



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**O IMPACTO DE CERTIFICAÇÕES DA QUALIDADE NO
DESEMPENHO DE EMPRESAS DO SETOR PRIVADO DA SAÚDE EM
PORTUGAL**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Fábio Ferreira de Souza

Orientadora: Professora Doutora Denise Cristina da Cunha Capela dos Santos

Coorientador: Professor Doutor Bruno Henrique Prazeres de Melo e Maia

Número do candidato: 30005414

Setembro de 2021

Lisboa

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por conceder a capacidade de aprender.

A família, em especial a minha esposa Lucineide, pelo incentivo, paciência nos momentos de ausência, e por aceitar o desafio de pausar a sua carreira para mudar de país e experimentar uma nova realidade cultural que nos fez crescer muito.

A orientadora, Professora Doutora Denise Cristina da Cunha Capela dos Santos, pelos conhecimentos partilhados e atenção demonstrada em todo este percurso. Muito obrigado pela dedicação, apoio, sugestões e comentários que foram fundamentais para o sucesso deste estudo, e também por sempre me estimular a trabalhar no sentido de buscar a excelência.

Ao coorientador, Professor Doutor Bruno Henrique Prazeres de Melo e Maia, pelas orientações e ensinamentos que fizeram com que esta dissertação pudesse ser concretizada, em especial, pelas valiosas contribuições no tocante ao tratamento estatístico e análise dos dados.

Ao Professor Doutor Joaquín Texeira Quirós, Coordenador Científico do Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Autónoma de Lisboa, em nome de todos os professores, pelas contribuições valiosas neste período de formação e desenvolvimento acadêmico.

Por último, mas não menos importante, agradeço também a todos os colegas pelo período de convivência e aprendizado.

RESUMO

A evolução do mercado tem mudado a forma como os negócios são realizados, fazendo com que as empresas precisem buscar cada vez mais a excelência na qualidade dos seus produtos, serviços e gestão para continuar com as portas abertas. Entretanto, parece não existir um consenso na literatura acadêmica quanto ao impacto que as certificações da qualidade possuem na performance das organizações, aliado a isso, a existência de poucos estudos com esta temática em Portugal. Dadas estas lacunas, este estudo visou analisar qual o impacto que o investimento numa certificação da qualidade exerce no desempenho de empresas do setor privado da saúde português, identificando consequentes percebidos pelos colaboradores em termos de desempenho financeiro, da gestão da organização, dos colaboradores, das operações, de competências de negócios ou de mercado, e também da qualidade dos serviços prestados. Para tal, foi realizado um estudo hipotético-dedutivo, quantitativo, composto por uma recolha de dados secundários para a realização da pesquisa bibliográfica, e também por uma recolha de dados primários através de inquérito por questionário, e o respectivo tratamento destes dados em software específico. Os resultados dos 112 inquéritos válidos revelaram que a certificação tem uma influência positiva nas organizações, confirmando que o impacto no desempenho da qualidade, gestão, operações e recursos humanos é ligeiramente superior ao encontrado nos negócios e nas finanças, entretanto, não foi possível evidenciar que o tempo de implementação tenha impacto na relação entre a certificação e a performance das empresas. Sendo assim, é possível concluir que investir em certificação da qualidade é importante e tende a trazer benefícios para melhorar os negócios, além disso, espera-se que os resultados encontrados neste estudo sirvam para motivar mais instituições no processo de busca por aprimorar a sua gestão.

Palavras-chave: Qualidade, Certificações, Gestão, Desempenho Organizacional, Gestão da Qualidade

ABSTRACT

The evolution of the market has changed the way business is carried out, making companies increasingly need to seek excellence in the quality of their products, services and management to continue with their doors open. However, there seems to be no consensus in the academic literature regarding the impact that quality certifications have on the performance of organizations, together with the existence of few studies on this topic in Portugal. Given these gaps, this study aimed to analyze the impact that investment in quality certification has on the performance of companies in the Portuguese private health sector, identifying consequences perceived by employees in terms of financial performance, organization management, human resources, operations, business or market skills, and the quality of services provided. In this way, a hypothetical-deductive, quantitative study was carried out, consisting of a collection of secondary data to carry out the bibliographic research, and a collection of primary data through a questionnaire survey, and the respective treatment of these data in specific software. The results of 112 valid surveys revealed that certification has a positive influence on organizations, confirming that the impact on quality, management, operations and human resources performance is slightly higher than that found in business and finance, however, it was not possible to show that implementation time has an impact on the relationship between certification and company performance. Therefore, it is possible to conclude that investing in quality certification is important and tends to bring benefits to improve business. Furthermore, it is expected that the results found in this study will serve to motivate more institutions in the process of seeking to improve their management.

Keywords: Quality, Certification, Management, Business Performance, Quality Management

ÍNDICE GERAL

I	INTRODUÇÃO	11
I.1	Delimitação do Estudo.....	13
I.2	Objetivos Geral e Específicos.....	13
I.3	Estruturação do Trabalho.....	14
II	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
II.1	Certificação da Qualidade.....	15
II.1.1	O que é a Certificação da Qualidade	15
II.1.2	Porque é Importante no Setor da Saúde	23
II.1.3	Quais as Vantagens e as Desvantagens da sua Implementação	27
II.1.4	Tempo de Implementação da Certificação	31
II.2	Desempenho Organizacional	34
II.2.1	Desempenho dos Recursos Humanos	36
II.2.2	Desempenho Financeiro	41
II.2.3	Desempenho das Operações	45
II.2.4	Desempenho de Negócios ou de Mercados.....	50
II.2.5	Desempenho da Qualidade.....	54
II.2.6	Desempenho da Gestão	58
II.3	Relação entre a Certificação da Qualidade e o Desempenho	64
II.4	O Modelo Conceptual.....	72
II.4.1	Variáveis Independente, Dependente e Moderadora.....	72
II.4.2	Hipóteses de Estudo	73
III	METODOLOGIA	74
III.1	Pesquisa Documental	74
III.2	Estudo Empírico.....	74
III.2.1	Instrumento de Recolha de Dados.....	75
III.2.2	Caracterização da Amostra.....	76
III.2.3	Processo de Recolha de Dados.....	77
III.2.4	Contacto com o Público-Alvo e Taxa de Resposta	77
III.2.5	Realização do Pré-Teste	77
IV	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	79
IV.1	Perfil dos Inquiridos e das Respectivas Empresas	79
IV.2	Análise de Confiabilidade dos Dados	82

IV.2.1	Desempenho dos Recursos Humanos	83
IV.2.2	Desempenho Financeiro	83
IV.2.3	Desempenho das Operações	84
IV.2.4	Desempenho de Negócios ou de Mercados.....	84
IV.2.5	Desempenho da Qualidade	85
IV.2.6	Desempenho da Gestão	85
IV.3	Estatísticas Descritivas.....	86
IV.4	Testes do Impacto da Certificação da Qualidade nas Dimensões do Desempenho Organizacional.....	88
IV.4.1	Teste de Normalidade de Shapiro-Wilk	88
IV.4.2	Teste de Friedman	89
IV.4.3	Comparação das Variáveis	90
IV.4.4	Moderação dos Impactos em Função do Tempo de Implementação	91
IV.5	Validação Externa dos Resultados Apresentados	91
V	CONCLUSÃO	94
V.1	Implicações para a Gestão Empresarial e para a Ciência	94
V.2	Limitações ao Estudo e Propostas de Estudos Futuros.....	96
VI	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
VII	ANEXOS.....	126
VII.1	Questionário.....	126
VII.2	Convite para Participar da Pesquisa.....	130

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Aspectos Negativos Mencionados nos Artigos	71
Gráfico 2 - Aspectos Positivos Mencionados nos Artigos	71
Gráfico 3 - Diagrama de Extremos e Quartis	86

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de Artigos por Periódico.....	64
Tabela 2 - Empresas Certificadas.....	76
Tabela 3 - Empresas Certificadas - IPAC x ISO.....	76
Tabela 4 - Taxa de Resposta.....	77
Tabela 5 - Sexo.....	79
Tabela 6 - Idade.....	79
Tabela 7 - Escolaridade.....	80
Tabela 8 - Tempo de Trabalho na Instituição.....	80
Tabela 9 - Cargo que Ocupa.....	80
Tabela 10 - Tempo de Trabalho no Cargo.....	81
Tabela 11 - Número de Colaboradores.....	81
Tabela 12 - Certificação Implementada.....	81
Tabela 13 - Tempo de Implementação da Certificação.....	82
Tabela 14 - Certificação Publicitada aos Clientes.....	82
Tabela 15 - Alfa de Cronbach - REC.....	83
Tabela 16 - Alfa de Cronbach - FIN.....	83
Tabela 17 - Alfa de Cronbach - OPE.....	84
Tabela 18 - Alfa de Cronbach - NEG.....	84
Tabela 19 - Alfa de Cronbach - QUA.....	85
Tabela 20 - Alfa de Cronbach - GES.....	85
Tabela 21 - Estatísticas Descritivas.....	86
Tabela 22 - Teste-T.....	87
Tabela 23 - Teste de Shapiro-Wilk.....	88
Tabela 24 - Teste de Friedman.....	89
Tabela 25 - Teste de Durbin-Conover.....	89
Tabela 26 - Estatísticas Descritivas.....	90
Tabela 27 - Teste ANOVA de Medidas Repetidas Com Efeitos Mistos.....	91

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 - Requisitos para Implementar uma Certificação da Qualidade	33
Figura 2 - Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	72
Figura 3 - Escala de Likert de 5 Pontos.....	75
Figura 4 - Diagrama de Variáveis	90

LISTA DE ABREVIATURAS

AFP	Associação de Farmácia de Portugal
ANL	Associação Nacional dos Laboratórios Clínicos
APCER	Associação Portuguesa de Certificação
APHP	Associação Portuguesa de Hospitalização Privada
APIFARMA	Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica
APORMED	Associação Portuguesa das Empresas de Dispositivos Médicos
AQAP	Allied Quality Assurance
BPF	Boas Práticas de Fabricação de Medicamentos
CERTIF	Associação para a Certificação
CQ	Certificação da Qualidade
EU	European Union
GQ	Gestão da Qualidade
HCP	Health Cluster Portugal
IPAC	Instituto Português de Acreditação
IPQ	Instituto Português da Qualidade
ISA	International Federation of the National Standardizing Associations
ISO	International Organization for Standardization
JAMOVİ	Software de Análise Estatística
JASP	Software de Análise Estatística
JUSE	Union of Japanese Scientists and Engineers
ONU	Organização das Nações Unidas
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PDCA	Planejar, Desenvolver, Checar e Atuar
PIB	Produto Interno Bruto
NLC	Normas para Laboratórios Clínicos
ROA	Retorno sobre o Ativo
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SPSS	Software de Análise Estatística
UTIN	Unidade de Terapia Intensiva Neonatal

I INTRODUÇÃO

No cenário atual em que vivemos, onde as empresas atuam em um ambiente de extrema competição, para continuar com as portas abertas se faz necessário, mais do que nunca, que os gestores levem as instituições no sentido de serem cada vez mais eficientes. É preciso buscar alternativas para conquistar a preferência dos clientes e, conseqüentemente, obter melhores resultados e alcançar destaque no mercado. Com o passar do tempo, a relevância do tema qualidade tem aumentado no ambiente de negócios, impulsionado principalmente pelas indústrias e suas tecnologias utilizadas para melhorar a qualidade de vidas das pessoas (Juran e Gryna, 1991). Neste contexto a gestão da qualidade alcançou destaque, sendo bastante abordada ao longo dos anos devido o seu papel fundamental para os negócios, uma vez que por meio dela muitas transformações podem ocorrer, resultando em melhorias nas mais diferentes áreas.

A literatura acadêmica apresenta diversas definições para a qualidade, entretanto, de acordo com Alic (2014), a excelência, o atendimento e superação das expectativas dos clientes, além de uma atuação em conformidade com as especificações técnicas podem ser consideradas variações destas definições. De forma geral, a qualidade pode ser entendida sob duas perspectivas. A primeira delas é a considerada popular e envolve a percepção das pessoas a respeito dos produtos e serviços que consomem diariamente. Já a segunda está mais ligada aos negócios, onde questões como fazer melhor e alcançar menores custos são de suma importância (Baptista, Nogueira e Filho, 2018). Independentemente da perspectiva que se utilize, para alcançar uma maior qualidade são necessárias transformações, entretanto, é necessário saber o que se pretende mudar, qual o objetivo, bem como as ferramentas necessárias neste processo.

As transformações fazem parte do ambiente de negócios, e nessa ótica empresarial, de acordo com Escobar e Martínez (2013), a qualidade também passou por mudanças, seja no tocante a questões burocráticas como documentos e procedimentos, ou no que diz respeito a novas formas de realizar as atividades. Em um primeiro momento a qualidade estava ligada a realização de inspeções para encontrar produtos com defeitos, mas aos poucos, acabou envolvendo aspectos como a eliminação dos defeitos, adoção de ações preventivas, controle e garantia da qualidade, além dos processos organizacionais e a gestão de forma geral (Cordeiro et al, 2017). Todas as mudanças implicam em adaptar os negócios a uma nova realidade do mercado, onde se faz necessário ser extremamente competitivo e se diferenciar dos concorrentes para sobreviver, e neste sentido, as Certificações da Qualidade (CQ) surgem como uma mais-valia para organizações que atuam em diversas áreas, e em especial, o setor da saúde.

As certificações da qualidade contribuem para assegurar padrões internacionais rigorosos, garantindo a existência de maturidade clínica, processual e tecnológica para que as empresas consigam atuar com segurança. Além disso, elas permitem que as instituições alcancem maior reconhecimento e notoriedade, tanto a nível nacional como internacional (ISO, 2020). Implementar uma CQ têm sido uma estratégia utilizada para aumentar a eficiência e a qualidade da gestão empresarial, uma vez que através dela é possível influenciar a produtividade e os resultados das organizações. Mais do que nunca, é necessário ter como foco a melhoria contínua dos processos internos e a satisfação dos usuários, uma vez que os produtos e serviços disponibilizados pelas empresas que atuam no setor da saúde estão ligados com o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas.

Neste sentido, esta dissertação tem como tema a análise da relação entre a certificação da qualidade e o desempenho organizacional. Sendo assim, o presente trabalho se propõe a estudar a seguinte questão de investigação: Qual o impacto que o investimento numa certificação da qualidade exerce no desempenho de empresas do setor privado da saúde em Portugal?

Desenvolver um estudo com esta temática se torna interessante do ponto de vista social, inicialmente, pela necessidade de acesso aos serviços e produtos de saúde como algo vital para a população de qualquer país. Este ponto se torna extremamente relevante em Portugal, onde de acordo com um estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística, para cada 100 jovens, existem 163,2 idosos (INE, 2020). O mesmo estudo ainda revela que atualmente a expectativa de vida da população portuguesa está na faixa dos 81 anos, e as projeções realizadas apresentam uma tendência de aumento para o futuro, evidenciando um envelhecimento da população local. É bem verdade que todas as pessoas, em qualquer lugar do mundo, precisam de acesso a saúde, entretanto, os idosos naturalmente tem uma necessidade maior e acabam por utilizar com mais frequência estes serviços e produtos.

Do ponto de vista político e econômico, este estudo se torna relevante devido a importância que a iniciativa privada possui para o setor da saúde lusitano. De acordo com Fernando Leal da Costa, médico e ex-ministro da saúde de Portugal, considerando a procura e oferta existente, o governo nunca poderá responder sozinho a todas as necessidades de saúde da população (Observador, 2019). Neste sentido, as empresas privadas se tornam fundamentais neste setor de atividade, detendo a gestão de 50,7% dos hospitais do país, sem contar as clínicas médicas, laboratórios de análises, indústrias farmacêuticas e as farmácias, além da sua grande importância na geração de empregos e impostos para o país (INE, 2020).

Com relação ao meio acadêmico, apesar da relação entre a certificação da qualidade e a performance das empresas ser um assunto abordado por pesquisadores em diferentes regiões do mundo (Lima, Resende e Hasenclever, 2000; Furtado, 2003; Corbett, Montes-Sancho e Kirsch, 2005; Ullah, Wei e Xi, 2014; e Islam, Karim e Habes, 2015), foram encontrados poucos estudos com foco em negócios ligados ao setor da saúde. Esta realidade se aplica também para Portugal, o que acaba se tornando uma grande oportunidade de pesquisar a este respeito. Sendo assim, a principal motivação do autor em desenvolver um estudo com esta temática é que ele sirva como um contributo para a investigação científica no cenário local, levando a mais pesquisas e, conseqüentemente, um melhor entendimento da gestão de empresas ligadas ao setor da saúde lusitano.

I.1 Delimitação do Estudo

Este estudo se delimita ao setor privado da saúde em Portugal. Estudar a respeito de certificações da qualidade é importante para a gestão deste setor, porque elas ajudam a melhorar os processos, serviços, desenvolver os colaboradores, além de contribuir para que as empresas alcancem destaque no mercado. A escolha do setor privado da saúde em Portugal se dá devido seu peso no bem mais precioso da humanidade, que é a sua saúde, e atendendo ao impacto que este mercado tem na economia nacional, visto que representa aproximadamente 10% do PIB (Produto Interno Bruto) Português (INE, 2020). Além disso, estudar formas de melhorar a gestão dos serviços de saúde é fundamental, ainda mais se considerarmos a crise sanitária mundial provocada pela pandemia *COVID-19* que hoje se vive, onde os serviços de saúde têm sido alvo de grande exigência e de grande pressão, em complemento ao Serviço Nacional de Saúde (SNS).

I.2 Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral deste estudo é investigar o impacto que a certificação da qualidade exerce no desempenho de empresas do setor privado da saúde em Portugal. Como objetivos específicos, têm-se:

- Identificar consequentes percebidos pelos colaboradores, associados à implementação da certificação da qualidade para as empresas privadas no setor da saúde,

nomeadamente, o impacto que poderá ter em termos de desempenho financeiro, da gestão da organização, dos colaboradores, das operações, de competências de negócios ou de mercado, e da qualidade dos serviços prestados.

I.3 Estruturação do Trabalho

O presente estudo está dividido em cinco capítulos. Inicialmente, apresenta-se uma introdução a respeito do que foi abordado na investigação, a sua importância a nível mundial e também para Portugal, além da relevância de desenvolver uma pesquisa nesta área do conhecimento. Aborda-se ainda a respeito da delimitação do estudo, bem como os objetivos geral e específicos.

O capítulo 2 contempla a fundamentação teórica, onde são explorados os assuntos pertinentes sobre o tema, dividido em quatro partes. A primeira diz respeito aos conceitos sobre a qualidade, a sua importância para o setor da saúde, bem como as vantagens e desvantagens da sua implementação. A segunda parte envolve o desempenho organizacional, especificamente aos recursos humanos, finanças, operações, negócios ou mercados, qualidade e a gestão em geral. A terceira parte aborda a respeito da relação entre a certificação da qualidade e a performance das empresas, e por último, o modelo conceptual, as variáveis e hipóteses do estudo.

O terceiro capítulo aborda as questões envolvendo a metodologia utilizada no estudo. Inicialmente, comentou-se a respeito da pesquisa documental, onde são mencionadas as bases de dados e as palavras-chave utilizadas, bem como o foco em artigos publicados em revistas de relevância no ambiente académico. Além disso, este capítulo envolve o estudo empírico, onde são apresentadas as técnicas que foram utilizadas, a elaboração dos instrumentos e o processo de recolha dos dados, caracterização da amostra, contato com o público-alvo, bem como a taxa de resposta e a realização do pré-teste da pesquisa.

O capítulo 4 abrange os resultados da investigação, onde é apresentado o perfil dos respondentes e empresas participantes da pesquisa, a análise dos dados, testes para validação e confiabilidade do questionário. Este capítulo envolve também as técnicas estatísticas para a confirmação das hipóteses do estudo. Por último, o quinto capítulo aborda a conclusão da investigação, onde se discute a respeito de cada objetivo proposto e os seus respectivos achados. Além disso, a realização de considerações a respeito das implicações deste estudo para a gestão empresarial e para a ciência, bem como as suas limitações e propostas de estudos futuros.

II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

II.1 Certificação da Qualidade

Nesta seção, são abordadas as definições a respeito da qualidade, sua origem e evolução histórica. Neste contexto, o surgimento das certificações da qualidade e uma breve apresentação a respeito de quais são as mais utilizadas no setor da saúde. Também é discutido a respeito da importância que estas certificações têm para as empresas deste setor, as suas vantagens e desvantagens, bem como questões envolvendo o tempo de implementação.

II.1.1 O que é a Certificação da Qualidade

A evolução do mercado para o nível global e as recentes crises econômicas, tem afetado várias empresas, levando muitos empreendimentos a encerrar suas atividades. Com o aumento da globalização, a forma como os negócios são realizados tem mudado, visto que a concorrência não envolve apenas os players locais, e sim, o mundo todo. Oferecer produtos e serviços de qualidade pode não ser mais um diferencial, e sim, uma exigência para continuar no mercado. Neste sentido, os gestores precisam buscar cada vez mais a excelência na qualidade dos serviços e produtos, e as empresas que não olharem com atenção para este ponto, tendem a fechar as suas portas.

De acordo com Santos et al, (2018); Castka e Balzarova (2018) e Juran e Gryna (1991), a qualidade pode ser definida como adequação ao uso e zero defeitos. Envolve também atender as necessidades de forma perfeita, sendo geralmente ligada a redução de custos, aumento da produtividade e satisfação dos clientes. Pode também envolver a eliminação de riscos, indo muito além dos resultados financeiros e conformidade com produtos e serviços. Por outro lado, Chiaradia-Bousquet (1995) entende que a noção de qualidade é variável de pessoa para pessoa, sendo difícil definir o seu conceito, apesar de intuitivamente todos saberem o seu significado. Apesar disso, não existe dúvida de que a qualidade é importante, e acaba sendo um fator de sobrevivência para os negócios e motivo de distinção na escolha dos produtos e serviços por parte dos clientes e usuários.

A qualidade é um fator determinante para o sucesso das organizações, independente do setor em que atue. Na visão de Soares e Pinto (2018) e Valmohammadi e Kalantari (2015), uma cultura organizacional sustentada na qualidade proporciona eficácia e eficiência organizacional,

sendo um fator de diferenciação. Os mesmos autores também entendem que ela é uma garantia da subsistência e rentabilidade de uma organização. É importante destacar que a qualidade não é um subsistema ou complemento de uma organização, mas sim, uma parte dela, devendo estar presente em todas as áreas do negócio. Desta forma, somente a visão estratégica, que envolve toda a empresa, em prol de um objetivo comum, é que permitirá o negócio alcançar êxito.

As empresas, de forma geral, estão ampliando a sua forma de atuar devido a fatores como a concorrência, tecnologia, legislação, exigências do mercado, globalização, crises econômicas, dentre outros, o que leva a uma necessidade de adaptação por parte delas, até como uma forma de continuar no mercado (Ribeiro, 2007; Tari, Azorin e Heras, 2012). Em alguns setores da economia, os serviços ou produtos possuem diferenças mínimas, o que no entendimento de Pinheiro, Gleriano, França e Andrade (2020), leva a uma ideia de comoditização do mercado, ou seja, faz com que os clientes não consigam diferenciar o que estão adquirindo entre as empresas que as disponibilizam.

No que diz respeito as origens da qualidade, parece não existir consenso no meio acadêmico, sendo difícil encontrar o seu início. De acordo com Ismyrlis e Moschidis (2015) e Pinto e Pinto (2011), desde o começo da civilização humana iniciou-se a sua busca, obviamente não como conhecemos atualmente. Na visão de Fonseca, Domingues, Machado e Calderón (2017), a perfeição das pirâmides do Egito, cálculos matemáticos precisos, padrões de beleza das obras de arte da Grécia e a durabilidade das obras da engenharia civil do Império Romano são exemplos de que a busca pela qualidade vem de longa data, evidenciando a existência de um controle e de normas de qualidade. No entendimento de Bakator e Cockalo (2018), é possível que o registo mais antigo esteja ligado ao Código de Hamurabi (1700 a.C.), que condenava à morte qualquer construtor que construísse uma casa que desmoronasse por não ser sólida o suficiente, matando o morador, o que indicaria falta de qualidade.

Na época dos Fenícios (1200 a.C.), território onde atualmente se encontra a Síria e o Líbano, segundo Chen, Lam e Zhu (2020), surgiram os inspetores de especificações governamentais, que podiam amputar a mão de quem fabricasse um produto com defeito. Outra referência a qualidade pode ser encontrada por volta do século 16, onde de acordo com Bocanegra, Valladares, Cruz e Salinas (2020) e Kuwaiti e Muhanna (2019), ela era controlada pelos artesãos, que acompanhavam o produto desde a sua concepção até a venda, incluindo as atividades de detecção e correção de erros. O mesmo autor complementa dizendo que nesta época, a qualidade estava associada a cada artesão e seu conhecimento individual. Já no

entendimento de Casas (2018), a história da qualidade começou com a Revolução Industrial (séculos 18 e 19) e a disseminação da produção em série.

Apesar de apresentarem um entendimento diferente com relação as suas origens, parece haver consenso entre estes autores de que a qualidade, da forma como nós conhecemos atualmente, surgiu devido a segunda guerra mundial. Neste período, existia um cuidado com os produtos ao garantir que eles teriam as mesmas características, dentro do possível. Para que isso fosse possível, segundo Cavazotte, Carneiro e Abelha (2018), foram criados os inspetores de qualidade, que eram responsáveis por analisar produto por produto. Entretanto, este método não era muito eficiente, e foi substituído pelas técnicas estatísticas de controle de qualidade desenvolvidas pelo engenheiro Walter Shewhart, que além de ter trabalhado no mercado privado, atuou também como consultor para o departamento de guerra dos Estados Unidos, ONU (Organização das Nações Unidas) e para o governo da Índia. Ele ficou conhecido como o pai do controle estatístico da qualidade, e contribuiu para que houvesse o monitoramento da qualidade durante o processo de produção (Cerqueira, Paes e Turrioni, 2020).

Com o fim da segunda guerra mundial, os japoneses começaram a investir em suas indústrias e se destacaram com relação a qualidade. No entendimento de Furtado (2003), eles dependiam das exportações para conseguir comprar praticamente tudo de que necessitavam e ainda pagar sua dívida devido a derrota na guerra. O desafio, então, era vender para o mercado externo produtos de qualidade igual ou superior, a preços menores. Neste sentido, os japoneses tinham um entendimento diferente dos americanos com relação as técnicas estatísticas de controle da qualidade, consideradas por eles ineficientes e motivo para encarecer os produtos, e também com relação ao preço. De acordo com Roman, Peces, Idoeta e Peces (2018), enquanto para os ocidentais o preço era igual ao custo mais a margem de lucro, para os japoneses a equação se invertia, sendo o custo igual ao preço menos a margem.

Ao abordar sobre este assunto, Sfreddo, Vieira, Vidor e Santos (2021) diz que para os japoneses o preço era definido antes mesmo da fabricação, e os projetistas eram responsáveis por encontrar um meio de produzir dentro daquele custo estipulado. Neste contexto, era necessário eliminar tudo o que não agregasse valor ao produto, sendo dada atenção especial a questões como desperdício e tempo ocioso. Desta forma, de acordo com Routledge (2020) e Siougle e Dimelis (2020), os japoneses desenvolveram um método de controle de qualidade que ao invés de encontrar e eliminar as peças defeituosas, buscava evitar que os defeitos ocorressem, onde o foco não era mais o produto em si, e sim, todo o processo de produção. Os responsáveis por

esta metodologia de trabalho foram a *JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers)* e os estatísticos William Deming, Walter Shewhart, Kaoru Ishikawa e Joseph Juran.

A demanda por qualidade já existe desde o início das civilizações, entretanto, o seu conceito e a utilização de sistemas para a gestão têm origem mais recente. A qualidade tem um sentido subjetivo, já que costuma se basear na opinião de pessoas e envolve a percepção de cada indivíduo. Certa vez, um autor desconhecido disse não saber o que é qualidade, mas que a reconhece quando vê. Se para as pessoas a qualidade é subjetiva, para a gestão das empresas não é. De acordo com Abuosi e Braimah (2019) e Zeb et al. (2021), muitas empresas adotam diferentes abordagens de melhoria, levando a necessidade da existência de padrões de qualidade. Nesta relação entre o passado e os tempos atuais, uma coisa não mudou: a necessidade de satisfazer e superar a expectativa dos clientes.

A segunda guerra mundial mudou a história da humanidade e deixou consequências até os dias de hoje. Entretanto, algo positivo diz respeito ao surgimento de um movimento internacional de busca pela qualidade. Neste contexto, o Reino Unido foi decisivo devido aos problemas na fabricação das bombas, que tinham uma qualidade inferior e afetavam o desempenho dos aliados em combate. No entendimento de Lima, Resende e Hasenclever (2000), o governo local criou um comitê de trabalho para analisar esta situação, chegando a três conclusões: A primeira, é que deveriam ser adotados procedimentos por escrito para os processos de fabricação. A segunda, envolvia a existência de um procedimento que garantisse a inspeção dos produtos fabricados. E a terceira conclusão, foi que as empresas deveriam ser inspecionadas para garantir que os procedimentos estavam sendo seguidos.

Neste sentido, aproximadamente 25 países se reuniram em Londres no ano de 1947 para criar a *ISO (International Organization for Standardization)*, uma organização mundial com o objetivo de estabelecer regras comuns a todos os países, para que existisse desta forma um parâmetro e menor subjetividade. Segundo ISO (2020), a entidade atua em praticamente todos os campos do conhecimento, conciliando interesses de produtores, usuários, governos e da comunidade científica na preparação de normas internacionais. Apesar da qualidade ser uma realidade na vida das empresas a muito tempo, foi apenas em 1987 que a organização publicou uma norma associada diretamente a este tema, possibilitando a certificação de empresas (Dick, 2000).

É importante mencionar que a ISA (*International Federation of the National Standardizing Associations*) foi a primeira entidade estabelecida para padronização a nível mundial, tendo sido iniciada em 1926 e encerrado as suas atividades no ano de 1942, durante o período da Segunda Guerra Mundial. Ela criou várias normas, dentre elas, de acordo com Psomas e Pantouvakis (2015), a MIL-Q-9858, que foi a primeira norma de especificações de sistema da qualidade; MIL-I-45205, com requisitos de um sistema da qualidade; e AQAP (*Allied Quality Assurance*), com padrões para garantia de qualidade de produtos de defesa.

De acordo com Casadesús e Karapetrovic (2005) e Días e Saizarbitoria (2013), as certificações da qualidade são um verdadeiro atestado de competência técnica e gerencial para a empresa. Elas se propõem a padronizar os negócios, o que facilita as relações comerciais devido a existência de regras internacionais. Na visão de Ritchie, Ni, Stark e Melnyk (2019), as certificações são uma prova de que as empresas atendem a determinados requisitos com relação aos seus processos, práticas, produtos e serviços. É importante destacar que elas não causam impacto apenas nos serviços ou produtos em si, mas também, na forma como os clientes e o mercado de forma geral veem as empresas. Outro ponto importante diz respeito a não ser algo obrigatório, entretanto, é uma prática muito bem vista pelo mercado.

Uma das formas que as empresas portuguesas estão utilizando para alcançar sucesso em um mercado cada vez mais competitivo é, sem dúvida, a certificação. De acordo com Marde (2017) e Ochieng, Muturi e Njihia (2015), a certificação visa constituir uma prova de que as organizações possuem capacidade própria para cumprir com determinados requisitos e exigências reconhecidas a nível europeu e internacional. Na visão de Correa, Prates, Galli e Savi (2019), em muitas situações, certificações são exigidas das empresas para exportar, participar de licitações com órgãos públicos e fornecer produtos e serviços para clientes específicos. É importante mencionar que os clientes estão cada vez mais exigentes e preocupados com questões envolvendo a segurança, custo e qualidade dos serviços e produtos adquiridos. Desta forma, é notório que a qualidade é um fator relevante, e que as certificações são uma realidade e necessidade para os negócios atualmente.

Existem negócios em Portugal e em diferentes partes do mundo que se diferenciam pela qualidade dos seus produtos ou serviços. Para que isso ocorra, muitos gestores decidem investir em certificações, o que não acontece apenas porque eles entendem que obterão vantagens competitivas, mas também, por outros objetivos do negócio. Nesta perspectiva, as certificações da qualidade desempenham um papel fundamental, e de acordo com Casas e Cepeda (2016) e

Chiarini, Castellani e Rossato (2020), o foco delas está em cumprir os requisitos mínimos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que foram estabelecidos, e que devem envolver todos os processos organizacionais. Desta forma, estas certificações são uma maneira de mostrar e avaliar a cultura de uma empresa, possibilitando que o negócio avance, mantendo a qualidade.

De acordo com a Associação para Certificação, CERTIF (2020), elas são um atestado emitido por um órgão imparcial após um processo de avaliação, garantindo que determinado produto ou serviço da organização em questão atende aos requisitos estabelecidos. Neste sentido, é fundamental entender que as certificações são aplicáveis a qualquer tipo de negócio e o propósito da avaliação é definido pela própria empresa. Na visão de Aba, Badar e Hayden (2016) e Corbett, Montes-Sancho e Kirsch (2005), a certificação é responsável por passar um pente fino nos processos da organização. Sendo assim, elas auxiliam o gestor a tomar decisões de forma mais segura, já que permite analisar a empresa como um todo, garantindo mais organização e satisfação dos clientes.

A avaliação e a gestão da qualidade são dois pontos que estão relacionados diretamente a necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e serviços, e também com a confiança desta qualidade a todas as partes interessadas (Bounabri, 2018; Koster e Brenda, 2020). Neste sentido, faz-se necessário entender a diferença entre certificação e acreditação, e isso se dá devido a existência de várias normas e manuais disponíveis no mercado. De acordo com Karamali, Behadori, Ravangard e Yaghoubi (2020), a acreditação e a certificação são recursos fundamentais para consolidar e atestar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos pelas organizações. A escolha por qualquer uma delas vai depender de fatores como a área de atuação da empresa, o contexto atual e os objetivos do negócio. Apesar de estarem relacionadas diretamente ao cumprimento de normas e regulamentos técnicos, elas são estratégias diferentes, mas que se complementam.

A acreditação e a certificação de sistemas de gestão são atividades que se diferenciam no tocante aos objetivos. As duas estão associadas ao cumprimento de métodos previamente estabelecidos, entretanto, além de avaliar a metodologia e a gestão da empresa, a acreditação também avalia os quesitos técnicos, assegurando a existência de competência para atuar de forma segura e qualificada (Barradas e Sampaio, 2013; Bogh, 2018). Segundo Kumar, Maiti e Gunasekaran (2018), a certificação é uma das atividades de avaliação da conformidade, e a acreditação, é a forma de reconhecer a competência técnica para exercer as atividades de avaliação da conformidade. De acordo com o Instituto Português de Acreditação IPAC (2021),

na certificação, a empresa precisa provar que atende aos requisitos de uma norma e, na acreditação, são realizados testes para comprovar que a empresa é capaz de realizar o que se dispõe a fazer.

Uma das melhores formas de garantir a excelência dos serviços, produtos e processos internos de uma empresa é através de um certificado de qualidade. Existem diferentes certificações que podem ser adotadas pelas empresas, e cada uma delas tem o foco em uma área específica do negócio. Entre as certificações para o setor da saúde, podemos destacar a ISO 9001, ISO 13485, ISO 15189, ISO 45001, NLC (Normas para Laboratórios Clínicos) e BPF (Boas Práticas de Fabricação). Além de garantirem a realização de tudo da melhor forma possível, de acordo com Silva e Melo (2018) e Soares (2014), elas também servem como um diagnóstico para o negócio, evidenciando pontos de atenção que devem ser corrigidos para que a organização se enquadre nos mais altos padrões de qualidade.

Uma das certificações mais famosas é a ISO 9001. De acordo com Dalmau, Gimenez e Castro (2016), ela tem como principal foco os processos internos da empresa, e determina regras para garantir a maior eficiência e produtividade da organização. Esta certificação é emitida pela ISO, baseada no ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Atuar), e tem como foco a padronização de processos e a melhoria contínua da empresa. Segundo Ullah, Wei e Xie (2014), qualquer empresa pública ou privada, desde a de grande porte as microempresas podem obter a certificação ISO 9001, independentemente do seu setor, produto ou serviço oferecido.

A ISO 13485 é a norma para dispositivos médicos mais popular do mundo. Em um setor altamente regulamentado, as empresas precisam mostrar que cada dispositivo atende as regulamentações e também as expectativas dos clientes. Neste sentido, de acordo com Razak, Kamaruddin, Azid e Almanar (2009), ela foi desenvolvida para apoiar os fabricantes de dispositivos médicos e organizações que oferecem suporte a esses fabricantes no desenvolvimento de sistemas de gestão da qualidade que estabeleçam e mantenham a efetividade de seus processos. Esta certificação garante que o projeto é consistente, e tem um foco maior nas responsabilidades da alta direção, controle sobre fornecedores e atividades terceirizadas, e na gestão de riscos ao longo do ciclo de vida do produto (Brkic, Veljkovic, Stanojevic e Pavicevic, 2017).

A norma ISO 15189 estabelece os requisitos gerais que um laboratório clínico precisa cumprir para realizar suas atividades. Segundo (ISO, 2020), ela pode ser usada no desenvolvimento de

seus sistemas de gestão da qualidade e na avaliação de sua própria competência. Esta certificação também pode ser usada para confirmar ou reconhecer a competência destes laboratórios pelos clientes e autoridades reguladoras. No entendimento de Frimpong e Andoh (2020), esta certificação é uma garantia de que o laboratório tem controle total sobre os processos e possui capacidade de entregar diagnósticos clínicos mais precisos. A ISO 15189 exige instalações devidamente equipadas e uma quantidade suficiente de profissionais para oferecer um atendimento adequado, podendo ser obtida por empresas de qualquer tamanho.

A ISO 45001 é uma norma que traz como foco a saúde e segurança dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, além de evitar acidentes em suas atividades. De acordo com Nieto, Villa e Delgado (2018), sua finalidade é ajudar as organizações a minimizar os riscos nos locais de trabalho, melhorar as condições de trabalho, e padronizar os requisitos normativos no sistema de gestão da organização. Ela fornece uma estrutura para gerenciar os riscos e oportunidades na empresa, a fim de que seja possível prevenir lesões e problemas de saúde ocupacional, proporcionando um ambiente mais saudável e seguro. O foco neste caso está na importância das ações preventivas, que no entendimento de Fonseca, Domingues, Machado e Harder (2019), mostram que medidas antecipadas podem evitar algum evento não desejado pela empresa. Esta certificação também é aplicável a empresas de todos os tamanhos, e também se baseia no ciclo PDCA.

As NLC (Normas para Laboratórios Clínicos) estabelecem um referencial para os laboratórios de análises clínicas e de patologia. De acordo com a Associação Portuguesa de Certificação, APCER (2020), elas são um complemento a norma ISO 9001, incluindo a prestação de consultoria a outros profissionais de saúde, o aconselhamento aos usuários, e também os requisitos específicos para a gestão e área técnica dos laboratórios. Os resultados apresentados por estes laboratórios são utilizados por profissionais da saúde no acompanhamento dos pacientes, sendo assim, faz-se necessário a existência de um controle dos processos realizados. Neste sentido, as NLC são uma forma de reconhecer que um laboratório é confiável e possui as condições necessárias para atuar com qualidade.

Por último, mas não menos importante, temos as BPF (Boas Práticas de Fabricação de Medicamentos), que no entendimento de Calarge, Satolo e Satolo (2007), englobam um conjunto de medidas que visam minimizar a ocorrência de trocas, misturas ou contaminações na fabricação de medicamentos. O seu objetivo é estabelecer padrões de qualidade para assegurar que o processo de fabricação seja realizado conforme as normas e exigências

sanitárias, garantindo desta forma que estes medicamentos atendam ao seu propósito. As BPF envolvem aspectos como a higiene, adequação das instalações, qualificação da equipe e fornecedores, gerenciamento de resíduos, e também o armazenamento e transporte adequados.

Sendo assim, entendemos que a qualidade vem de longa data e que apesar do seu conceito ser um pouco subjetivo, na prática, ela é visível de forma muito clara. Clientes e usuários buscam cada vez mais saber se o que estão adquirindo está em conformidade com os mais altos padrões de qualidade, e neste sentido, as certificações desempenham um papel fundamental. O foco das certificações da qualidade está no cliente, levando as empresas a oferecerem melhores produtos e serviços, podendo determinar a continuidade ou não do negócio. Apesar de na maioria das vezes a certificação ser algo de caráter voluntário, ela também pode ser exigida de forma indireta, o que normalmente acontece no setor da saúde, fazendo com que o controle de qualidade neste setor se torne um fator de extrema importância.

II.1.2 Porque é Importante no Setor da Saúde

Para se obter qualidade, não é suficiente apenas prestar um serviço ou produzir um produto da melhor maneira possível, é necessário monitorizar constantemente o desempenho alcançado, numa perspectiva de melhoria contínua dos processos, procedimentos e produtos ou bens produzidos. Neste sentido, parece existir consenso na comunidade científica com relação importância de as empresas buscarem uma certificação da qualidade (Barradas e Sampaio, 2013; Casadesús e Karapetrovic, 2005; Corbett, Montes-Sancho e Kirsch, 2005; Feng, Terziovski e Samson, 2008; Mateo e Lorente, 2021; Ribeiro, 2007; Santos et al, 2018).

No entendimento de Dombrádi, Csenteri, Sándor e Godény (2017) e Miraldo, Monken, Motta e Ribeiro (2019), a quantidade de empresas da saúde que têm buscado certificações de qualidade tem crescido de forma significativa. Sendo assim, a certificação neste setor da economia se torna cada vez mais importante, e é uma forma das empresas de saúde, principalmente do setor privado, terem maior competitividade, evidenciando para com o público e para com o Estado, o seu trabalho no âmbito da qualidade produzida em termos de cuidados de saúde prestados, atendimento, instalações, precisão dos equipamentos de meios complementares de diagnóstico e terapêutica, ou na gestão dos recursos destas empresas.

As certificações da qualidade são importantes no setor da saúde porque indiretamente estimulam as inovações e mudanças tecnológicas. De acordo com Gil (2019), viveremos grandes revoluções nos próximos anos, entre elas, consultas médicas remotas, identidade digital, drogas para doenças sofisticadas, e sensores vestíveis para diagnósticos. A tecnologia parece não ter limites, e é muito importante entender a sua importância para a saúde. Segundo Adem e Viridi (2020), as organizações de certificação deste setor já entendem que não faz mais sentido que alguns processos se mantenham da mesma forma como foram estabelecidos décadas atrás. Desta forma, se modernizar é estar um passo à frente, e neste sentido, a tecnologia está ligada a qualidade e é grande aliada das certificações nos serviços de saúde.

Conforme citado, outra importância das certificações envolve a gestão do negócio. Uma empresa pode até oferecer um produto ou serviço de alta qualidade, ter um vasto mercado para atuar e grande potencial para explorar, mas se ela não conseguir manter a casa organizada, é provável que tenha problemas. No entendimento de Bhaskar (2020) e Calegario, Bruhn, Figueira e Alcântara (2019), toda instituição precisa se preocupar com a melhoria permanente da qualidade de sua gestão, buscando integrar de forma equilibrada as áreas médica, administrativa, assistencial e tecnológica. Entender os procedimentos e processos adotados por uma empresa contribui para que os gestores consigam elevar a produtividade e eficiência, sendo fundamental neste caso o compartilhamento de informações entre todas as áreas e a análise de indicadores. Desta forma, as certificações da qualidade se concentram em dados úteis e processos fundamentais, promovendo uma melhora na performance do negócio.

Garantir a satisfação das necessidades dos clientes também é importante para a certificação de empresas deste setor. De acordo com Raeissi, Nasiripour e Hesam (2010), as instituições precisam deixar de ser entendidas apenas como locais de prevenção e assistência, e começarem a ser vistas como organizações que necessitam ter foco no paciente. Segundo Romero, González, Calvo e Fachado (2018) e Thawesaengskulthai, Wongrukmit e Dahlgaard (2015), as organizações hospitalares ao focarem na qualidade do atendimento e melhoria contínua, associado a uma profunda mudança cultural, poderiam atender melhor seus clientes. Neste caso, as certificações da qualidade na saúde desempenham papel fundamental ao assegurar que o que está sendo disponibilizado atende aos mais altos padrões de qualidade, contribuindo desta forma para que os clientes fiquem satisfeitos, e que o negócio ganhe mais credibilidade.

Embora as certificações de qualidade sejam importantes na busca de competitividade e eficiência dos processos, é preciso considerar também a questão da segurança dos usuários.

Erros podem acontecer nas instituições de saúde, levando muitas vezes a morte. Neste sentido, Terziovski e Power (2007) entendem que é necessário investir em programas de longo prazo, como educação profissional, infraestrutura de informação e certificações. Na visão de Rakhmawati, Sumaedi e Astrini (2014) e Teixeira et al. (2019), as organizações de saúde são consideradas complexas, pois possuem estruturas e processos interligados, onde o funcionamento de um componente interfere em todo o conjunto e no resultado. Desta forma, as certificações permitem que as empresas deste setor tenham uma cultura organizacional de segurança dos pacientes e clientes, garantindo a prestação dos serviços ou venda dos produtos com a máxima qualidade.

As certificações também são importantes no setor da saúde no que diz respeito a melhorar a eficiência, reduzir o desperdício e economizar dinheiro. Nenhum processo e ninguém é perfeito, sendo necessário buscar sempre a melhoria contínua. Entretanto, a medida que os processos melhoram, de acordo com Georgiev e Georgiev (2015) e Santi, Suguimoto, Schotten e Fachin (2019), as empresas se tornam mais consistente e capazes de atingir os objetivos propostos, alcançando desta forma resultados tangíveis. Segundo Galetto, Franceschini e Mastrogiacomio (2017), desperdício é dinheiro perdido para sempre. A ineficiência, neste caso, é o resultado de variação e processos inconsistentes, e neste sentido, as certificações ajudam para que exista menos desperdício, melhor consistência e menor variação, resultando em mais dinheiro para a empresa. Desta forma, a sua implementação é fundamental no setor da saúde, visto que além de ser importante para o desenvolvimento do negócio, as suas técnicas contribuem para uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros.

A importância de uma certificação de qualidade vai muito além de questões financeiras, envolvendo também os colaboradores da empresa. É necessário que todos que trabalham na instituição entendam a importância e benefícios das certificações, tanto para o negócio como para cada profissional. Segundo Sainis, Haritos, Kriemadis e Fowler (2017), estas certificações visam auxiliar no desenvolvimento pessoal e colocar as coisas em seus devidos lugares de maneira sistêmica. No entendimento de Katsaros, Tsirikas e Kosta (2020) e Noopur e Dhar (2020), elas promovem a consciência de que todas as pessoas saibam quem é responsável por fazer o que, quando, onde, como e porquê. Desta forma, as certificações da qualidade no setor da saúde são uma forma de mobilizar os colaboradores em torno de um objetivo comum, que é o respeito pelos clientes, além de desenvolver lideranças e envolver pessoas.

A qualidade também é uma forma de conduzir as instituições para novos mercados nacionais e internacionais. A sua busca não envolve apenas a inspeção dos processos, e sim, uma preocupação com toda a empresa e sua gestão. Na visão de Peces, Idoeta, Roman e Feito (2018), as certificações da qualidade possibilitam que as empresas ingressem em mercados que exigem alto padrão de qualidade, o que possibilita novas oportunidades de negócios e atuação além das fronteiras do próprio país. Quando implementadas de forma adequada, as certificações permitem que as empresas consigam competir com as melhores empresas do mundo. Desta forma, podemos entender que as certificações da qualidade na saúde são importantes, possibilitam que as empresas operem com mais destaque no mercado, permitem que elas ganhem mais dinheiro, e também consigam impulsionar a sua imagem.

No que diz respeito a imagem da empresa, implementar uma certificação de qualidade pode ser um diferencial muito interessante. De acordo com Johannesen e Wiig (2017) e Zilber, Monken e Silva (2019), embora estas certificações não tenham a finalidade primária de ser uma ferramenta de marketing, elas acabam se tornando aliadas interessantes na conquista de novos clientes. É importante mencionar que as certificações não garantem novos clientes, porém, trazem credibilidade para o negócio e fazem a diferença na escolha de um produto ou serviço. Segundo Porter (1991), uma empresa que possui credibilidade no mercado tem um diferencial a mais. Entretanto, uma certificação de qualidade não é apenas um quadro que fica pendurado em uma parede para ser utilizada como marketing, mas, uma forma da empresa continuar no mercado, alcançar novos clientes e se destacar.

Nos últimos tempos, a demanda por qualidade nos serviços de saúde aumentou, e como resultado, cresceram também as expectativas dos clientes com relação ao que estão adquirindo. Nossa (2020) e Pinto, Silva e Silva (2018) entendem que as empresas desse setor (e aí estamos falando de hospitais, clínicas, centros de saúde, farmacêuticas, etc.) têm dedicado cada vez mais esforços para capacitar seus profissionais e padronizar seus processos, como forma de alcançar a profissionalização da gestão, a redução dos custos e a excelência. Nesta direção, empresas da saúde começaram a implementar as certificações de qualidade para atender os requisitos do mercado, além de otimizar o uso de todos os recursos e potencializar o negócio. Como consequência, os clientes de empresas certificadas podem contar com o melhor que cada instituição pode oferecer. Sendo assim, a implementação de uma certificação de qualidade é uma decisão estratégica para as empresas da saúde, envolve os gestores do negócio, é

importante, além de proporcionar vantagens e também desvantagens para as instituições deste setor.

II.1.3 Quais as Vantagens e as Desvantagens da sua Implementação

Quando se fala na adoção de uma certificação da qualidade, muitas pessoas ainda veem esta decisão como sendo um capricho por parte dos gestores ou um investimento desnecessário. Este pensamento pode ser considerado ultrapassado, e as pessoas que acreditam desta forma, revelam desconhecimento a respeito dos benefícios de sua implementação. As empresas no cenário atual estão disputando o mercado em escala global, e neste caso, a busca pela qualidade acaba sendo uma questão de sobrevivência para os negócios (Antunes, Mucharreira, Justino e Quirós, 2020). Neste contexto, temos a área da saúde e diversas vantagens que as empresas deste setor podem ter se implementarem estas certificações.

Uma das vantagens da implementação de uma certificação da qualidade diz respeito a manter a equipe de trabalho motivada e alinhada com os objetivos do negócio. De acordo com Astrini (2018) e Gómez, Fontalvo e Vergara (2013), ao adotar uma certificação, a empresa mostra aos seus colaboradores que está pensando no futuro e não deseja ficar estagnada no mercado. Neste sentido, ter profissionais comprometidos pode ser considerado um diferencial considerável, pois uma equipe motivada contagia os clientes, fornecedores e todos que estão ao seu redor. No entendimento de Cordeiro et al. (2017), é muito provável que profissionais motivados entendam que fazem parte de algo, e são peças fundamentais para o sucesso ou fracasso da empresa. Sendo assim, as certificações impulsionam os colaboradores a serem mais motivados, e consequentemente, mais eficientes e produtivos.

Podemos destacar também que as certificações da qualidade promovem melhorias no ambiente de trabalho das empresas. De acordo com Maciel, Santos e Rodrigues (2015) e Rocha, Marin e Macias-Seda (2020), questões como a qualidade do ar, ergonomia das cadeiras, funcionamento dos equipamentos e as rotinas de trabalho, possuem influência sobre o funcionamento de um negócio. Estas certificações contribuem no setor da saúde de forma a garantir que detalhes, muitas vezes despercebidos pelos gestores, recebam a devida atenção. Sendo assim, um bom ambiente de trabalho garante a manutenção de excelentes níveis de produtividade, contribui para diminuir a rotatividade dos colaboradores, o que leva a empresa a alcançar seus objetivos

e impulsionar a sua lucratividade, e neste sentido, as certificações da qualidade são fundamentais.

Ainda com relação aos colaboradores, outra vantagem que as certificações da qualidade proporcionam para as empresas do setor da saúde diz respeito a qualificação dos seus profissionais. Segundo Psomas, Pantouvakis e Kafetzopoulos (2013) e Schmidmeier, Takahashi e Bueno (2020), apostar na qualificação dos colaboradores faz grande diferença, afinal, eles estão ligados diretamente com os resultados obtidos e com as melhorias aplicadas nas instituições. É muito importante entender que esta vantagem possui impacto não só na empresa, mas também na vida dos colaboradores. No entendimento de Teruya, Costa e Guirardello (2019), o processo de formação deve estimular os profissionais de saúde a desenvolver um olhar crítico-reflexivo que possibilite transformação das práticas, tendo em vista a qualidade dos serviços prestados à população. Desta forma, as certificações da qualidade contribuem para que as empresas deste setor tenham uma equipe de trabalho mais preparada, levando os seus colaboradores a estarem atualizados e mais qualificados para poderem enfrentar diversas situações.

Conforme citado, outra vantagem de implementar uma certificação envolve os clientes e a diminuição do número de reclamações. Nenhuma empresa gosta de receber queixas, principalmente se forem de clientes, pois espera-se sempre um elogio e não uma crítica. Segundo Murmura et al. (2016), as certificações da qualidade reduzem de forma significativa o risco de falhas nos produtos ou serviços, levando também a diminuição das reclamações. Entretanto, é imprescindível que as empresas estabeleçam um canal de comunicação com os clientes, visto que, no entendimento de Roman, Martin e Gonzalez (2020) e Roy, Shekhar, Quazi e Quaddus (2020), pode ocorrer de o cliente, mesmo insatisfeito, não entrar em contato com a empresa para reclamar ou sugerir melhorias. Desta forma, as certificações contribuem para que os clientes continuem fazendo negócios com a empresa, o que ajudará a promover a marca e garantirá a sustentabilidade do negócio.

Os clientes estão cada vez mais exigentes e conscientes, e neste caso, o foco das empresas não deve estar mais na produção, e sim, nas pessoas. De acordo com Meirelles (2019), os clientes são a força vital de qualquer negócio e, melhorando a qualidade dos produtos e serviços, é possível aumentar a sua satisfação e também as vendas. Neste caso, focar no cliente significa que a empresa está usando todas as suas forças para atender as suas necessidades e os surpreender de forma positiva. Segundo Costa e Nogueira (2020), só existe um jeito de a

satisfação dos clientes e o foco nas suas necessidades não ser importante para uma empresa: ela estar vivendo a 1ª revolução industrial. Sendo assim, monitorar a satisfação dos clientes é algo tão importante que está presente em diversos itens das normas de certificações da qualidade. Entretanto, vale mencionar que os clientes são muito mais importantes que uma certificação, visto que são a chave para resolver todos os problemas da empresa.

Ainda com relação aos clientes, as certificações da qualidade servem como um facilitador para o momento da decisão de compra. Com tantos produtos e serviços disponíveis no mercado, saber qual é o melhor nem sempre é uma tarefa fácil. Neste sentido, Moriones, Sanchez e Morentin (2020) entendem que as certificações permitem que os consumidores obtenham informações imparciais sobre o produto ou serviço que estão adquirindo, o que melhora o critério de escolha e facilita a decisão de compra. No setor da saúde, a decisão de escolher entre a empresa x ou y não é um simples negócio para os clientes, visto que envolve a sua própria saúde e segurança. Desta forma, ao garantirem a qualidade dos produtos e serviços, estas certificações se tornam aliadas dos clientes e fator decisivo para a sua aquisição ou não.

Prestar um serviço ou entregar um produto no tempo certo para um cliente é tão importante quanto o que está sendo entregue. O não cumprimento de prazos pode afetar o desempenho do negócio, visto que o cliente depositou confiança na marca da empresa. Neste contexto, na visão de Ataseven, Prajogo e Nair (2014), as certificações da qualidade contribuem para que as empresas conheçam e controlem melhor os seus processos, otimizando ganhos e minimizando perdas. No setor da saúde este aspecto é muito importante, pois de acordo com Pontello, Gosling e Macedo (2017), muitos pacientes contam exclusivamente com esses serviços para obter atendimento, realizar exames e conseguir um tratamento adequado para recuperar boas condições de saúde. Se os prazos estabelecidos não forem cumpridos, a saúde dos clientes pode ser afetada e como consequência, comprometer o tratamento e causar até mesmo a morte. Desta forma, as certificações contribuem para que os negócios consigam cumprir os seus prazos e entregar o que foi acordado no momento correto.

Conforme citado, outra vantagem diz respeito a poder medir eficazmente a melhoria contínua do negócio. Isto se dá devido as empresas passarem por auditorias, que na visão de Alic e Rusjan (2010), são executadas por profissionais que conhecem os processos e identificam pontos fracos e falhas que precisam ser corrigidas, mas que, às vezes, passam despercebidas em outros momentos. Neste caso, as auditorias também são realizadas nos fornecedores da empresa para atestar a sua capacidade de atender as expectativas e necessidades de outra organização

(Baptista, Nogueira e Filho, 2018). No setor da saúde, elas podem ser realizadas através da contratação de um organismo independente, o que garante mais transparência e promove mais confiança na marca. Desta forma, as certificações da qualidade envolvem um nível alto de detalhamento, atendem aos padrões internacionais, e garantem que aquilo que está sendo disponibilizado ao público atende as normas.

Muitas empresas não trabalham com a integração dos seus negócios e processos. No entendimento de Cerqueira, Paes e Turrioni (2020) e Chatterjee et al. (2020), o resultado disso é o desperdício de tempo recuperando e consolidando informações que deveriam estar sempre disponíveis. Com processos integrados, fica mais fácil identificar as dificuldades quando elas ocorrem, o que aumenta o poder de reação e diminui os impactos negativos. Outro fator importante envolve as divergências entre departamentos, pois cada um trabalha os números da forma que lhes seja mais favorável. Neste contexto, Higachi, Lima e Pereima (2016) e Preuss e Konigsgruber (2021) entendem que muitos gestores acabam tomando decisões baseadas em suas percepções, já que não é possível baseá-las em fatos e dados confiáveis. Desta forma, as certificações da qualidade trazem grande vantagem para os negócios do setor da saúde, visto que são uma forma de integrar todos os processos, departamentos e pessoas, facilitando o processo de tomada de decisão.

Para as empresas do setor da saúde, não existem apenas vantagens quanto a implementação de certificações da qualidade. Muitas pessoas acabam tendo uma opinião negativa a respeito deste assunto, concluindo que elas acrescentam pouco para o negócio, pois existem empresas certificadas no mercado que oferecem produtos ruins e atendimento que deixa a desejar. Esta visão se dá, de certa forma, devido a implementação minimalista, que de acordo com Scussel, Watanabe, Silva e Demo (2018) e Zimon e Dellana (2019), é a prática condenável de fazer o mínimo necessário para passar na auditoria e obter seu certificado para enfeitar a parede. Sendo assim, como praticamente tudo na vida, alguns aspectos precisam ser considerados pelos gestores para decidir pela adoção ou não de uma certificação.

Uma das desvantagens com relação a implementação de certificações da qualidade envolve a capacidade de a empresa manter a motivação e entusiasmo dos seus colaboradores. De acordo com Oliveira, Aquino e Silva (2016) e Silva e Melo (2018), se não forem desenvolvidos bons e eficientes programas de marketing interno, e que motivem os funcionários a acreditar no sistema de gestão de qualidade, o atendimento ao cliente poderá ficar comprometido. Este é um aspecto muito importante, visto que as empresas precisam satisfazer primeiramente as

necessidades dos clientes internos (colaboradores), para depois cuidar dos clientes externos. Funcionários felizes contribuem para o sucesso da empresa, uma vez que trazem energia e paixão para o trabalho que desenvolvem, o que se reflete diretamente nos resultados do negócio.

Conforme citado, outra desvantagem diz respeito ao ressentimento que muitos colaboradores sentem devido as mudanças causadas pela implementação das certificações. Gestores acabam escutando por muitas vezes frases como: “isso não vai dar certo” ou “porque mudar o que vem funcionando”. De acordo com Ingelsson, Backstrom e Snyder (2020) e Nurcahyo, Kristiningrum e Sumaedi (2019), a resistência a novas propostas pode desestimular os colegas de trabalho e gerar uma descrença a respeito do que está sendo proposto. No entendimento de Kakouris e Sfakianaki (2019), o ressentimento dos colaboradores pode ser explícito, por meio de críticas diretas e negação, ou velado, com atitudes passivo resistentes. As certificações da qualidade impactam a empresa em todas as suas áreas, e neste contexto, muitos colaboradores se sentem incomodados com o fato de precisarem trabalhar de uma forma diferente, o que acaba se tornando um dos maiores desafios para os gestores.

Por último, outro aspecto que merece ser analisado envolve os custos de sua implementação e manutenção. Este não é um processo barato, e na visão de Ilkay e Aslan (2012), o custo do processo de certificação depende muito do tipo de negócio, o tamanho e outros fatores que são o diferencial para cada instituição. Questões como a credibilidade da empresa, número de funcionários e a quantidade de visitas dos consultores também interferem no custo final da certificação (Islam, Karim e Habes, 2015). Algumas empresas não dão importância para esta situação e também não realizam a devida provisão orçamentária, muito disso, devido a alguns gestores entenderem que este valor poderia ser utilizado para atender outras necessidades do negócio. Sendo assim, podemos entender que as certificações da qualidade apresentam vantagens e desvantagens para as empresas do setor da saúde e, consequentemente, a sua implementação exerce impacto na performance destes negócios e pode contribuir de forma significativa para torná-los mais eficientes ao longo do tempo.

II.1.4 Tempo de Implementação da Certificação

O tempo necessário utilizado para a implementação de uma certificação e a burocracia inerente a este processo podem ser um grande desafio para muitas empresas. Para compreender melhor estes aspectos, faz-se necessário, primeiramente, entender a diferença entre implementação e

certificação. De acordo com Zavala (2012), elas são duas etapas diferentes do Sistema de Gestão da Qualidade e ambas tem o objetivo de buscar a qualidade total. Já no entendimento de Stoimenova, Stoilova e Petrova (2014), a implementação é a forma de adequar os processos necessários de uma empresa para se obter a certificação, onde é necessário contratar um organismo certificador independente para emitir o respectivo certificado, após é claro, a realização das auditorias necessárias para verificar se esta implementação está em conformidade com a norma adotada.

Para se obter uma certificação da qualidade, o tempo pode variar muito entre uma empresa e outra, visto que envolve uma análise de todo o negócio nos mínimos detalhes. Na visão da APCER (2020), este processo pode durar de seis meses a um ano, dependendo é claro do porte da instituição, além da capacidade e qualidade dos serviços prestados pela consultoria contratada. Segundo Herscovici (2017), o que vai definir o tempo será o comprometimento de todos os responsáveis pelos processos, o nível de envolvimento da alta direção e dos colaboradores, e também o cumprimento de cada etapa do projeto. Se a empresa for menor e houver um maior envolvimento de toda a equipe, o tempo necessário para obter a certificação tende a diminuir, entretanto, o mesmo autor entende que é pouco provável que isso aconteça em um prazo inferior ao mencionado anteriormente.

Existem outros aspectos que também podem influenciar na redução do tempo de implementação da certificação. De acordo com Al-Qatawneh (2017), é fundamental disseminar pela empresa a cultura da Gestão da Qualidade (GQ), o que vai facilitar o entendimento dos processos e criar um hábito que acaba influenciando os prazos estabelecidos. Além dos aspectos mencionados, Alic (2014) entende que a tecnologia pode facilitar a implementação e, consequentemente, contribuir para que este processo ocorra em menos tempo. Por outro lado, Vizzotto, Motta e Camargo (2019) dizem que a contratação de uma consultoria especializada considerando apenas o custo do serviço pode ser um grande problema, visto que é fundamental que esta empresa tenha experiência, ofereça todo o suporte e apoio necessários, entenda as necessidades do negócio, elabore estratégias efetivas, e também cumpra os prazos previamente estabelecidos. A CQ é importante para os negócios e pode contribuir para se alcançar maior visibilidade no mercado e alavancar o crescimento da empresa, e neste caso, os gestores precisam estar atentos porque a contratação de um serviço barato pode sair caro.

É importante mencionar que organizações de todos os tamanhos podem implementar uma CQ, e neste sentido, conseguir controlar melhor os seus processos, minimizando as perdas e

otimizando os ganhos, tornando-se mais competitivas e eficientes ao longo do tempo (Gómez, Giraldo e Vega, 2016). Entretanto, de acordo com a Certif (2020), alcançar uma certificação da qualidade é bastante burocrático, pois além de ser necessário cumprir a legislação pertinente ao negócio, envolve vários requisitos que podem influenciar no processo e tempo necessários para a sua implementação, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 - Requisitos para Implementar uma Certificação da Qualidade



Fonte: Adaptado de Bureau Veritas Certification (2021)

Segundo Escobar e Martínez (2013), os processos envolvem ciclos de trabalho que tem um início, meio e fim bem definidos, mas embora exista um final, eles são contínuos. Esta realidade se aplica também no contexto da qualidade, visto que uma certificação normalmente é válida por 3 anos, sendo necessária a realização de uma nova auditoria após este período para recertificar a empresa (Helbig et al., 2010). É na hora da recertificação que o negócio vai provar que conseguiu melhorar, demonstrando que o seu certificado vai muito além de um quadro pendurado em uma parede, e entender este aspecto é importante, uma vez que muitas instituições acabam tendo dificuldades e perdem a sua certificação neste momento. Neste caso, a atenção e cuidado no tocante a qualidade precisam continuar enquanto as portas estiverem abertas, levando a uma verificação periódica das melhorias realizadas e também da sua evolução, fazendo com que a organização não se acomode e os esforços empregados não venham a cair no esquecimento.

Manter a certificação é uma forma de demonstrar que a gestão da qualidade está amadurecendo, além de revelar que a empresa está evoluindo e buscando uma melhor posição no mercado. Contudo, de acordo com Lima, Resende e Hasenclever (2000), como a CQ não envolve um sistema estático, é possível que ocorra uma diminuição da sua efetividade com o passar do tempo. Moturi e Mbithi (2015) seguem na mesma direção, entendendo que não existem evidências significativas de que as empresas tenham uma melhor performance com base no número de recertificações conquistadas. Já na visão de Nasurdin, Tan e Khan (2020), manter e

aprimorar as conformidades para alcançar uma recertificação tende a ser mais difícil do que conseguir o primeiro certificado, muito disso, devido a diminuição da motivação por parte dos gestores e demais colaboradores com relação aos seus reais benefícios, além da necessidade de empregar um grande esforço em todo o processo.

Por outro lado, de acordo com Oliveira e Pedraza (2019), os funcionários sentem mais satisfação e motivação ao trabalhar em um negócio que mantém a sua certificação, uma vez que essa é uma forma da empresa demonstrar que tem evoluído em todas as áreas, o que consequentemente resultará em benefícios para todos os envolvidos. A CQ funciona como uma peneira dentro de um mercado cada vez mais exigente, onde empreendimentos que a mantêm podem ser mais competitivos e tendem a crescer com o passar do tempo. Segundo Takahashi, Bulgacov, Semprebon e Giacomini (2017), manter uma instituição certificada ao longo dos anos contribui significativamente para melhorar a sua eficiência, uma vez que isso demonstra que ela vem se modernizando e adequando as novas necessidades, garantindo a realização de melhorias nos seus sistemas, procedimentos e estratégias.

Sendo assim, parece não existir consenso entre os estudiosos da área a respeito da existência de impacto positivo do tempo de implementação de uma certificação da qualidade na performance empresarial. Entretanto, é possível entender que apesar de envolver um processo burocrático e que demanda bastante tempo, manter a certificação revela para o mercado que o negócio continua evoluindo e tornando as suas atividades mais satisfatórias para os clientes. Também demonstra a existência de uma visão institucional de longo prazo (Vitner, Nadir, Feldman e Yurman, 2011), que pode influenciar a capacidade de realizar negócios e captar recursos, além de contribuir para tornar as ações mais organizadas e assertivas com o passar dos anos.

II.2 Desempenho Organizacional

Com a globalização, o mundo tem passado por diversas mudanças que tem afetado as pessoas e também as empresas. As organizações, mais do que nunca, precisam se reinventar para que possam atuar e apresentar desempenho adequado em um mercado cada vez mais disputado. De acordo com Santos, Beuren e Marques (2021), a busca por compreender o que influencia diretamente no desempenho organizacional vem desde os anos 1980. Neste contexto, inúmeros fatores afetam o desempenho de qualquer negócio, o que no setor da saúde não é diferente, onde a mudança de um desempenho satisfatório para um momento de crise pode acontecer em pouco

tempo, desestruturando totalmente uma instituição e a sua credibilidade junto aos clientes, fornecedores e o mercado em geral.

O desempenho organizacional pode ser definido como um conjunto de tarefas que visam um objetivo em comum entre diversas áreas de uma organização, fazendo com que todos os esforços sejam dedicados para que uma determinada meta seja alcançada (Schuldt e Gomes, 2020). O desempenho pode ser aplicado em qualquer setor da economia, sendo necessário que todas as áreas do negócio trabalhem juntas para que o resultado esperado seja alcançado e mensurado. Segundo Carraro, Meneses e Brito (2019), empresas bem-sucedidas ou extintas apresentam de certa forma os mesmos problemas, necessidades e expectativas, uma vez que atuam no mesmo ambiente socioeconômico. Entretanto, embora elas possam compartilhar as mesmas dificuldades, a forma de reagir de cada uma é bem diferente, o que tem impacto direto no seu desempenho.

Para que o desempenho possa melhorar, parece ser necessário trabalhar a empresa para pensar além das suas áreas e departamentos, focando sempre na busca pela excelência e na satisfação dos clientes. De acordo com Davila, Varvakis e North (2019) e Sfreddo, Vieira, Vidor e Santos (2021), as empresas já começaram a perceber a necessidade do redesenho dos seus processos de negócios para conseguir melhorias substanciais. Neste contexto, elas precisam ter uma visão mais abrangente dos clientes, fornecedores, processos e recursos humanos, pois esse conjunto interfere nos níveis de qualidade que a empresa deseja apresentar e conseqüentemente, no seu desempenho. O ambiente organizacional se modifica em um ritmo muito acelerado, e neste caso, gerenciar corretamente uma instituição é vital para o seu desempenho e sucesso, uma vez que todos os investimentos realizados têm a finalidade de elevar o valor da empresa para os seus proprietários ou acionistas.

Para que as empresas do setor da saúde alcancem uma vantagem e atendam as novas exigências do mercado, as certificações da qualidade podem ser de grande valia, pois acredita-se que elas causem impacto no desempenho dos recursos humanos e do negócio como um todo. Entretanto, é necessário que os gestores estejam atentos a todas as áreas da empresa, e a partir daí, verificar quais pontos precisam ser melhorados, para que tudo funcione corretamente e os objetivos institucionais sejam alcançados. Em um ambiente muito disputado, somente sobreviverão as organizações que tenham aprendido a aprender de forma eficaz, e neste sentido, Migowski et al. (2019) entendem que as transformações sociais, políticas e culturais resultaram na necessidade de inovar a forma de pensar das organizações.

As empresas necessitam saber se o que estão fazendo atende ao que foi proposto, e neste caso, Longaray e Castelli (2020) dizem que é imprescindível avaliar o seu desempenho, uma vez que isso permite analisar a situação sob diferentes perspectivas. Em face ao que foi exposto, é preciso considerar que mudanças tem ocorrido de forma constante no mundo dos negócios, levando a uma necessidade cada vez maior de se estudar o funcionamento das empresa e do mercado, fazendo com que os gestores parem de tomar decisões apenas com base na intuição. Concluindo, não é possível administrar um negócio utilizando metodologias e processos defasados, sendo fundamental entender que o desempenho institucional envolve questões como a excelência das finanças, operações, maneira como a empresa se propõem a atuar no mercado, e principalmente, o potencial do seu capital intelectual, conceitos que serão abordados seguidamente.

II.2.1 Desempenho dos Recursos Humanos

As pessoas são de extrema importância para que uma empresa tenha sucesso, uma vez que elas executam e controlam todas as atividades realizadas, além de representarem o negócio perante os clientes. No contexto atual, os líderes tem percebido que valorizar os funcionários e fazê-los sentir parte do negócio é a chave para o sucesso (Portela, Fehn, Ungerer e Dal Poz, 2017), mas em outros tempos, eles pareciam se preocupar mais com a produtividade, onde as pessoas que não serviam eram simplesmente descartadas. Com o passar dos anos, ter bons profissionais se tornou algo cada vez mais importante para as empresas, o que de acordo com Noopur e Dhar (2020), levou a necessidade de se investir em especialistas de recursos humanos, que lidam com questões que influenciam no bom andamento do trabalho, entre elas, o relacionamento, comportamento e a performance dos funcionários. Estes comportamentos e as atitudes, aliadas à cultura organizacional vão influenciar o ambiente de trabalho, e neste sentido, os recursos humanos têm um papel fundamental no desenvolvimento e organização de um negócio, independentemente do setor em que atuem.

Para que uma empresa alcance os seus objetivos, é necessário ter pessoas qualificadas em todas as áreas de atuação, buscando soluções e viabilizando a sua continuidade e crescimento no mercado. Quando os negócios enxergam que os colaboradores podem trazer um diferencial competitivo e contribuir com mais eficiência para os seus interesses, Skelton, Nattress e Dwyer (2020) entendem que são promovidas ações com o intuito de desenvolver as suas habilidades e

competências. Na visão de Matia et al. (2020), isso pode acontecer de duas formas: a primeira é desenvolver nos funcionários uma habilidade que eles ainda não possuem, e a segunda, é trabalhar aspectos que precisam ser melhorados. Ter este pensamento é bem interessante, uma vez que pode ser difícil encontrar profissionais que possuam todas as competências necessárias e tenham alinhamento com os interesses da empresa.

Entender a importância de investir na qualificação dos funcionários é vital para que um negócio prospere, entretanto, também é necessário estimular a busca voluntária pelo conhecimento. Neste sentido, Seoane, Villares e Santos (2019) dizem que além da formação adquirida nas escolas técnicas e universidades, os profissionais podem desenvolver o seu potencial através da leitura, novos cursos e conversas com pessoas que agreguem novos conhecimentos. Toda essa qualificação se reflete em pessoas mais preparadas, o que de acordo com Fahmi et al. (2021), traz benefícios para as empresas como maior rapidez na execução das tarefas e menos atrasos. Sendo assim, desenvolver as competências dos colaboradores é algo importante, pois quando a qualificação é maior, melhora também a distribuição das tarefas a serem desenvolvidas e diminui a possibilidade de ter profissionais sobrecarregados, visto que todos possuem as habilidades necessárias para trabalhar e podem se envolver cada vez mais com a organização.

Conseguir envolver todos os colaboradores com os interesses da empresa é um grande desafio para os gestores, uma vez que os negócios preocupados com o sucesso precisam ter pessoas competentes e engajadas com os seus objetivos. De acordo com Chen e Cheng (2012), uma forma de envolver os funcionários é através do planejamento estratégico do negócio, pois se eles não souberem o que a empresa pretende para o futuro, será complicado trabalhar de forma alinhada com as metas e objetivos traçados. Já na visão de Kumar, Maiti e Gunasekaran (2018), quando um colaborador entende que faz parte do planejamento estratégico da empresa, ele consegue compreender o seu papel e importância dentro do negócio, o que de certa forma vai impulsioná-lo a trabalhar com mais qualidade e fazer o que é melhor. Neste sentido, um ambiente de trabalho onde as pessoas entendem que são importantes e que fazem a diferença tende a contribuir para que a empresa tenha mais sucesso, fazendo com que todos sintam maior apreço pela organização e mais vontade de trabalhar em prol dos objetivos institucionais.

Colaboradores engajados tendem a acreditar que as atividades realizadas por eles são de grande importância e que possuem muito valor para os negócios. Neste sentido, Asgari, Mezginejad e Taherpour (2020) dizem que existe um impacto positivo na dedicação e nos esforços empregados pelas pessoas quando elas se orgulham do seu trabalho e de pertencer a uma

empresa, o que precisa levar os gestores a criar as condições necessárias e também estimular cada vez mais que eles utilizem as suas habilidades em prol da instituição. Para manter as pessoas envolvidas, é fundamental que exista reconhecimento da dedicação e esforços, o que de acordo com Mayfield, Mayfield e Ma (2020), envolve oferecer benefícios que estimulem um melhor desempenho, para gerar uma motivação extra e fazer com que elas se envolvam ainda mais com a empresa. Sendo assim, os gestores precisam estar atentos a esta questão e desenvolver políticas que promovam uma melhor experiência para os funcionários, de forma a potencializar as suas competências, aumentar os resultados da empresa e diminuir a possibilidade de haver desânimos e insatisfações no ambiente de trabalho.

No entendimento de Pereira, Veloso, Silva e Costa (2017), gerenciar pessoas é um grande desafio, pois é necessário saber lidar com as diferenças, avaliar comportamentos e satisfazer as suas necessidades. Entender se uma empresa está caminhando na direção correta e aproveitar bem a capacidade dos seus colaboradores pode ser algo complexo para muitos gestores. Neste aspecto, é fundamental que a equipe de trabalho esteja satisfeita, pois de acordo com Teruya, Costa e Guirardello (2019), quem está feliz produz mais, e por isso, a felicidade dos colaboradores deve ser uma preocupação constante. Quando as pessoas estão satisfeitas, a tendência é que elas se empenhem mais para fazer o seu trabalho e busquem o próprio desenvolvimento profissional. Assim, pessoas felizes no ambiente de trabalho contribuem para que o negócio seja mais produtivo e alcance os seus objetivos, podendo até mesmo influenciar a satisfação dos clientes.

A felicidade dos funcionários é algo que precisa ser buscado por todas as empresas, independentemente do seu tamanho ou área de atuação no mercado. Segundo Longaray e Castelli (2020), pessoas felizes no trabalho acabam sendo mais produtivas e comprometidas com os resultados, o que possibilita a organização alcançar as suas metas e ter sucesso. Em uma pesquisa realizada por Assunção e Pimenta (2020) em hospitais do Brasil, os resultados mostram que aproximadamente 70% dos enfermeiros melhoraram o seu desempenho após a implementação de políticas de qualidade de vida no trabalho. Mas para que isso funcione, as empresas precisam investir em vários aspectos, dentre eles, uma remuneração adequada com a realidade do mercado e que seja competitiva, além de melhorar o clima organizacional, que no entendimento de Oliveira e Pedraza (2019), acaba tendo mais impacto na satisfação das pessoas do que o próprio salário.

O clima organizacional é a forma como os colaboradores veem a empresa, e de acordo com Georgiev e Georgiev (2015) e Zeb et al. (2021), envolve um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho que influenciam a motivação e o comportamento dos funcionários. Ele envolve questões como a satisfação da equipe de trabalho com relação a cultura da empresa, modelo de gestão, comunicação e valorização profissional. Segundo Saavedra et al. (2019), se a qualidade do trabalho for boa, levará a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o colaborador poderá contribuir de forma mais efetiva e alcançar mais oportunidades de sucesso. Para ter um clima organizacional melhor, a empresa precisa apoiar os funcionários de forma individual, considerando sempre o desenvolvimento do todo. Neste sentido, as instituições que trabalham este aspecto podem ter uma vantagem, possibilitando o desenvolvimento dos negócios no longo prazo e servindo também para impulsionar os colaboradores a sempre darem o seu melhor em favor da empresa.

Para levar as pessoas a fazerem o que é melhor para o desenvolvimento dos negócios, é fundamental que se conheçam os funcionários que atuam dentro da empresa. Pode parecer algo óbvio, mas na prática, existem muitos gestores que desconhecem os colaboradores e as suas habilidades, e que também não sabem o que eles fazem pela empresa. De acordo com Karamali, Behadori, Ravangard e Yaghoubi (2020) e Pujiono, Setiawan, Sumiati e Wijayanti (2020), as empresas precisam entender que cada funcionário é uma pessoa diferente, e desta forma, identificar os seus talentos e dificuldades, assim como motivos de determinados comportamentos, para que o ambiente de trabalho seja fortalecido. Neste sentido, é necessário colocar cada pessoa atuando na área onde pode produzir mais, além de estabelecer uma forte cultura no sentido da valorização de comportamentos, levando-os na direção dos objetivos da empresa e em função do que é melhor para a organização.

Colocar a pessoa certa no lugar certo é algo bem desafiador para os gestores, uma vez que não existe uma fórmula mágica para os funcionários terem sucesso no ambiente de trabalho. Como os seres humanos são diferentes e aprendem em ritmos distintos, é natural que em algumas situações eles não consigam atender as expectativas das empresas, e quando isso acontece, Koster e Brenda (2020) entendem que em vez de demitir o profissional, o gestor deve identificar o seu perfil e recolocá-lo na posição compatível com as suas habilidades, atribuindo-lhe responsabilidades e autonomia, sempre que possível. Se isso acontecer, a empresa vai conseguir economizar dinheiro, ter pessoas mais felizes e motivadas, e o negócio conseguirá melhores resultados. Desta forma, quando os gestores analisam os comportamentos e habilidades dos

seus colaboradores, é possível determinar as suas responsabilidades e expor de forma clara o que se espera deles, fazendo-os sentir cada vez mais que fazem parte da empresa.

De acordo com Sánchez, Vences e Guillen (2018), estudiosos na área da gestão empresarial vem se dividindo com relação a definição das responsabilidades dos colaboradores no ambiente de negócios. Alguns são mais conservadores e entendem que as instituições modernas precisam ser capazes de apresentar claramente para os seus funcionários o que se espera deles, mas por outro lado, existe um pensamento liberal que enxerga esta situação como uma forma de diminuir a criatividade e iniciativa dos funcionários. Independentemente do estilo de gestão que for adotado por uma empresa, quando não existe uma compreensão bem clara a respeito das responsabilidades de cada pessoa, podem acontecer problemas entre os gestores e suas equipes. Na visão de Moturi e Mbithi (2015), a maior parte das pessoas precisa ter uma definição bem clara dos limites e das suas atribuições, e quando isso não acontece, a tendência é que elas mesmas estabeleçam os critérios, de acordo com os seus próprios interesses.

Bianchi, Quishida e Foroni (2017) acreditam que é papel dos gestores definir e comunicar aos funcionários as suas responsabilidades, permitindo desta forma que eles consigam utilizar toda a sua expertise na execução das suas atividades. Entretanto, mais do que saber fazer, as pessoas precisam entender a razão pela qual o fazem, e a esse respeito, Fonseca (2015) fala que os membros das equipes devem ter a capacidade de entender a relação existente entre as suas responsabilidades e os objetivos do negócio. Se isso não acontecer, é provável que os funcionários enxerguem essas atribuições apenas como uma lista de atividades sem nenhum significado. Sendo assim, o senso de responsabilidade dos funcionários em relação a empresa faz com que eles sejam mais conscientes das suas obrigações e entendam que tudo o que fazem tem um impacto nos interesses do negócio e na busca por um desempenho superior.

Concluindo, é possível entender que uma boa gestão dos recursos humanos é imprescindível para que uma empresa se mantenha atuando, mas para que tudo funcione da forma correta, além das pessoas, é fundamental que todas as áreas atuem com excelência. Acredita-se que ter uma gestão eficaz neste departamento pode aumentar de forma significativa a produtividade das empresas, garantindo que as estratégias implementadas sejam seguidas e que novos mercados sejam conquistados. Entretanto, cabe aos gestores o desafio de relacionar os recursos humanos com toda a organização, em especial a parte financeira, de forma que os colaboradores se sintam motivados a contribuir para o crescimento da empresa, e exista equilíbrio nas finanças e crescimento por um longo período.

II.2.2 Desempenho Financeiro

O cuidado com as finanças deve ocupar um papel de destaque em qualquer empreendimento, pois da mesma forma que uma boa gestão nesta área pode levar um negócio ao sucesso, a falta dela pode representar o seu fim. De acordo com Pereira, Stocker, Mascena e Boaventura (2020), esta atividade envolve o planejamento, controle e utilização dos recursos financeiros para alcançar o melhor resultado possível para a empresa. Quando uma boa gestão financeira é realizada, Rossi, Sobrinho, Chaves e Martelli (2019) entendem que é possível visualizar a verdadeira situação do negócio para poder planejar e operar da melhor forma. Sendo assim, uma visão equivocada nesta área pode levar a baixa competitividade e prejuízos, mas por outro lado, o equilíbrio financeiro possibilita melhores resultados e um desempenho mais elevado, o que em grande parte envolve capacidade que a empresa tem de realizar negócios junto aos seus clientes.

Realizar mais negócios deve refletir em aumento das vendas, o que é desejo de todas as empresas, independentemente do seu setor de atuação e produto ou serviço que disponibilize ao público. Oferecer algo de qualidade e que atenda o que os clientes precisam é o ponto chave, entretanto, Castka e Balzarova (2018) entendem que é necessário conhecer também os concorrentes, uma vez que isso permite saber seus pontos fracos e fortes, para desta forma definir as estratégias necessárias que poderão aumentar as vendas e colocar o negócio em destaque. Neste sentido, Bakator e Cockalo (2018) dizem que o reflexo natural do aumento das vendas se dará em mais lucro para a empresa, isso se ela conseguir aliar este bom momento com uma gestão eficiente de todo o negócio. Vender e lucrar mais não é algo fácil e que se conquista num piscar de olhos, mas é algo possível se a empresa possuir pessoas qualificadas, agir diferente da concorrência e tiver organização financeira, a fim de controlar melhor seus recursos e seguir na direção das vitórias.

Por mais que se tenha funcionários extremamente capacitados, nem toda empresa segue de vento em popa para sempre, existindo momentos em que acontece a diminuição no volume de negócios. No entendimento de Babenko, Fedaseyeu e Zhang (2019), é aí que o gestor fica sem saber o que fazer e sai investido dinheiro da forma errada, pensando que esta é a melhor solução para o problema, mas este é um engano e a empresa vai continuar tendo dificuldades. Quando a empresa chega numa situação com essa, é necessário parar, entender o que está acontecendo e pensar com muita calma sobre o que deve ser feito. De acordo com Nurcahyo, Zulfadlillah e Habiburrahman (2021), um dos motivos para a diminuição das vendas é a sazonalidade, onde

em algumas épocas do ano podem acontecer grandes variações devido ao tipo de negócio. De forma geral, o faturamento de uma empresa tende a ser equilibrado, entretanto, é necessário entender o ponto de equilíbrio para não ter problemas, pois o descontrole financeiro leva qualquer negócio a ruína.

A competitividade nos negócios está cada vez mais alta, e para que seja possível evitar prejuízos e manter o funcionamento de uma empresa, não adianta ter apenas excelentes estratégias de vendas, é necessário também analisar os custos e reduzir o que for necessário. Esta prática não deve ser adotada apenas em momentos difíceis, pois se for realizada da forma adequada, Cândido, Coelho e Peixinho (2016) entendem que ela pode garantir mais recursos para a inovação. Neste ponto, é fundamental contar com a participação de todos, uma vez que os funcionários podem ajudar a identificar os desperdícios ou aspectos que necessitam ser aprimorados. Desta forma, para se ter um bom desempenho financeiro é fundamental conhecer toda a estrutura e a base dos custos e despesas do negócio.

Neste ponto, é necessário entender a diferença entre os custos e as despesas de uma empresa, uma vez que muitos confundem os seus conceitos ou pensam até mesmo que são a mesma coisa. Segundo Pinheiro, Gleriano, França e Andrade (2020), custo diz respeito a produção do produto ou desenvolvimento de um serviço, envolvendo gastos com matéria-prima, mão de obra, depreciação e manutenção dos equipamentos. Por outro lado, na visão de Rungani e Potgieter (2018), as despesas são referentes aos gastos administrativos para manter o negócio funcionando, como o marketing e material para escritório. Sendo assim, os custos e as despesas são bem diferentes, mas ambos possuem papel fundamental para o desempenho financeiro de uma empresa, e neste caso, entender onde é possível reduzir se faz necessário para que o negócio não fique impossibilitado de atender os seus clientes.

O quadro de pessoal é um dos pontos que tem bastante impacto nas finanças, e geralmente é por onde se começa uma análise para redução de custos. De forma geral, a primeira coisa que muitos gestores pensam é na demissão dos funcionários, entretanto, esta não é a melhor alternativa. Por trás de cada posto de trabalho existe uma rede de pessoas que estão ligadas financeiramente de forma direta ou indireta, e neste caso, uma demissão pode causar um impacto na economia. Katsaros, Tsirikas e Kosta (2020) entendem que a primeira coisa que as empresas precisam fazer é revisar os seus processos e distribuir melhor as atividades dos empregados, pois com a otimização da jornada de trabalho, é possível economizar com horas extras, energia elétrica, entre outros. Desta forma, não existe a necessidade de se passar mais

tempo que o necessário no trabalho, o que provavelmente deixará os colaboradores mais felizes e produtivos, além da empresa conseguir gastar menos e ter um desempenho superior.

Conforme citado, outro ponto que merece destaque nos custos diz respeito aos fornecedores, sendo necessário de tempos em tempos analisar se a empresa não está gastando mais do que deveria. Escolher os parceiros de negócios é fundamental para o sucesso de um empreendimento, visto que eles estão ligados a qualidade dos produtos e serviços disponibilizados aos clientes. Entretanto, é possível que por uma relação de extrema confiança, estabelecida a muito tempo, a empresa esteja pagando um valor superior por uma matéria-prima ou serviço. Neste caso, Bandeira, Góis, Luca e Vasconcelos (2015) entendem que é necessário realizar a cotação de preços entre diferentes empresas. Este procedimento é uma forma de garantir sempre o melhor custo-benefício, afinal de contas, a preocupação com preço e qualidade contribuem para o desempenho financeiro dos negócios.

É necessário mencionar que não é possível reduzir os custos de uma empresa sem que tenha sido realizado um bom planejamento. Agir de forma contrária pode não ser prudente, pois de acordo com Zavala (2012), tentar reduzir custos que não terão impacto no desempenho do negócio não serve para nada, além disso, esta medida pode impactar a qualidade dos produtos e serviços ofertados ao público. Uma organização pode até vender bem e agradar os seus clientes, mas se não houver controle sobre os custos, ela terá dificuldades de se manter no mercado e dar retorno financeiro para os seus proprietários. Sendo assim, mapear e compreender os custos de uma organização é uma forma de ajudar os gestores a tomar decisões corretas e seguras, de forma que os resultados melhorem e a empresa consiga aumentar os seus lucros.

A gestão financeira envolve ações que tem o objetivo de melhorar o resultado financeiro de um negócio, ou seja, tem ligação direta com a sua lucratividade. No ambiente empresarial, parece existir uma grande preocupação no tocante a limitação dos recursos financeiros, o que leva cada vez mais a necessidade de que eles sejam utilizados da melhor forma para que possam gerar riqueza. Neste caso, obter mais lucro pode ser um dos maiores desafios para os gestores, uma vez que é necessário ser eficiente em todas as áreas da empresa, além de apresentar os serviços e produtos ao público da maneira correta e em tempo oportuno. O lucro é uma forma de orientar as decisões no ambiente empresarial, e na visão de Daff e Parker (2020), diz respeito a maximizar a riqueza dos *stakeholders* e proprietários, sendo um importante indicador de sucesso nos negócios. Já no entendimento de Lowe et al. (2020), é a diferença entre as receitas

geradas pelas vendas, descontando todos os custos envolvidos na produção, compra ou intermediação.

Uma das maneiras que as empresas têm para aumentar os seus lucros é através do marketing. Neste caso, a visão de Takahashi, Bulgacov, Semprebon e Giacomini (2017) é de que são necessárias campanhas que consigam atrair novos clientes, afinal de contas, eles são os responsáveis por adquirir os produtos e serviços que movimentam as empresas. Por outro lado, Fernandes, Lourenço e Silva (2014) pensam que além de ter um planejamento estratégico bem definido, é necessário investir também em inovação para se ter mais lucro, uma vez que as novidades que surgem diariamente servem para melhorar a gestão e o relacionamento com os clientes. Aumentar a lucratividade é uma necessidade para a continuidade das empresas, entretanto, isso não é algo simples e que se conquista num piscar de olhos. Desta forma, são necessárias várias ações por parte dos gestores, além de organização financeira e estratégias arrojadas, buscando sempre mais eficiência e a melhor utilização dos ativos da empresa para gerar receitas e lucros.

Aumentar as vendas, além de diminuir os riscos e custos são formas que uma organização tem para gerar mais valor, e neste caso, existe um indicador específico para compreender melhor este assunto. De acordo com Pleshko, Heiens e Peev (2014), o ROA (*Retorno sobre o Ativo*) representa quanto uma empresa pode gerar mais ganhos a partir dos seus próprios recursos, ou seja, o percentual que deve retornar em lucratividade para o negócio. Segundo Soutes e Schvirck (2006), ele indica o percentual de cada euro investido na empresa que voltou sob a forma de lucro, ajudando o gestor a analisar a eficiência da instituição, e possibilitando visualizar a capacidade existente de dar retorno para as pessoas que investiram. Neste caso, a empresa estará ganhando mais quanto maior for o ROA, por outro lado, um retorno pequeno demonstra que os ativos da empresa não estão sendo eficientes para gerar mais ganhos.

Um baixo ROA revela que a performance de uma empresa é insuficiente, e na visão de Guo e Wang (2015), isso pode envolver investimentos em projetos pouco rentáveis, baixa produtividade, desperdícios e uma operação com custos elevados. Por outro lado, Shukla, Narayanasamy e Krishnakumar (2020) dizem que um ROA alto mostra que os gestores estão utilizando da melhor forma possível os ativos, além de demonstrar controle sobre os custos. Desta forma, os administradores conseguem tomar decisões mais acertadas para desenvolver o negócio, os acionistas podem visualizar se a empresa utiliza da melhor forma o seu potencial, além de servir também para captar novos parceiros e investimentos no mercado. Sendo assim,

um alto ROA indica grande potencial para ter lucro, além disso, entender esta questão é de grande importância para os negócios, pois quanto maior for este percentual, melhor é o desempenho da empresa e mais eficiente ela é.

Concluindo, é necessário entender que a gestão financeira visa potencializar o desempenho de uma organização, mas por outro lado, a ausência dela pode promover uma visão distorcida do negócio, levando a possibilidade de perder oportunidades, ter uma produtividade baixa e custos mais elevados. É preciso entender que o desenvolvimento empresarial não depende apenas de quanto se consegue ganhar com a venda dos produtos ou serviços, mas também, da maneira como o dinheiro é gasto. Neste sentido, o departamento financeiro tem o desafio de utilizar os recursos sem desperdícios, entendendo as necessidades de todas as áreas e investindo de forma a potencializar os resultados. Se uma organização quer continuar funcionando, é indispensável que ela tenha uma boa gestão financeira, pois problemas nesta área podem afetar a sua performance e trazer consequências para todas as operações.

II.2.3 Desempenho das Operações

Em tempos difíceis e de grande instabilidade econômica como os que estamos vivendo, as empresas precisam abrir espaço para mudanças e inovações nas suas operações, e se elas não se adaptarem a esta nova realidade, correm um grande risco de serem superadas pelos seus concorrentes. De acordo com Peces, Idoeta, Roman e Feito (2018), este pode ser um dos motivos que leva muitos negócios a dedicar tempo no planejamento e melhorias de suas ações. Neste sentido, para que um empreendimento consiga ter um bom desempenho operacional, é necessário que todas as atividades estejam bem definidas e que não exista nenhum tipo de desperdício, seja ele de tempo, dinheiro, materiais ou pessoas. Dessa maneira, as empresas precisam estar determinadas a melhorar em todas as áreas, de forma a identificar as suas dificuldades e trabalhar no sentido de potencializar o negócio.

Conseguir mapear, analisar e reestruturar os processos internos é um fator que influencia o desempenho das operações de qualquer instituição. Todas as empresas possuem rotinas, e na maioria das vezes, elas não estão registradas em um documento, o que no entendimento de Tomaszewski, Lacerda e Teixeira (2016), é necessário para se verificar onde as atividades começam e terminam, quais os setores que estão envolvidos, bem como os resultados esperados. Mapear os fluxos de trabalho também é uma forma das empresas não terem problemas quando

acontecem mudanças no quadro de pessoal, onde muitas vezes, algumas informações acabam sendo perdidas com a entrada e saída de funcionários (Razak, Kamaruddin, Azid e Almanar, 2009) e, contribuir para evitar a realização de práticas desnecessárias que possam atrapalhar a produtividade das equipes. Sendo assim, analisar os processos internos é uma forma de ter uma visão mais ampla do negócio, e também entender os aspectos que estão limitando o andamento das atividades e o seu desempenho.

Estamos vivendo em uma nova era para os negócios, onde diversas atividades podem ser tornadas mais simples com o auxílio da tecnologia. O potencial disso é enorme, e neste sentido, a automatização de tarefas tem sido muito utilizada para melhorar o desempenho dos processos. Pedron, Picoto, Colaco e Araújo (2018) e Chatterjee et al. (2020) entendem que automatizar tarefas consiste em identificar atividades repetitivas que poderiam ser realizadas sem a participação dos funcionários, e substituí-las por tecnologia. Na visão de Yan et al. (2020), este processo utiliza uma solução web ou aplicativo, que tem o objetivo de promover a redução de erros e custos, melhorar o monitoramento das atividades e ter uma maior produtividade. Neste caso, é possível entender que automatizar tarefas é imprescindível, uma vez que atividades repetitivas são realizadas de forma mais rápida, precisa e sem desperdícios, permitindo que os funcionários possam se dedicar a questões mais produtivas, onde a expertise humana faça a diferença para a empresa.

Um dos aspectos mais importantes para uma empresa ter eficiência nas operações diz respeito a redução de desperdícios, e neste caso, ela precisa atuar com eficiência e aproveitar muito bem todos os seus recursos. De acordo com Nasurdin, Tan e Khan (2020), organizações que trabalham bem os materiais e insumos tem mais condições de potencializar o seu desempenho, otimizar os processos e competir no mercado. Já na visão de Dutta (2020), é necessário cuidar também das máquinas, equipamentos e ferramentas, pois se não for realizada a manutenção adequada, poderão ocorrer falhas na qualidade dos produtos ou serviços, e isso certamente impactará o tempo de execução. A desorganização no ambiente de trabalho é um aspecto que pode parecer óbvio e até mesmo desnecessário de ser abordado, mas no entendimento de Xiu, Dauner e McIntosh (2019), acaba sendo um fator para gerar desperdícios dentro das empresas, pois ficar procurando um documento sem saber onde está ou ter itens espalhados pelas mesas atrapalha a execução das atividades e consome tempo produtivo.

O desperdício de tempo também é uma adversidade que a grande maioria das empresas enfrenta, e saber encarar esta questão é um dos principais desafios para alcançar uma gestão

eficiente, afinal de contas, tempo é dinheiro, conforme menciona um ditado popular. Segundo Lima e Silva (2015), o retrabalho, atividades pessoais e as reuniões sem necessidade são práticas comuns que gastam o tempo das pessoas sem que a empresa tenha algum benefício. Outro ponto que tem impacto nesta questão envolve a quantidade de trabalhadores, pois de acordo com Roman, Martin e Gonzalez (2020), fazer o dimensionamento da equipe também ajuda a poupar tempo, uma vez que profissionais ociosos ou sobrecarregados tendem a atrapalhar a produtividade do time. Entretanto, não existe receita mágica para resolver esta dificuldade, uma vez que os colaboradores necessitam entender a importância das suas atividades e os gestores precisam estabelecer políticas claras e eficientes. Além disso, é fundamental trabalhar este assunto com todos os funcionários desde a sua chegada na empresa, com o intuito de aumentar a produtividade de todos e melhorar a performance da empresa.

É importante entender que reduzir os desperdícios dentro de uma empresa é algo que deve acontecer com o objetivo de melhorar os processos para os clientes, e não apenas para os colaboradores ou *stakeholders*. Os movimentos improdutivos não geram nenhum tipo de valor para os negócios, e neste sentido, Vesna, Zorica, Nada e Snezana (2017) entendem que a tecnologia é uma grande aliada para padronizar as atividades e reduzir o retrabalho, mas precisa estar associada a um propósito para que não se torne um custo nas mãos de gestores com miopia gerencial. Entretanto, os desperdícios acontecem também com os colaboradores, pois de acordo com Carraro, Meneses e Brito (2019), quando uma pessoa está trabalhando em uma função que não possui a habilidade ou experiência necessárias, acontece o não aproveitamento de talentos. Sendo assim, é fundamental identificar aonde os desperdícios estão acontecendo e tomar as medidas necessárias para resolvê-los, de forma que a empresa continue caminhando na direção de uma melhoria contínua e alcance os seus objetivos.

Ter uma empresa mais produtiva deve ser o desejo de qualquer gestor, e neste caso, as condições de trabalho oferecidas para os colaboradores possuem grande importância no desempenho de todas as operações. Promover a qualidade de vida no trabalho pode fazer com que os funcionários se sintam mais motivados para atuar e ajudar no crescimento do negócio. Neste sentido, Rocha, Marin e Macias-Seda (2020) entendem que a empresa é quem sai ganhando, uma vez que uma pessoa feliz produz mais e demonstra também uma maior satisfação em estar em um local que se preocupa com o seu bem-estar. Mas para que isso aconteça, de acordo com Cavazotte, Carneiro e Abelha (2018), os gestores precisam garantir a segurança, tecnologia, iluminação, ventilação e mobília adequadas para a sua equipes. Sendo assim, oferecer uma

melhor condição de trabalho não é um benefício, mas, uma obrigação, pois de nada adianta uma empresa ter estratégias maravilhosas para aumentar a produtividade, se a infraestrutura oferecida não permite que cada funcionário dê o seu melhor.

Para que as pessoas consigam produzir mais no ambiente de trabalho é imprescindível que as organizações invistam em capacitação. Segundo Neto, Santos, Castro e Silva (2018), através dos treinamentos é possível desenvolver as habilidades e potencialidades de cada pessoa, o que promove o crescimento do negócio. Investir nesta questão tem sido uma prática adotada por muitas empresas, e isso acontece porque os resultados são positivos e podem ser mensurados, o que possibilita uma possível vantagem competitiva. De acordo com Kuwaiti e Muhanna (2019), as instituições precisam mudar a sua forma de pensar, deixando de enxergar os treinamentos como uma despesa, e entendendo que eles são um investimento. Desta forma, quando uma instituição se propõe a investir neste assunto, na verdade ela está apostando em si mesma, pois a partir do momento que os colaboradores são treinados, as suas habilidades melhoram e eles também conseguem desenvolver novas capacidades que são fundamentais para os negócios.

Cada vez mais, as empresas estão percebendo que quando não existe integração entre os seus setores os problemas começam a aparecer e a sua produtividade é impactada. Neste sentido, construir um ambiente de cooperação entre todas as áreas de um negócio parece ser uma necessidade, pois no entendimento de Saavedra et al. (2019), o pouco diálogo entre as equipes e a responsabilização de outra pessoa sem assumir a própria parte, são reflexos de uma política interna extremamente departamentalizada. Integrar uma empresa vai muito além de uma boa convivência, porque de acordo com Lizarelli, Toledo e Alliprandini (2019), ela promove a sinergia entre os setores e faz com que as pessoas sejam mais produtivas e preocupadas em contribuir para o desenvolvimento dos negócios. Entretanto, é importante que este processo aconteça de cima para baixo, como forma de diminuir a resistência a mudança e envolver todos os funcionários. Sendo assim, a partir do momento que se começa a trabalhar esta questão, a tendência é de crescimento e melhores resultados, visto que as individualidades foram transformadas em um espírito coletivo, e os funcionários são orientados no sentido de cumprir os objetivos da empresa.

Todas as organizações devem buscar a excelência das suas operações, e para que tudo funcione da forma correta e elas alcancem os seus objetivos, é necessário estabelecer um bom plano de ação. Tão importante quanto a pessoa que vai desempenhar uma atividade, saber o que precisa

ser feito e quando será realizado é fundamental, e neste sentido, Iwaro e Mwashu (2012) entendem que é necessário planejar todos os passos e ter um cronograma de ações definido para ajudar os funcionários. Analisando por esta perspectiva, de acordo com Santi, Sugimoto, Schotten e Fachin (2019), este plano é uma forma de orientar as pessoas a cumprirem os objetivos propostos, uma vez que ele apresenta de forma bem detalhada tudo o que é necessário ser feito, servindo também para que os gestores se antecipem frente a eventuais dificuldades. Sendo assim, se os funcionários são o maior recurso que um negócio possui, as empresas precisam orientá-los da melhor maneira, no sentido de estarem sempre alinhados para cumprir com as suas responsabilidades e obrigações, de forma que sejam comprometidos com os objetivos institucionais e a busca pela satisfação dos clientes.

Definir com clareza os papéis e responsabilidades de todas as pessoas envolvidas nas atividades não é uma tarefa fácil dentro de uma organização. Segundo Chen, Lam e Zhu (2020), muitas empresas acabam se perdendo em alguns detalhes na hora de desenhar um processo, e desta forma, não definem de forma clara as responsabilidades de todos os colaboradores. De acordo com Pujiono, Setiawan, Sumiati e Wijayanti (2020), para que tudo dê certo, é muito importante o envolvimento de todas as pessoas na hora de definir as obrigações, para desta forma, evitar possíveis conflitos e problemas futuros de comunicação. Trabalhar este aspecto permite identificar se existem atividades sem ninguém para executar, ou até mesmo, se possuem uma quantidade de pessoas maior que o necessário para a sua realização. Neste caso, a proposta é melhorar o fluxo de trabalho e evitar falhas, não permitindo que existam responsabilidades conflitantes e, conseqüentemente, problemas na performance das operações e da empresa como um todo.

A presença do gestor dentro do ambiente de trabalho é algo que pode interferir no comprometimento e senso de responsabilidade de todos os funcionários. Podemos enxergar este assunto sob a perspectiva de Tomazzoni, Costa, Antonello e Rodrigues (2020), ao entenderem que a partir do momento que o administrador começa a ser visto como um exemplo para todos, os funcionários começam a se espelhar nas suas atitudes e buscam fazer o mesmo. Neste caso, de acordo com Oliveira, Aquino e Silva (2016), é necessário que ele tenha uma boa reputação, seja responsável, comprometido e busque sempre a excelência e o desenvolvimento de todos. Quando isso acontece, todas as atividades serão desempenhadas com mais qualidade, pois as pessoas percebem que existe coerência entre o que o líder fala com o que ele faz, e assim, o

desempenho de todos os processos, operações e pessoas será muito melhor e a empresa conseguirá trilhar o caminho desejado.

Concluindo, as responsabilidades, obrigações e o comprometimento dos colaboradores também podem ser influenciados pelo status da empresa junto ao mercado, pois da mesma forma que as pessoas, as organizações também têm uma reputação, que pode ser boa ou ruim, dependendo das relações que ela estabelece. Na visão de Sun, Wen, Yan e Li (2019), funcionários que trabalham em empresas que tem grande influência e reconhecimento no mercado, tendem a apresentar um maior interesse com os objetivos institucionais, o que de certa forma, estimula a melhora das práticas internas e o aperfeiçoamento das suas ações. De acordo com Demir, Budur, Omer e Heshmati (2021), as pessoas não são atraídas por empresas mal vistas, e esses negócios estão perdendo espaço no sonho de estudantes e colaboradores, levando ao afastamento de talentos e profissionais qualificados. Neste sentido, o desempenho das operações pode ter relação com a reputação das organizações, uma vez que os funcionários não querem deixar de trabalhar em uma empresa admirada no mercado. Para tal, eles acabam se dedicando mais e realizando as suas obrigações com mais zelo, o que naturalmente poderá resultar na realização de mais negócios e a expansão da empresa para outros mercados.

II.2.4 Desempenho de Negócios ou de Mercados

No ambiente competitivo em que vivemos, o sucesso das empresas pode depender muitas vezes da sua capacidade em disponibilizar aos clientes produtos e serviços que as tornem diferentes das concorrentes. Neste cenário, para que seja possível realizar negócios, uma organização precisa ter gestores capazes de avaliar o mercado e propor as ações necessárias que promovam o seu crescimento. Além disso, Alic (2014) entende que a sobrevivência de um empreendimento vai depender também de qual necessidade do mercado será suprida e de questões envolvendo a política e economia. Sendo assim, independentemente da natureza e setor de atuação, é fundamental estar atento no que acontece ao redor para ter um negócio condizente com a realidade, para então, poder aproveitar as oportunidades existentes e atender as demandas dos clientes com qualidade e no tempo certo.

A maioria das empresas parece se preocupar muito com as vendas, mas nem todas dão a mesma atenção para analisar o mercado e entender as necessidades dos clientes. Segundo Rocha, Jansen, Lofti e Fraga (2013), isso pode impactar negativamente a sua imagem, pois as pessoas

exigem cada vez mais um atendimento que facilite a sua vida, uma vez que possuem a disposição mais informações e novos serviços e produtos surgindo a todo o instante. Neste contexto, Jain et al. (2013) entendem que para alcançar uma imagem sólida, as empresas precisam oferecer uma experiência personalizada e focada nas necessidades dos clientes. Essas novas demandas devem ser uma oportunidade para crescer, e não um problema ou desafio, uma vez que através delas é possível identificar aonde é necessário melhorar nos produtos, serviços ou atendimento. Neste contexto, é fundamental prestar atenção nos clientes insatisfeitos, pois eles podem prejudicar a imagem da empresa, mas por outro lado, eles normalmente revelam que alguma coisa não está dando certo e podem ajudar muito.

O feedback dos clientes é um ponto que pode servir de aprendizado para as empresas e também impactar o seu desempenho e imagem. Neste caso, saber o que os consumidores pensam precisa fazer parte da cultura institucional, afinal de contas, é necessário melhorar de forma contínua para garantir uma experiência de qualidade para todos. Segundo Shahriari e Allameh (2020), quando uma empresa não dá importância para a opinião dos clientes ela dificilmente conseguirá alcançar os seus objetivos, e na visão de Ingelsson, Backstrom e Snyder (2020), todo o investimento realizado em preparar equipes de atendimento será em vão se eles não forem ouvidos. É válido mencionar que para saber o que os clientes pensam é necessário utilizar mais de um canal de comunicação, o que também acaba sendo importante para que o público fique mais próximo do negócio e seja possível realizar os ajustes necessários. Sendo assim, coletar feedbacks pode ser uma maneira de alinhar as expectativas dos envolvidos, e também, se torna uma maneira da empresa conseguir se adaptar mais rapidamente e melhorar o relacionamento com o seu público.

Se uma empresa quer pensar no longo prazo é fundamental entender como se relacionar com os clientes, afinal de contas, a satisfação deles pode tornar o vínculo muito mais duradouro. Quando se gosta de alguém, a reação normal é cuidar da pessoa e garantir a sua felicidade, e isso também deve acontecer com os clientes, pois na visão de Scussel, Watanabe, Silva e Demo (2018), o que a maioria das pessoas espera de qualquer organização é um atendimento de qualidade, e se isso acontece, elas sabem que foram valorizadas e dificilmente pensarão em deixar de fazer negócios com a marca. Por outro lado, Escobar e Martínez (2013) dizem que é preciso conhecer bem o público e utilizar a linguagem e canal de comunicação adequados, uma vez que as pessoas são diferentes umas das outras e naturalmente reagem de forma distinta. No contexto de mercado em que vivemos, é possível que muitas pessoas não se satisfaçam

apenas com produtos e serviços de qualidade, necessitando também de atenção por parte das empresas, e nesta direção, as redes sociais tem alcançado grande importância para as relações de negócios.

O aumento da tecnologia tem promovido várias mudanças na forma como as empresas se relacionam com os seus clientes, e neste sentido, Zilber, Monken e Silva (2019) entendem que as redes sociais convivem fortemente com os canais tradicionais de atendimento e são utilizadas cada vez mais pelos consumidores para se comunicar com as marcas e resolver problemas. Saber lidar com os clientes nesta modalidade é fundamental, uma vez que o impacto de uma reclamação pode ser muito grande, visto que os comentários acabam sendo visualizados por outras pessoas. Por outro lado, Bandeira, Góis, Luca e Vasconcelos (2015) entendem que os elogios também podem acontecer se os clientes perceberem que existe vontade de resolver os seus problemas ou atender as suas necessidades. Em ambos os casos o desempenho dos negócios pode ser impactado, entretanto, cabe aos gestores entender de que forma as redes sociais podem contribuir para melhorar as relações, além de influenciar comportamentos e ajudar a fidelizar clientes.

O desempenho de negócios ou de mercados pode ser impactado pela forma como uma empresa lida com os clientes, e neste sentido, muitos gestores precisam rever as suas prioridades, pois só pensam em buscar novos consumidores, esquecendo que deveriam encontrar formas de manter os que têm. Na visão de Ali e Kashif (2020), a fidelização é o processo de reter os clientes que já foram conquistados através de produtos, serviços e um atendimento de confiança e qualidade. A ideia neste caso é fazer com que eles continuem fazendo negócios com a empresa, pois na visão de Upadhyai et al. (2020), sem fidelizar seria possível apenas manter o empreendimento funcionando, mas não se conseguiria expandir as operações e os lucros. Nesta situação, uma pessoa não precisa mais ser convencida a adquirir um produto ou serviço devido a existência de uma relação de confiança estabelecida entre cliente e empresa, o que pode se refletir no aumento das vendas, pois cliente que confia na marca compra de outra vez.

A confiança nos negócios pode envolver indicações espontâneas por parte dos clientes, e isso é muito importante para as organizações, pois praticamente todas já realizaram negócios por este meio, mesmo que não saibam. Neste sentido, Ionascu, Ionascu, Sacarin e Minu (2017) entendem que um cliente fiel não recomenda seu serviço ou produto favorito pensando em receber alguma coisa em troca, e sim, ele faz como uma forma de mostrar para outras pessoas algo bom que encontrou. Isso é algo espetacular para qualquer negócio, uma vez que ele acaba

recebendo indicações em momentos distintos e em lugares onde teria dificuldades de entrar. De acordo com Yaya, Marimon e Casadesús (2014), indicar é um ato natural do ser humano, mas as empresas devem garantir que a experiência dos seus clientes seja fantástica. Pessoas satisfeitas tendem a se sentir mais confortáveis para realizar recomendações, e esta forma de fidelizar clientes acaba sendo uma estratégia muito importante para que um negócio se desenvolva cada vez mais.

A fidelização de clientes é fundamental para garantir a saúde de um negócio, e esta questão pode ser considerada um dos desafios que os gestores possuem atualmente. Esperar que novos consumidores simplesmente apareçam pode ser uma decisão arriscada, pois no entendimento de Roy, Shekhar, Quazi e Quaddus (2020), o mercado e também o comportamento das pessoas tem sofrido mudanças constantes, o que gera nas empresas cada vez mais a necessidade de entender os seus hábitos de consumo. Neste contexto, Pujalte (2020) diz que a internet tem modificado a relação entre clientes e marcas, levando as pessoas a terem uma voz muito mais forte. Os consumidores atualmente têm muito mais poder e exigem que as empresas ofereçam uma experiência mais significativa, e neste caso, entender o que motiva a realização de uma compra é necessário para que as instituições consigam realizar negócios, possam fidelizar o maior número possível de clientes e tenham acesso a novos mercados.

Conforme já foi mencionado, a qualidade dos produtos e serviços pode ser um determinante para o desempenho de uma empresa, e se houver o entendimento de que não existe mais a possibilidade de crescer no local onde ela está localizada, os gestores podem apostar em outras possibilidades. De acordo com Urquidy, Barceló e Boza (2018), a busca por acesso a novos mercados deve acontecer se a organização possuir uma boa aceitação no mercado e estiver consolidada na cabeça dos consumidores. Já na visão de Preuss e Konigsgruber (2021), a expansão dos negócios pode se dar para manter a relevância da sua existência, envolvendo a oferta de novos serviços ou produtos, a abertura em outro local, além da aquisição ou fusão com outras marcas. A partir do momento em que uma empresa busca por novos negócios, ela pode demonstrar para o mercado que não corre o risco de se tornar irrelevante, além de revelar que deseja continuar atuando por um longo período.

É necessário mencionar também que independentemente de os gestores estarem satisfeitos com a performance de um negócio, pode ser importante eles procurarem formas de melhorar e expandir, caso contrário, aumentam as chances da concorrência crescer. Segundo Costa, Matte e Monte-Mor (2018), o acesso a outros mercados pode significar melhores condições para

comprar junto aos fornecedores, além da possibilidade de novas opções de financiamento. Por outro lado, Oneil e Teng (2016) entendem que não existem apenas vantagens, uma vez que pode ser necessário buscar dinheiro junto aos bancos para realizar investimentos em máquinas, instalações e pessoas, e desta forma, acaba existindo uma possibilidade da empresa não ter recursos suficientes em caixa para cumprir com as suas obrigações devido as incertezas econômicas. Para expandir e buscar novos mercados, os gestores precisam estar preparados para lidar com os riscos e avaliar bem se isto é o mais apropriado, baseando sempre as suas decisões em dados e projeções.

Por último, mas não menos importante, para desenvolver estratégias que tornem os negócios mais eficientes, é preciso conhecer muito bem o ambiente em que a empresa está inserida e também como ele funciona. De acordo com Werlang e Rossetto (2019), entender o mercado é vital para posicionar o negócio perante os seus concorrentes e identificar o potencial de crescimento. Neste sentido, Schuldt e Gomes (2020) dizem que é necessário definir onde estão e também qual a quantidade de clientes que se pretende alcançar, e isso se aplica para um negócio regional, nacional ou internacional, pois o princípio envolvido é o mesmo. A partir do momento em que a empresa pretende entrar em outros mercados, ela precisa considerar questões como a cultura, preço e a sua capacidade de atendimento, além de entender que será necessário conquistar novos clientes e satisfazer as suas necessidades para poder crescer. Sendo assim, em um cenário onde a disputa é cada vez maior, as empresas que querem continuar atuando precisam se diferenciar dos seus concorrentes através de produtos, serviços e um atendimento de muita qualidade.

II.2.5 Desempenho da Qualidade

Por mais que seja importante ter um bom produto ou serviço, preço competitivo e uma gestão eficiente, são os clientes que vão dizer se uma empresa vai ter sucesso ou não, com base na qualidade percebida, quer dos seus produtos, quer dos serviços que presta. Tudo o que uma instituição fizer para que as coisas saiam conforme planejado serve apenas para tentar mostrar a sua qualidade e garantir a satisfação dos consumidores. De acordo com Herscovici (2017), se preocupar com este aspecto era um fator que diferenciava os negócios até pouco tempo atrás, entretanto, isto acabou se tornando algo obrigatório nos dias atuais por exigência dos próprios consumidores. A satisfação dos clientes não possui um manual ou cartilha, e na visão de Psomas

e Pantouvakis (2015) é algo mais complexo, pois envolve as suas expectativas e necessidades. Neste caso, não adianta ter uma equipe de trabalho focada em alcançar as metas estabelecidas se ela não atende o que as pessoas precisam, uma vez que um cliente feliz é a melhor forma de divulgar uma empresa, e um insatisfeito pode gerar consequências irreversíveis para o negócio.

Atender os clientes com eficiência e qualidade é um fator chave para ter um bom desempenho nos negócios e garantir a continuidade no mercado. Por melhor que seja o serviço, produto ou atendimento oferecido, é natural que existam críticas, pois isso faz parte das empresas em todos os setores, uma vez que as pessoas apresentam diferentes comportamentos e necessidades. De acordo com Teixeira et al. (2019) e Astrini (2018), é impossível para uma organização conseguir agradar todas as pessoas, entretanto, é possível escutar as críticas e tentar realizar os ajustes necessários para que as suas expectativas sejam atendidas. Schmidmeier, Takahashi e Bueno (2020) entendem que nos dias atuais, os consumidores querem respostas rápidas e possuem diversas formas de reclamar de uma empresa, o que se torna um grande desafio para os gestores. Neste caso, é importante enxergar as reclamações como algo positivo e que servem para ajudar a resolver alguma dificuldade, uma vez que isso também pode ter sido constatado por outras pessoas que não estiveram dispostas a mencionar.

Entender o motivo da insatisfação é imprescindível, uma vez que a grande maioria dos consumidores que não gostam de alguma coisa vão simplesmente comprar em outro lugar, sem falar nada para a empresa. Na visão de Upadhyai et al. (2020), é aí que mora o problema, pois estas pessoas insatisfeitas não apresentam suas dificuldades para a empresa, mas, falam para os vizinhos, amigos e outros com quem tem contato em suas redes sociais. Esta é uma situação delicada e que necessita muita atenção por parte dos gestores, visto que a insatisfação de um cliente nos dias atuais pode ter um alcance inimaginável. Para que uma empresa consiga atender todas as eventuais situações, Abuosi e Braimah (2019) acreditam que é necessário utilizar a tecnologia adequada e responder dentro de um prazo aceitável, não deixando os clientes sem resposta. Quando existem procedimentos bem definidos e controle, é possível evitar que as pessoas fiquem mais chateadas, além de demonstrar que a empresa está preocupada em resolver os seus problemas, o que evita custos desnecessários e um desgaste na imagem da instituição.

As dificuldades fazem parte de todos os negócios e nenhuma empresa é a prova de problemas, uma vez que não existem produtos ou serviços que sejam imunes ao erro. Quando falamos de negócios, uma grande dificuldade para as empresas é entender que em algum momento as coisas podem dar errado, e neste caso, elas precisam estar preparadas para lidar com as situações que

surgirem. Romero, González, Calvo e Fachado (2018) abordam a este respeito, e acreditam que muitas vezes os clientes pedem menos do que se imagina, querendo apenas que as empresas se importem com o que eles dizem. De acordo com Gil (2019) e Meirinhos e Barreto (2019), quando uma pessoa apresenta um erro ela não está querendo brigar, e sim, mostrar que existe um problema para ser resolvido, de forma a continuar negociando com a empresa. Sendo assim, os problemas ocorridos com os clientes, sejam eles nos produtos, serviços ou atendimento, precisam servir de lição para entender que dificuldades existem, precisam ser resolvidas, e podem afetar a qualidade e performance das empresas.

Reduzir problemas na fabricação de produtos deve ser uma das principais metas de um negócio, uma vez que eles acabam resultando em sérios transtornos para os gestores e podem impactar a percepção de qualidade dos clientes. Segundo Shahriari e Allameh (2020), os erros geram custos e podem acontecer devido a falhas no projeto, treinamento insuficiente ou pelo uso de ferramentas inadequadas. Já na visão de Ullah, Wei e Xie (2014) e Pedron, Picoto, Colaco e Araújo (2018), dificuldades no processo de fabricação podem trazer prejuízos para a marca e levar a perda de confiança do mercado, o que exige das empresas a necessidade de identificar rapidamente as causas do problema. Neste contexto, as empresas precisam garantir que nenhum produto saia das suas instalações sem atender os critérios de qualidade estabelecidos, o que no setor da saúde pode ter consequências diretas na vida das pessoas.

Com relação aos serviços não é diferente dos produtos, pois as empresas também precisam reduzir os problemas que acontecem. No entendimento de Migowski et al. (2019), a maior reclamação dos consumidores com relação às empresas prestadoras de serviços envolve a pontualidade no atendimento, que é algo visto com bons olhos pelo mercado e proporciona uma impressão positiva do negócio e da sua qualidade. De acordo com Neto, Santos, Castro e Silva (2018), este ponto fala muito sobre uma empresa, pois além de mostrar comprometimento com os clientes, também demonstra a seriedade do negócio e que as pessoas podem confiar na instituição. A pontualidade, ou a falta dela, tem um efeito direto na qualidade e performance de um negócio, afetando o que se propõe a fazer e demonstrando também para os clientes que existe respeito e preocupação com as suas necessidades. Desta forma, a pontualidade é uma maneira de mostrar controle e um padrão de excelência em todos os processos e atividades institucionais, ou seja, a existência de qualidade.

Além de reduzir defeitos, é fundamental que uma empresa se preocupe em melhorar a qualidade do que ela disponibiliza aos seus clientes. Segundo Dalmau, Gimenez e Castro (2016), é muito

difícil conseguir controlar e mensurar este aspecto na prestação de serviços, uma vez que eles são intangíveis e estão ligados as experiências das pessoas. De acordo com Fonseca, Domingues, Machado e Calderón (2017), é mais fácil identificar a qualidade em um produto do que em um serviço, uma vez que a durabilidade, apresentação ou os materiais utilizados servem como critério de avaliação, diferentemente do que acontece nos serviços, onde tudo é mais subjetivo. Neste caso, é indispensável que os gestores fiquem atentos a esta questão, uma vez que envolve a forma como a empresa se relaciona com os seus clientes, pois um serviço pode ser excelente para uma pessoa e péssimo para outra.

No entendimento de Pontello, Gosling e Macedo (2017), confiança, comunicação, empatia, credibilidade e agilidade são elementos cruciais para que os serviços tenham qualidade. Para que tudo seja realizado da melhor forma, toda empresa precisa se colocar no lugar dos seus clientes e oferecer algo que atenda as suas necessidades, além de não prometer o que é impossível de se cumprir. Neste sentido, é fundamental que um negócio cumpra todos os prazos estabelecidos e tenha um canal de comunicação aberto com os seus consumidores, uma vez que ninguém fica feliz com atrasos e falta de informações. Entretanto, para que tudo isso funcione, Soares e Pinto (2018) dizem que todos os processos e colaboradores devem acompanhar esta linha de pensamento, buscando colocar os clientes em primeiro lugar e tornando a empresa confiável no mercado. Sendo assim, a qualidade nos serviços é fundamental para conseguir fidelizar os clientes e alcançar uma boa reputação no mercado, além de servir como fator de diferenciação para com os concorrentes.

No que diz respeito aos produtos, conseguir controlar e mensurar a sua qualidade é muito mais fácil, uma vez que eles não são intangíveis como os serviços. Neste caso, Nieto, Villa e Delgado (2018) entendem que os consumidores julgam a qualidade do que estão adquirindo muito pelo histórico apresentado, mas também se as especificações do projeto estão sendo atendidas. No entendimento de Tomaszewski, Lacerda e Teixeira (2016), é necessário que a empresa estabeleça mecanismos de verificação da qualidade para garantir que os seus produtos tenham um diferencial perante os concorrentes e consigam captar a atenção de mais pessoas. Para que tudo seja realizado com precisão, é fundamental a utilização de máquinas e equipamentos modernos, além de processos automatizados, uma vez que a tecnologia pode contribuir para que os erros sejam reduzidos ou extintos, o que transmite mais segurança, confiabilidade e serve também para assegurar a qualidade do que se disponibiliza ao público.

Garantir e controlar a qualidade dos produtos e serviços é uma questão primordial em tudo o que é realizado e, atualmente, muitas empresas efetuam este tipo de atividade através de departamentos específicos, considerando a gestão e os processos em todas as suas etapas. Para que exista uma melhor compreensão sobre este ponto, é necessário estabelecer a diferença entre garantir a qualidade e controlar a qualidade, uma vez que pode existir um pouco de confusão entre estes dois conceitos. De acordo com Thawesaengskulthai, Wongrukmit e Dahlgaard (2015), a garantia envolve a prevenção de erros que possam acontecer nos processos, assegurando que tudo esteja de acordo com o que foi combinado com o cliente. Já com relação ao controle, Routledge (2020) entende que o foco está nos produtos, e o seu objetivo é realizar testes para identificar falhas e impedir que eventuais problemas cheguem até os consumidores, além de servir também para reduzir os custos com consertos e reparos. Desta forma, o controle de qualidade é reativo e trabalha para consertar o que deu errado, enquanto a garantia é proativa e se propõe a assegurar que os problemas não aconteçam (Yan et al., 2020).

Concluindo, se uma empresa não conseguir garantir a qualidade do que está disponibilizando ao público ela pode ter problemas para atuar no mercado, uma vez que muitos produtos e serviços só podem ser comercializados se atenderem a determinadas especificações. Neste sentido, as auditorias são realizadas para assegurar um padrão, que na visão de Bogh et al. (2018), pode ser definido pelo governo, clientes, regulamentações internacionais ou até mesmo pela própria empresa. Segundo Vizzotto, Motta e Camargo (2019), elas verificam se as operações estão seguindo os procedimentos e requisitos estabelecidos, de forma a identificar eventuais problemas e, conseqüentemente, melhorar e otimizar o desempenho da organização. Quando um problema acontece e o produto ainda está dentro da empresa, é bem mais fácil de resolver a questão, mas se a falha não for vista e o produto for liberado para o mercado, será necessário o seu recolhimento e isso pode afetar a satisfação dos consumidores e a forma como eles veem a empresa, além de impactar a gestão de todo o negócio.

II.2.6 Desempenho da Gestão

A gestão é um tema fundamental nos dias em que estamos vivendo, uma vez que os clientes estão cada vez mais exigentes e possuem várias alternativas para adquirir tudo o que precisam. Como existem muitas opções no mercado, a forma como uma empresa se comunica pode determinar o seu êxito, e na visão de Davila, Varvakis e North (2019), isto deve começar por

todas as pessoas que estão dentro do negócio, pois os colaboradores precisam saber o que deve ser feito, quando e como. A comunicação interna é essencial para o bom funcionamento de uma organização e possui papel importante na produtividade dos colaboradores e satisfação dos clientes, pois de acordo com Meirinhos e Barreto (2019), ela possibilita a interação entre a organização e seus funcionários, sendo uma forma de envolver toda a equipe e compartilhar as ideias e valores da instituição. Entretanto, a comunicação dentro de uma empresa não deve ser utilizada apenas de cima para baixo na hierarquia, pois segundo Pujalte (2020), ela deve acontecer de forma descendente, ascendente e horizontalmente, sendo uma via de mão dupla.

A comunicação entre gestores e funcionários serve para promover um sentido de maior colaboração e engajamento com os projetos e atividades que lhes são designados, o que pode ter impacto direto na sua satisfação e também no desempenho dos negócios. Por outro lado, não adianta investir tempo e recursos para que os funcionários estejam alinhados com tudo o que envolve a qualidade e os interesses da empresa, se os gestores não estiverem dispostos a seguir no mesmo caminho. Neste caso, Lizarelli, Toledo e Alliprandini (2019) dizem que os resultados de uma empresa melhoram muito quando existe uma relação de confiança entre líderes e liderados, e isso depende de certa forma da maneira como eles se comunicam. Pode ser complicado conseguir desenvolver dentro de uma empresa a cultura da qualidade se houverem dificuldades na comunicação, por isso, o caminho natural para os bons resultados tende a ser aliar a qualidade do que se disponibiliza ao público com uma boa relação entre os clientes internos e gestores.

A comunicação no ambiente de trabalho é fundamental para as empresas prosperarem no mercado competitivo em que vivemos, e no entendimento de Wiesenber et al. (2020), ela também é o principal motivo do fracasso de diversas atividades propostas. No cenário atual, as instituições precisam se adequar as novas gerações, pois estes colaboradores mais novos possuem a sua própria maneira de comunicar. Se considerarmos que a comunicação só é bem-sucedida quando o receptor compreende o que foi apresentado, os gestores precisam considerar o seu público-alvo e a forma mais apropriada de falar o que precisam. De acordo com Bittencourt, Zen e Prévot (2020), seja por e-mail, telefone ou de forma presencial, as empresas devem sempre pensar qual meio de comunicação é o mais adequado para discutir determinados assuntos com a sua equipe. Sendo assim, além da comunicação no ambiente de trabalho ser uma forma de compreender e se fazer compreender, ela é também uma forma de estimular os funcionários e gestores a buscarem resultados extraordinários.

Apesar de todas as funções serem importantes dentro de uma organização, são os líderes que possuem os maiores desafios ao assegurar que os resultados pretendidos pelas empresas sejam alcançados. No entendimento de Ali e Kashif (2020), eles devem ter a capacidade de dar resposta as exigências estabelecidas, de forma a rentabilizar os recursos para que as metas sejam conquistadas e superadas. Mas para que o caminho do sucesso possa ser trilhado, Werlang e Rossetto (2019) dizem que as organizações precisam ter objetivos claros e bem definidos, além de realizar constantemente o seu acompanhamento, uma vez que não é possível alcançar o que não é claro e mensurável. Neste sentido, o gestor precisa estar atento para não estabelecer metas inatingíveis, além de entender que o sucesso não está relacionado diretamente com o número de horas trabalhadas pelos colaboradores, e sim, com a dedicação e empenho que eles se propõem a desenvolver as suas atividades. Desta forma, os gestores precisam mobilizar as pessoas na direção dos interesses institucionais, contribuindo para que os resultados sejam alcançados e que a empresa melhore constantemente.

Promover melhorias é um grande desafio para os gestores, pois exige deles muito conhecimento a respeito do que impacta o negócio, além da habilidade necessária para estabelecer os caminhos da mudança. Não é possível fomentar o crescimento de uma instituição sem o envolvimento dos seus funcionários, e neste caso, Babenko, Fedaseyev e Zhang (2019) entendem que os líderes precisam incentivar que eles apresentem as suas ideias, pois encontrar novas soluções para as necessidades da instituição pode ter origem em qualquer pessoa. A tecnologia neste caso é uma grande aliada para potencializar o trabalho humano e aprimorar os negócios, pois na visão de Zimon e Dellana (2019), ela ajuda empresas a disponibilizar para os clientes produtos e serviços de qualidade com maior agilidade, o que não é algo simples. Desta forma, para que uma organização tenha um alto desempenho e alcance mais espaço no mercado, é vital que os gestores entendam que o que deu certo até o momento pode não funcionar mais, sendo necessário a promoção da melhoria contínua nas pessoas, processos e tecnologias, de forma a buscar maior excelência em tudo o que envolve o negócio e conseguir satisfazer as necessidades dos *stakeholders*.

Conforme citado, os gestores também precisam garantir que todas as normas e exigências sejam cumpridas. De acordo com Moriones, Sanchez e Morentin (2020), eles exercem um papel estratégico no cumprimento das leis, sendo imprescindíveis para garantir um sistema eficaz e evitar possíveis penalidades. Neste sentido, os gestores precisam assegurar que os colaboradores entendam e trabalhem de acordo com as regras, porém, não podem se esquecer

que os fornecedores e terceiros também precisam caminhar na mesma direção, pois na visão de Sainis, Haritos, Kriemadis e Fowler (2017), ações que não estão diretamente sob a supervisão da empresa também podem trazer sérios problemas. É fundamental entender a importância deste assunto, uma vez que muitas empresas acabam sofrendo processos judiciais e pagando multas, e em outros casos, são até mesmo obrigadas a fechar as suas portas por não obedecerem ao que foi estabelecido. Desta forma, os gestores precisam responder a esta necessidade, uma vez que andar em conformidade com as leis diminui os riscos e perigos de um negócio, além de possibilitar novas oportunidades e outras inúmeras vantagens.

Abrir um negócio e conseguir sucesso é uma tarefa que envolve muito trabalho e dedicação, e neste sentido, uma ajuda externa pode ser importante visto que trabalhar sozinho é sempre mais difícil. De acordo com Costa, Matte e Monte-Mor (2018) e Oneil e Teng (2016), o governo pode apoiar as empresas através dos incentivos fiscais, que são uma forma de desenvolver os negócios pela isenção ou redução de impostos. As empresas podem utilizar o valor que seria destinado ao pagamento destes valores, por exemplo, para comprar equipamentos e contratar mais mão de obra, ou até mesmo, investir em projetos sociais. Na visão de Corcetti et al. (2020), as isenções fiscais são um dos principais meios de políticas públicas voltadas para o crescimento do mercado e movimentação da economia. Estes incentivos contribuem para que as empresas cresçam e se tornem mais sólidas, além de servirem também para apoiar a comunidade, o que é bem visto por muitas pessoas e acaba sendo uma excelente estratégia de marketing para conquistar mais clientes.

Conseguir crédito para poder financiar os planos de uma empresa é importante para ter um negócio sólido e bem estabelecido. De acordo com Higachi, Lima e Pereima (2016), inovar é imprescindível para poder competir no mercado, entretanto, o apoio financeiro é um dos limitadores ao desenvolvimento dos negócios. Neste sentido, as linhas de crédito são uma alternativa para as empresas conseguirem crescer ou até mesmo evitar que eventuais dificuldades financeiras comprometam o seu desempenho e continuidade. Analisando por esta perspectiva, o governo pode promover o desenvolvimento das empresas através de linhas de crédito com juros inferiores, o que viabiliza o seu funcionamento e serve para garantir empregos, o que naturalmente ajuda a economia local é do interesse dos governantes (Nossa, 2020; Rossi, Sobrinho, Chaves e Martelli, 2019; Siougle e Dimelis, 2020). Sendo assim, por meio de um financiamento acessível é possível colocar um negócio mais perto dos clientes e

no caminho do sucesso, uma vez que estes recursos ajudam a alcançar novos horizontes e servem para potencializar o desempenho das empresas.

É papel do gestor assegurar as condições e recursos necessários para o bom funcionamento de um negócio, e neste sentido, pode ser interessante pensar fora da caixa para tornar uma empresa mais competitiva. Para alcançar resultados positivos, é necessário que uma organização tenha gestores eficientes, e na visão de Tari, Azorin e Heras (2012), o capital intelectual dos líderes é essencial para mantê-las cada vez mais competitivas. O mercado está mais disputado e exige que as empresas melhorem constantemente, o que na visão de Meirelles (2019) e Seoane, Villares e Santos (2019), acontece em grande parte através das habilidades e competências adquiridas pelos gestores por meio do estudo acadêmico e de mercado, uma vez que isso contribui para que eles promovam iniciativas de mudança, impulsionem a conquista de novas oportunidades, e possibilitem que a organização não entre nas estatísticas de mortalidade. Para que os administradores consigam ajudar os negócios a serem mais competitivos, é necessário que eles estejam bem preparados, e neste caso, a busca pelo conhecimento é imprescindível para levar empresas ao sucesso.

Para uma empresa alcançar resultados satisfatórios e ter sucesso em seus negócios, sejam eles realizados dentro ou fora do país, tudo o que ela faz precisa estar alinhado com as suas estratégias, uma vez que aumentar a competitividade pode ser a chave para o êxito. Neste sentido, um dos pontos chave diz respeito a sua capacidade de inovação, que na visão de Miraldo, Monken, Motta e Ribeiro (2019), pode ser vista como uma facilitadora da transformação de novos conhecimentos em produtos, serviços e processos inovadores ao mercado interno e externo da organização. Harsh e Prasad (2020) e Calejario, Bruhn, Figueira e Alcântara (2019) complementam esta ideia ao entender que a inovação dentro das organizações deve ser um conjunto de processos e atividades contínuas. As recentes crises econômicas, em especial, os desdobramentos causados pela pandemia *COVID-19*, estabeleceram um cenário onde é necessário agir de forma diferente, pois atuar da mesma forma significa estar mais distante de uma posição de destaque no mercado.

Conforme mencionado, outro ponto importante para tornar uma empresa mais competitiva envolve a capacidade de rever o seu modelo de negócio. Neste contexto, muitos gestores entendem que isso não é necessário, uma vez que a mudança pode revelar o fracasso das suas ideias originais, entretanto, Chiarini (2016) diz que esta atitude é imprescindível devido a necessidade da organização se manter competitiva no mercado. No entendimento de Kafel e

Sikora (2014), rever este modelo significa voltar aos primeiros passos dados antes de começar a empresa e resgatar o seu propósito, para adequá-lo a uma nova realidade. É importante mencionar que isso não envolve fazer tudo novamente, pois a concorrência também muda, e sim, desenvolver novas estratégias para estar sempre um passo a frente dos demais. Para tal, é fundamental identificar o momento ideal e ter toda a equipe comprometida com os interesses da empresa, além de entender que por melhor que forem as estratégias e a sua execução, toda mudança envolve riscos e os planos podem não dar certo.

Para que o desempenho de uma empresa alcance o mais alto nível, é imprescindível que os gestores busquem sempre a excelência e estejam comprometidos com os interesses da instituição. Neste caso, é importante entendermos que existe uma diferença entre comprometimento com a qualidade e compromisso com a qualidade. De acordo com Neves et al. (2019), o compromisso envolve assumir uma responsabilidade e o comprometimento diz respeito a ter interesse pelo que se está realizando. Na visão de Rakhmawati, Sumaedi e Astrini (2014), o compromisso com a qualidade acontece quando cada pessoa faz exatamente o que é a sua obrigação e somente isso. Por outro lado, o comprometimento vai além da responsabilidade, pois envolve a motivação para cumprir o compromisso assumido da melhor forma possível.

É praticamente impossível que alguma empresa tenha sucesso se os seus gestores não estiverem comprometidos com a qualidade. Obviamente, as pessoas se comprometem em níveis diferentes, mas em todas as situações, isso será determinante para que os objetivos institucionais sejam alcançados. De acordo com Bhaskar (2020), a motivação é o combustível que promove um envolvimento constante e permite que o líder suporte todas as dificuldades e atinja o que foi acordado. Para Maciel, Santos e Rodrigues (2015), é normal que os gestores enfrentem momentos de altos e baixos na vida, entretanto, se houver comprometimento, estes problemas tendem a não impactar os interesses da empresa. A qualidade pode influenciar o comprometimento dos gestores ao impulsioná-los a fazer sempre mais e melhor, independentemente das adversidades, o que de certa forma serve para inspirar os demais funcionários a fazerem o mesmo pela empresa.

E por último, a qualidade pode influenciar de forma positiva o comprometimento dos gestores com relação a visão de negócio. Uma empresa é composta por diferentes partes, da mesma forma que o corpo humano, e elas precisam trabalhar da forma correta para que os resultados esperados sejam alcançados. Neste sentido, Pereira, Stocker, Mascena e Boaventura (2020)

entendem que os gestores precisam ter uma visão sistêmica, sendo capazes de enxergar e compreender o cenário completo, considerando todas as situações envolvidas. Na perspectiva de Johannesen e Wiig (2017), essa visão permite aos administradores avaliar não apenas a necessidade do momento, mas também as consequências ao longo do tempo em toda a empresa. Sendo assim, a qualidade pode impactar o comprometimento dos gestores ao contribuir para que eles entendam que todas as partes do negócio estão relacionadas entre si, e que o correto funcionamento de uma empresa possibilita ter clientes mais satisfeitos com os produtos e serviços que recebem, o que se reflete em um desempenho superior em todas as áreas da organização.

II.3 Relação entre a Certificação da Qualidade e o Desempenho

Para alcançar um melhor entendimento no que se refere a relação entre a certificação da qualidade e a performance das empresas, foi realizada uma revisão de literatura de 51 artigos, que estão dispostos por periódico de publicação, conforme apresentado na tabela 1. Com o objetivo de alcançar uma visão mais ampla e uma perspectiva global a respeito deste assunto, foram selecionados estudos de 34 países diferentes, envolvendo: Europa (13), Ásia (9), Américas (6), África (4) e Oceania (2).

Tabela 1 - Quantidade de Artigos por Periódico

Revista	Artigos
International Journal of Quality & Reliability Management	6
The TQM Journal	6
Total Quality Management & Business Excellence	5
International Journal of Health Care Quality Assurance	5
Quality Management Journal	4
The Journal of Developing Areas	3
Brazilian Journal of Development	2
International Journal for Quality Research	2
Journal of Industrial Engineering and Management	2
Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa	2
Health Information Management Journal	1
Heliyon	1
International Journal for Quality in Health Care	1
International Journal of Management	1
International Journal of Operations & Production Management	1
International Journal of Productivity and Performance Management	1
Journal Industrial Engineering & Management Research	1
Journal of Business and Entrepreneurial Studies	1
Journal of Engineering Management and Competitiveness	1
Journal of Globalization, Competitiveness & Governability	1
Journal of Management and Economics for Iberoamérica	1
Measuring Business Excellence	1
Review of International Comparative Management	1

Tourism & Management Studies	1
Total	51

Fonte: Próprio autor

Na Europa, especificamente em Portugal, Pinto e Pinto (2011) evidenciaram a redução de custos e desperdícios no médio e longo prazo em organizações com CQ implementada, entretanto, eles destacaram uma grande concentração de certificações em médias e grandes empresas, sendo necessário compreender as razões que levam os pequenos empreendimentos a não investirem neste aspecto. Por outro lado, o artigo publicado por Dias e Saizarbitoria (2013) mostra não ser possível determinar uma relação direta entre melhorias no desempenho empresarial português com a implantação de uma CQ. Cândido, Coelho e Peixinho (2016) vão na mesma direção, concluindo não ser possível constatar que o desempenho dos negócios, em especial o retorno sobre os ativos, retorno sobre as vendas e crescimento das vendas, tenha sido afetado de forma significativa pelas certificações. E com relação ao estudo realizado por Antunes, Mucharreira, Justino e Quirós (2020), o entendimento foi de que o desempenho das operações sofre melhorias, entretanto, não se encontraram as mesmas evidências na área financeira dos negócios lusitanos.

No que diz respeito a empresas localizadas em Portugal e na Grécia, os estudos de Soares (2014) e Psomas, Pantouvakis e Kafetzopoulos (2013) mostraram que a implementação das CQ proporcionaram uma performance significativamente superior no atendimento aos clientes e qualidade dos serviços, entretanto, eles destacam não ser possível evidenciar um impacto no desempenho financeiro. Ainda na Grécia, no artigo de Ismyrlis e Moschidis (2015) os autores entenderam que o desempenho financeiro foi impactado de forma positiva pelas CQ, com destaque para os lucros, custos e retorno sobre os ativos. Já na visão de Kakouris e Sfakianaki (2019), existem evidências de que as certificações ajudaram empresas gregas a melhorar a sua imagem perante o público e conquistar novos mercados, entretanto, eles também concluíram que os benefícios financeiros podem não ser tão convincentes, uma vez que são indiretos e intangíveis.

Na Espanha, Yaya, Marimon e Casadesús (2014), concluíram que as CQ não influenciam a satisfação e fidelidade dos clientes, entretanto, os autores destacam que elas incentivam a permanência de consumidores satisfeitos com os serviços e produtos oferecidos. Para o estudo de Roman et al. (2018), a percepção foi de que estas certificações causaram impacto positivo no desempenho de negócios espanhóis, principalmente nos seus processos internos e

oportunidades de competir no mercado local e internacional. Vale destacar também que eles mencionaram a idade das CQ como fator de influência nos resultados e desempenho, entendendo que os benefícios se estendem no longo prazo. Nesta mesma direção, Mateo e Lorente (2021) perceberam que empresas localizadas no país ibérico, com uma certificação da qualidade implementada, acabaram tendo mais chances de sobreviver e continuar buscando os seus objetivos no mercado em momentos de crises econômicas.

Para empresas que estão situadas na Itália, a pesquisa realizada por Chiarini (2016) mostrou que as CQ contribuíram para melhorar a satisfação dos clientes e reduzir defeitos e reclamações, mas por outro lado, eles também constataram que o desempenho na comunicação interna e trabalho em equipe foi prejudicado. De acordo com Murmura et al. (2016), as CQ proporcionam um maior direcionamento para buscar novas oportunidades de negócios e melhorar os resultados, entretanto, foi verificado também que os procedimentos e operações ficaram muito mais burocráticos e complexos. Já para Galetto, Franceschini e Mastrogiacomio (2017), o entendimento foi não ser possível relacionar a implementação de uma CQ com melhorias na performance dos negócios italianos. E na visão de Chiarini, Castellani e Rossato (2020), as CQ serviram para melhorar o desempenho das empresas com relação a definição dos papéis e responsabilidades de cada pessoa, mas por outro lado, o alto custo de implementação acabou impactando os negócios de forma negativa.

No artigo que analisou empresas localizadas na França e foi publicado por Marde (2017), constatou-se que em negócios com uma certificação da qualidade implementada, o desempenho dos gestores era melhor na comparação com o dos demais funcionários, e isso se deu pelo maior grau de envolvimento dos líderes com todos os aspectos relacionados a qualidade. Já para Alic e Rusjan (2010), a conclusão foi de que as auditorias promovidas pelas CQ contribuíram para que empresas da Eslovênia tivessem mais eficiência e alcançassem seus objetivos estratégicos. Em empresas localizadas na Polônia, Kafel e Sikora (2014) chegaram a conclusão de que as certificações da qualidade influenciam de forma positiva a maturidade dos gestores, entretanto, eles não conseguiram determinar a existência de uma ligação entre melhorias no desempenho financeiro com a sua implementação.

Na Sérvia, Brkic et al. (2017) encontraram evidências de que as certificações da qualidade contribuíram para aumentar a motivação no ambiente de trabalho, produtividade dos funcionários e a taxa de sobrevivência dos negócios, além de promover uma redução no absenteísmo. Já na pesquisa realizada na Romênia, Ionascu et al. (2017) concluíram que

empresas com uma CQ implementada possuem finanças mais sólidas e um melhor desempenho com relação ao retorno sobre os ativos. E por último ainda na Europa, Fonseca et al. (2019) realizaram um estudo com empresas localizadas na Romênia e Suíça, concluindo que a certificação da qualidade está relacionada com um melhor desempenho, principalmente no tocante ao comprometimento dos gestores, novas oportunidades de negócios, redução de custos e satisfação dos clientes. Estes mesmos autores entenderam também que os benefícios das CQ se estendem no longo prazo, e neste caso, a quantidade de tempo que uma empresa é certificada possui grande importância para melhorar o seu desempenho.

Na Ásia, Valmohammadi e Kalantari (2015) e Islam, Karim e Habes (2015) estudaram empresas localizadas respectivamente no Irã e Malásia, concluindo sobre a existência de relação entre uma melhora no desempenho organizacional com a implementação de uma certificação da qualidade. Por outro lado, Ilkay e Aslan (2012) analisaram empresas certificadas e não certificadas na Turquia, e perceberam não ser possível encontrar diferenças significativas entre elas no que diz respeito a sua performance. Em negócios situados na Índia, os resultados do estudo de Jain et al. (2013) revelaram que empresas certificadas alcançaram maior excelência em termos de pontualidade nos serviços e precisão nos resultados, além de uma maior integração entre todos os seus departamentos.

Na pesquisa desenvolvida com instituições da China, Sun et al. (2019) concluíram que após a implementação das CQ, o comprometimento dos gestores sofreu grande impacto positivo e, conseqüentemente, os funcionários se sentiram inspirados por seus líderes a fazerem o mesmo. Esta situação levou a uma melhor utilização dos recursos tecnológicos, financeiros e humanos, refletindo diretamente em uma performance melhor das empresas analisadas. E por último no continente asiático, o entendimento de Fahmi et al. (2021) e Nurcahyo, Zulfadlillah e Habiburrahman (2021) foi de que empresas localizadas na Indonésia alcançaram melhorias no seu desempenho após a implementação de uma certificação da qualidade, principalmente no tocante ao comprometimento dos gestores, prevenção de defeitos, seleção dos fornecedores e foco nos clientes.

Nas Américas, empresas localizadas nos Estados Unidos tiveram um maior direcionamento para buscar novas oportunidades de negócios e melhorar os seus resultados, de acordo com Aba, Badar e Hayden (2016), entretanto, foi verificado também que os procedimentos e operações se tornaram muito mais burocráticos e complexos. Em empresas localizadas no Perú, a visão de Casas (2018) foi de que as CQ contribuíram para melhorar o seu desempenho,

principalmente com relação ao comprometimento dos gestores e funcionários, produção com mais atenção e menos erros, além de estabelecer o foco total no cliente e em como superar as suas expectativas. No que diz respeito ao artigo publicado por Bocanegra et al. (2020), as certificações impactaram positivamente o desempenho de empresas peruanas, uma vez que foram encontradas evidências de que a satisfação dos clientes com os serviços e produtos aumentou após a sua implementação.

Com relação ao estudo realizado em Trinidad e Tobago por Iwaro e Mwasha (2012), o entendimento dos autores foi de que na comparação com negócios que não possuíam uma certificação da qualidade, as empresas certificadas apresentavam maior produtividade e eficiência por parte dos seus funcionários. Já na Colômbia, a pesquisa realizada por Gómez, Fontalvo e Vergara (2013) evidencia que após a implantação da certificação, as empresas tiveram melhorias consideráveis nas suas finanças, principalmente no tocante ao lucro e margem bruta, mostrando desta forma um impacto positivo das CQ na performance dos negócios. Além disso, a gestão geral também foi impactada de forma positiva, especialmente nos processos e eficiência produtiva dos funcionários.

No Brasil, Correa et al. (2019) concluíram que as certificações da qualidade impactaram de forma positiva o desempenho empresarial através da abertura para novas oportunidades de negócios e uma melhor imagem do negócio perante os consumidores e o público em geral. Já para Neves et al. (2019), o entendimento foi de que as CQ serviram para melhorar o clima organizacional e promover um maior envolvimento dos colaboradores com os interesses das organizações brasileiras, entretanto, eles também concluíram que as certificações impactam negativamente o desempenho devido a alta burocracia e falta de comprometimento dos gestores. Concluindo os estudos do continente americano, Casas e Cepeda (2016) analisaram empresas localizadas no Equador, e perceberam que o desempenho dos gestores sofreu melhorias após a implementação das certificações da qualidade, além de possibilitar as instituições mais eficiência na busca por novas oportunidades de negócios.

Na África, o artigo publicado por Ochieng, Muturi e Njihia (2015) mostra que empresas localizadas no Quênia foram impactadas de forma positiva após a implementação das certificações, com destaque para os lucros, custos e retorno sobre os ativos. Por outro lado, Bounabri et al. (2018) estudaram organizações situadas em Marrocos e os resultados foram bem diferentes, concluindo que as CQ acabaram impactando negativamente o desempenho dos negócios, principalmente com relação a burocracia, motivação dos funcionários e

comprometimento dos gestores. Já na Etiópia, a pesquisa realizada por Adem e Viridi (2020) chega a conclusão de que o desempenho geral das empresas acaba melhorando quando elas possuem uma certificação da qualidade, principalmente no tocante aos seus processos internos e seleção dos fornecedores e demais parceiros de negócios.

Ainda na África, a conclusão do estudo realizado por Demir et al. (2021) com empresas localizadas no Iraque, indica que as certificações da qualidade contribuíram para gerar mais conhecimento e serviram para estimular o compartilhamento de tudo o que foi descoberto com todas as áreas das empresas e pessoas. Os mesmos autores entendem também que no momento em que houver alguma mudança no quadro de funcionários, o conhecimento adquirido por eles não será perdido, permitindo que outras pessoas executem as suas tarefas e se tenha uma transição com o menor impacto possível. No que diz respeito a Oceania, especificamente ao estudo realizado na Austrália e Nova Zelândia por Ataseven, Prajogo e Nair (2014), os autores concluíram que as certificações da qualidade são fundamentais para o crescimento dos negócios, especialmente no que diz respeito a influenciar a performance dos colaboradores e promover um ambiente de maior integração entre todas as áreas.

Especificamente ao setor da saúde, na região da Ásia, Raeissi, Nasiripour e Hesam (2010) desenvolveram um estudo em hospitais localizados no Irã, e chegaram ao entendimento de que as certificações da qualidade ajudaram a promover avanços e melhorias nos processos internos e na gestão como um todo. Os autores ainda mencionam que a satisfação dos funcionários e dos clientes foram os aspectos que mais sofreram impactos positivos, entretanto, também foram encontradas evidências de melhorias nas finanças, relação com os fornecedores e no desenvolvimento dos negócios. Em hospitais de Taiwan, Chen e Cheng (2012) concluíram que as CQ contribuíram de forma positiva nos processos de desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia nos serviços oferecidos aos clientes, principalmente no tocante ao atendimento das suas necessidades.

Em centros de saúde da Indonésia, Nurcahyo, Kristiningrum e Sumaedi (2019) chegaram a conclusão de que a eficiência das instituições analisadas não sofreu mudanças significativas após a sua certificação, demonstrando também que no longo prazo os efeitos positivos das CQ parecem não ser sentidos. Já na Jordânia, Al-Qatawneh (2017) chegou ao entendimento de que as CQ foram de grande valia para melhorar os processos internos dos hospitais estudados, principalmente no que diz respeito ao controle de registros dos pacientes e a segurança das informações. Em Israel, Vitner, Nadir, Feldman e Yurman (2011) estudaram UTIN (*Unidades*

de Terapia Intensiva Neonatal), e chegaram ao entendimento de que as CQ ajudaram as instituições a mapear os seus processos internos e, conseqüentemente, trabalhar nos funcionários de forma a melhorar a eficiência e desempenho na execução das atividades sob sua responsabilidade. Além disso, os autores também concluíram que todos os serviços melhoraram e os clientes demonstraram maior satisfação com o atendimento recebido.

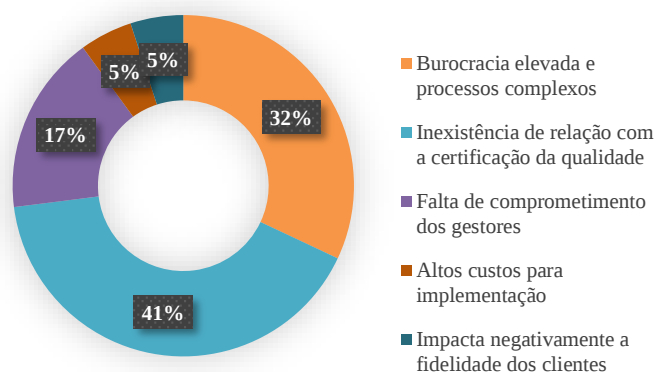
Na América, especificamente nos Estados Unidos, Ritchie et al. (2019) também pesquisaram hospitais, e concluíram que a forma como estas instituições se relacionam com o governo, fornecedores e clientes sofreu grandes melhorias após a implementação da CQ, possibilitando um melhor desempenho em todos os departamentos, além de as tornar mais competitivas na busca por novos mercados. Os pesquisadores também entendem que estas certificações contribuíram para que as metas e objetivos institucionais fossem alcançados, uma vez que todos os processos internos foram estudados para serem executados com a maior eficiência possível. Gómez, Giraldo e Vega (2016) estudaram hospitais da Colômbia, e o entendimento deles foi de que as certificações da qualidade contribuíram de forma significativa para melhorar a gestão das instituições analisadas e as tornar mais competitivas, mostrando a existência de grande evolução nos processos internos e na satisfação dos clientes.

Já na Europa, relativamente a clínicas de saúde localizadas na Alemanha, Helbig et al. (2010) perceberam que houve uma melhora significativa nos processos internos, fluxos de trabalho e capacidade de inovação das instituições após a implementação da CQ, entretanto, eles mencionam que este processo requer um grande esforço e nem todos estão dispostos a fazê-lo. Já na Hungria, Dombrádi, Csenteri, Sándor e Godény (2017) estudaram hospitais e perceberam que a gestão de instituições com uma CQ implementada era significativamente melhor na comparação com aquelas que não tinham adotado. Por último, mas não menos importante, em hospitais localizados na Bulgária, Stoimenova, Petrova e Stoilova (2014) concluíram que a implementação da certificação da qualidade foi extremamente útil, uma vez que através dela se tornou possível aumentar a eficiência operacional, reduzir os erros, melhorar a segurança dos pacientes e trabalhar de forma preventiva e não reativa.

Concluindo, esta revisão de literatura nos mostra que no tocante aos aspectos negativos encontrados nos artigos, referente a relação entre as certificações da qualidade e o desempenho das empresas, é possível destacar que 41% das menções envolvem a inexistência de relação entre as CQ e melhorias no desempenho dos negócios, 32% abordam a respeito da alta

burocracia no processo de implementação, e 17% dizem respeito a falta de comprometimento dos gestores para com a melhoria contínua, conforme mostra o gráfico 1.

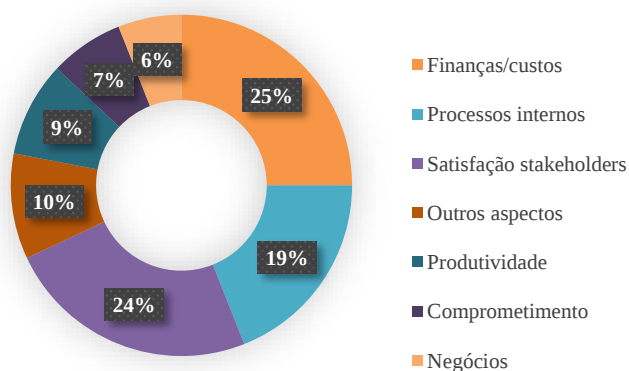
Gráfico 1 - Aspectos Negativos Mencionados nos Artigos



Fonte: Próprio autor

Por outro lado, podemos destacar que 25% das menções positivas encontradas nos artigos analisados estão relacionadas ao impacto que as certificações da qualidade têm nas finanças e nos custos das empresas, 19% envolvem as melhorias que elas promovem nos processos internos, e 24% abordam a respeito de como a satisfação dos clientes e funcionários melhorou após a sua implementação, conforme revela o gráfico 2.

Gráfico 2 - Aspectos Positivos Mencionados nos Artigos



Fonte: Próprio autor

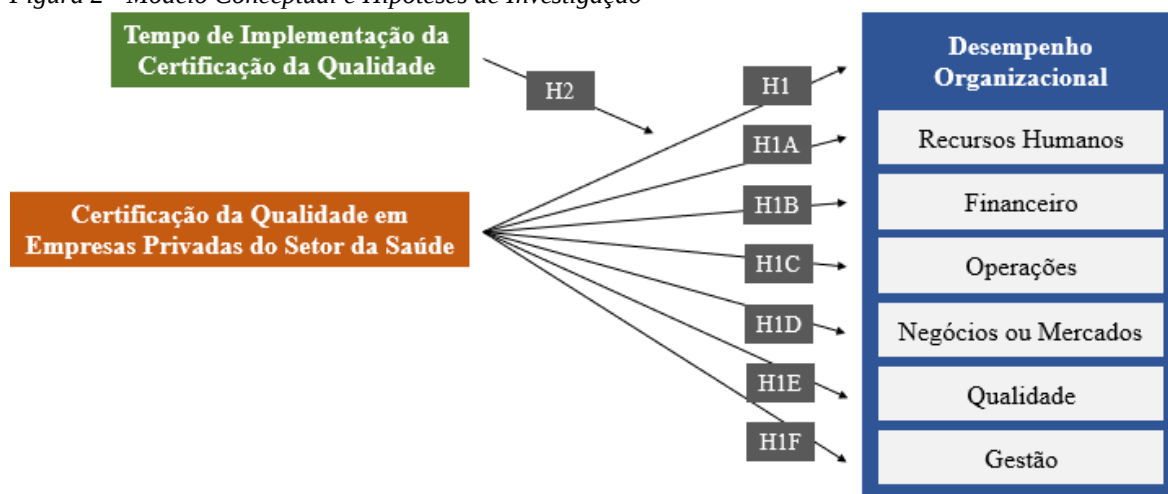
Após a análise dos 51 artigos que foram citados anteriormente, é possível concluir que parece não existir consenso entre os autores a respeito da relação entre a certificação da qualidade e o desempenho das empresas. Por outro lado, fica evidente que os estudos aqui considerados apresentam contribuições relevantes para a melhor compreensão deste assunto, revelando a

existência de mais aspectos positivos do que negativos, e mostrando que a sua implementação é uma realidade na grande maioria dos países e pode ter grande importância para a sobrevivência e desenvolvimento dos negócios também em Portugal.

II.4 O Modelo Conceptual

A proposta deste estudo, conforme mencionado anteriormente, é investigar a respeito do impacto de certificações da qualidade no desempenho de empresas do setor privado da saúde em Portugal. Após revisão da literatura acadêmica no tocante ao tema proposto, considerando os estudos de Rosa (2016) e Sousa (2018) para a escolha das variáveis independente e dependente, e de Islam, Habes, Karim e Agil (2016) para a escolha das variáveis que parametrizam o desempenho organizacional e também da variável moderadora, o modelo conceptual desta pesquisa foi definido, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 - Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação



Fonte: Próprio autor

II.4.1 Variáveis Independente, Dependente e Moderadora

As variáveis têm o papel principal de estabelecer de forma objetiva o sucesso ou não das hipóteses de pesquisa, podendo ser consideradas como uma classificação ou medida, ou seja, são passíveis de mensuração (Prodanov e Freitas, 2013). O estudo em questão se propõe a analisar três variáveis (independente, dependente e moderadora), conforme apresentado na figura 2. A variável independente desta pesquisa é a “*Certificação da Qualidade em Empresas*

Privadas do Setor da Saúde”, que no entendimento de Triviños (1987), determina ou afeta a outra variável, sendo a causa para o resultado. Por outro lado, a variável dependente é o “*Desempenho Organizacional*”, subdividida em outras seis subdimensões (recursos humanos, financeiro, operações, negócios ou mercados, qualidade e gestão), que de acordo com Gil (2008), diz respeito ao fator a ser explicado ou descoberto, ou seja, é o efeito da relação estudada. O mesmo autor entende que a variável moderadora, neste caso, o “*Tempo de Implementação da Certificação da Qualidade*”, envolve o efeito, ou seja, ela afeta a direção ou força da relação entre a variável independente e dependente.

II.4.2 Hipóteses de Estudo

Com relação as hipóteses, Marconi e Lakatos (2003) entendem que elas são importantes pois podem ser deduzidas, testadas, dirigem a investigação e constituem instrumentos poderosos para o avanço da ciência. Na visão de Gil (2008, p.41), “o papel fundamental da hipótese na pesquisa é sugerir explicações para os fatos. Essas sugestões podem ser a solução para o problema. Podem ser verdadeiras ou falsas, mas, sempre que bem elaboradas, conduzem à verificação empírica, que é o propósito da pesquisa científica”. Neste sentido, após a definição das variáveis, tem-se as seguintes hipóteses para este estudo:

H₁: A certificação da qualidade influencia positivamente o desempenho organizacional de empresas privadas do setor da saúde.

H_{1A}: A CQ influencia positivamente o desempenho dos recursos humanos.

H_{1B}: A CQ influencia positivamente o desempenho financeiro.

H_{1C}: A CQ influencia positivamente o desempenho das operações.

H_{1D}: A CQ influencia positivamente o desempenho de negócios ou de mercados.

H_{1E}: A CQ influencia positivamente o desempenho da qualidade.

H_{1F}: A CQ influencia positivamente o desempenho da gestão.

H₂: O tempo de implementação influencia positivamente a relação entre a certificação da qualidade e o desempenho organizacional de empresas do setor privado da saúde.

III METODOLOGIA

Após a revisão da literatura, é apresentado neste capítulo a metodologia utilizada no sentido de obter evidências empíricas da existência de uma relação positiva entre as certificações da qualidade e o desempenho das empresas. Em primeiro lugar, são mencionados os critérios utilizados na pesquisa documental e no estudo empírico, para depois, revelar os instrumentos utilizados para a recolha dos dados e caracterizar a amostra. Será explicado também a respeito do processo de coleta dos dados e de como foi realizada a abordagem ao público-alvo. Por último, apresenta-se a taxa de resposta da pesquisa e também o pré-teste realizado para viabilizar a utilização do questionário junto ao público-alvo do estudo.

III.1 Pesquisa Documental

A pesquisa bibliográfica fornece as bases necessárias para a elaboração do estudo, uma vez que ela permite esclarecer o problema e os objetivos da investigação, além de estar relacionada com todas as etapas do trabalho. Isto é fundamental para entender os conceitos que estão relacionados com o tema, bem como compreender o que dizem os estudos já realizados no ambiente acadêmico. Desta forma, a recolha de dados secundários foi desenvolvida tendo por base 182 artigos publicados no período 2010 a 2021, disponibilizados nas bases de dados *B-On*, *Emerald Insight*, *SciELO*, *Science Direct* e *Web of Science*, considerando as palavras-chave: *quality*, *certification*, *ISO 9001*, *management*, *business performance*, *organizational performance* e *quality management*. Foram considerados também 12 artigos publicados em período diferente do mencionado anteriormente, mas que possuem relevância para o estudo, bem como 8 livros de autores conceituados, no tocante a parte metodológica e definição de conceitos. Além disso, estão referenciados 7 websites de entidades envolvidas com a certificação de empresas e 2 dissertações de mestrado. A pesquisa para este estudo foi realizada entre julho de 2020 e março de 2021.

III.2 Estudo Empírico

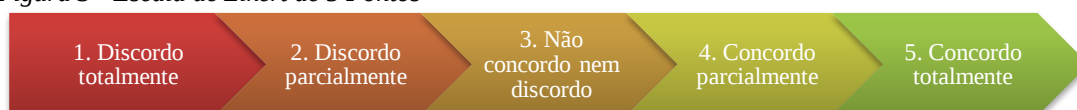
A metodologia utilizada neste estudo tem por base autores como Gil (2008), Marconi e Lakatos (2003), Prodanov e Freitas (2013) e Triviños (1987). Sendo assim, foi realizado um estudo hipotético-dedutivo, quantitativo, composto inicialmente por uma recolha de dados

secundários, quando da realização da pesquisa bibliográfica, que deu origem à construção do modelo conceptual e à concretização das hipóteses a testar. Na sequência, foi realizada uma recolha de dados primários quantitativos, através de inquérito por questionário, no estudo de campo, e o respectivo tratamento destes dados em software específico JAMOV (versão 1.6.23), JASP (versão 0.14.1) e SPSS (versão 1.0.0.1447). Isso permitiu retirar conclusões acerca das relações entre as variáveis do modelo que compõem as hipóteses, deduzindo-se a sua aceitabilidade, no mercado privado da saúde em Portugal.

III.2.1 Instrumento de Recolha de Dados

A ferramenta usada para a coleta de dados primários foi o questionário, que de acordo com Marconi e Lakatos (2003), envolve um conjunto de inquéritos que são respondidos pelos pesquisados. Neste sentido, as perguntas foram elaboradas com base no artigo publicado por Islam, Habes, Karim e Agil (2016) na revista *Journal of Business Economics and Management*, utilizando a escala de Likert de 5 pontos de concordância (figura 3), e disponibilizado ao público-alvo através da ferramenta de pesquisas online *Survey Monkey*.

Figura 3 - Escala de Likert de 5 Pontos



Fonte: Próprio autor

O questionário aplicado nesta pesquisa (*Anexo VII.1*) possui 43 perguntas e está dividido em quatro partes. A primeira envolve a declaração de aceitação do participante e a confirmação se a empresa onde trabalha possui CQ. A segunda parte diz respeito a questões de natureza demográfica, constituída por 11 perguntas, entre elas: sexo, escolaridade, cargo e certificação utilizada pela empresa. Na terceira parte, estão questões relacionadas ao desempenho empresarial, envolvendo os recursos humanos, financeiro, operações, negócios, qualidade e também a gestão, totalizando 28 perguntas. Por último, apresenta-se aos participantes a possibilidade de receber os resultados via e-mail após a sua conclusão.

III.2.2 Caracterização da Amostra

Conforme já foi mencionado anteriormente, este estudo incide sobre empresas do setor privado da saúde em Portugal que possuam certificação da qualidade. Para tal, foi realizada uma pesquisa junto a APCER (*Associação Portuguesa de Certificação*), CERTIF (*Associação para a Certificação*), IPAC (*Instituto Português de Acreditação*) e ISO (*International Organization for Standardization*). Desta forma, para se obter a quantidade de empresas que atendam aos critérios estabelecidos, foram considerados os dados de 31/12/2019, que são os mais recentes disponibilizados por estas instituições. Também é válido mencionar que a CERTIF não possuía em seus registros nenhuma empresa do setor privado da saúde com certificação da qualidade. Sendo assim, o público-alvo deste estudo consta na tabela 2.

Tabela 2 - Empresas Certificadas

Entidade Certificadora	Total
APCER - Associação Portuguesa de Certificação	40
CERTIF - Associação para a Certificação	0
IPAC - Instituto Português de Acreditação	411
ISO - International Organization for Standardization	261

Fonte: Próprio autor

Considerando as informações do IPAC e ISO, uma vez que apresentam a maior quantidade de empresas, é necessário somar os dados que constam nos códigos 13 (*pharmaceuticals*) e 38 (*health and social work*) dos relatórios fornecidos por ambas instituições para se chegar as quantidades informadas na tabela 2. Entretanto, é possível verificar a existência de uma grande diferença entre os dados, conforme apresenta a tabela 3.

Tabela 3 - Empresas Certificadas - IPAC x ISO

Entidade Certificadora	Cód. 13	Cód.38	Total
IPAC - Instituto Português de Acreditação	12	399	411
ISO - International Organization for Standardization	9	252	261

Fonte: Próprio autor

Sendo assim, não é possível saber de forma precisa a quantidade de empresas do setor da saúde que possuem certificações da qualidade em Portugal, uma vez que os relatórios não separam os negócios públicos dos privados, além de sofrerem interferência de outras áreas (*cód. 38 - social work*). Entretanto, devido a necessidade de realizar a pesquisa e prosseguir o estudo em questão, foram adotados como parâmetro os dados disponibilizados pelo IPAC.

III.2.3 Processo de Recolha de Dados

Todos os convites para participar da pesquisa foram realizados via e-mail (*Anexo VII.2*), para isso, as informações disponibilizadas nos websites institucionais tiveram grande importância. Ademais, os endereços de e-mail das empresas também foram coletados por meio dos websites da AFP (*Associação de Farmácias de Portugal*), ANL (*Associação Nacional dos Laboratórios Clínicos*), APHP (*Associação Portuguesa de Hospitalização Privada*), APIFARMA (*Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica*), APORMED (*Associação Portuguesa das Empresas de Dispositivos Médicos*), IPAC (*Instituto Português de Acreditação*) e HCP (*Health Cluster Portugal*).

III.2.4 Contacto com o Público-Alvo e Taxa de Resposta

Foram enviados um total de 768 e-mails (*Anexo VII.2*) entre 01/2021 e 03/2021, convidando profissionais da alta gestão, de gestão intermédia, os chefes de serviço, os técnicos superiores de saúde e os técnicos de saúde a participarem do estudo. Dos contatos realizados, 116 respostas foram obtidas, entretanto, 14 questionários acabaram sendo invalidados por terem sido respondidos por empresas que não possuíam certificação da qualidade ou terem sido respondidos de forma parcial. Sendo assim, foram alcançadas 102 respostas válidas e uma taxa de respostas válidas de 13,28%, conforme apresenta a tabela 4.

Tabela 4 - Taxa de Resposta

	Qt.	%
Questionários respondidos	116	100,00%
(-) Questionários inválidos	14	12,07%
Questionários válidos	102	87,93%
Taxa de respostas válidas		13,28%

Fonte: Próprio autor

III.2.5 Realização do Pré-Teste

O pré-teste é considerado algo imprescindível para que um estudo seja realizado sem maiores dificuldades. Ele envolve a aplicação do questionário em sua versão inicial para um pequeno grupo de pessoas, e de acordo com Gil (2008), tem o objetivo de encontrar eventuais falhas na redação, entre elas, a complexidade ou irrelevância das questões, falta de precisão na redação ou possível constrangimento aos participantes. Sendo assim, foi realizado um pré-teste com 7

peessoas, de forma a receber críticas no tocante a clareza das perguntas e conseguir proceder os ajustes necessários. Verificou-se que o tempo de resposta mínimo foi de 6 minutos, e o máximo alcançou 9 minutos, refletindo a previsão fornecida pela ferramenta *Survey Monkey* que estimava o preenchimento em 7 minutos. De forma geral, os participantes consideraram o questionário de fácil entendimento, com perguntas claras e sem erros ortográficos, viabilizando desta forma a sua aplicação junto ao público-alvo deste estudo.

IV APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

IV.1 Perfil dos Inquiridos e das Respectivas Empresas

Conforme previsto na metodologia deste estudo, a pesquisa foi realizada através do envio de questionários no formato digital para empresas do setor privado da saúde. Por meio de perguntas específicas, foi possível conhecer o perfil dos profissionais respondentes, sendo identificado o sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho na instituição, cargo que ocupa e também o tempo de trabalho no cargo exercido. Além disso, foi conhecido por parte das empresas a quantidade de colaboradores que possuem, qual certificação da qualidade foi implementada, a quantidade de tempo que elas estão certificadas, bem como, descobrir se a certificação é divulgada para o conhecimento dos seus clientes. Sendo assim, a tabela 5 apresenta o perfil dos inquiridos no tocante ao sexo, onde aproximadamente 66% dos respondentes eram mulheres.

Tabela 5 - Sexo

	Qt.	%
Masculino	35	34,31
Feminino	67	65,69
Total	102	100,00

Fonte: JASP – Versão 0.14.1

No que diz respeito a idade dos profissionais, aproximadamente 50% deles estão na faixa etária dos 40 a 59 anos, e um pouco mais de 40% tem idade entre 20 e 39 anos, conforme revela a tabela 6.

Tabela 6 - Idade

	Qt.	%
Menos de 20 anos	0	0,00
Entre 20 e 39 anos	42	41,18
Entre 40 e 59 anos	53	51,96
60 anos ou mais	7	6,86
Total	102	100,00

Fonte: JASP – Versão 0.14.1

Com relação ao nível de escolaridade dos participantes deste estudo, observa-se que 56,86% possuem o ensino superior e aproximadamente 38% um título de mestrado, de acordo com os dados da tabela 7.

Tabela 7 - Escolaridade

	Qt.	%
Até o 12º ano	0	0,00
Ensino superior	58	56,86
Mestrado	39	38,24
Doutoramento	5	4,90
Total	102	100,00

Fonte: JASP – Versão 0.14.1

Quanto ao tempo de trabalho, a tabela 8 mostra que aproximadamente 25% dos participantes possuem mais de 10 anos na mesma empresa, e por outro lado, apenas 5,88% estão desenvolvendo as suas atividades a menos de 1 ano.

Tabela 8 - Tempo de Trabalho na Instituição

	Qt.	%
Menos de 1 ano	6	5,88
De 1 a 5 anos	42	41,18
De 6 a 10 anos	29	28,43
Mais de 10 anos	25	24,51
Total	102	100,00

Fonte: JASP – Versão 0.14.1

No que se refere ao cargo ocupado pelos profissionais envolvidos na pesquisa, é possível observar na tabela 9 que aproximadamente 67% deles exercem suas atividades como gestores, seja na diretoria, gerência ou como chefe de serviços.

Tabela 9 - Cargo que Ocupa

	Qt.	%
Alta gestão (diretoria)	25	24,51
Gestão intermédia (gerentes)	37	36,27
Chefe de serviços	7	6,86
Técnico superior de saúde	24	23,53
Técnico de saúde	9	8,82
Outros	0	0,00
Total	102	100,00

Fonte: JASP – Versão 0.14.1

Concluindo a análise do perfil dos respondentes, 51,96% dos inquiridos estão trabalhando nas empresas entre 1 e 5 anos, entretanto, é importante mencionar que mais de 20% dos profissionais envolvidos neste estudo estão a pelo menos 10 anos na mesma instituição, conforme revela a tabela 10.

Tabela 10 - Tempo de Trabalho no Cargo

	Qt.	%
Menos de 1 ano	8	7,84
De 1 a 5 anos	53	51,96
De 6 a 10 anos	20	19,61
Mais de 10 anos	21	20,59
Total	102	100,00

Fonte: JASP – Versão 0.14.1

Com relação as empresas envolvidas na pesquisa, é possível verificar que 50% delas possuem de 10 a 50 colaboradores, além disso, a tabela 11 mostra que 39,22% dos negócios tem mais de 50 pessoas desenvolvendo suas atividades.

Tabela 11 - Número de Colaboradores

	Qt.	%
Menos de 10 colaboradores	11	10,78
De 10 a 50 colaboradores	51	50,00
Mais de 50 colaboradores	40	39,22
Total	102	100,00

Fonte: JASP – Versão 0.14.1

Quanto a certificação da qualidade que foi implementada pelas empresas envolvidas neste estudo, é possível verificar que mais de 80% dos negócios utilizam a ISO 9001 e 8,82% as NLC (*Normas para Laboratórios Clínicos*), conforme revela a tabela 12.

Tabela 12 - Certificação Implementada

	Qt.	%
BPF	5	4,90
ISO 9001	83	81,37
ISO 13485	1	0,98
ISO 15189	2	1,96
ISO 45001	2	1,96
NLC	9	8,82
Total	102	100,00

Fonte: JASP – Versão 0.14.1

Em se tratando do tempo que as empresas possuem uma certificação da qualidade implementada, verifica-se que 48,04% dos negócios utilizam a mais de 10 anos, e aproximadamente 40% a pelo menos 6 anos, conforme indica a tabela 13.

Tabela 13 - Tempo de Implementação da Certificação

	Qt.	%
Menos de 1 ano	0	0,00
De 1 a 5 anos	12	11,76
De 6 a 10 anos	41	40,20
Mais de 10 anos	49	48,04
Total	102	100,00

Fonte: JASP – Versão 0.14.1

Concluindo a análise do perfil das empresas, é possível verificar que 96,08% dos negócios envolvidos neste estudo divulgam para seus clientes que possuem uma certificação da qualidade, conforme apresentado na tabela 14.

Tabela 14 - Certificação Publicitada aos Clientes

	Qt.	%
Sim	98	96,08
Não	4	3,92
Total	102	100,00

Fonte: JASP – Versão 0.14.1

Com estes dados, foi possível identificar as características dos profissionais e empresas envolvidas neste estudo. Quanto as pessoas, verificou-se que dois terços dos participantes atuam como gestores, e mais da metade deles trabalham na mesma empresa a mais de 6 anos. No que diz respeito aos negócios, a certificação ISO 9001 parece ser a mais utilizada, representando aproximadamente 80% do total e tendo sido implementada a mais de 10 anos por quase metade das instituições.

IV.2 Análise de Confiabilidade dos Dados

Com o objetivo de avaliar a precisão do questionário, os dados obtidos foram inseridos no software estatístico *JASP* para análise da confiabilidade. Neste sentido, foi realizado o cálculo do coeficiente *Alfa de Cronbach*, que na visão de Cortina (1993), é utilizado para verificar a confiabilidade do tipo de consistência interna de uma escala, ou seja, serve para avaliar como os itens de um instrumento que medem uma mesma variável latente estão inter-correlacionados. O cálculo foi realizado para cada uma das dimensões (variáveis latentes) estudadas.

De acordo com Almeida, Santos e Costa (2010), o *Alfa de Cronbach* é à medida que quantifica numa escala de 0 a 1 a confiabilidade de um questionário, sendo 0,7 o valor mínimo aceitável, e abaixo disso, a consistência da escala utilizada é considerada baixa.

IV.2.1 Desempenho dos Recursos Humanos

Pretende-se que a variável latente Desempenho dos Recursos Humanos (REC) seja calculada através da média dos itens Q20, Q21, Q22, Q24 e Q25. O *Alfa de Cronbach* calculado para este grupo de itens foi $\alpha = 0,873$. Para além disso, os novos valores de α caso fosse excluído algum dos itens seria:

Tabela 15 - Alfa de Cronbach - REC

Item	Alfa de Cronbach
Q20	0,845
Q21	0,841
Q22	0,853
Q24	0,842
Q25	0,852

Fonte: SPSS – Versão 1.0.0.1447

Não se justificando a eliminação de qualquer dos itens, pois o α seria inferior. Concluimos que o nível de confiabilidade para este grupo de itens é bom.

IV.2.2 Desempenho Financeiro

Quanto à variável latente Desempenho Financeiro (FIN), o questionário pretende medi-la através da média dos itens Q37, Q38, Q39 e Q40. O *Alfa de Cronbach* calculado para este grupo de itens foi $\alpha = 0,933$. Para além disso, os novos valores de α caso fosse excluído algum dos itens seria:

Tabela 16 - Alfa de Cronbach - FIN

Item	Alfa de Cronbach
Q37	0,929
Q38	0,920
Q39	0,903
Q40	0,900

Fonte: SPSS – Versão 1.0.0.1447

Novamente se constata que não existe benefício em eliminar qualquer dos itens, pois o valor de α seria menor. Concluimos que o nível de confiabilidade para este grupo de itens é bom.

IV.2.3 Desempenho das Operações

A variável latente Desempenho das Operações (OPE) deverá ser medida através da média dos itens Q18, Q26, Q27, Q28 e Q29. O respectivo *Alfa de Cronbach* foi $\alpha = 0,912$. Os novos valores de α caso fosse excluído algum dos itens seria:

Tabela 17 - Alfa de Cronbach - OPE

Item	Alfa de Cronbach
Q18	0,926
Q26	0,882
Q27	0,874
Q28	0,886
Q29	0,892

Fonte: SPSS – Versão 1.0.0.1447

Verifica-se que não existe benefício em eliminar qualquer dos itens, exceto o Q18. No entanto, o α com os 5 itens já é bastante bom e o benefício da eliminação de Q18 é insignificante, portanto, manteremos os 5 itens. Concluimos que o nível de confiabilidade para este grupo é bom.

IV.2.4 Desempenho de Negócios ou de Mercados

No que se refere à variável latente Desempenho de Negócios ou de Mercados (NEG), medida através da média dos itens Q31, Q32, Q34, Q35 e Q36, obtivemos um *Alfa de Cronbach* de $\alpha = 0,849$. Os valores de α caso fosse excluído algum dos itens seria:

Tabela 18 - Alfa de Cronbach - NEG

Item	Alfa de Cronbach
Q31	0,844
Q32	0,821
Q34	0,800
Q35	0,820
Q36	0,810

Fonte: SPSS – Versão 1.0.0.1447

Constatamos que o α diminuiria com a eliminação de qualquer dos itens. Concluimos que o nível de confiabilidade para este grupo de itens é bom.

IV.2.5 Desempenho da Qualidade

A variável latente Desempenho da Qualidade (QUA), é medida através da média dos itens Q14, Q15, Q16, Q17 e Q19. O respetivo *Alfa de Cronbach* é $\alpha = 0,939$. Os valores de α caso fosse excluído algum dos itens seria:

Tabela 19 - Alfa de Cronbach - QUA

Item	Alfa de Cronbach
Q14	0,924
Q15	0,918
Q16	0,925
Q17	0,931
Q19	0,928

Fonte: SPSS – Versão 1.0.0.1447

Novamente verifica-se que o α obtido é maior que os que se obteriam mediante a eliminação de algum dos itens. Concluimos que o nível de confiabilidade para este grupo de itens é bom.

IV.2.6 Desempenho da Gestão

Por fim, a variável latente Desempenho da Gestão (GES), que é medida através da média dos itens Q23, Q30, Q33 e Q41 tem um *Alfa de Cronbach* de $\alpha = 0,668$ (sendo inferior a 0,7). Os valores de α caso fosse excluído algum dos itens seria:

Tabela 20 - Alfa de Cronbach - GES

Item	Alfa de Cronbach
Q23	0,549
Q30	0,518
Q33	0,757
Q41	0,569

Fonte: SPSS – Versão 1.0.0.1447

Neste caso, verifica-se que a exclusão do item Q33 melhora o *Alfa de Cronbach* para um valor $\alpha = 0,757$, que é superior ao mínimo de 0,7. Assim sendo, optaremos por excluir Q33 e calcularemos a variável latente GES através da média dos itens Q23, Q30 e Q41. Concluimos que o nível de confiabilidade para este grupo de itens é aceitável.

IV.3 Estatísticas Descritivas

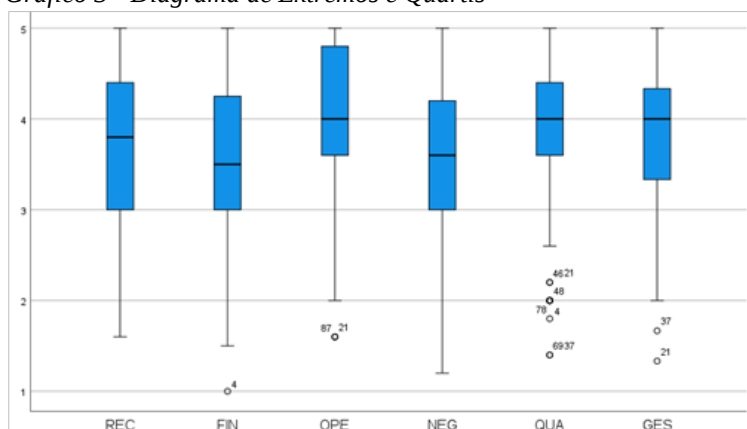
Dando sequência a análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo, foram realizadas estatísticas descritivas para uma melhor compreensão dos resultados. De acordo com Assumpção e Hadlich (2017), esta é a área da estatística que se propõe a sintetizar e descrever um conjunto de dados, se preocupando menos com variações e intervalos de confiança dos dados, tendo o objetivo de coletar, organizar, analisar e interpretar as informações de um determinado problema em estudo, envolvendo entre outros aspectos a média, desvio padrão e a mediana. Sendo assim, os resultados encontrados estão apresentados na tabela 21 e gráfico 3.

Tabela 21 - Estatísticas Descritivas

Dimensões	N.	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Desempenho dos Recursos Humanos (REC)	102	3,73	3,80	0,874	1,60	5,00
Desempenho Financeiro (FIN)	102	3,57	3,50	0,999	1,00	5,00
Desempenho das Operações (OPE)	102	3,95	4,00	0,921	1,60	5,00
Desempenho de Negócios/Mercados (NEG)	102	3,51	3,60	0,946	1,20	5,00
Desempenho da Qualidade (QUA)	102	3,87	4,00	0,929	1,40	5,00
Desempenho da Gestão (GES)	102	3,81	4,00	0,874	1,33	5,00

Fonte: Jamovi – Versão 1.6.23

Gráfico 3 - Diagrama de Extremos e Quartis



Fonte: SPSS – Versão 1.0.0.1447

Os itens de Likert 14 a 41 (*Anexo VII.1*) consistem em afirmações de um determinado efeito de causalidade entre a certificação da qualidade e algum aspecto da performance organizacional. Cada resposta nesta escala de concordância indica a opinião dos respondentes quanto a essas afirmações. As médias aritméticas de cada grupo de itens de Likert que medem um mesmo aspecto da performance (*REC, FIN, OPE, NEG, QUA e GES*) podem ser consideradas como a

variável que mede a apreciação pessoal dos entrevistados acerca do grau de causalidade entre a certificação da qualidade e essas dimensões do desempenho organizacional, onde:

- Se média > 3, os entrevistados são da opinião de que a certificação tem um impacto positivo sobre a performance organizacional de uma determinada dimensão.
- Se média = 3, os entrevistados têm uma opinião de indiferença relativamente à existência de correlação entre a certificação e a performance organizacional.
- Se média < 3, os entrevistados são da opinião de que a certificação não tem impacto sobre a performance organizacional de uma determinada dimensão.

Desta forma, a tabela 21 mostra que a média de todas as dimensões analisadas neste estudo é maior que 3, revelando existir um entendimento por parte dos entrevistados quanto ao impacto positivo da certificação da qualidade no desempenho organizacional.

De acordo com os entrevistados, o impacto da certificação da qualidade no desempenho organizacional de empresas do setor privado da saúde em Portugal é positivo, ou seja, apresenta resultados maiores que 3 para todas as dimensões. Iremos fazer um teste de hipóteses unilateral para a média de cada variável, realizando o Teste-T para verificar se a média encontrada superior a 3 tem significância estatística. No entendimento de Vera (2019), este teste é útil para se comparar médias, onde é efetuado um confronto entre estes dados com o que é esperado sob a hipótese nula. Sendo assim, a formalização do teste de hipóteses (tabela 22) a ser realizado neste estudo é a seguinte:

- Hipótese nula H_0 : média ≤ 3 , a certificação da qualidade tem um impacto negativo no desempenho organizacional.
- Hipótese alternativa H_1 : média > 3, a certificação da qualidade tem um impacto positivo no desempenho organizacional.

Tabela 22 - Teste-T

Dimensões	t	df	Sig. (2-tailed)	Dif. Média	Inferior*	Superior*
Desempenho dos Recursos Humanos (REC)	8,47	101	<0,001	0,73	0,56	0,90
Desempenho Financeiro (FIN)	5,77	101	<0,001	0,57	0,37	0,77
Desempenho das Operações (OPE)	10,45	101	<0,001	0,95	0,77	1,13
Desempenho de Negócios/Mercados (NEG)	5,49	101	<0,001	0,51	0,33	0,70
Desempenho da Qualidade (QUA)	9,42	101	<0,001	0,87	0,68	1,05
Desempenho da Gestão (GES)	9,32	101	<0,001	0,81	0,64	0,98

Fonte: JASP – Versão 0.14.1

* 95% intervalo de confiança da diferença

Para um nível de significância de 5% do teste de hipóteses, como $\text{Sig.}/2 < 0,05$ (teste unilateral), rejeitamos a hipótese nula e aceitamos a hipótese alternativa, logo, concluímos que os dados confirmam a existência de um impacto positivo entre a certificação da qualidade e o desempenho organizacional em todas as hipóteses estudadas, nomeadamente, H_{1A} (*Recursos Humanos*), H_{1B} (*Financeiro*), H_{1C} (*Operações*), H_{1D} (*Negócios ou Mercados*), H_{1E} (*Qualidade*) e H_{1F} (*Gestão*).

IV.4 Testes do Impacto da Certificação da Qualidade nas Dimensões do Desempenho Organizacional

Para compararmos os impactos da certificação da qualidade nas seis variáveis do desempenho organizacional, iremos recorrer a um teste *ANOVA* para comparação de médias de mais de dois grupos (ou amostras). Para decidir qual o teste adequado, começaremos por testar a normalidade das variáveis, para decidir se optaremos por um teste paramétrico ou não-paramétrico.

IV.4.1 Teste de Normalidade de Shapiro-Wilk

Realizando os testes de normalidade de *Shapiro-Wilk* para cada uma das seis variáveis do desempenho organizacional, obtemos os resultados da Tabela 23.

Tabela 23 - Teste de Shapiro-Wilk

	REC	FIN	OPE	NEG	QUA	GES
N	102	102	102	102	102	102
Shapiro-Wilk W	0,957	0,948	0,895	0,965	0,897	0,943
Shapiro-Wilk p	0,002	< 0,001	< 0,001	0,008	< 0,001	< 0,001

Fonte: Jamovi – Versão 1.6.23

A hipótese nula H_0 do teste de normalidade é “A variável tem uma distribuição normal”, sendo a hipótese alternativa H_1 “A variável não tem distribuição normal”. Como todos os valores *Shapiro-Wilk* $p < 0,05$, então rejeitamos a hipótese de normalidade para as seis variáveis. Isto significa que não podemos supor que as variáveis tenham distribuição normal.

IV.4.2 Teste de Friedman

Uma vez que as variáveis não satisfazem as hipóteses de normalidade, devemos recorrer a um teste não-paramétrico para a comparação de médias de mais de duas amostras. No nosso caso, as amostras são dependentes (pois são os mesmos indivíduos da nossa amostra que originam cada uma das variáveis – grupos de desempenho organizacional). Este teste irá comparar as médias de cada par de variáveis e testar se as diferenças entre elas são estatisticamente significativas. O teste não-paramétrico adequado à comparação de médias de grupos dependentes (medidas repetidas) é o teste de *Friedman* (ou seja, é o teste alternativo à versão paramétrica do teste *ANOVA* para medidas repetidas).

O teste de *Friedman* do chi-quadrado originou um $p\text{-value} < 0,05$, desta forma, existem diferenças estatisticamente significativas entre alguns pares das variáveis, conforme tabela 24.

Tabela 24 - Teste de Friedman

χ^2	df	p
62,6	5	< 0,001

Fonte: Jamovi – Versão 1.6.23

De acordo com a tabela 25, com os testes de *Durbin-Conover* a cada par de variáveis, os pares que têm $p\text{-value} < 0,05$ têm diferenças estatisticamente significativas. Só para quatro pares de variáveis (assinalados com “x”) aceitamos a hipótese nula de que não existem diferenças estatisticamente significativas nas médias.

Tabela 25 - Teste de Durbin-Conover

Par de Variáveis	Estatística	p	
REC – FIN	2,7611	0,006	
REC – OPE	3,7631	< 0,001	
REC – NEG	2,8501	0,005	
REC – QUA	2,0485	0,041	
REC – GES	1,2692	0,205	x
FIN – OPE	6,5241	< 0,001	
FIN – NEG	0,0891	0,929	x
FIN – QUA	4,8096	< 0,001	
FIN – GES	4,0303	< 0,001	
OPE – NEG	6,6132	< 0,001	
OPE – QUA	1,7145	0,087	x
OPE – GES	2,4939	0,013	
NEG – QUA	4,8987	< 0,001	
NEG – GES	4,1193	< 0,001	
QUA – GES	0,7793	0,436	x

Fonte: Jamovi – Versão 1.6.23

IV.4.3 Comparação das Variáveis

Analisando as medianas das seis variáveis (tabela 26):

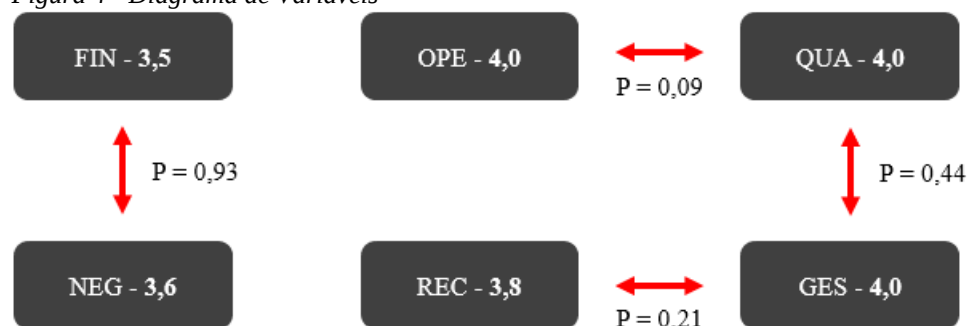
Tabela 26 - Estatísticas Descritivas

Dimensões	Média	Mediana
Desempenho dos Recursos Humanos (REC)	3,73	3,80
Desempenho Financeiro (FIN)	3,57	3,50
Desempenho das Operações (OPE)	3,95	4,00
Desempenho de Negócios ou Mercados (NEG)	3,51	3,60
Desempenho da Qualidade (QUA)	3,87	4,00
Desempenho da Gestão (GES)	3,81	4,00

Fonte: Jamovi – Versão 1.6.23

E representando-as num diagrama (*figura 4*), onde ligamos com uma dupla seta os pares de variáveis que apresentam médias semelhantes (com base no teste de *Friedman* por postos):

Figura 4 - Diagrama de Variáveis



Fonte: Próprio autor

Concluimos que a avaliação do impacto da certificação no desempenho Financeiro (FIN) e no desempenho de Negócios ou Mercados (NEG) é semelhante. Por outro lado, o impacto da certificação no desempenho da Qualidade (QUA), da Gestão (GES), das Operações (OPE) e dos Recursos Humanos (REC) também é semelhante. Podemos então resumir que o impacto da certificação no desempenho organizacional pode dividir-se em dois grupos:

- **1º Grupo de Variáveis:** FIN e NEG: impacto nas finanças e negócios/mercados.
- **2º Grupo de Variáveis:** QUA, GES, OPE e REC: impacto na qualidade, gestão, operações e recursos humanos, sendo que o impacto neste grupo é ligeiramente superior ao impacto no grupo anterior, relaxando o nível de significância para 10%.

IV.4.4 Moderação dos Impactos em Função do Tempo de Implementação

Uma análise final que se pretendia realizar diz respeito à eventual moderação pelo tempo de implementação da certificação nos impactos no desempenho organizacional. Para averiguar essa hipótese (H_2), realizou-se um teste ANOVA de medidas repetidas com efeitos mistos (*fator “tempo de implementação da certificação”*), conforme apresentado na tabela 27.

Tabela 27 - Teste ANOVA de Medidas Repetidas Com Efeitos Mistos

	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	p
RM Factor 1	8,11	5	1,623	7,19	< 0,001
RM Factor 1 * Q12	3,90	10	0,390	1,73	0,072
Residual	111,68	495	0,226		

Fonte: Jamovi – Versão 1.6.23

O teste para o efeito de moderação do “tempo de implementação” é feito analisando o *p-value* = 0,072 > 0,05, logo, não se conclui que haja um efeito de moderação do tempo de implementação nos impactos da certificação no desempenho organizacional, sendo assim, rejeita-se essa hipótese (H_2).

IV.5 Validação Externa dos Resultados Apresentados

O estudo apresenta (tabela 21 - pág. 86) a existência de um entendimento por parte dos entrevistados quanto ao impacto positivo das CQ no desempenho organizacional em todas as dimensões analisadas, validando a hipótese (H_1). A mesma tabela revela que as operações têm a maior média, onde os entrevistados perceberam mudanças significativas no tocante a redução dos desperdícios, aumento da produtividade e melhorias nos processos internos. Sendo assim, a hipótese (H_{1C}) desta pesquisa alcançou um entendimento semelhante ao encontrado por Al-Qatawneh, 2017; Stoimenova, Petrova e Stoilova, 2014; e Vitner, Nadir, Feldman e Yurman, 2011 no tocante ao impacto positivo das certificações da qualidade nas operações. Isso nos leva ao entendimento de que as empresas precisam investir constantemente em máquinas, equipamentos e tecnologia de ponta para aprimorar as suas operações e alcançar melhores resultados, de forma a atender as demandas do mercado e manter-se em pleno funcionamento e com condições de expandir. Por outro lado, não houve consenso com os estudos realizados por Aba, Badar e Hayden (2016) e Murmura et al. (2016), que chegaram a conclusão de que as

CQ tornam os procedimentos mais complexos e de difícil compreensão, o que na visão deles influencia negativamente a performance das operações.

É bastante evidente que a ênfase dada as questões envolvendo a qualidade são resultantes do aumento da competitividade das empresas no mercado. Entretanto, em virtude das características próprias do setor da saúde, é natural que utilizar apenas a tecnologia não vai fazer com que seja possível expandir e que tudo ocorra de forma adequada, e neste caso, fica claro que os recursos humanos precisam receber grande atenção por parte dos gestores, uma vez que as pessoas são a base de qualquer empresa, principalmente em se tratando do setor da saúde. Desta forma, a hipótese (H_{1A}) deste estudo corrobora com os resultados encontrados nas pesquisas realizadas por Chen e Cheng, 2012; Gómez, Giraldo e Vega, 2016; e Raeissi, Nasiripour e Hesam, 2010, entendendo que as certificações da qualidade contribuem significativamente para que as empresas tenham uma mão-de-obra especializada e muito bem treinada, no sentido de atender as necessidades dos clientes e dar resposta as exigências do mercado. Em outra direção, os estudos realizados por Bounabri et al. (2018), Chiarini (2016) e Neves et al. (2019) concluíram que houve um impacto negativo no comprometimento, comunicação e trabalho em equipe dos colaboradores após a implementação da certificação.

Da mesma forma que os resultados encontrados por Galetto, Franceschini e Mastrogiacomio, 2017; e Nurcahyo, Kristiningrum e Sumaedi, 2019, onde o entendimento foi de que as certificações da qualidade exercem impacto positivo na performance dos negócios e na qualidade, os participantes deste estudo também evidenciaram mudanças significativas nestas áreas após a certificação. Sendo assim, as hipóteses (H_{1D}) e (H_{1E}) corroboram com a percepção destes autores, onde o entendimento foi de que houve melhora significativa na qualidade dos produtos e serviços disponibilizados ao público, o que consequentemente resultou em redução na quantidade de reclamações, aumento na satisfação dos clientes, além de mais oportunidades de negócios e expansão no mercado. Além disso, este estudo apresenta evidências da existência de melhorias na imagem das instituições com a implementação da CQ, o que possibilitou melhorar o relacionamento com os clientes e fidelizar mais consumidores. Entretanto, os resultados encontrados diferem dos estudos realizados por Ilkay e Aslan (2012) e Yaya, Marimon e Casadesús (2014), onde não foi possível evidenciar diferenças na performance de empresas com CQ, se comparado com aquelas que não possuem a certificação, além de não encontrarem evidências de impacto na fidelização dos clientes.

É necessário mencionar que as expectativas iniciais dos gestores quanto a melhorias na performance das empresas precisam ser claras, de forma a evitar possíveis problemas e decepções com os resultados obtidos, apesar do custo de implementação. Conforme apresentado neste estudo, a implementação de uma CQ não irá promover milagres, uma vez que envolve um processo gradual de mudanças nos processos e na gestão, o que acaba impactando também toda a parte financeira. Neste caso, as hipóteses (H_{1B}) e (H_{1F}) deste estudo apoiam de forma indireta as pesquisas realizadas por Dombrádi, Csenteri, Sándor e Godény, 2017; Helbig et al, 2010; e Ritchie et al, 2019, e neste cenário, a necessidade de inovar constantemente e desenvolver relacionamentos estratégicos com fornecedores, parceiros de negócios e o governo, além da realização de uma análise profunda das finanças e de toda a estrutura organizacional, para que seja possível aprimorar cada vez mais a gestão dos empreendimentos e alcançar melhores resultados. Por outro lado, os estudos realizados por Cândido, Coelho e Peixinho (2016), Kafel e Sikora (2014), Kakouris Sfakianaki (2019) e Psomas, Pantouvakis e Kafetzopoulos (2013) não encontraram relação entre a CQ e melhorias na performance das finanças e da gestão dos negócios.

Por último, a hipótese (H_2) deste estudo, nomeadamente, o tempo de implementação influencia positivamente a relação entre a certificação da qualidade e o desempenho organizacional de empresas do setor privado da saúde foi rejeitada. Desta forma, o resultado encontrado segue na mesma direção da pesquisa realizada por Nurcahyo, Kristiningrum e Sumaedi (2019), onde os autores chegaram ao entendimento de que as empresas analisadas não apresentaram uma performance superior após o seu processo de recertificação, revelando que o fator tempo parece não exercer influência nas organizações.

V CONCLUSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo principal de analisar qual o impacto que o investimento numa certificação da qualidade exerce no desempenho de empresas do setor privado da saúde em Portugal. Buscou-se entender a respeito da qualidade, sua origem e evolução, bem como o surgimento das certificações e de quais são as mais utilizadas no referido setor. Também foi discutido sobre a importância que elas têm para as empresas da saúde, bem como as vantagens, desvantagens e o tempo envolvido na sua implementação. Com este intuito foi realizada uma revisão de literatura, onde foram analisadas pesquisas desenvolvidas em Portugal e mais 33 países, envolvendo todos os continentes, de forma a auxiliar no entendimento e compreensão do tema proposto.

Foi ainda realizada uma coleta e análise de dados empíricos para alcançar os objetivos específicos deste estudo, que visaram identificar consequentes associados à implementação da certificação da qualidade para as empresas. Sendo assim, a pesquisa empírica com 112 instituições revelou que a implementação da certificação da qualidade tem um impacto positivo na qualidade dos serviços prestados nas organizações de saúde, na capacidade de gestão dessas organizações, nas operações e no desempenho dos seus colaboradores. Confirmou-se ainda um impacto positivo no desempenho financeiro e na capacidade de negócios/competências de mercado, apesar do impacto nestes últimos dois fatores ser ligeiramente menor que nos anteriores. Contrariamente às expectativas, não se concluiu que o tempo de implementação da certificação da qualidade tenha impacto na relação entre a certificação e o desempenho organizacional no setor privado da saúde em Portugal. Ao final da pesquisa, com base nos resultados obtidos, entendemos haver alcançado o objetivo principal, bem como os objetivos específicos deste estudo.

V.1 Implicações para a Gestão Empresarial e para a Ciência

Tendo em vista os aspectos abordados neste estudo a respeito da qualidade, é possível entender que houve uma evolução histórica sobre este tema, onde os conceitos considerados como universais foram adaptados a uma nova realidade. O foco neste caso deixou de ser apenas os serviços e produtos a serem disponibilizados aos clientes, e passou a considerar também o desempenho das empresas como um todo. Em um mercado onde a busca pela excelência possui grande relevância para que os negócios consigam alcançar os seus objetivos, a questão da

melhoria da qualidade tem se tornado cada vez mais importante, e neste sentido, possuir uma certificação é imprescindível para as empresas ligadas ao setor da saúde.

O presente estudo proporcionou contribuições significativas para a gestão em empresas do setor privado da saúde em Portugal. Foi possível evidenciar que as certificações da qualidade exercem um impacto positivo na performance dos negócios, fazendo com que os resultados encontrados sirvam como motivador para levar mais instituições no processo de busca por aprimorar a sua gestão. Além disso, estas certificações obrigam as empresas a realizar auditorias internas e demonstrar que os seus processos estão melhorando de forma contínua, aliado a isto, a existência das auditorias externas que também acabam contribuindo para encontrar eventuais limitações e, consequentemente, promover as ações necessárias para corrigir os rumos dos negócios.

Conforme mencionado anteriormente, não foi possível comprovar neste estudo que o tempo de implementação tenha influência sobre a relação entre as CQ e a performance. Por outro lado, foi confirmada a existência de um impacto positivo das certificações no desempenho dos negócios, e neste sentido, seis aspectos foram considerados: recursos humanos, financeiro, operações, negócios ou mercados, qualidade e gestão. Com relação a gestão, foram encontradas evidências de melhorias no comprometimento dos gestores, comunicação interna e competitividade das empresas após a implementação da certificação. No que diz respeito as finanças, foi possível entender que elas contribuem para reduzir os custos, aumentar as vendas, gerar mais ganhos a partir dos bens das instituições e, consequentemente, elevar os lucros. Já nas operações, percebeu-se que as certificações impactaram de forma positiva na redução dos desperdícios, execução dos processos internos com uma maior precisão, e também em uma maior produtividade.

Em se tratando dos negócios, foi identificado que as CQ possibilitaram as empresas terem acesso a novos mercados, seja dentro de Portugal como no exterior, além disso, houve um entendimento de que o relacionamento com os clientes melhorou, resultando em aumento na fidelização e uma melhor imagem dos negócios. Nos recursos humanos também se evidenciou a influência das certificações, e neste caso, o entendimento foi de que o envolvimento e comprometimento dos colaboradores com relação os interesses institucionais, a definição das responsabilidades e o desenvolvimento das habilidades e competências tende a melhorar após a implementação, o que acaba refletindo em pessoas mais satisfeitas com o ambiente e o trabalho. Por último, a percepção foi que as CQ contribuem para melhorar a qualidade dos

produtos e serviços, o que consequentemente resulta em menos problemas e reclamações, clientes mais satisfeitos, e mais possibilidades de as empresas alcançarem os seus objetivos.

Desenvolver estudos acadêmicos com empresas ligadas a este setor é relevante devido a sua grande importância para a sociedade. Por vezes, o alto grau de complexidade destes negócios pode servir como um limitador, entretanto, isso não tem impedido pesquisadores ao redor do mundo a tentar compreender se as certificações da qualidade impactam ou não a performance organizacional. O ritmo com que a qualidade foi evoluindo e se transformou em ações concretas no setor da saúde aconteceu de forma gradual, envolvendo determinantes sociais, políticos e econômicos. Sendo assim, por mais que não exista consenso entre os pesquisadores no tocante a eficácia destas certificações para o desempenho empresarial, a maioria dos estudos encontrados na literatura indicam que elas contribuem para melhorar a performance dos negócios e servem como fator de diferenciação entre as empresas na busca por sobrevivência em um mercado extremamente disputado e complexo como é o da área da saúde.

Espera-se que este estudo sirva para motivar mais pesquisadores a desenvolverem investigações em Portugal com esta temática, visto que ainda envolve um assunto pouco explorado na literatura académica lusitana. Além disso, diz respeito a um setor de atividade fundamental dentro da sociedade, ainda mais se considerarmos a pandemia mundial da *COVID-19* que tem exigido grande esforço das instituições e profissionais que atuam na saúde.

V.2 Limitações ao Estudo e Propostas de Estudos Futuros

É importante destacar que o presente estudo apresenta algumas limitações. A primeira delas diz respeito a pequena quantidade de pesquisas em Portugal com esta temática, o que dificulta a realização de estudos comparados, bem como entender a respeito da evolução das certificações da qualidade com o passar do tempo no mercado lusitano. Outro aspecto que merece destaque é o receio que muitas empresas tem em participar de um estudo com esta temática, mesmo se tratando de uma pesquisa académica, com a garantia de sigilo das informações. Além disso, existe também uma limitação no que diz respeito a saber de forma precisa a quantidade de empresas do setor da saúde que possuem certificação da qualidade em Portugal, uma vez que os dados disponibilizados pelas principais entidades certificadoras não distinguem os negócios públicos dos privados, além de sofrerem interferência dos dados das empresas que atuam na área do serviço social.

Para possíveis estudos futuros, seria importante desenvolver um trabalho voltado a analisar os resultados financeiros de empresas públicas e privadas, considerando dados anteriores e posteriores a implementação da certificação da qualidade, de forma a compreender se o modelo de gestão (público/privado) interfere nos resultados alcançados. Outra proposta seria desenvolver um estudo junto as entidades certificadoras, de forma a compreender os desafios encontrados pelos auditores no processo de certificação das empresas, bem como quais aspectos das normas se revelam mais complexos para os negócios. Além destes, a realização de um estudo onde a performance das empresas pudesse ser analisada através da comparação de negócios com diferentes certificações da qualidade (*ISO, BPF, NLC*). Infelizmente não o foi possível realizar nesta dissertação, uma vez que a pesquisa empírica revelou que a grande maioria de empresas participantes utilizavam a certificação ISO, não havendo desta forma a quantidade necessária de organizações com outras certificações implementadas para a realização de uma análise estatística confiável.

Valerá ainda a pena repercutir este estudo noutros setores de mercado que não o da saúde, e noutros países da União Europeia (EU), Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e também no Brasil, aproveitando a validação deste questionário para o idioma português. Além disso, o desenvolvimento de um estudo visando compreender a importância do trabalho das empresas de consultoria no processo de certificação, de forma a identificar se a contratação deste serviço contribui ou não no processo de preparação e obtenção da referida certificação. E por último, mas não menos importante, um estudo com a proposta de entender se o tempo de implementação da certificação interfere ou não no desempenho das empresas.

VI REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aba, E.; Badar, M.; e Hayden, M. (2016). Impact of ISO 9001 certification on firms financial operating performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 33 (nº1), pp. 78-89. Acedido em 04 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2014-0021>
- Abuosi, A.; e Braimah, M. (2019). Patient satisfaction with the quality of care in Ghana's health-care institutions: A disaggregated approach. **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**. Vol. 13 (nº2), pp. 160-170. Acedido em 06 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJPHM-08-2018-0043>
- Adem, M.; e Viridi, S. (2020). The effect of TQM practices on operational performance: an empirical analysis of ISO 9001:2008 certified manufacturing organizations in Ethiopia. **The TQM Journal**. Vol. 33 (nº2), pp. 407-440. Acedido em 04 out. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2019-0076>
- Al-Qatawneh, L. (2017). Framework for establishing records control in hospitals as an ISO 9001 requirement. **International Journal of Health Care Quality Assurance**. Vol. 30 (nº1), pp. 37-42. Acedido em 11 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-02-2016-0022>
- Ali, R.; e Kashif, M. (2020). O papel da liderança ressonante, da amizade no local de trabalho e da cultura de atendimento na previsão do comprometimento organizacional: o papel mediador da compaixão no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Vol. 22 (nº4), pp. 799-819. Acedido em 04 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4085>
- Alic, M. (2014). Impact of ISO 9001 certification cancellation on business performance: a case study in Slovenian organizations. **Total Quality Management & Business Excellence**. Vol. 25 (nº7), pp. 790-811. Acedido em 15 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.906107>
- Alic, M.; e Rusjan, B. (2010). Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 27 (nº8), pp. 916-937. Acedido em 20 set. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/02656711011075116>

- Almeida, D.; Santos, M.; e Costa, A. (2010). Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. São Carlos, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010. Acedido em 15 mar. 2021, disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_131_840_16412.pdf
- Antunes, M.; Mucharreira, P.; Justino, M.; e Quirós, J. (2020). Total quality management and quality certification on services corporations. **International Journal for Quality Research**. Vol. 14 (nº3), pp. 847-864. Acedido em 02 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.24874/IJQR14.03-13>
- APCER (2020). Sistema de gestão da qualidade. **Associação Portuguesa de Certificação**. Acedido em 07 set. 2020, disponível em <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001>
- Asgari, A.; Mezginejad, S.; e Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. **Revista Innovar**. Vol. 30 (nº75), pp. 87-98. Acedido em 04 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Assumpção, H.; e Hadlich, G. (2017). Estatística descritiva e estacionaridade em variáveis geoquímicas ambientais. **Revista Engenharia Sanitária Ambiental**. Vol. 22 (nº4), pp. 671-677. Acedido em 18 mai. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/S1413-41522017142739>
- Assunção, A.; e Pimenta, A. (2020). Satisfação no trabalho do pessoal de enfermagem na rede pública de saúde em uma capital brasileira. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**. Vol. 25 (nº1), pp. 169-180. Acedido em 11 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.28492019>
- Astrini, N. (2018). ISO 9001 and performance: a method review. **Total Quality Management & Business Excellence**. Vol. 32 (nº1 e 2), pp. 5-32. Acedido em 11 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1524293>

- Ataseven, C.; Prajogo, D.; e Nair, A. (2014). ISO 9000 internalization and organizational commitment - Implications for process improvement and operational performance. **IEEE Transactions on Engineering Management**. Vol. 61 (nº1), pp. 5-17. Acedido em 6 ago. 2020, disponível em <https://ieeexplore.ieee.org/document/6655906/>
- Babenko, I.; Fedaseyev, V.; e Zhang, S. (2019). Do CEOs affect employees' political choices. Baffi Carefin Centre Research Paper No. 2017-50. **The Review of Financial Studies**. Acedido em 01 fev. 2021, disponível em <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2954449>
- Bakator, M.; e Cockalo, D. (2018). Improving business performance with ISO 9001: a review of literature and business practice. **The European Journal of Applied Economics**. Vol. 15 (nº1), pp. 83-93. Acedido em 02 jan. 2021, disponível em <https://dx.doi.org/10.5937/EJAE15-16145>
- Bandeira, M.; Góis, A.; Luca, M.; Vasconcelos, A. (2015). Reputação corporativa negativa e o desempenho empresarial. **Revista de Contabilidade e Organizações**. Vol. 9 (nº24), pp. 71-83. Acedido em 29 set. 2020, disponível em <https://doi.org/10.11606/rco.v9i24.88647>
- Baptista, S.; Nogueira, E.; e Filho, A. (2018). Gestão de suprimentos e oportunidades de melhoria: estudo de caso em uma empresa fabricante de equipamentos médico-odontológicos. **Revista Gestão & Produção**. Vol. 25 (nº4), pp. 777-791. Acedido em 01 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/0104-530x1877-18>
- Barradas, J. e Sampaio, P. (2013). Certificação e Acreditação: duas perspetivas num laboratório de metrologia. **TMQ - Techniques, Methodologies and Quality Review**. (nº4), pp. 111-130. Acedido em 24 jan. 2021, disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/36122>
- Bhaskar, H. (2020). Establishing a link among total quality management, market orientation and organizational performance: An empirical investigation. **The TQM Journal**. Vol. 32 (nº6), pp. 1507-1524. Acedido em 03 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2019-0012>
- Bianchi, E.; Quishida, A.; e Foroni, P. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 21 (nº1), pp. 41-61. Acedido em 10 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>

- Bittencourt, B.; Zen, A.; e Prévot, F. (2020). Innovation capability of clusters: understanding the innovation of geographic business networks. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Vol. 21, pp. 647-663. Acedido em 18 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4016>
- Bocanegra, S.; Valladares, S.; Cruz, E.; e Salinas, L. (2020). Quality management under ISO 9001:2015 to increase customer satisfaction at C.E.L Conache. **Journal of Business and Entrepreneurial Studies**. Vol. 4 (nº3), pp. 90-101. Acedido em 03 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.69>
- Bogh, S.; Blom, A.; Raben, D.; Braithwaite, J.; Thude, B.; Hollnagel, E.; e Plessen, C. (2018). Hospital accreditation: staff experiences and perceptions. **International Journal of Health Care Quality Assurance**. Vol. 31 (nº5), pp. 420-427. Acedido em 03 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-06-2017-0115>
- Bounabri, N.; Oumri, A.; Saad, E.; Zerrouk, L.; e Ibnlfassi, A. (2018). Barriers to ISO 9001 implementation in Moroccan organizations: empirical study. **Journal of Industrial Engineering and Management**. Vol. 11 (nº1), pp. 34-56. Acedido em 26 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.3926/jiem.2412>
- Brkic, V.; Veljkovic, Z.; Stanojevic, N.; e Pavicevic, S. (2017). Operational and employee's performance of Serbian industrial companies with ISO 9001 certificate. **Journal of Engineering Management and Competitiveness**. Vol. 7 (nº1), pp. 35-43. Acedido em 11 jan. 2021, disponível em <http://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=2334-96381701035B>
- Bureau Veritas Certification (2021). Certificação ISO 9001:2015 para Sistemas de Gestão da Qualidade. **Bureau Veritas Certification**. Acedido em 04 ago. 2021, disponível em <https://certification.bureauveritas.com.br/solucoes/sistema-de-gestao/certificacao-iso-9001-2015-para-sistemas-de-gestao-da-qualidade>
- Calarge, F.; Satolo, E.; e Satolo, L. (2007). Aplicação do sistema de gestão da qualidade BPF (boas práticas de fabricação) na indústria de produtos farmacêuticos veterinários. **Revista Gestão & Produção**. Vol. 14 (nº2), pp. 379-392. Acedido em 09 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2007000200014>

- Calegario, C.; Bruhn, N.; Figueira, M.; e Alcântara, J. (2019). Innovation in emerging markets: the role of absorptive capacity and of the insertion in the local and global value chains. **Revista de Administração Mackenzie**. Vol. 20 (nº6), pp. 1-29. Acedido em 11 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd190076>
- Cândido, C.; Coelho, L.; e Peixinho, R. (2016). The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 36 (nº1), pp. 23-41. Acedido em 05 jan. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-11-2014-0540>
- Carraro, W.; Meneses, R.; e Brito, C. (2019). Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Vol. 21 (nº4), pp. 861-878. Acedido em 10 out. 2020, disponível em <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>
- Casadesús, M. e Karapetrovic, S. (2005). The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 22 (nº2), pp. 120-136. Acedido em 14 set. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/02656710510577198>
- Casas, J. (2018). ISO 9001 and management of total quality in Peruvian companies. **Universidad & Empresa**. Vol. 20 (nº35), pp. 281-312. Acedido em 02 jan. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6056>
- Casas, J.; e Cepeda, M. (2016). ISO 9001 and TQM in companies in Ecuador. **Journal of Globalization, Competitiveness & Governability**. Vol. 10 (nº3), pp. 153-176. Acedido em 04 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N3.06>
- Castka, P. e Balzarova, M. (2018). An exploration of interventions in ISO 9001 and ISO 14001 certification context: a multiple case study approach. **Journal of Cleaner Production**. Vol. 174 (nº10), pp. 1642-1652. Acedido em 28 ago. 2020, disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652617327622>
- Cavazotte, F.; Carneiro, P.; e Abelha, D. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Review of Business Management**. Vol. 20 (nº4), pp. 516-532. Acedido em 27 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>

- Cerqueira, R.; Paes, V.; e Turrioni, J. (2020). ISO 9001 e a certificação diante impactos econômicos. **Journal of Open Research**. Vol. 1 (nº1), pp. 1-9. Acedido em 25 jan. 2021, disponível em <https://stellata.com.br/journals/jor/article/view/8>
- Certif (2020). Certificação de sistemas de gestão. **Associação Portuguesa de Certificação**. Acedido em 19 ago. 2020, disponível em <http://www.certif.pt/csgestao.asp>
- Chatterjee, S.; Nguyen, B.; Ghosh, S.; Bhattacharjee, K.; e Chaudhuri, S. (2020). Adoption of artificial intelligence integrated CRM system: an empirical study of Indian organizations. **The Bottom Line**. Vol. 33 (nº4), pp. 359-375. Acedido em 17 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/BL-08-2020-0057>
- Chen, H.; e Cheng, B. (2012). Applying the ISO 9001 process approach and service blueprint to hospital management systems. **The TQM Journal**. Vol. 24 (nº5), pp. 418-432. Acedido em 11 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/17542731211261575>
- Chen, M.; Lam, L.; e Zhu, J. (2020). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. **Personnel Review**. Vol. 50 (nº2), pp. 460-477. Acedido em 10 set. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0179>
- Chiaradia-Bousquet, J. (1995). Legislation governing food control and quality certification. **United Nations Digital Library**. Acedido em 07 set. 2020, disponível em <https://digitallibrary.un.org/record/195278>
- Chiarini, A. (2016). Strategies for improving performance in the Italian local government organizations: Can ISO 9001 really help? **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 33 (nº3), pp. 344-360. Acedido em 01 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2014-0038>
- Chiarini, A.; Castellani, P.; e Rossato, C. (2020). Factors for improving performance in ISO 9001 certified small and medium sized service enterprises. **The TQM Journal**. Vol. 32 (nº1), pp. 21-37. Acedido em 03 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0141>

- Corbett, C.; Montes-Sancho, M.; e Kirsch, D. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: an empirical analysis. **Management Science**. Vol. 51 (nº7), pp. 1046-1059. Acedido em 09 set. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0358>
- Corcetti, M.; Santos, E.; Ramos, M.; Latarini, T.; e Pellicani, A. (2020). Avaliação de desempenho econômico-financeiro de uma empresa em recuperação judicial. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**. Vol. 6 (nº1), pp. 42-48. Acedido em 30 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.18540/jcecvl6iss1pp0042-0048>
- Cordeiro, A.; Fernandes, J.; Mauricio, M.; Silva, R.; Barros, C.; e Romano, C. (2017). Human capital in the nursing management of hospitals. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. Vol. 51, pp. 1-7. Acedido em 28 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2016030203232>
- Correa, A.; Prates, G.; Galli, L.; e Savi, A. (2019). Uma análise de fatores na implementação dos princípios de gestão qualidade da série de normas ISO 9000 em uma organização agroindustrial. **Brazilian Journal of Development**. Vol. 5 (nº7), pp. 10390-10404. Acedido em 12 jan. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv5n7-191>
- Cortina, J. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 78 (nº1), pp. 98-104. Acedido em 15 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Costa, C.; Matte, A.; e Monte-Mor, D. (2018). Endividamento e decisões contábeis: a relação não linear entre dívida e qualidade dos lucros. **Revista de Contabilidade e Organizações**. Vol. 12, pp. 1-16. Acedido em 01 fev. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.137077>
- Costa, J.; e Nogueira, I. (2020). Análise da percepção dos gestores de uma instituição financeira sobre as práticas de governança corporativa. **Brazilian Journal of Development**. Vol. 6 (nº6), pp. 33195-33215. Acedido em 04 dez. 2021, disponível em <https://doi.org/10.34117/bjdv6n6-031>

- Daff, L.; e Parker, L. (2020). Accountants' perceptions of communication in not-for-profit organizations: inhibitors, enablers and strategies. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. Vol. 33 (nº6), pp. 1303-1333. Acedido em 21 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2019-3948>
- Dalmau, J.; Gimenez, G.; e Castro, R. (2016). ISO 9001 aspects related to performance and their level of implementation. **Journal of Industrial Engineering and Management**. Vol. 9 (nº5), pp. 1090-1106. Acedido em 17 out. 2020, disponível em <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2072>
- Davila, G.; Varvakis, G.; e North, K. (2019). Influence of strategic knowledge management on firm innovativeness and performance. **Brazilian Business Review**. Vol. 16 (nº3), pp. 239-254. Acedido em 07 set. 2020, disponível em <https://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3>
- Demir, A.; Budur, T.; Omer, H.; e Heshmati, A. (2021). Links between knowledge management and organizational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? **Knowledge Management Research & Practice**. Acedido em 01 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1860663>
- Días, A.; e Saizarbitoria, I. (2013). ISO 9001 and business performance: a quantitative study in Portuguese organizations. **Review of International Comparative Management**. Vol. 14 (nº1), pp. 14-32. Acedido em 17 out. 2020, disponível em <http://hdl.handle.net/10400.22/5136>
- Dick, G. (2000). ISO 9000 certification benefits, reality or myth? **The TQM Magazine**. Vol. 12 (nº6), pp. 365-371. Acedido em 07 set. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/09544780010351517>
- Dombrádi, V.; Csenter, O.; Sándor, J.; e Godény, S. (2017). Association between the application of ISO 9001:2008 alone or in combination with healthspecific standards and quality-related activities in Hungarian hospitals. **International Journal for Quality in Health Care**. Vol. 29 (nº2), pp. 283-289. Acedido em 04 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzx016>
- Dutta, M. (2020). Health insurance sector in India: an analysis of its performance. **XIMB Journal of Management**. Vol. 17 (nº1), pp. 97-109. Acedido em 20 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/XJM-07-2020-0021>

- Escobar, A.; e Martínez, A. (2013). Quality control of processes (ISO 9001): one key to the improvement of business performance. **Revista Panorama Económico**. Vol. 21 (nº1), pp. 191-213. Acedido em 02 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.21-num.0/2013/178>
- Fahmi, K.; Mustofa, A.; Rochmad, I.; Sulastri, E.; e Wahyuni, I. (2021). Effect ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 and ISO 45001:2018 on operational performance. **Journal Industrial Engineering & Management Research**. Vol. 2 (nº1), pp. 13-25. Acedido em 19 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.31838/jcr.07.19.278>
- Feng, M.; Terziovski, M. e Samson, D. (2008). Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**. Vol. 19 (nº1), pp. 22-37. Acedido em 04 set. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/17410380810843435>
- Fernandes, A.; Lourenço, L.; e Silva, M. (2014). Influência da gestão da qualidade no desempenho inovador. **Review of Business Management**. Vol. 16 (nº53), pp. 575-593. Acedido em 08 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i53.1304>
- Fonseca, L. (2015). Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results. **Quality Innovation Prosperity**. Vol. 19 (nº1), pp. 85-102. Acedido em 24 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.12776/QIP.V19I1.556>
- Fonseca, L.; Domingues, J.; Machado, P.; e Calderón, M. (2017). Management system certification benefits: where do we stand? **Journal of Industrial Engineering and Management**. Vol. 10 (nº3), pp. 476-494. Acedido em 20 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.3926/jiem.2350>
- Fonseca, L.; Domingues, J.; Machado, P.; e Harder, D. (2019). ISO 9001:2015 adoption: a multi-country empirical research. **Journal of Industrial Engineering and Management**. Vol. 12 (nº1), pp. 27-50. Acedido em 30 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.3926/jiem.2745>
- Frimpong, A.; e Andoh, C. (2020). Understanding and controlling financial fraud in the drug industry. **Journal of Financial Crime**. Vol. 27 (nº2), pp. 337-354. Acedido em 07 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/JFC-06-2019-0071>

- Furtado, A. (2003). Impacto da certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. **Portuguese Journal of Management Studies**. ISEG, Universidade de Lisboa. Vol. 0 (nº2), pp. 173-203. Acedido em 30 ago. 2020, disponível em <https://ideas.repec.org/a/pjm/journal/vviiiy2003i2p173-203.html>
- Galetto, M.; Franceschini, F.; e Mastrogiacomo, L. (2017). ISO 9001 certification and corporate performance of Italian companies. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 34 (nº2), pp. 231-250. Acedido em 06 fev. 2021, disponível em <https://scinapse.io/papers/2575566770>
- Georgiev, S.; e Georgiev, E. (2015). Motivational factors for the adoption of ISO 9001 standards in eastern europe: The case of Bulgaria. **Journal of Industrial Engineering and Management**. Vol. 8, (nº3), pp. 1020-1050. Acedido em 06 fev. 2021, disponível em <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/1355>
- Gil, A. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa. (6ª ed.). São Paulo, Brasil. **Editora Atlas**
- Gil, P. (2019). Quality procedures and complaints: nursing homes in Portugal. **The Journal of adult Protection**. Vol. 21 (nº2), pp. 126-143. Acedido em 11 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/JAP-09-2018-0018>
- Gómez, J.; Fontalvo, T.; e Vergara, J. (2013). Impact of certification ISO 9001 on productivity indicators and financial benefits of companies in the Mamonal industrial zone in Cartagena. **Journal of Management and Economics for Iberoamérica**. Vol. 29 (nº126), pp. 99-109. Acedido em 11 nov. 2020, disponível em [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70025-1](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70025-1)
- Gómez, J.; Giraldo, E.; e Vega, M. (2016). Impacto de la certificación ISO 9001 en clínicas de Cali, Colômbia. **Revista Innovar**. Vol. 26 (nº59), pp. 35-46. Acedido em 11 set. 2020, disponível em <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54321>
- Guo, C.; e Wang, Y. (2015). Market orientation, distributor relationship, and return on assets: optimizing distribution performance for industrial firms. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**. Vol. 28 (nº1), pp. 107-123. Acedido em 21 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2015-0014>

- Harsh, H.; e Prasad, A. (2020). Employment relations and perceived organizational performance: the moderating role of technological intensity. **Employee Relations**. Vol. 43 (nº1), pp. 109-130. Acedido em 20 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/ER-02-2019-0119>
- Helbig, M.; Helbig, S.; Witzsch, H.; Kroll, T.; e May, A. (2010). Certifying a university ENT clinic using the ISO 9001:2000 international standard. **International Journal of Health Care Quality Assurance**. Vol. 23 (nº3), pp. 268-276. Acedido em 16 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/09526861011029334>
- Herscovici, A. (2017). Assimetrias de informação, qualidade e mercados da certificação: a necessidade de uma intervenção institucional. **Revista de Economia Contemporânea**. Vol. 21 (nº3), pp. 1-18. Acedido em 09 fev. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/198055272136>
- Higachi, H.; Lima, G.; e Pereima, J. (2016). Crescimento, ciclo econômico, mudança tecnológica e financiamento. **Revista Economia e Sociedade**. Vol. 25 (nº3), pp. 533-568- Acedido em 21 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2016v25n3art2>
- Ilkay, M.; e Aslam, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 29 (nº7), pp. 753-778. Acedido em 10 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/02656711211258517>
- INE (2020). Estimativas de população residente. **Instituto Nacional de Estatística de Portugal**. Acedido em 11 set. 2020, disponível em https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=414436913&DESTAQUESmodo=2
- Ingelsson, P.; Backstrom, I.; e Snyder, K. (2020). Adapting a Lean leadership-training program within a health care organization through cocreation. **International Journal of Quality and Service Sciences**. Vol. 12 (nº1), pp. 15-28. Acedido em 04 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2019-0107>

- Ionascu, M.; Ionascu, I.; Sacarin, M.; e Minu, M. (2017). Exploring the impact of ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 certification on financial performance: the case of companies listed on the Bucharest Stock Exchange. **The Journal Amfiteatru Economic**. Vol. 19 (nº44), pp. 166-180. Acedido em 11 fev. 2021, disponível em <https://www.econstor.eu/handle/10419/169063>
- IPAC (2021). O que é a acreditação. **Instituto Português de Acreditação**. Acedido em 30 jan. 2021, disponível em <http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp>
- Islam, M.; Habes, E.; Karim, A.; e Agil, S. (2016). Quality certification and company performance: the newly developed country experience. **Journal of Business Economics and Management**. Vol. 17 (nº4), pp. 628-644. Acedido em 10 jul. 2020, disponível em <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.1110712>
- Islam, M.; Karim, M.; e Habes, E. (2015). Relationship between quality certification and financial & nonfinancial performance of organizations. **The Journal of Developing Areas**. Vol. 49 (nº6), pp. 119-133. Acedido em 11 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0079>
- Ismyrlis, V.; e Moschidis, O. (2015). The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies: A multidimensional statistical analysis. **The TQM Journal**. Vol. 27 (nº1), pp. 150-162. Acedido em 11 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2013-0091>
- ISO (2020). About us. **International Organization for Standardization**. Acedido em 18 ago. 2020, disponível em <https://www.iso.org/about-us.html>
- Iwaro, J.; e Mwasha, A. (2012). The effects of ISO certification on organization workmanship performance. **Quality Management Journal**. Vol. 19 (nº1), pp. 53-67. Acedido em 16 out. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1080/10686967.2012.11918527>
- Jain, N.; Kansal, J.; Ganju, A.; Khurana, A.; e Satyawali, P. (2013). The effect of implementation of ISO 9001:2008 QMS on the organizational performance. **International Journal of Management**. Vol. 4 (nº1), pp. 47-55. Acedido em 21 nov. 2021, disponível em <https://www.researchgate.net/publication/293440362>

- Johannesen, D.; e Wiig, S. (2017). Why adopt ISO 9001 certification in hospitals? A case study of external triggers and sensemaking in an emergency department in Norway. **Safety in Health**. Vol. 3 (nº7), pp. 1-31. Acedido em 31 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1186/s40886-017-0058-5>
- Juran, J. e Gryna, F. (1991). **Controle da qualidade**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. (Vol. 1). São Paulo, Brasil. Editora McGraw-Hill.
- Kafel, P.; e Sikora, T. (2014). The level of management maturity in the Polish food sector and its relation to financial performance. **Total Quality Management & Business Excellence**. Vol. 25 (nº5), pp. 650-663. Acedido em 23 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.876182>
- Kakouris, A. e Sfakianaki, E. (2019). Motives for implementing ISO 9000 - does enterprise size matter? **International Journal of Productivity and Performance Management**. Vol. 68 (nº2), pp. 447-463. Acedido em 09 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0096>
- Karamali, M.; Behadori, M.; Ravangard, R.; e Yaghoubi, M. (2020). Knowledge mapping of hospital accreditation research: a cword analysis. **International Journal of Health Care Quality Assurance**. Vol. 33 (nº6), pp. 429-445. Acedido em 29 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-03-2020-0050>
- Katsaros, K.; Tsirikas, A.; e Kosta, G. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 41 (nº3), pp. 333-347. Acedido em 21 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Koster, F.; e Brenda, L. (2020). Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes. **International Journal of Innovation Science**. Vol. 12 (nº3), pp. 287-302. Acedido em 02 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2020-0027>
- Kumar, P.; Maiti, J.; e Gunasekaran, A. (2018). Impact of quality management systems on firm performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 35 (nº5), pp. 1034-1059. Acedido em 07 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2017-0030>

- Kuwaiti, A.; e Muhanna, F. (2019). Challenges facing healthcare leadership in attaining accreditation of teaching hospitals. **Leadership in Health Services**. Vol. 32 (nº2), pp. 170-181. Acedido em 02 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0002>
- Lima, J.; e Silva, A. (2015). Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**. Vol. 16 (nº5), pp. 41-67. Acedido em 10 set. 2020, disponível em <https://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p41-67>
- Lima, M.; Resende, M.; e Hasenclever, L. (2000). Quality certification and performance of Brazilian firms. **International Journal of Production Economics**. Vol. 66 (nº2), pp. 143-147. Acedido em 02 set. 2020, disponível em [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(99\)00118-8](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(99)00118-8)
- Lizarelli, F.; Toledo, J.; e Alliprandini, D. (2019). Integration mechanisms for different types of innovation: case study in innovative companies. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Vol. 21 (nº1), pp. 5-32. Acedido em 20 jan. 2021, disponível em <https://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3958>
- Longaray, A.; e Castelli, T. (2020). Avaliação do desempenho do uso da tecnologia da informação na saúde: revisão sistemática da literatura sobre o tema. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**. Vol. 25 (nº11), pp. 4327-4338. Acedido em 16 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1413-812320202511.26342018>
- Lowe, A. et al. (2020). Problematizing profit and profitability: discussions. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. Vol. 1233 (nº4), pp. 753-793. Acedido em 21 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2019-4223>
- Maciel, R.; Santos, J.; e Rodrigues, R. (2015). Condições de trabalho dos trabalhadores da saúde: um enfoque sobre os técnicos e auxiliares de nível médio. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. Vol. 40 (nº131), pp. 75-87. Acedido em 08 fev. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/0303-7657000078613>
- Marconi, M.; e Lakatos, E. (2003). Fundamentos de metodologia científica. (5ª ed.). São Paulo, Brasil. **Editora Atlas**

- Marde, S. (2017). The contribution of ISO 9001 to certified companies: manager and employee perceptions. **Quality Management Journal**. Vol. 22 (nº1), pp. 47-60. Acedido em 02 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1080/10686967.2015.11918418>
- Mateo, R.; e Lorente, A. (2021). "ISO 9001: a vaccine for time of crisis. **Measuring Business Excellence**. Vol. 25 (nº1), pp. 1-12. Acedido em 03 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2020-0100>
- Matia, G.; Almeida, M.; Esteves, R.; Ribeiro, E.; e Coelho, I. (2020). Development and validation of an instrument to evaluate general competences in health area courses. **Revista Brasileira de Educação Médica**. Vol. 43 (nº1), pp. 598-605. Acedido em 28 fev. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5271v43suplemento1-20190055.ing>
- Mayfield, M.; Mayfield, J.; e Ma, K. (2020). Innovation matters: creative environment, absenteeism, and job satisfaction. **Journal of Organizational Change Management**. Vol. 33 (nº5), pp. 715-735. Acedido em 07 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0285>
- Meirelles, D. (2019). Modelo de negócio e estratégia: em busca de um diálogo a partir da perspectiva do valor. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 23 (nº6), pp. 786-806. Acedido em 16 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>
- Meirinhos, R. e Barreto, A. (2019). A comunicação estratégica como fator de retenção de recursos humanos. **Media & Jornalismo**. Vol. 18 (nº33), pp. 75-90. Acedido em 01 fev. 2021, disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/mj/v18n33/v18n33a06.pdf>
- Migowski, S.; Gavronski, I.; Libânio, C.; Migowski, E.; e Duarte, F. (2019). Perdas de eficiência em organizações de saúde causadas pela falta de relacionamentos interpessoais. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 23 (nº2), pp. 207-227. Acedido em 10 set. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170396>
- Miraldo, C.; Monken, S.; Motta, L.; e Ribeiro, A. (2019). Innovation in health care companies: a strategy to increase customer service productivity. **Innovation & Management Review**. Vol. 16 (nº4), pp. 357-374. Acedido em 28 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2019-0041>

- Moriones, A.; Sanchez, J.; e Morentin, S. (2020). Business strategy, performance appraisal and organizational results. **Personnel Review**. Vol. 50 (nº2), pp. 515-534. Acedido em 10 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0498>
- Moturi, C.; e Mbithi, P. (2015). ISO 9001: 2008 implementation and impact on the university of Nairobi: a case study. **The TQM Journal**. Vol. 27 (nº6), pp. 752-760. Acedido em 08 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2015-0053>
- Murmura, F.; Casolani, N.; Liberatore, L.; e Vicentini, A. (2016). An empirical analysis of ISO 9001:2008 application in Italian services and manufacturing companies. **Total Quality Management & Business Excellence**. Vol. 29 (nº7), pp. 786-797. Acedido em 11 nov. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1237286>
- Nasurdin, A.; Tan, C.; e Khan, S. (2020). Can high performance work practices and satisfaction predict job performance? an examination of the Malaysian private health-care sector. **International Journal of Quality and Service Sciences**. Vol. 12 (nº4), pp. 521-540. Acedido em 06 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2019-0090>
- Neto, P.; Santos, M.; Castro, M.; e Silva, L. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Review of Business Management**. Vol. 20 (nº3), pp. 401-420. Acedido em 22 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>
- Neves, J.; Queiroz, L.; Feijó, C.; Kanaane, R.; e Langhi, C. (2019). Análise das mudanças nos processos de gestão pessoas ocorridos na implantação da ISO 9001. **Latin American Journal of Business Management**. Vol. 10 (nº2), pp. 157-170. Acedido em 01 jan. 2021, disponível em <https://www.lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/580>
- Nieto, D.; Villa, A.; e Delgado, C. (2018). Instrumentos para avaliar a qualidade percebida pelos usuários dos serviços de saúde. **Revista Gerencia y Políticas de Salud**. Vol. 17 (nº34), pp. 1-12. Acedido em 22 fev. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.11144/javeriana.rgps17-34.iecp>
- Noopur; e Dhar, R. (2020). The role of high-performance human resource practices as an antecedent to organizational innovation: an empirical investigation. **Employee Relations**. Vol. 43 (nº1), pp. 279-295. Acedido em 01 set. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/ER-07-2017-0152>

- Nossa, P. (2020). Envelhecimento, financiamento e inovação nos sistemas de saúde: uma discussão necessária para a manutenção do direito à saúde. **Revista Saúde e Sociedade**. Vol. 29 (nº2), pp. 1-14. Acedido em 16 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/s0104-12902020200081>
- Nurcahyo, R.; Zulfadlillah; e Habiburrahman, M. (2021). Relationship between ISO 9001:2015 and operational and business performance of manufacturing industries in a developing country (Indonesia). **Heliyon**. Vol. 7, pp. 1-9. Acedido em 06 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05537>
- Nurcahyo, R.; Kristiningrum, E.; e Sumaedi, S. (2019). ISO 9001-certified public healthcare center's efficiency and re-certification. **International Journal of Productivity and Performance Management**. Vol. 69 (nº4), pp. 794-812. Acedido em 11 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2018-0406>
- Observador (2019). SNS, público ou privado? **Jornal Observador**. Acedido em 17 ago. 2020, disponível em <https://observador.pt/opinioao/sns-publico-ou-privado/>
- Ochieng, J.; Muturi, D.; e Njihia, S. (2015). The impact of ISO 9001 implementation on organizational performance in Kenya. **The TQM Journal**. Vol. 27 (nº6), pp. 761-771. Acedido em 09 dez. 2020, disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-06-2015-0071>
- Oliveira, A.; Aquino, M.; e Silva, W. (2016). O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**. Vol. 2 (nº1), pp. 1-18. Acedido em 04 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.29073/e3.v2i1.19>
- Oliveira, M.; e Pedraza, D. (2019). Contexto de trabalho e satisfação profissional de enfermeiros que atuam na estratégia saúde da família. **Revista Saúde em Debate**. Vol. 43 (nº122), pp. 765-779. Acedido em 18 mar. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/0103-1104201912209>
- Oneil, P.; e Teng, C. (2016). Quality management approaches and their impact on firms' financial performance - An Australian study. **International Journal of Production Economics**. Vol. 171 (nº3), pp. 381-393. Acedido em 17 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.015>

- Peces, C.; Idoeta, C.; Roman, M.; e Feito, C. (2018). The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards. **European Research on Management and Business Economics**. Vol. 24 (nº1), pp. 33-41. Acedido em 06 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.02.002>
- Pedron, C.; Picoto, W.; Colaco, M.; e Araújo, C. (2018). Sistema de CRM: o papel das capacidades dinâmicas na criação das capacidades. **Brazilian Business Review**. Vol. 15 (nº5), pp. 494-511. Acedido em 14 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.6>
- Pereira, A.; Stocker, F.; Mascena, K.; e Boaventura, J. (2020). Desempenho social e desempenho financeiro em empresas brasileiras: Análise da influência do disclosure. **Brazilian Business Review**. Vol. 17 (nº5), pp. 540-558. Acedido em 03 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.5.4>
- Pereira, I.; Veloso, A.; Silva, I.; e Costa, P. (2017). Compromisso organizacional e satisfação laboral: um estudo exploratório em unidades de saúde familiar portuguesas. **Cadernos de Saúde Pública**. Vol. 33 (nº4), pp. 1-12. Acedido em 01 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/0102-311x00153914>
- Pinheiro, R.; Gleriano, J.; França, R.; e Andrade, A. (2020). Investimento financeiro e indicadores de desempenho em ações e serviços públicos de saúde. **Brazilian Journal of Development**. Vol. 6 (nº7), pp. 45090-45104. Acedido em 10 fev. 2021, disponível em [tps://doi.org/10.34117/bjdv6n7-216](https://doi.org/10.34117/bjdv6n7-216)
- Pinto, J.; e Pinto, A. (2011). A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Vol. 10 (nº1), pp. 48-61. Acedido em 04 dez. 2020, disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v10n1-2/v10n1-2a06.pdf>
- Pinto, M.; Silva, A.; e Silva, S. (2018). Impacto da gestão de fundo de maneio no desempenho económico e financeiro das empresas exportadoras da indústria manufatureira Portuguesa. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**. Vol. 4 (nº7), pp. 37-91. Acedido em 04 ago. 2020, disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA/article/view/293>

- Pleshko, L.; Heiens, R.; e Peev, P. (2014). The impact of strategic consistency on market share and ROA. **International Journal of Bank Marketing**. Vol. 32 (nº3), pp. 176-193. Acedido em 21 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2013-0057>
- Portela, G.; Fehn, A.; Ungerer, R.; e Dal Poz, M. (2017). Recursos humanos em saúde: crise global e cooperação internacional. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**. Vol. 22 (nº7), pp. 2237-2246. Acedido em 17 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1413-81232017227.02702017>
- Pontello, F.; Gosling, M.; e Macedo, S. (2017). Qualidade percebida, satisfação e recomendação de serviços em equipamentos odontológicos. **Revista Suma de Negócios**. Vol. 8 (nº18), pp. 122-130. Acedido em 18 ago. 2020, disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.08.001>
- Porter, M. (1991). Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. (7ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil. **Editora Campus**.
- Preuss, S.; e Konigsgruber, R. (2021). How do corporate political connections influence financial reporting? A synthesis of the literature. **Journal of Accounting and Public Policy**. Vol. 40 (nº1), pp. 1-31. Acedido em 12 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2020.106802>
- Prodanov, C.; e Freitas, E. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. (2ª ed.). Novo Hamburgo, Brasil. **Editora Feevale**.
- Psomas, E.; e Pantouvakis, A. (2015). "ISO 9001 overall performance dimensions: an exploratory study. **The TQM Journal**. Vol. 27 (nº5), pp. 519-531. Acedido em 02 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2014-0037>
- Psomas, E.; Pantouvakis, A.; e Kafetzopoulos, D. (2013). The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. **Managing Service Quality**. Vol. 23 (nº2), pp. 149-164. Acedido em 20 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/09604521311303426>

- Pujalte, L. (2020). Comunicação das organizações não governamentais em revistas científicas latino-americanas: Análise bibliométrica em Scopus e Latindex. **Inmediaciones de la Comunicación**. Vol. 15 (nº2), pp. 157-178. Acedido em 02 jan. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3023>
- Pujiono, B.; Setiawan, M.; Sumiati; e Wijayanti, R. (2020). The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance - Inter-employee trust as moderating variable. **International Journal of Public Leadership**. Vol. 16 (nº3), pp. 319-335. Acedido em 09 set. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2019-0071>
- Raeissi, P.; Nasiripour, A.; e Hesam, S. (2010). Performance evaluation of the total quality management model (iso 9001: 2000) in social security organizations hospitals in Tehran province, Iran. **Health Information Management Journal**. Vol. 6 (nº2), pp. 105-112. Acedido em 12 nov. 2020, disponível em <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=197804>
- Rakhmawati, T.; Sumaedi, S.; e Astrini, J. (2014). ISO 9001 in health service sector: a Review and future research proposal. **International Journal of Quality and Service Sciences**. Vol. 6 (nº1), pp. 17-29. Acedido em 05 fev. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/IJQSS-12-2012-0025>
- Razak, H.; Kamaruddin, S.; Azid, I.; e Almanar, I. (2009). ISO 13485:2003: Implementation reference model from the Malaysian SMEs medical device industry. **The TQM Journal**. Vol. 21 (nº1), pp. 6-19. Acedido em 08 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/17542730910924718>
- Ribeiro, A. (2007). Certificação da qualidade e desempenho empresarial: uma análise por quantis. **Revista de Estudos Politécnicos**. Vol. V (nº8), pp. 201-214. Acedido em 06 out. 2020, disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n8/v5n8a10.pdf>
- Ritchie, W.; Ni, J.; Stark, E.; e Melnyk, S. (2019). The effectiveness of ISO 9001-based healthcare accreditation surveyors and standards on hospital performance outcomes. **Quality Management Journal**. Vol. 26 (nº4), pp. 162-173. Acedido em 29 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1080/10686967.2019.1647770>

- Rocha, M.; Marin, M.; e Macias-Seda, J. (2020). Condições de vida, trabalho e saúde mental: um estudo com trabalhadores brasileiros e espanhóis que atuam em serviço de limpeza hospitalar. **Ciência & Saúde Coletiva**. Vol. 25 (nº10), pp. 3821-3833. Acedido em 29 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1413-812320202510.35912018>
- Rocha, T.; Jansen, C.; Lofti, E.; e Fraga, R. (2013). An exploratory study on the use of social networks in building customer relationships. **Review of Business Management**. Vol. 15 (nº47), pp. 262-282. Acedido em 31 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i47.953>
- Roman, C.; Martin, F.; e Gonzalez, A. (2020). O efeito da comunicação sobre a legitimidade e o desempenho das organizações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Vol. 22 (nº3), pp. 565-581. Acedido em 02 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4071>
- Roman, C.; Peces, C.; Idoeta, C.; e Peces, J. (2018). The effects of implementing ISO 9001 in the Spanish construction industry. **Cuadernos de Gestión**. Vol. 18 (nº1), pp. 149-172. Acedido em 10 set. 2020, disponível em <https://doi.org/10.5295/cdg.140507cd>
- Romero, M.; González, R.; Calvo, M.; e Fachado, A. (2018). A segurança do paciente, qualidade do atendimento e ética dos sistemas de saúde. **Revista Bioética**. Vol. 26 (nº3), pp. 333-342. Acedido em 18 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1983-80422018263252>
- Rosa, M. (2016). Certificação de qualidade: impacto na performance das empresas portuguesas. **Dissertação de Mestrado**. ISCAL Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Lisboa, Portugal. Acedido em 02 out. 2020, disponível em <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/6575>
- Rossi, T.; Sobrinho, J.; Chaves, S.; e Martelli, P. (2019). Crise econômica, austeridade e seus efeitos sobre o financiamento e acesso a serviços públicos e privados de saúde bucal. **Ciência & Saúde Coletiva**. Vol. 24 (nº12), pp. 4427-4436. Acedido em 17 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1413-812320182412.25582019>
- Routledge, J. (2020). Stewardship regulation and earnings quality: evidence from Japan. **Accounting Research Journal**. Vol. 33 (nº3), pp. 543-559. Acedido em 07 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/ARJ-11-2019-0205>

- Roy, S.; Shekhar, V.; Quazi, A.; e Quaddus, M. (2020). Consumer engagement behaviors: do service convenience and organizational characteristics matter? **Journal of Service Theory and Practice**. Vol. 30 (nº2), pp. 195-232. Acedido em 06 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2018-0049>
- Rungani, E.; e Potgieter, M. (2018). The impact of financial support on the success of small, medium and micro enterprises in the Eastern Cape province. **Independent Research Journal in the Management Sciences**. Vol. 18 (nº1), pp. 1-12. Acedido em 10 jun. 2020, disponível em <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v18i1.591>
- Saavedra, R.; Reyes, M.; Trujillo, J.; Alfaro, C.; e Jara, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. **Revista Cubana de Salud Pública**. Vol. 45 (nº2), pp. 1-13. Acedido em 04 fev. 2021, disponível em <https://scielosp.org/article/rcsp/2019.v45n2/e1351/>
- Sainis, G.; Haritos, G.; Kriemadis, T.; e Fowler, M. (2017). The quality journey for Greek SMEs and their financial performance. **Production & Manufacturing Research**. Vol. 5 (nº1), pp. 306-327. Acedido em 07 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1080/21693277.2017.1374891>
- Sánchez, R.; Vences, J.; e Guillen, J. (2018). How to improve firm performance through employee diversity and organizational culture. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Vol. 20 (nº3), pp. 378-400. Acedido em 27 fev. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303>
- Santi, F.; Suguimoto, V.; Schotten, P.; e Fachin, S. (2019). Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: aplicação em uma empresa do ramo de comércio e serviço do vale Ivinhema. **Brazilian Journal of Development**. Vol. 5 (nº11), pp. 25791-25806. Acedido em 07 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.34117/bjdv5n11-234>
- Santos, V.; Beuren, I.; e Marques, L. (2021). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**. Vol. 32 (nº85), pp. 29-45. Acedido em 11 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>
- Santos et al. (2018). **Sistemas integrados de gestão: qualidade, ambiente e segurança**. (3ª ed.). Porto, Portugal. Editora Publindústria.

- Schmidmeier, J.; Takahashi, A.; e Bueno, J. (2020). Desenvolvimento de competências interculturais grupais em equipes multiculturais. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 24 (nº2), pp. 151-166. Acedido em 27 fev. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190021>
- Schuldt, K.; e Gomes, G. (2020). Influência da cultura organizacional sobre os ambientes de inovação e desempenho organizacional. **Revista Gestão & Produção**. Vol. 27 (nº3), pp. 1-26. Acedido em 10 out. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1590/0104-530x4571-20>
- Scussel, F.; Watanabe, E.; Silva, T.; e Demo, G. (2018). Credibility, audacity and joy: brand personalities that connect users to social media. **Brazilian Administration Review**. Vol. 15 (nº4), pp. 1-20. Acedido em 10 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018180088>
- Seoane, F.; Villares, M.; e Santos, M. (2019). La formación y la gestión del talento en las empresas más valoradas en recursos humanos en España. **Contaduría y Administración**. Vol. 64 (nº3), pp. 1-21. Acedido em 10 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1641>
- Sfreddo, L.; Vieira, G.; Vidor, G.; e Santos, C. (2021). ISO 9001 based quality management systems and organizational performance: a systematic literature review. **Total Quality Management & Business Excellence**. Vol. 32 (nº3 e 4), pp. 389-409. Acedido em 11 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1549939>
- Shahriari, M.; e Allameh, S. (2020). Organizational culture and organizational learning: does high performance work systems mediate? **Journal of Workplace Learning**. Vol. 32 (nº8), pp. 583-597. Acedido em 08 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2020-0047>
- Shukla, A.; Narayanasamy, S.; e Krishnakumar, R. (2020). Impact of board size on the accounting returns and the asset quality of Indian banks. **International Journal of Law and Management**. Vol. 62 (nº4), pp. 297-313. Acedido em 21 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2018-0271>

- Silva, A.; e Melo, R. (2018). Uma abordagem multicritério para a seleção de serviços de consultoria e certificação de sistemas de gestão da qualidade. **Revista Gestão & Produção**. Vol. 25 (nº1), pp. 160-174. Acedido em 01 fev. 2021, disponível em <https://www.scielo.br/pdf/gp/v25n1/0104-530X-gp-0104-530X2753-16.pdf>
- Siougle, E.; e Dimelis, S. (2020). Linking ISO 9000 certification to firm performance and financial crisis: a matched sample longitudinal analysis. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 38 (nº3), pp. 751-779. Acedido em 11 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2018-0312>
- Skelton, A.; Nattress, D.; e Dwyer, R. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**. Vol. 25 (nº49), pp. 101-117. Acedido em 10 fev. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/jefas-07-2018-0069>
- Soares, I. e Pinto, A. (2018). **Sistemas de gestão da qualidade: guia para a sua implementação**. (2ª ed.). Lisboa, Portugal. Editora Sílabo.
- Soares, J. (2014). Estudo da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do sector da hotelaria. **Tourism & Management Studies**. Vol. 10 (nº2), pp. 57-66. Acedido em 14 nov. 2021, disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tms/v10n2/v10n2a08.pdf>
- Sousa, H. (2018). Efeitos da certificação ISO 9001 (qualidade) no desempenho de empresas portuguesas do interior. **Dissertação de Mestrado**. IPG Instituto Politécnico da Guarda. Guarda, Portugal. Acedido em 04 out. 2020, disponível em <http://bdigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/4763>
- Soutes, D.; e Schvirck, E. (2006). Formas de mensuração do lucro e os reflexos no cálculo do ROA. **Brazilian Business Review**. Vol. 3 (nº1), pp. 74-89. Acedido em 19 mar. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2006.3.1.6>
- Stoimenova, A.; Stoilova, A.; e Petrova, G. (2014). ISO 9001 certification for hospitals in Bulgaria: does it help service? **Biotechnology & Biotechnological Equipment**. Vol. 28 (nº2), pp. 372-378. Acedido em 19 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1080/13102818.2014.915491>

- Sun, X.; Wen, D.; Yan, D.; e Li, Y. (2019). Developing and validating a model of ISO 9001 effectiveness gap: empirical evidence from China. **Total Quality Management & Business Excellence**. Vol. 30 (nº1), pp. 274-290. Acedido em 31 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665867>
- Takahashi, A.; Bulgacov, S.; Semprebon, E.; e Giacomini, M. (2017). Dynamic capabilities, marketing capability and organizational performance. **Brazilian Business Review**. Vol. 14 (nº5), pp. 466-478. Acedido em 21 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.1>
- Tari, J.; Azorin, J.; e Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. **Journal of Industrial Engineering and Management**. Vol. 5 (nº2), pp. 297-322. Acedido em 19 out. 2020, disponível em <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.488>
- Teixeira, G.; Silveira, R.; Mininel, V.; Moraes, J.; e Ribeiro, I. (2019). Calidad de vida en el trabajo y perfil demográfico-laboral de la enfermería en unidad de urgências. **Enfermería Global**. Vol. 18 (nº55), pp. 525-539. Acedido em 20 fev. 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.18.3.340861>
- Teruya, K.; Costa, A.; e Guirardello, E. (2019). Job satisfaction of the nursing team in intensive care units. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. Vol. 27 (e3182), pp. 1-7. Acedido em 01 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3168.3182>
- Terziovski, M.; e Power, D. (2007). Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 24 (nº2), pp. 141-163. Acedido em 04 fev. 2021, disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02656710710722266/full/html>
- Thawesaengskulthai, N.; Wongrukmit, P.; e Dahlgaard, J. (2015). Hospital service quality measurement models: patients from Asia, Europe, Australia and America. **Total Quality Management**. Vol. 26 (nº10), pp. 1029-1041. Acedido em 13 nov. 2020, disponível em <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1068596>
- Tomaszewski, L.; Lacerda, D.; e Teixeira, R. (2016). Estratégia de operações em serviços de saúde preventiva: análise dos critérios competitivos e recomendações operacionais. **Revista Gestão & Produção**. Vol. 23 (nº2), pp. 381-396. Acedido em 11 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/0104-530x0827-15>

- Tomazzoni, G.; Costa, V.; Antonello, C.; e Rodrigues, M. (2020). Os vínculos organizacionais na percepção de gestores: comprometimento, entrincheiramento e consentimento. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 24 (nº3), pp. 245-258. Acedido em 09 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190119>
- Triviños, A. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. (1ª ed.). São Paulo, Brasil. **Editora Atlas**.
- Ullah, B.; Wei, Z.; e Xie, F. (2014). ISO certification, financial constraints, and firm performance in Latin American and Caribbean countries. **Global Finance Journal**. Vol. 25, pp. 203-228. Acedido em 06 set. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2014.10.003>
- Upadhyai, R.; Upadhyai, N.; Jain, A.; Roy, H.; e Pant, V. (2020). Health care service quality: a journey so far. **Benchmarking: An International Journal**. Vol. 27 (nº6), pp. 1893-1927. Acedido em 04 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2019-0140>
- Urquidy, M.; Barceló, J.; e Boza, M. (2018). O impacto das práticas de gestão econômico-financeira no desempenho de microempresas mexicanas: uma análise multivariada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Vol. 20 (nº3), pp. 319-337. Acedido em 02 out. 2020, disponível em <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3518>
- Valmohammadi, C.; e Kalantari, M. (2015). The moderating effect of motivations on the relationship between obtaining ISO 9001 certification and organizational performance. **The TQM Journal**. Vol. 27 (nº5), pp. 503-518. Acedido em 10 dez. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2014-0042>
- Vera, O. (2019). A interpretação dos resultados: um elemento de significado para inferência estatística. **Educar em Revista**. Vol. 35 (nº78), pp. 131-152. Acedido em 18 mai. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1590/0104-4060.69046>
- Vesna, B.; Zorica, V.; Nada, S.; e Snezana, P. (2017). Operational and employee's performance of Serbian industrial companies with iso 9001 certificate. **Journal of Engineering Management and Competitiveness**. Vol. 7 (nº1), pp. 35-43. Acedido em 01 jan. 2021, disponível em <https://doi.org/10.5937/jemc1701035B>

- Vitner, G.; Nadir, E.; Feldman, M.; e Yurman, S. (2011). ISO 9001 in a neonatal intensive care unit (NICU). **International Journal of Health Care Quality Assurance**. Vol. 24 (nº8), pp. 644-653. Acedido em 21 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/09526861111174206>
- Vizzotto, M.; Motta, M.; e Camargo, M. (2019). Impacto da gestão estratégica de custos no desempenho econômico-financeiro. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Vol. 16 (nº40), pp. 190-208. Acedido em 01 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n40p190>
- Werlang, N.; e Rossetto, C. (2019). Os efeitos da aprendizagem e inovatividade organizacional sobre o desempenho organizacional no setor de prestação de serviços. **Revista Gestão & Produção**. Vol. 26 (nº3), pp. 1-18. Acedido em 30 out. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1590/0104-530X3641-19>
- Wiesenberg, M.; Godulla, A.; Tengler, K.; Noelle, I.; Kloss, J.; e Eeckhout, D. (2020). Key challenges in strategic start-up communication: A systematic literature review and an explorative study. **Journal of Communication Management**. Vol. 24 (nº1), pp. 49-64. Acedido em 03 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2019-0129>
- Xiu, L.; Dauner, K.; e McIntosh, C. (2019). The impact of organizational support for employee's health on organizational commitment, intent to remain and job performance. **Evidence-based HRM**. Vol. 7 (nº3), pp. 281-299. Acedido em 10 nov. 2020, disponível em <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2018-0062>
- Yan, J.; Zheng, Y.; Bao, J.; Lu, C.; Jiang, Y.; Yang, Z.; e Feng, C. (2020). How to improve new product performance through customer relationship management and product development management: evidence from China. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Vol. 36 (nº1), pp. 31-47. Acedido em 15 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0190>
- Yaya, L.; Marimon, F.; e Casadesús, M. (2014). The revitalising effect of ISO 9001 on dissatisfied customer. **Total Quality Management & Business Excellence**. Vol. 25 (nº8), pp. 856-864. Acedido em 14 dez. 2020, disponível em <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2014.904567>

- Zavala, S. (2012). Benefits obtained by Paraguayan companies that certified their quality management system with ISO 9001. **Revista Científica Estudios e Investigaciones**. Vol. 1, pp. 213-233. Acedido em 14 fev. 2021, disponível em https://issuu.com/unibepy/docs/revista_cientifica_universidad_iber
- Zeb, A.; Akbar, F.; Hussain, K.; Safi, A.; Rabnawaz, M.; e Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. **Business Process Management Journal**. Vol. 27 (nº2), pp. 658-683. Acedido em 04 mar. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>
- Zilber, S.; Monken, S.; e Silva, F. (2019). Adoption of social media by small and medium sized healthcare enterprises. **Brazilian Business Review**. Vol. 16 (nº5), pp. 453-469. Acedido em 03 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.5>.
- Zimon, D.; e Dellana, S. (2019). A longitudinal exploratory study of ISO 9001 certification abandonment in small- and medium-sized enterprises. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 37 (nº1), pp. 53-67. Acedido em 11 fev. 2021, disponível em <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2018-0284>

VII ANEXOS

VII.1 Questionário

1. Declaro que aceito responder a este questionário e a contribuir assim para a evolução da ciência, que compreendi os objetivos do estudo acima descritos, que a informação por mim fornecida será mantida confidencial e apenas utilizada de forma anónima para fins de investigação científica.

☐ Sim

☐ Não

2. A empresa onde trabalha tem certificação da qualidade?

☐ Sim

☐ Não

3. Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

4. Idade

☐ Menos de 20 anos

☐ Entre 20 e 39 anos

☐ Entre 40 e 59 anos

☐ 60 anos ou mais

5. Escolaridade

☐ Até o 12º ano

☐ Ensino superior

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

6. Instituição empregadora

7. Tempo de trabalho na instituição

☐ Menos de 1 ano

☐ De 1 a 5 anos

☐ De 6 a 10 anos

☐ Mais de 10 anos

8. Cargo que ocupa

☐ Alta gestão (diretor)

☐ Gestão intermédia (gerentes)

☐ Chefe de serviços

☐ Técnico superior de saúde

☐ Técnico de saúde

☐ Outro (especifique) _____

9. Tempo de trabalho no cargo

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

10. Número de colaboradores do local de trabalho

- ☐ Menos de 10 colaboradores
- ☐ De 10 a 50 colaboradores
- ☐ Mais de 50 colaboradores

11. Sabe qual certificação da qualidade a empresa possui?

- ☐ BPF (Boas Práticas de Fabricação)
- ☐ ISO 9001
- ☐ ISO 13485
- ☐ ISO 15189
- ☐ ISO 45001
- ☐ NLC (Normas para Laboratórios Clínicos)
- ☐ Outra _____

12. A quanto tempo a empresa possui certificação da qualidade?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

13. Esta certificação da qualidade é publicitada aos clientes? Consta em material publicitário, faturas ou tem informação exposta em áreas de acesso por parte dos clientes?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Classifique as afirmações que se seguem e coloque um X no quadro que melhor se adequa à sua realidade. Considere:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
14. A implementação da certificação da qualidade contribuiu para a redução dos problemas nos serviços/produtos.					
15. A certificação da qualidade contribuiu para melhorar a qualidade dos produtos e serviços da empresa.					
16. A empresa conseguiu reduzir a quantidade de reclamações dos clientes após adotar a certificação da qualidade.					
17. A satisfação dos clientes melhorou após a empresa adotar a certificação da qualidade.					
18. A certificação da qualidade contribuiu para a redução dos desperdícios.					
19. A certificação possibilitou à empresa garantir a qualidade dos seus produtos/serviços e alcançar os seus objetivos.					
20. A certificação da qualidade possibilita melhorar o envolvimento dos colaboradores com o trabalho na empresa.					
21. As competências dos colaboradores estão mais desenvolvidas desde que a empresa possui a certificação da qualidade.					
22. A certificação da qualidade impulsiona os colaboradores a fazer o que é melhor para a empresa.					
23. A comunicação entre gestores e colaboradores melhorou com a implementação da certificação da qualidade.					
24. A certificação da qualidade contribuiu para definir de forma mais clara as responsabilidades dos colaboradores.					
25. A certificação da qualidade proporcionou melhorar a satisfação dos colaboradores com o trabalho na empresa.					
26. A certificação da qualidade contribuiu para melhorar o desempenho dos processos na empresa.					
27. A certificação da qualidade proporciona um aumento na produtividade da empresa.					
28. A certificação da qualidade ajuda a orientar os colaboradores para cumprir os objetivos da empresa.					
29. As responsabilidades, as obrigações e o comprometimento dos colaboradores são influenciados positivamente pela certificação da qualidade.					
30. A empresa tornou-se mais competitiva após a implementação da certificação da qualidade.					
31. A certificação da qualidade possibilitou o acesso da empresa aos mercados internacionais.					
32. A implementação da certificação da qualidade proporcionou o acesso da empresa a novos mercados em Portugal.					

	1	2	3	4	5
33. A empresa conseguiu receber incentivos do governo após a adoção da certificação da qualidade.					
34. A adoção de uma certificação da qualidade possibilitou melhorar o relacionamento dos clientes com a empresa.					
35. A certificação da qualidade proporcionou melhorar a imagem da empresa.					
36. A implementação da certificação da qualidade contribuiu para a fidelização dos clientes.					
37. Os custos da empresa foram reduzidos com a implementação da certificação da qualidade.					
38. A gestão da empresa gera mais ganhos a partir dos seus bens com a certificação da qualidade.					
39. As vendas da empresa aumentaram com a implementação da certificação da qualidade.					
40. A certificação da qualidade proporcionou aumento dos lucros da empresa.					
41. A certificação da qualidade influencia positivamente o comprometimento dos gestores para com a empresa.					

42. Deseja receber os resultados deste estudo após a sua conclusão?

() Sim

() Não

43. Informar o endereço de e-mail para o envio dos resultados.

VII.2 Convite para Participar da Pesquisa

Pesquisa Mestrado - Universidade Autónoma de Lisboa

*Nome da Empresa

Meu nome é Fábio Ferreira de Souza, sou aluno do curso de Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Autónoma de Lisboa, e presentemente estou a desenvolver uma pesquisa referente a um estudo sobre o tema: “O Impacto de Certificações da Qualidade no Desempenho de Empresas do Setor Privado da Saúde em Portugal”, cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Denise Capela dos Santos.

Pretende-se avaliar se o processo de certificação da qualidade ajudou a empresa a ter mais clientes, a melhorar os seus processos e serviços, e a alcançar sucesso no mercado. Esta pesquisa tem carácter académico, não possui financiamento externo ou objetivo comercial, e o questionário é anónimo.

Pede-se assim, por gentileza, que preencha o questionário que se segue para que seja possível viabilizar esta investigação.

Obrigado por apoiar a educação e pesquisa em Portugal.

O tempo estimado de resposta é de 6 minutos.

Link - Caso não abra, copie e cole o link abaixo no seu navegador de internet
https://pt.surveymonkey.com/r/cert_qualidade

Com os melhores cumprimentos.

Fábio Ferreira de Souza

E-mail: fbsouza.adm@gmail.com ou 30005414@students.ual.pt