturidade dos SGQ e as dimensões da liderança transacional

	Recompensa Contingente	Gestão por Exceção (Ativa)
Níveis de Maturidade dos SGQ	0,072	0,094

As duas dimensões que compõem a liderança transacional, recompensa contingente e gestão por exceção (ativa), seguem a tendência dos valores baixos, quase nulos. Não se pode concluir que tenham influência nos níveis de maturidade dos SGQ das empresas participantes.

Tabela 22– Coeficiente de correlação de Pearson entre os níveis de maturidade dos SGQ e as dimensões da liderança *Laissez-Faire*

	Gestão por Exceção (Passiva)	<i>Laissez-Faire</i>
Níveis de Maturidade dos SGQ	-0,087	-0,250

Para as dimensões da liderança *Laissez-faire*, os valores apresentam-se negativos, apesar de muito baixos. Porém, permite perceber que este não será o melhor estilo de liderança para as empresas em estudo melhorarem o nível de maturidade do seu SGQ, pois a tendência é existir uma proporcionalidade inversa.

Tabela 23– Coeficiente de correlação de Pearson entre os níveis de maturidade dos SGQ e as dimensões dos *outputs*

	Esforço-Extra	Eficácia	Satisfação
Níveis de Maturidade dos SGQ	0,243	0,308	0,184

Por fim, apresentam-se os valores das dimensões que compõem os *outputs* que também estão muito próximos de zero. A eficácia, no entanto, destaca-se, ligeiramente, pela positiva, que, segundo Cohen (1988) já se pode considerar um valor médio (entre 0,30 e 0,49).

Pelos resultados obtidos nesta amostra não se pode concluir que existam impactos estatisticamente significativos de cada estilo de liderança nos níveis de maturidade dos SGQ.

4.5.2 Níveis de Maturidade dos SGQ e Dimensões da Liderança

Para um maior aprofundamento da análise entre os estilos de liderança e os níveis de maturidade dos SGQ, foi elaborada a tabela 24, abaixo apresentada, com a média das dimensões de cada estilo de liderança para cada nível de maturidade.

Tabela 24– Dimensões dos estilos de liderança nos níveis de maturidade dos SGQ

	1	2	3	4	5
Liderança Transformacional					
Influência Idealizada (Comportamento)	2,63	2,71	2,90	2,95	2,68
Influência Idealizada (Atributos)	3,06	2,85	2,93	3,15	3,30
Inspiração Motivacional	3,06	3,03	3,11	3,38	3,35
Estímulo Intelectual	2,88	2,92	3,05	3,35	3,23
Consideração Individualizada	3,00	2,92	2,96	3,45	3,18
Liderança Transacional					
Recompensa Contingente	2,69	2,71	2,86	2,85	2,63
Gestão por Exceção Ativa	2,44	2,39	2,52	3,00	2,45
Liderança Laissez-Faire					
Gestão por Exceção Passiva	0,88	1,14	1,06	1,18	0,78
<i>Laissez-Faire</i>	1,13	0,63	0,56	0,68	0,33

Outputs					
Esforço Extra	2,52	2,63	2,95	2,87	2,97
Eficácia	2,75	2,88	3,02	3,25	3,25
Satisfação	2,75	2,89	2,98	3,25	3,10

Percebe-se um impacto da dimensão influência idealizada – comportamento – diretamente proporcional aos níveis de maturidade dos SGQ, ou seja, à medida que se vai mudando de nível, de forma crescente, a média dessa dimensão também aumenta, exceto no nível 5 que a média é um pouco mais baixa. Verifica-se que a influência idealizada – atributos – têm maior importância no nível 5. No nível 4 destacam-se as dimensões inspiração motivacional, estímulo intelectual e consideração individualizada da liderança transformacional, assim como as duas dimensões da liderança transacional, recompensa por contingência e gestão por exceção ativa. Pode-se perceber que a envolvimento dos colaboradores nas decisões, a adoção de práticas de liderança que incentivam e estimulam a apresentação de várias perspectivas na procura de soluções para os problemas e a abertura para novas formas de trabalho terão impacto positivo na maturidade dos SGQ. Além da adoção de práticas relacionadas com foco e atenção aos desvios, erros e falhas que poderão dar origem a reclamações, estas relacionadas à Liderança Transacional, que terão um impacto significativo positivo no nível de maturidade. As dimensões da liderança *laissez-faire*, gestão por exceção passiva e *laissez-faire*, apresentam valores baixos, como seria previsto, destacando-se o nível 5, onde os valores são menos significativos. Evitar o envolvimento em questões importantes, optando por estar ausente em momentos de decisão não são atitudes favoráveis ao crescimento e desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade.

Relativamente aos *outputs*, existe uma tendência crescente, ou seja, quanto maior o nível de maturidade do SGQ maior o impacto das três dimensões: esforço extra, eficácia e satisfação. A eficácia e a satisfação sobressaem nos níveis 4 e 5 com valores médios mais elevados. Daqui conclui-se que em níveis de maturidade mais elevados, os líderes autopercebem-se e veem os seus colaboradores como mais eficazes, utilizando métodos de liderança satisfatórios e adequados.

5. Discussão

Este estudo que relaciona as temáticas de gestão da qualidade e liderança, centrou-se em perceber qual o papel que a liderança desempenha nos sistemas de gestão da qualidade, nomeadamente através da tendência de estilo de liderança mais presente em cada nível de maturidade, bem como verificar em que níveis estão as empresas da amostra relativamente ao seu SGQ. Neste estudo participaram 63 empresas portuguesas, certificadas pela Norma ISO 9001 de vários setores económicos. Devido ao número limitado de respostas, a análise dos resultados é realizada apenas para amostra obtida, não podendo ser generalizada para o todo. De toda a forma, este estudo poderá ser vantajoso para as empresas participantes na medida em que levanta questões importantes e permite uma reanálise aos sistemas de gestão da qualidade, sempre ao encontro da melhoria contínua.

Foram verificados na literatura os benefícios apontados à implementação eficaz de um SGQ, como uma melhor organização e planeamento, a redução de desperdícios e de duplicação de trabalho e como consequência maior organização dos processos produtivos; melhoria na gestão da empresa e a maior facilidade de conseguir financiamento e apoios governamentais; redução do número de reclamações e solicitações para assistência técnica, o que demonstra a melhoria da qualidade dos produtos e consequentemente leva ao aumento da satisfação dos clientes; melhoria da imagem da empresa; aumento da consciencialização para a qualidade, aumento da qualificação dos trabalhadores e melhoria da comunicação interna; garante também benefícios a todas as partes interessadas tanto internas como externas e pode constituir uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável (Depexe & Paladini, 2008; Neto, 2017; Nguyen, Phan, & Matsui, 2018; Norma ISO 9001:2015). Não obstante todos estes benefícios, quando questionadas acerca das principais dificuldades sentidas no processo de implementação do SGQ, em que 81% das empresas sentiu um grau de dificuldade médio-elevado, são apontadas a burocracia, a definição e implementação dos processos, a falta de envolvimento dos colaboradores e do comprometimento da gestão de topo, bem como a resistência à mudança, como as maiores dificuldades no procedimento. O que pode levar muitas organizações a desistirem do processo ou a não tirarem o proveito total dos seus SGQ.

Relativamente aos níveis de maturidade dos SGQ, a maioria das empresas da amostra encontra-se no nível 2 e 3. Apesar de o nível 3 apresentar uma estrutura e um planeamento eficaz, 19% das empresas neste nível são certificadas há 20 anos ou mais e 48% são certificadas entre 10 e 19 anos. No nível 2 apenas 44% das empresas são certificadas há menos de 10 anos, ou seja, mais de metade tem certificação há 10 anos ou mais. Este panorama remete para alguma falta de investimento no potencial de crescimento que o SGQ oferece e para alguma estagnação. Outra questão que chama

a atenção é 4 das empresas participantes terem obtido uma caracterização de nível 1, o que demonstra alguma anormalidade. No nível 1, o mais básico, as empresas ainda não estão preparadas para a certificação, que apenas ocorre no nível 2 (Nascimento et al., 2016), e, um dos critérios para a participação das empresas neste estudo era terem o seu SGQ certificado pela Norma ISO 9001, o que levanta dúvidas acerca da consistência e da continuidade que são dadas aos procedimentos daí provenientes, tendo em conta que apenas uma dessas empresas é certificada há menos de 10 anos, as outras 3 são certificadas há mais de 10 anos. Mais um dado que corrobora esta ilação é o número de empresas que se encontra no nível 5, apenas 16%, o que reflete que apenas uma pequena percentagem aproveita as ferramentas e modelos de gestão do seu SGQ na adaptação às mudanças do contexto e o desenvolvimento de uma cultura de inovação e flexibilidade, condizente com o paradigma atual.

Através da análise das médias de cada dimensão da escala dos SGQ em cada nível de maturidade, verificou-se um padrão em todos os níveis. Este relaciona-se com a dimensão valorização dos empregados que apresenta a média mais baixa do nível 1 ao 5. Pode-se concluir que as empresas podem não estar a fazer o necessário para motivar, comprometer e desenvolver os seus colaboradores, traduzindo-se numa ausência de desenvolvimento do seu SGQ. Por outro lado, verificou-se que as dimensões liderança e comunicação e disponibilidade de informações apresentam as médias mais elevadas nos níveis 2, 3 e 4, demonstrando a importância de estabelecer formas eficazes de comunicação e padrões de trabalho que incentivam as pessoas a irem ao encontro das metas estabelecidas. (Nascimento et al., 2016). Assim, verifica-se que é ainda necessário um esforço significativo para que as organizações consigam desenvolver e evoluir os seus SGQ capazes de responderem aos desafios impostos na atualidade.

Estes resultados reforçam a pertinência deste estudo, pois é necessário apoiar as empresas a definir um rumo para alcançarem níveis de maturidade superiores. Esse apoio poderá vir da parte da liderança, pois de acordo com o modelo de maturidade adotado neste trabalho (Nascimento, 2012), verifica-se que a liderança tem um peso considerável, ao consagrar uma das dimensões desse modelo que representa 36% da escala deste instrumento de medição da maturidade do SGQ. Através do apoio da gestão de topo, da preparação dos profissionais para serem autónomos na realização das suas tarefas e na resolução de problemas, do estabelecimento e comunicação de objetivos, envolvendo todos e estimulando o envolvimento nos mesmos, da participação nas decisões, dos incentivos para a adoção de boas práticas, e, sem esquecer a individualidade de cada um, as suas necessidades e expectativas. Relembrando que, a falta de comprometimento da gestão de topo foi uma das dificuldades mais apontadas para a implementação e condução do SGQ, quando o seu apoio é essencial no processo, não fosse a liderança também um dos 7 princípios preconizados na Norma ISO 9001. Destarte, quanto maior for o envolvimento dos gestores e mais adequadas forem as características de liderança, maior é o potencial

para melhorar a maturidade do SGQ, logo maior o aproveitamento da organização no seu todo.

De acordo com o que foi apurado na revisão da literatura, muitos autores defendem que o estilo de liderança mais eficaz na condução de um SGQ é o transformacional, pois foca-se mais no longo prazo permitindo uma melhoria contínua, estimula também o trabalho em equipa e a troca de experiências e conhecimentos, além de auxiliar no processo de mudança (Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011; Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016; Xu, 2017). No entanto, outros estudos vieram modificar um pouco essa premissa, sugerindo que “a liderança transacional pode apoiar as atividades operacionais” da organização e pode também depender do contexto cultural em que a organização se encontra (Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011; Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2016). Laohavichien, Fredendall e Cantrell (2011) apoiam a junção dos dois estilos de liderança, formando um único denominado transformacional-transacional, possibilitando assim a envolvimento dos seguidores nas metas e objetivos definidos com base na motivação e interesses do grupo, que faz parte da liderança transformacional, e permitindo também a troca de recompensas pelo esforço e empenho depositados nas tarefas realizadas, assente na liderança transacional.

Segundo os resultados obtidos, a tendência dos gestores destas empresas é a de se autoperceberem, na condução do SGQ, seguindo um estilo de liderança mais voltado para o transformacional. Aqui destacam-se a dimensão inspiração motivacional, capacidade dos líderes de encarar os desafios com entusiasmo e otimismo, levando a que os seus subordinados se sintam envolvidos e contagiados, rumando em conjunto em direção ao alcance dos objetivos da organização. O estímulo intelectual, também evidenciado, pela influência exercida sobre os subordinados no sentido de os incentivar e encorajar a expor as suas ideias e pontos de vista na resolução de problemas e desafios, permitindo também que estes se sintam incluídos nos processos. Além da dimensão consideração individualizada, em que os líderes têm em atenção as necessidades e expectativas de cada pessoa como individual e única, mesmo o grupo trabalhando para os mesmos objetivos organizacionais.

No entanto, pelos resultados obtidos nesta amostra, também são realçados alguns aspetos da liderança transacional, o que vai ao encontro da teoria dos autores acima mencionados (Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011), que referem a importância da junção dos dois estilos de liderança, transformacional-transacional, na condução dos SGQ. Por um lado, a troca de recompensas pelos resultados e a monitorização dos erros e desvios em relação ao planeado, que fazem parte da liderança transacional, e, por outro, a definição de metas e objetivos com base na motivação, incentivando os colaboradores a um alto padrão de desempenho, identificando as suas principais necessidades, que se insere na liderança transformacional.

Quanto à liderança *Laissez-faire* constata-se que não é um estilo recorrente nestas empresas, o que também vai ao encontro da literatura analisada. Fazer as coisas sempre da mesma forma, não alterar procedimentos porque enquanto funcionam não se deve mexer, bem como, evitar envolver-se nas decisões, são atitudes que os líderes consideram não trazer benefícios para a maturidade dos SGQ.

Aprofundando o estudo entre a liderança e os níveis de gestão da qualidade, foram analisadas as médias de todas as dimensões de cada um dos três estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) nos níveis de maturidade. Percebeu-se, dessa forma, que a dimensão influência idealizada – comportamento – é diretamente proporcional aos níveis de maturidade dos SGQ, ou seja, à medida que se vai aumentando de nível, a média dessa dimensão também aumenta, exceto no nível 5 em que a influência idealizada – atributos – tem uma maior influência. No nível 4 destacam-se as dimensões inspiração motivacional, estímulo intelectual e consideração individualizada da liderança transformacional, assim como as duas dimensões da liderança transacional, recompensa por contingência e gestão por exceção ativa. Mais uma vez é demonstrada a importância de perceber as necessidades e desejos de cada colaborador, promovendo a sua aprendizagem e crescimento individual. A adoção de práticas de liderança que estimulam a envolvimento dos colaboradores e a abertura para novas formas de trabalho terão impacto positivo na maturidade dos SGQ, bem como, a utilização de práticas relacionadas à monitorização de desvios, erros e falhas que poderão evitar reclamações e custos associados à não qualidade. As dimensões da liderança *laissez-faire*, previsivelmente, apresentam valores baixos, principalmente no nível 5. Evitar o envolvimento e a tomada de decisões não são atitudes favoráveis ao crescimento e desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade.

Por todas as razões explanadas, estas práticas de liderança podem ajudar as organizações a melhorarem o seu Sistema de Gestão da Qualidade, que depois se reflete em colaboradores mais envolvidos, produtivos e criativos, clientes mais satisfeitos, diminuição de custos a longo prazo, além de procedimentos mais claros e organizados.

6. Conclusões

As alterações constantes da sociedade impõem às organizações que se adequem rapidamente ao contexto. Pese embora a satisfação do cliente seja o foco da gestão da qualidade para o alcance da competitividade, as organizações deverão ir para além da qualidade dos seus produtos e serviços e das necessidades dos seus clientes. Deste modo, a implementação da gestão da qualidade, nomeadamente através de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) auxilia as empresas a responderem de forma eficiente às mudanças sociais que fazem surgir um novo paradigma da gestão da qualidade, caracterizado pela flexibilidade e adaptação. Devido a esta mutação constante da atualidade, seguir padrões e procedimentos não é mais o caminho a seguir, o que obriga as empresas a repensar os seus modelos de gestão, de modo que se consigam adaptar às mudanças impostas pelo mercado. Os SGQ têm sido apontados como modelos de gestão capazes de suportar as empresas a superar estes desafios atuais, mas para isso, as empresas têm de ser capazes de desenvolver continuamente os seus SGQ de forma a atingir patamares de maturidade elevados e adequados ao contexto.

No modelo de avaliação de maturidade adotado neste trabalho, de Nascimento (2012), apenas os SGQ que atinjam o nível 5 conseguem suportar as organizações no paradigma atual, pois é neste patamar que se encontram a inovação e a capacidade de adaptação às mudanças. Os SGQ de níveis inferiores não têm ainda estrutura para fazer essa adaptação ao contexto, pois apenas são atingidos os resultados esperados e similares aos dos concorrentes, com exceção do nível 1, em que os objetivos geralmente não são alcançados. Os resultados apresentados demonstraram que a maior percentagem de empresas está no nível 3, estando também uma grande percentagem no nível 2, sendo que apenas 16% das empresas em estudo alcançou o nível 5. Foi encontrado um padrão em todos os níveis de maturidade relacionado à dimensão valorização dos empregados, que, de entre todas as dimensões da escala de maturidade, apresenta sempre a média mais baixa. É necessário que as organizações promovam soluções no sentido de comprometer e desenvolver os seus colaboradores e adotar um sistema de recompensas pelo esforço e dedicação. Além disso, também é demonstrada a importância de estabelecer formas eficazes de comunicação e padrões de trabalho que incentivam as pessoas a irem ao encontro das metas estabelecidas, e por esta via potenciar a maturidade dos seus SGQ.

A liderança é uma das dimensões adotadas na avaliação da maturidade dos SGQ, além de ser um dos princípios consagrados na Norma ISO 9001, o que demonstra a sua importância no processo de implementação e condução de um Sistema de Gestão da Qualidade. Verificou-se, através da amostra, que, apesar de haver uma autoperceção dos gestores como tendo uma linha de condução dos SGQ

tendencialmente para a liderança transformacional, este estudo veio confirmar a teoria de alguns autores, pois não se apurou um estilo de liderança único predominante em níveis de maturidade superiores, mas sim uma junção de práticas de liderança quer transformacional quer transacional. As organizações deverão desenvolver competências e promover práticas associadas à liderança transformacional, e ainda, consciencializarem-se para a importância de práticas de liderança que monitorizam desvios e erros, designada por gestão por exceção (ativa), pertencente à liderança transacional. Na dimensão influência idealizada – comportamento – verificou-se que à medida que se vai aumentando de nível, a média dessa dimensão também aumenta, exceto no nível 5 em que a influência idealizada – atributos tem maior influência. Através das dimensões inspiração motivacional, estímulo intelectual e consideração individualizada da liderança transformacional, assim como as duas dimensões da liderança transacional, recompensa por contingência e gestão por exceção ativa, evidenciadas no nível de maturidade 4, é demonstrada a importância de perceber as necessidades e desejos de cada colaborador, promovendo a sua aprendizagem e crescimento individual. Envolver os colaboradores nas decisões e promover a contribuição de cada um para novas formas de trabalho terão impacto positivo na maturidade dos SGQ, bem como, a utilização de práticas relacionadas à monitorização de desvios e falhas que poderão evitar custos associados à não qualidade, bem como à duplicação de trabalho. Quanto à liderança *laissez-faire* concluiu-se que evitar o envolvimento e a tomada de decisões não são atitudes favoráveis ao desenvolvimento do SGQ.

É necessário que os líderes das empresas sejam providos de competências como capacidade de adaptação e criação de sinergias e que entendam a importância de estarem comprometidos com todo o processo, visto que uma das maiores dificuldades apontadas para a implementação do SGQ foi a falta de comprometimento da gestão de topo. Resistência à mudança e pouco envolvimento dos colaboradores, também são das dificuldades mais apontadas na implementação do SGQ, tendo a liderança um papel preponderante para a sua dissipação. Encorajar os colaboradores a ir mais além, estabelecer uma comunicação ativa e eficaz, além de promover um espírito de empreendedorismo, podem ajudar a minimizar esses impactos menos positivos.

Assim, este trabalho contribuiu para que as organizações possam diagnosticar o patamar de maturidade do SGQ, demonstrando um percurso evolutivo, apoiado no desenvolvimento de competências de liderança dos profissionais envolvidos na gestão dos sistemas de qualidade. Potenciando, desta forma, o crescimento dos seus SGQ a níveis de maturidade mais ágeis e flexíveis, adequados ao paradigma atual.

As principais limitações do estudo prendem-se com a dimensão da amostra, que sendo em número reduzido não permite retirar conclusões generalizadas para o todo. Outra limitação reside no facto de a avaliação dos estilos de liderança

contemplarem apenas a perspetiva do líder, não sendo assim possível cruzar com a perspetiva dos colaboradores e analisar diferenças e similaridades. É esperado que este projeto de investigação tenha continuidade, aumentando a dimensão da amostra e incluindo outras realidades e perspetivas culturais. Propõem-se também que, em pesquisas futuras, se possam inquirir os colaboradores das organizações de modo a que se obtenha a perspetiva do “outro lado” e assim retirar conclusões entre as duas visões.

Referências Bibliográficas

Albacete-Sáez, C. A., Fuentes-Fuentes, M. M. & Bojica, A. M. (2011). Quality management, strategic priorities and performance: the role of quality leadership. *Industrial Management & Data Systems*. 111(8), 1173-1193. doi: 10.1108/02635571111170758

Anttilaa, J. & Jussila, K. (2017). ISO 9001:2015 – A questionable reform. What should the implementing organizations understand and do? *Total Quality Management & Business Excellence*. 28, 1090-1105. Disponível em <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1309119>

Arif, S. (2016), Leadership for change: Proposed organizational development by incorporating systems thinking and quality tools. *Business Process Management Journal*. 22(5), 939-956. Disponível em <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2016-0025>

Armstrong, R. A. (2019). Should Pearson's correlation coefficient be avoided? *Ophthalmic Physiological Optics*. 39, 316–327. Disponível em <https://doi.org/10.1111/opo.12636>

Armstrong, R. A., Eperjesi, F. & Gilmartin, B. (2005). The use os correlation and regression methods in optometry. *Clinical and Experimental Optometry*. 88(2), 81-88. doi: 10.1111/j.1444-0938.2005.tb06672.x. PMID: 15807639

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 441-462. Disponível em <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Barbosa, F. M., Gambi L. N. & Gerolamo M. C. (2017). Leadership and quality management – a correlational study between leadership models and quality management principles. *Gestão & Produção*. 24(3). Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2278-16>

Bergamini, C. W. (1998). A Difícil Administração das Motivações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. 38(1), 6-17. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901998000100002>

Cândido, C. J. F. (2005). Service quality strategy implementation – a model and the case of the Algarve hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*. 16(1), 3-14. doi: 10.1080/1478336042000255613

Chen, W. H. (1997). The human side of total quality management in Taiwan: Leadership and human resource management. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 14(1), 24–45. doi: 10.1108/02656719710156761.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Depexe, M. D. & Paladini, E. P. (2008). Benefícios da Implantação e Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Empresas Construtoras. *Revista Gestão Industrial*. 4(2), 145-161. doi:10.3895/S1808-04482008000200009.

Dionne, S. D., et al. (2013). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly*. 25, 6-35. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.002>

Esgarrancho, S. & Cândido, C.J.F. (2020) Firm preparation for ISO 9001 Certification – The case of the hotel industry in Portugal. *Total Quality Management & Business Excellence*. 31(1), 23-42. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2017.1404428>

Filho, D. B. F. & Júnior, J. A. S. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*. 18(1). doi:10.11606/issn.2237-4485.lev.2014.132346

Flynn, B. B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*. 26(5), 659–691. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>

Fonseca, L.M. (2015). From Quality Gurus TQM to ISO 9001:2015: A Review of Several Quality Paths. *International Journal for Quality Research*. 9(1), 167–180. ISSN 1800-6450

Fotopoulos, C. B. & Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 26(2), 150-163. doi 10.1108/02656710910928798

Fraser, P., Moultrie, J. & Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. *IEEE International Engineering Management Conference*. 244–249. doi: 10.1109/iemc.2002.1038431

Freitas, A. L. P. & Rodrigues, S. G. (2005). A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach. *XII SIMPEP*. doi:10.13140/2.1.3075.6808

Freund, J. E. (2005). *Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade*. 11.ªed. Porto Alegre: Bookman. ISBN 978-85-0667-4

Fundin, A. (2018). Strategies for emergent quality management. *In Proceedings of the 5th Participatory Innovation Conference 2018 PIN-C 2018, Eskilstuna, Sweden*. 11–13 january 2018, 14–20.

Fundin A., Backström T. & Johansson P. E. (2019). Exploring the emergent quality management paradigma. *Total Quality Management & Business Excellence*. 1478-3371. doi: 10.1080/14783363.2019.1591946

Gambi, L. N., et al. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 35(10), 1460 – 1484. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0563>

Gardner, W. L., et al. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 16(3), 343-372. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>

Garvin, D.A. (1984). What does 'product quality' really mean? *MIT Sloan Management Review – Fall*. 25-43.

Góis, C. S. (2011). Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-Faire – Um estudo de Caso. (*Master's thesis* Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa – Portugal).

Gunasekaran, A., Subramanian, N. & Ngai, W. T. E. (2019). Quality management in the 21st century enterprises: Research pathway towards Industry 4.0. *International Journal of Production Economics*. 207, 125–129. doi: 10.1016/J.IJPE.2018.09.005

Hirtz, P. D., Murray, S. L. & Riordan C. A. (2007). The Effects of Leadership on Quality. *Engineering Management Journal*. 19(1), 22-27. doi: 10.1080/10429247.2007.11431718

Johannsen, F. (2013). A holistic approach for integrating methods in quality management. In: *Wirtschaftsinformatik 63(4)*.

Juran J. M. & Godfrey A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook, Fifth edition*, McGraw-Hill Companies, Singapore, ISBN 0-07-116539-8

Kanji, G. K. & Moura e Sá, P. (2001) Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*. 12 (7-8), 898-905. doi: 10.1080/09544120100000013

Kemenade, E. V. (2014a). Theory C: the near future of quality management. *The TQM Journal*. 26(6). doi 10.1108/TQM-12-2013-0133

Kemenade, E. V. (2014b). The Myth of the PDCA-Cycle in Times of Emergent Change. *Conference proceedings*. 1-7. Disponível em https://www.academia.edu/7317409/THE_MYTH_OF_PDCA_AND_ACCRA_c_

Kemenade, E. V. & Hardjono, T. W. (2018). Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm. *The TQM Journal*. 1754-2731. doi: 10.1108/TQM-04-2018-0045

Kotter, J.P. (2007). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 85(1), 96-103.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it* Jossey-Bass, San Francisco Jossey-Bass, John Wiley & Sons ISBN: 9780470651711

Kumar, S., Adhish, V. S. & Deoki, N. (2014). Making Sense of Theories of Leadership for Capacity Building. *Indian Journal of Community Medicine*. 39(2), 82-86. doi:10.4103/0970-0218.132721.

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. doi:10.1108/01443571111172426

Lahti, M., Shamsuzzoha, A. H. M. & Helo, P. (2009). Developing a maturity model for Supply Chain Management. *International Journal of Logistics Systems and Management*. Inderscience Publishers. 5(6), 654–678. doi: 10.1504/IJLSM.2009.024796

Leong, L. Y. C., & Fischer, R. (2011). Is transformational leadership universal? A meta-analytical investigation of multifactor leadership questionnaire means across cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 18(2), 164–174. <https://doi.org/10.1177/1548051810385003>

Luburic, R. (2015). Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 3, 91-121. doi: 10.1515/jcbtp-2015-0013

Maekawa, R., Carvalho, M. M., & Oliveira, O. J. (2013). Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *Gest. Prod.* 20(4), 763-779. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000003>

Marconi, A. M. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas. 5.ª edição.

Marques, G. M., Medeiros, C. A. F., França, A. G. C., & Ribeiro, M. F. G. (2007). Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. *Revista ADM.MADE*. 11(2), 99-125.

Martins da Fonseca, L. M. C., Domingues, J. P., Machado, P. B. & Calderón, M. (2017). Management System Certification Benefits: Where Do We Stand? *Journal of Industrial Engineering and Management JIEM*. 10(3), 476-494. Disponível em <https://doi.org/10.3926/jiem.2350>

Monteiro da Hora, H. R., Monteiro, G. T. R., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em Questionários para a Qualidade: um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*. 11(2), 85-103. Disponível em <https://doi.org/10.22456/1983-8026.9321>

Mosadeghrad, A. M. (2013). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *The TQM Journal*. 26(2), 160-187. doi 10.1108/TQM-12-2010-0041

Nascimento, A. P. do et al. (2016). Key transition points: the climbing to Quality Management System maturity Pontos de transição: a escalada rumo à maturidade de Sistemas de Gestão da Qualidade. *Gest. Prod.* 23(2), 250–266. doi: 10.1590/0104-530X2222-15.

Nascimento, A. P. do (2012). Avaliação da Maturidade de Sistemas de Gestão da Qualidade dos Fornecedores e Possíveis Impactos nos seus Resultados de Desempenho. (*Master's thesis* Universidade Federal Do Espírito Santo - Brasil).

Nascimento, A. P. do, Oliveira, M. P. V. de, & Zanquetto, H. (2013). Maturidade de Sistemas de Gestão da Qualidade como um Construto de Segunda Ordem. *Revista de Gestão & Tecnologia*. 13(3), 23-50. *Gestão & Tecnologia*. e-ISSN: 2177-6652. Disponível em <http://revistagt.fpl.edu.br/>

Neto, M. L. M. (2017). A Utilização da Norma ISO 9001 na Indústria da Construção. (Master's thesis Faculdade de Engenharia do Porto).

Nguyen, M. H., Phan, A. C. & Matsui, Y. (2018). Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms. *Sustainability*. 10(2), 1-31. doi:10.3390/su10020375

Norma NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos. Instituto Português da Qualidade.

Norma NP EN ISO 9004:2018 – Gestão da Qualidade: Qualidade de uma Organização – Linhas de Orientação para Atingir o Sucesso Sustentado. Instituto Português da Qualidade.

Patti, A. L., Hartman, S. J. & Fok, L. Y. (2001). Investigating organizational quality management maturity: An instrument validation study. *International Journal of Quality & Reliability Management*. MCB UP Ltd. 18(9), 882–899. doi: 10.1108/02656710110407091.

Paulová, I. & Míkva, M. (2011). Leadership – The key element in improving quality management. *Quality Innovation Prosperity XV/1*. 15(1), 27-36. Disponível em <http://dx.doi.org/10.12776/qip.v15i1.39>

Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*. 21(2), 381–391. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2489828>

Psomas, E. L., Pantouvakis, A., & Kafetzopoulos, D. P. (2012). The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. *Managing Service Quality*. 23(2), 149-164. doi 10.1108/09604521311303426

Randeree, K. (2008). Leading Change in Organisations: A Focus on Quality Management. *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*. 8(5), 41-52. Disponível em <http://www.Management-Journal.com>

Rosnah, M. Y. & Wan, N. K. A. (2010). Quality Management Maturity and Its Relationship with Human Resource Development Strategies in Manufacturing Industry, *AIJSTPME*. 3(3), 53-63. Disponível em: <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/ijast/article/view/67401>. Acessado a 30 de outubro de 2020

Saizarbitoria, H. I., Fa, M. C. & Viadiu, F. M. (2011). The impact of ISO 9001 standard and EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management and Business Excellence*. 22(2), 197-218. doi: 10.1080/14783363.2010.532330

Saizarbitoria, I. H. & Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards. *International Journal of Management Reviews*. 15, 47–65. doi: 10.1111/j.1468-2370.2012.00334.x

Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 58(3), 215-237. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/17410400910938832>.

Santos, L. & Pinto, J. (2018). *Ensino de conteúdos escolares: A avaliação como Fator Estruturante*. In F. Veiga (Coord.), *O Ensino como fator de envolvimento numa escola para todos* (pp. 503-539). Lisboa: Climepsi Editores.

Sari, Y., Wibisono, E., Wahyudi, R. D. & Lio, Y. (2017). From ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015: Significant changes and their impacts to aspiring organizations. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*. 273. doi:10.1088/1757-899X/273/1/012021

Sherman G. D., et al. (2012). Leadership is associated with lower levels of stress. *Psychological and Cognitive Sciences*. 109(44), 17903–17907. Disponível em www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1207042109

Silva, C. S. & Matos, A. (2020). Leadership in the current Quality Management paradigma. *4th International Conference on Quality Engineering and Management*. 577-597.

Silveira, V. N. S. (2009). Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (PCMM). *Revista de Administração Contemporânea*. FapUNIFESP (SciELO). 13(2), 228–246. doi: 10.1590/s1415-65552009000200005.

Sousa, R. & Voss, C. A. (2009). Quality Management: Universal or Context Dependent? *Production and Operations Management*. Wiley. 10(4), 383–404. doi: 10.1111/j.1937-5956.2001.tb00083.x

Sousa e Silva, F. (2018). Impacto da Liderança Transformacional no Desempenho e Satisfação no Trabalho dos Operadores da Trèves Portugal. (*Master's thesis* Universidade de Aveiro – Portugal).

Swain, A. K., Cao, Q. R. & Gardner, W. L. (2018). Six-Sigma Success: Looking through authentic leadership and behavioral integrity theoretical lenses. *Operations Research Perspectives*. 5, 120-132. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.04.001>

Xu, J. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*. 4, 155-157. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.cnre.2017.10.001>

Zeller, R. A. (2005). Measurement Error, Issues and Solutions. *Encyclopedia of Social Measurement*. 665-676. Disponível em <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00109-2>

Zeng, S. X., Tian, P. & Tam, C.M. (2007). Overcoming barriers to sustainable implementation of the ISO 9001 system. *Managerial Auditing Journal*. 22 (3), 244-254. doi: 10.1108/02686900710733125

Zhou, H., Deng, Z., Xia, Y. & Fu, M. (2016). A new sampling method in particle filter based on Pearson correlation coefficient. *Neurocomputing*. 216, 208-215. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.neucom.2016.07.036>

Anexos/Apêndices

Anexo A



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Multifactor Leadership Questionnaire

The three sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample Items:

As a leader

- I talk optimistically about the future.
- I spend time teaching and coaching.
- I avoid making decisions.

The person I am rating....

- Talks optimistically about the future.
- Spends time teaching and coaching.
- Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Publicações da Autora Resultantes da Dissertação

Conferência:

- Silva, C. S. & Matos, A. (2020). Leadership in the current Quality Management paradigma. *4th International Conference on Quality Engineering and Management At: University of Minho*, September 21-22 Braga, Portugal. 577-597.

Artigo:

- Silva, C. S., Magano, J., Matos, A. & Nogueira, T. (2021). Sustainable Quality Management Systems in the Current Paradigm: The Role of Leadership. *Sustainability 2021. 13*, 2056. <https://doi.org/10.3390/su13042056>.

Participação no Encontro de Qualidade:

- Matos, A. & Silva, C. S. (2021). O papel da liderança nos Sistemas de Gestão da Qualidade. *XI Encontro de Investigadores da Qualidade*. Universidade de Aveiro, 17 de setembro, 2021.