



Telmo David Marcos Pimentel

O Contributo dos sistemas integrados de gestão para o reconhecimento da excelência

Um estudo das organizações premiadas pelo PEX-SPQ entre os anos 1994 e 2013

Universidade Fernando Pessoa

Porto

2015



Telmo David Marcos Pimentel

O Contributo dos sistemas integrados de gestão para o reconhecimento da excelência

Um estudo das organizações premiadas pelo PEX-SPQ entre os anos 1994 e 2013

Universidade Fernando Pessoa

Porto

2015

Orientador: Professor Doutor Vasco Costa

O Contributo dos sistemas integrados de gestão para o reconhecimento da excelência.
Um estudo das organizações premiadas pelo PEX-SPQ entre os anos 1994 e 2013

Telmo David Marcos Pimentel

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Gestão da Qualidade.

Dedico esta Dissertação à minha família que sempre me apoiou, em particular nesta atual conquista da minha vida académica, devo a eles muita da minha motivação.

Agradecimentos

Ao Doutor Vasco Costa, Orientador da dissertação agradeço o apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho. A ele devo um agradecimento especial pelo apoio na prossecução deste trabalho e pelo estímulo intelectual que representou a sua orientação. Gostaria, de agradecer, em particular, a confiança depositada no meu trabalho.

Sou muito grato a todos os meus familiares pelo incentivo recebido ao longo destes anos.

Sou também grato a todo o corpo docente do curso pelo comprometimento à causa do ensino e à transmissão do conhecimento.

O meu profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente, em especial à coordenação do curso.

Resumo

Pela crescente importância dada aos sistemas integrados de gestão na atual literatura e pela evolução que os referenciais certificáveis têm registado no sentido da integração, o presente estudo pretende aferir a contribuição dos sistemas integrados de gestão na excelência. Para tal é verificada a presença, a contribuição e o efeito de melhoria patrocinada pelos sistemas de gestão nas organizações distinguidas pelo Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade.

Embora exista um grande número de estudos nas áreas dos diferentes referenciais e sistemas integrados de gestão, mediante a revisão bibliográfica efetuada foi possível constatar, em Portugal, a inexistência de estudos equivalentes àquele que esta dissertação se ocupa.

A adoção do inquérito por questionário possibilitou a inquirição dos distinguidos no âmbito da excelência em Portugal e ultrapassar o problema da dispersão geográfica destas organizações. O tratamento estatístico aplicado aos dados recolhidos contribuiu para desmistificar a panaceia que ainda paira acerca das vantagens das diferentes certificações nas organizações, bem como atestar a sua eficácia enquanto agentes de melhoria.

Abstract

By the increasing importance given to integrated management systems in the current literature and the developments that have been registered in certifiable standards towards integration, this study intends to evaluate the contribution of integrated management systems excellence. For this, the presence, contribution and the improving effect sponsored by the management systems in organizations distinguished by the Award of Excellence from the Portuguese Quality System is verified.

Even though there are a large number of studies in the areas of the different standards and integrated management systems, based on the literature review which was carried out, it was established that in Portugal there is an absence of equivalent studies to the subject of this dissertation.

The use of the questionnaire survey made it possible to inquire those distinguished within the excellence in Portugal and overcoming the geographical dispersion of these organizations. The statistical analysis applied to the data contributed to demystify the panacea that still hangs about the benefits of different certifications in organizations and attest to their effectiveness as improving agents.

Índice Geral

Agradecimentos	VI
Resumo	VII
Abstract	VIII
Índice Geral	IX
Índice de tabelas	XI
Índice de gráficos	XII
Capítulo I – Introdução	1
1.1. Contexto da investigação	2
1.2. Justificação do tema	3
1.3. Objetivos do trabalho	4
1.4. Organização da dissertação	4
Capítulo II – Revisão da literatura	6
2.1. Introdução	7
2.2. A certificação	7
2.2.1. Sistemas de Gestão da Qualidade	9
2.2.2. Sistemas de Gestão Ambiental	15
2.2.3. Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho	19
2.2.4. Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social	22
2.2.5. Sistemas de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação	27
2.2.6. Sistemas de Gestão de Recursos Humanos	30
2.3. Sistemas Integrados de Gestão	34
2.3.1. Motivos, vantagens e benefícios	35
2.4. A Excelência	38
2.4.1. O Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade	40
2.4.1.1. O “Pró Excelência”	41
2.4.2. Conceitos fundamentais da excelência	43
2.4.3. O Modelo de excelência da EFQM	45
2.4.4. Critérios de Subcritérios do Modelo de excelência da EFQM	46
2.4.4.1. Os Critérios de Meios	47
2.4.4.2. Os Critérios de Resultados	51
2.5. O concurso ao prémio	53
2.5.1. A lógica RADAR	54
2.6. Estado de arte	57
Capítulo III – A investigação	60
3.1. Introdução	61
3.2. Modelo Concetual da Investigação	61
3.3. Hipóteses da Investigação	65
3.4. Metodologia da investigação	69

3.4.1. População ou universo e amostra	72
3.5. Variáveis e escalas	73
Capítulo IV - Análise e Discussão dos Resultados	75
4.1. Introdução	76
4.2. Caracterização dos respondentes	76
4.3 Escolha do tipo de teste	78
4.4. Hipóteses, testes e resultados	80
4.4.1 Análise de frequências	80
4.4.2. Estudo de correlações	80
4.4.3. Teste de aderência do Qui-Quadrado	83
Capitulo V – Conclusão	87
5.1. Notas conclusivas	87
5.2. Contribuições do estudo	87
5.3. Implicação para os gestores	86
5.4. Limitações do estudo	88
5.5. Trabalhos futuros	89
Bibliografia	
Obras consultadas	
Mediagrafia	
Legislação e Normas	
Anexos	

Índice de figuras

Figura 2.1: PDCA para gestão por processos	14
Figura 2.2 O ciclo PDCA na ISO 9001	14
Figura 2.3 Ciclo PDCA para ISO 14001	17
Figura: 2.4 Ciclo PDCA segundo a norma OHSAS 18001	22
Figura 2.5 Ciclo PDCA da NP 4469 – 1 2008	25
Figura 2.6 Esferas de influência da responsabilidade social	26
Figura 2.7 Modelo de referência da NP 4457:2007	30
Figura 2.8 Fluxo da gestão de recursos humanos	31
Figura 2.9 Modelo do sistema de gestão de recursos humanos segundo a NP 4424	33
Figura 2.10 Patamares do “Pró Excelência”	41
Figura 2.11 - Os Conceitos Fundamentais da Excelência (2010)	43
Figura 2.12 Modelo de Excelência da EFQM 2010	46
Figura 2.13 - Etapas de candidatura ao nível <i>Committed to Excellence</i>	54
Figura 2.14 Modelo RADAR	55
Figura 2.15 Modelo de excelência EFQM com pontuações	56
Figura 3.1 Modelo conceptual da investigação	64

Índice de tabelas

Tabela 3.1 Critérios de Meios vs. referenciais	62
Tabela 3.2 Critérios de Resultados vs. referenciais	63
Tabela 3.3 Objetivos gerais dos referenciais	68
Tabela 3.4 Vantagens e desvantagens da utilização de questionários	70
Tabela 3.5 Variáveis e escalas	73
Tabela 4.1 Frequência observada	77
Tabela 4.2 Frequência total	77
Tabela 4.3 Teste de Kolmogorov-Smirnov	79
Tabela 4.4 Tabela de frequências da variável “ID: Certificação”	80
Tabela 4.5 coeficiente ρ de Spearman das variáveis “Antiguidade” e “Nível”	81
Tabela 4.6 coeficiente ρ de Spearman das variáveis “Certificação” e “Nível”	83
Tabela 4.7 Teste do Qui-Quadrado à variável “contribuição”	84

Índice de gráficos

Gráfico 4.1 Frequência observada	77
Gráfico 4.2 Frequência total	77
Gráfico 4.3 Níveis atingidos por setor de atividade	77
Gráfico 4.4 Nacionalidade dos vencedores dos três níveis mais elevados do PEX/SPQ	78

Capítulo I – Introdução

1.1. Contexto da investigação

As organizações experimentaram uma envolvente externa inédita patrocinada pela internacionalização da economia despoletada pela queda das barreiras comerciais. Para a quase totalidade das empresas representou a sua introdução na competição à escala global. Esta alteração repentina da envolvente externa das organizações fez com que muitas tivessem de operar mudanças drásticas por reação enquanto outras tiveram a capacidade de encarar a mudança como uma oportunidade e retirar dividendos das alterações introduzidas em especial pelo alargamento dos seus mercados potenciais. (Branco, 2008)

Associado ao fenómeno da internacionalização apareceram novas oportunidades, mas também ameaças emergentes. A evolução tecnológica é uma das variáveis que poderá resultar na diferenciação positiva ou negativa de uma organização. Esta permite um fluxo de informação instantâneo, que poderá chegar de uma forma massiva aos consumidores e alterar a perceção destes quanto à organização. (Lopes e Capricho, 2007)

Atendendo a esta realidade as organizações fizeram assinaláveis investimentos na qualidade e numa aprendizagem constante. Esta resposta bastou-se inicialmente para os produtos, posteriormente evoluiu para a abordagem mediante processos e recentemente a focalização passou a visar todas as partes interessadas das organizações de forma a englobar na intervenção organizacional os colaboradores, os fornecedores, os consumidores/clientes, a comunidade envolvente, a sociedade em geral e também o meio ambiente. (Pires, 2012)

As organizações começaram a descobrir que uma abordagem puramente economicista, virada em exclusivo para os resultados financeiros poderia inviabilizar uma estratégia de longo-prazo. Pelas atuais contingências as organizações entendem a necessidade de efetuar uma gestão balanceada com os interesses das partes interessadas. A busca pela excelência passou a ser um objetivo fundamental, alicerçado numa sustentabilidade económica, social e ambiental. (António e Teixeira, 2009)

A adoção de práticas de responsabilidade social baseadas em princípios éticos garante a capacitação da organização em recrutar e manter talentos. Esta questão tem uma importância capital pois os recursos humanos de uma organização representam um

“capital” único e inimitável que poderá representar o atual elemento diferenciador entre organizações. (Lopes e Capricho, 2007)

Estas novas necessidades consideradas como essenciais numa organização suscitam a existência de sistemas de gestão (ainda que não certificados) que as auxiliem no tratamento, de uma forma integrada, de todas as vertentes que é imperativo satisfazer. As vantagens adicionais que uma certificação traz, acompanhadas da necessidade de um sistema de gestão formal, colocam as certificações no caminho para um sucesso sustentável na busca pela excelência. (Pinto, 2012)

1.2. Justificação do tema

A diversidade de referenciais tem acompanhado a tendência e as necessidades dos mercados, bem como as necessidades internas das organizações. Tem-se assistido a uma evolução das necessidades das organizações no tocante à otimização/sistematização dos seus sistemas de gestão por necessidades derivadas do mercado e de clientes, por imposição de regulamentações estatutárias, entidades reguladoras dos sectores, bem como por preocupações de melhoria da eficiência e controlo operacional. Estas vicissitudes levam à constante adesão das organizações à certificação de sistemas de gestão pelos diferentes referenciais. (Pires, 2012)

A coexistência de diferentes referenciais evoluiu, de uma forma natural, para a sua integração, passando a literatura atual a tratar este fenómeno como sistemas integrados de gestão. Esta integração resulta em compatibilidades de conceitos e estruturas basilares capazes de criar numa organização um único sistema que capacita a organização a dar resposta a níveis diferenciados na sua esfera de intervenção com os diferentes *stakeholders*. (Pinto, 2012)

A busca pela excelência coloca constantemente as organizações perante situações inéditas, os diferentes sistemas dotam as organizações de capacidade de resposta em cada uma das áreas a que se destinam. Podem ser entendidos como catalisadores no caminho da excelência.

1.3. Objetivos do trabalho

O objeto do estudo reside na determinação da associação entre a conquista dos prémios de excelência e a existência de certificações em qualidade, ambiente, segurança, responsabilidade social, investigação, desenvolvimento e inovação e recursos humanos nas organizações reconhecidas.

Pretende-se testar a seguinte hipótese geral:

-A existência de sistemas integrados de gestão influencia o reconhecimento da excelência.-

Para testar esta hipótese serão desenvolvidas algumas hipóteses operacionais e pretende-se que os dados recolhidos sejam suficientes para restar esta hipótese.

Mediante a conclusão deste estudo esperamos explicar o contributo das certificações em organizações reconhecidas como excelentes por uma entidade independente (Instituto Português da Qualidade (IPQ) ou Associação Portuguesa da Qualidade (APQ)), com base num concurso baseado em critérios reconhecidos e aplicados à escala europeia, uma vez que servem de base ao prémio europeu.

1.4. Organização da dissertação

A dissertação aqui apresentada organiza-se em cinco capítulos.

O capítulo 1 – Introdução, é dedicado à introdução do tema objeto de dissertação onde se expõe o contexto da investigação, a justificação do tema escolhido, o objetivo e metodologias propostos e a organização da dissertação.

O capítulo 2 - Enquadramento teórico, faz acervo às diferentes certificações objeto de análise e seguidamente à integração de todas as certificações. Posteriormente é dissecado a envolvente aos prémios de excelência.

O capítulo 3 - Quadro Conceptual da Investigação, aborda as hipóteses de trabalho, o modelo conceptual, descreve a recolha de dados, a população e amostra, o questionário e as variáveis de estudo.

No capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados, os dados são recolhidos e analisados e os resultados são comentados. Para ao efeito são usados os testes estatísticos coeficiente ρ de Spearman e o teste de aderência do Qui-Quadrado.

No capítulo 5 – Conclusão, sumariamente são redigidas algumas notas conclusivas, assim como as contribuições do estudo, as implicações para os gestores, as limitações do trabalho e as indicações para trabalhos futuros.

Capítulo II – Revisão da literatura

2.1. Introdução

Os princípios de gestão constantes nas diferentes normas podem ser adotados pelas organizações consoante a estratégia delineada. As normas que contém requisitos para a implementação e posterior certificação de sistemas de gestão podem ser adotadas devido a exigências de clientes, por imitação dos concorrentes, com objetivo da diminuição dos custos da não-qualidade ou por o uso de marcas de conformidade para os produtos exigir um sistema formal da qualidade (ainda que não certificado).

2.2. A certificação

As organizações necessitam desenvolver as suas atividades e gerir os recursos com o fim de os orientar para a consecução de objetivos, o que leva à necessidade de adotar ferramentas e metodologias que lhe permitam configurar o seu Sistema de Gestão. (Blanco, 2005)

Além das vantagens proporcionadas ao nível interno, também a vertente externa sai reforçada mediante a certificação. De acordo com Pinto e Soares (2009) certificar materializa-se no reconhecimento por uma terceira parte da conformidade de que um sistema está em conformidade com determinadas normas ou especificações, transmitindo confiança ao cliente.

A atual exigência dos clientes desperta a necessidade de apresentar garantias de um determinado produto ou serviço. Essas garantias aparentam maior credibilidade se for prestada por uma entidade externa (independente da organização), que ateste o cumprimento de determinados requisitos e especificações. Este atestado de conformidade (certificação) assegura que a organização deu provas de ter estabelecido e controlado processos e que garante a produção de bens ou serviços de uma forma sistematizada,

documentada e bem suportada, esta evidência traz confiança aos clientes. (Paiva et al., 2009).

A certificação define-se como um *“procedimento segundo o qual uma terceira parte dá uma garantia escrita de que um produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados”*. Especificamente, a certificação de sistemas consiste num *“documento emitido de acordo com as regras de um sistema de certificação, que dá confiança que um produto, processo ou serviço, devidamente identificado, está em conformidade com uma norma ou outro documento normativo específico”*. (ipq.pt)

Uma organização que pretenda obter a certificação tem de possuir um conjunto de processos que estejam de acordo com a atividade da empresa, baseados nas normas em causa. Esses processos e a forma da sua monitorização têm que estar devidamente documentados. Posteriormente realiza-se uma auditoria externa a esses processos para que se confirme a concordância em relação às normas e se possa certificar a empresa, havendo a emissão de um certificado de conformidade, em caso de sucesso (Apcer, 2014b).

A certificação é sempre efetuada por organismos de certificação independentes e acreditados para o efeito. No caso de Portugal é o Instituto Português de Acreditação (IPAC) que regula as entidades certificadoras (ipac.pt).

Outros autores expõem a certificação enquanto resultado de uma boa gestão, um fator de motivação e de reconhecimento do desempenho da empresa. Estes factos espelham que as empresas utilizam o sistema como uma verdadeira ferramenta de gestão e demonstram a visão estratégica dos seus gestores. (Branco, 2008)

A certeza de que as certificações trarão de uma forma automática vantagens para as organizações e para os seus clientes está, ainda, longe de ser pacífica na literatura. De uma forma especial, estas “críticas” incidem sobre os sistemas de gestão da qualidade por a certificação não significar que uma organização certificada produza bens e serviços que cumpram os requisitos, pois a certificação da qualidade apenas garante que a empresa cumpre as regras e as exigências da gestão da qualidade e ainda que a certificação “apenas certifica” a produção da empresa e não o produto final da mesma. (Ravix & Ramani (1996) e Grenard (1996), cit in Ribeiro (2007))

Apesar de algum pontual ceticismo relacionado com as vantagens das certificações, a grande maioria dos autores entende que as certificações se traduzem em vantagens diversas, nomeadamente a qualidade final dos bens e serviços da empresa, por promover a melhoria contínua da qualidade dos produtos e reduções das reclamações relativamente a falhas na qualidade dos produtos. António e Teixeira (2009), Branco (2008), Lopes e Capricho (2007), Pinto (2009), Pinto (2012), Pires, (2012).

As motivações para a certificação podem ser diversas, para Pinto (2012), a certificação deve-se muitas vezes a razões externas às empresas, como a melhoria da organização em si e a melhoria da sua imagem. O autor refere, igualmente, que é após a certificação as empresas apresentam melhores resultados, ao mesmo tempo que tentam melhorar as suas técnicas de gestão da qualidade.

2.2.1. Sistemas de Gestão da Qualidade

A série 9000 é uma família de normas que não entra em consideração com especificações associadas ao produto e não pretende descrever de que forma os sistemas devem ser implementados, por isso, é aplicável a inúmeras situações e a todos os

sectores de atividade, incluindo setores díspares, como o sector industrial (incluindo a produção) ou o sector de serviços e setor público. Além da aplicabilidade abrangente, a enorme disseminação desta família de normas está associada a um conjunto de fatores externos, dos quais se destaca a globalização e as profundas alterações daí resultantes. (Juran, 1998)

Os clientes de uma organização são também pressionados por exigências impostas pelos mercados, assim é de esperar que estes sejam também exigentes na hora de selecionar os produtos e serviços a adquirir. Espera-se que um sistema de gestão da qualidade transmita confiança às organizações e aos seus clientes quanto à sua capacidade para fornecer produtos que cumpram de forma consistente os respetivos requisitos. (IPQ, 2005)

O processo de certificação deve dar confiança aos clientes de que a organização está potenciada para assegurar as seguintes garantias: (IAF, 2009)

Tenha estabelecido um sistema de gestão da qualidade que seja adequado aos seus produtos e processos, e apropriado ao seu âmbito de certificação;

Que analise e compreenda as necessidades e expectativas dos clientes, bem os requisitos estatutários e regulamentares relacionados com os seus produtos;

Que garanta que as características dos produtos tenham sido especificadas com vista a ir ao encontro dos requisitos dos clientes, estatutários e regulamentares;

Que tenha determinado e esteja a gerir os processos necessários à obtenção dos resultados esperados (produtos conformes e satisfação dos clientes);

Que tenha assegurado a disponibilidade de recursos necessários ao suporte e monitorização destes processos;

Que monitorize e controle as características definidas dos produtos.

Que vise prevenir não conformidades e tenha implementados processos sistemáticos de melhoria que:

Corrijam quaisquer não conformidades que ocorram (incluindo não conformidades dos produtos que sejam detetadas após a entrega);

Analise a causa das não conformidades e adote ações corretivas que evitem a sua recorrência;

Trate as reclamações dos clientes;

Que tenha implementado processos eficazes de auditoria interna e de revisão pela gestão;

Que monitorize, meça e melhore continuamente a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade.

De forma geral, a certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pode apresentar-se como uma forma de melhorar o desempenho das organizações ao nível interno, e externo. Ao nível interno destaca-se a melhoria das definições para toda a estrutura das prioridades de atuação, a identificação de áreas de atuação mais sensíveis para o desempenho global, a simplificação de circuitos e eliminação de tarefas desnecessárias e repetitivas, a definição de forma clara (e documentada) das responsabilidades e autoridades, o aumento da motivação dos colaboradores e a diminuição do número de erros (e conseqüentemente do valor das perdas). Ao nível externo referem-se, entre outros, o aumento da confiança dos clientes e a melhoria da imagem e do reconhecimento público da empresa. (Lopes e Capricho, 2007)

A família de normas relativas a sistemas de gestão da qualidade é constituída pelas seguintes normas: (Pinto e Soares, 2009)

NP EN ISO 9000:2005 – Fundamentos e vocabulário.

NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.

NP EN ISO 9004:2000 – Linhas de orientação para melhoria de desempenho.

NP EN ISO 19011:2003 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão de qualidade e/ou de gestão ambiental.

Estas normas baseiam-se nos oito princípios de gestão da qualidade: a focalização no cliente; a liderança; o envolvimento das pessoas; a abordagem por processos; a abordagem da gestão como um sistema; a melhoria contínua; a tomada de decisão fundamentada em factos e as relações mutuamente benéficas com os fornecedores.

Estes princípios, se forem adequadamente implementados, podem criar valor tanto para a organização, como para os seus clientes, colaboradores e fornecedores, e devem estar presentes no desenvolvimento de um SGQ (Pires, 2012)

Particularmente, a NP EN ISO 9001:2008 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade a ser utilizado para aplicação interna pelas organizações para certificação ou ainda para fins contratuais. Esta norma estabelece uma série de metodologias focalizadas na capacitação das organizações em ir ao encontro dos requisitos do cliente. (Pires, 2012).

A NP EN ISO 9001:2008 é constituída por oito requisitos. Por serem apenas auditáveis os requisitos quatro a oito serão tratadas as suas implicações.

O requisito quatro - Sistemas de Gestão da qualidade, implica que a organização defina os seus processos e determine aqueles que devem ser geridos de forma a garantir a conformidade com os requisitos da Norma e, conseqüentemente, “*fornecer, de forma consistente, produto conforme*” aos seus clientes. (APCER, 2010 p33)

Os processos a definir deverão ser os “*processos necessários para o sistema de gestão da qualidade*” (IPQ, 2008 p11)

Após a identificação, a organização deve decidir qual a melhor forma de os gerir para atingir os resultados planeados (esta necessidade estende-se aos processos subcontratados).

Nem todos os processos têm o mesmo impacto na aptidão da organização em atingir os seus objetivos. Apesar da NP EN ISO 9001:2008 não fazer qualquer referência à classificação de processos, tradicionalmente essa classificação é feita do seguinte modo: (Pires, 2012)

Processos Estratégicos ou integradores (relacionados com a gestão da organização e do SGQ)

Processos Operacionais (relacionados com a atividade produtiva da organização)

Processos de Suporte (relacionados com as atividades de suporte ao negócio)

A abordagem por processo também implica alguma forma de planeamento e controlo para assegurar que as saídas dos processos estão de acordo com os resultados planeados.

Os processos devem ser controlados através de monitorização sistemática. Este controlo pode incluir, por exemplo, a necessidade de procedimentos documentados, instruções de trabalho, listas de verificação, etc., há assim uma necessidade intrínseca de definir o tipo e extensão de monitorização e medição a realizar. (APCER, 2010)

Esta abordagem requer que se cumpra com o seguinte: (APCER, 2010)

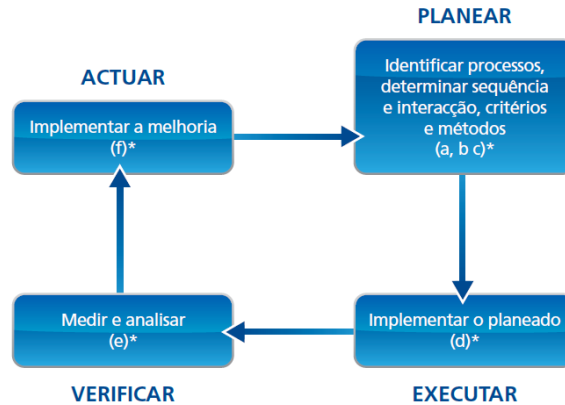
- Atribuir designações aos processos, incluindo os subcontratados;
- Identificar as entradas e as saídas esperadas de cada processo;
- Identificar os clientes (internos ou externos) dos processos e respetivas;
- Necessidades e expectativas;
- Definir quem é o “gestor” de cada processo.
- Desenhar o fluxo geral e o mapa da rede de processos;
- Definir as interfaces entre os processos;
- Documentar os processos onde necessário.

De forma a colocar esta dinâmica em prática e dando cumprimento ao princípio da melhoria contínua, os sistemas de gestão da qualidade¹ baseiam-se no modelo PDCA² (*Plan, Do, Check, Act*), a fim de garantir e direccionar a implantação efetiva das diretrizes da política da organização.

¹ O ciclo PDCA é um dos principais elementos integradores dos diferentes referenciais. Todos os sistemas são baseados neste ciclo e conferem etapas semelhantes ao ciclo de gestão de um sistema integrado de gestão. Esta particularidade faculta a possibilidade de realização de atividades em simultâneo referentes às diferentes imposições das normas.

² O ciclo PDCA (Planear, Fazer, Verificar e Atuar) é muitas vezes apelidado de ciclo de melhoria contínua, ou ciclo de Deming.

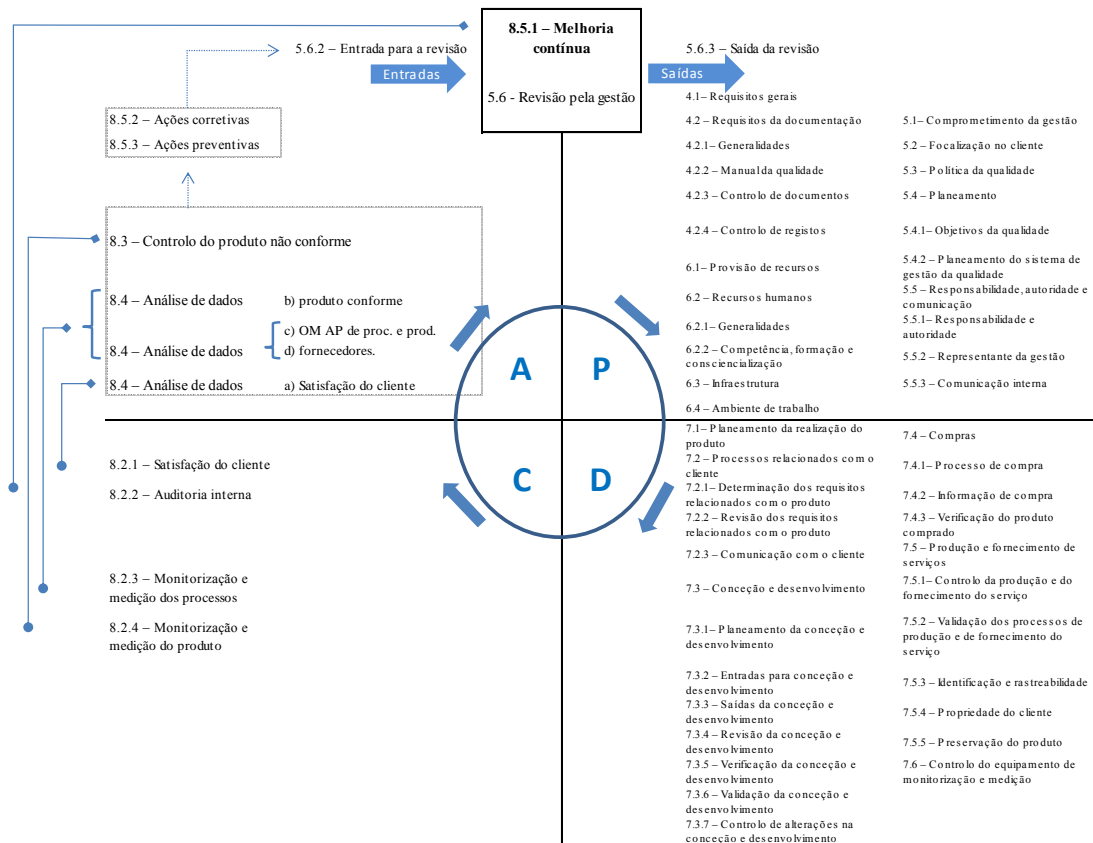
Figura 2.1: PDCA para gestão por processos



Fonte: APCER 2010 (*correspondem às alíneas do requisito 4.1)

A NP EN ISO 9001:2008 tem como base o ciclo PDCA. A figura 2.1 apresenta a dinâmica que o ciclo PDCA traz à lógica de gestão segundo este referencial.

Figura 2.2 O ciclo PDCA na ISO 9001



Fonte: adaptado de (IPQ, 2008)

Preconizado por W. Edwards Deming, materializa-se num ciclo contínuo de processos de negócios que proporciona aos gestores uma visão horizontal da organização e permite a identificação e atuação nas partes dos processos que necessitam de melhoria. Mediante o estabelecimento de indicadores, permite analisar e medir possíveis variações dos produtos e processos que possam por em causa as especificações dos clientes. Cada uma das etapas do ciclo tem o seguinte conceito (Arveson, 1998):

Plan (Planear) definir os objetivos e os processos necessários para ir ao encontro das necessidades do cliente e da política da organização;

Do (Fazer) implementar os processos definidos;

Check (Verificar) monitorizar e medir os processos e produtos/serviços produzidos em relação à política, aos objetivos e aos requisitos definidos para o produto/serviço e relatar os resultados obtidos;

Act (Atuar) implementar ações para promover a melhoria contínua do desempenho do processo e da organização

2.2.2. Sistemas de Gestão Ambiental

A proteção do meio ambiente e a utilização racional dos meios naturais têm assumido um papel com cada vez mais relevância na gestão das organizações fruto da crescente consciencialização das fragilidades do meio ambiente, da conseqüente pressão mediática e influência partes interessadas. A quantidade e tipo de resíduos, as emissões e/ou efluentes gerados pelas empresas (principalmente as industriais) provocam impactes ambientais significativos e levantam, atualmente, grandes preocupações no respeitante ao seu destino (tratamento). (APCER, 2009)

O aparecimento de legislação cada vez mais restritiva e a procura generalizada de um desenvolvimento sustentável faz com que as organizações se preocupem em atingir e demonstrar um desenvolvimento ambiental sólido, através do controle dos impactes ambientais negativos que resultam das suas atividades, produtos e serviços, eliminando ou reduzindo a poluição e gerindo de forma prudente os recursos naturais. (APCER, 2009)

A implementação de sistemas de gestão ambiental contribui de forma decisiva para a redução dos custos da poluição (através da identificação sistemática de oportunidades de prevenção), proporciona evidências do cumprimento da legislação ambiental aplicável, a melhoria do clima organizacional, aumenta a motivação e consciencialização dos colaboradores para os assuntos relativos ao ambiente (com os consequentes aumentos de produtividade, conseguidos por via da resolução de perdas) e melhora a imagem da organização junto das partes interessadas. Alguns destes benefícios manifestam-se apenas a longo prazo e carecem de mecanismos apurados para a sua identificação. Existem outros benefícios com efeitos mais imediatos e de mais fácil aferição, como a melhoria dos indicadores de desempenho ambiental (redução dos consumos de energia, água e matérias-primas, a redução da taxa de descarda ou deposição de resíduos, a redução dos prémios de seguros, a valorização de alguns materiais até então considerados resíduos e maior facilidade de obter financiamentos). (Pinto, 2012)

É certo que as alterações nos processos de produção, e outras, necessárias à diminuição de impactes negativos, acarretam a disponibilidade de diversos recursos, o mesmo poderá ser legitimado pelas oportunidades de mercado acrescidas, pela redução dos custos de produção, pela criação de uma melhor imagem pública, e pelo cumprimento da regulamentação em vigor.

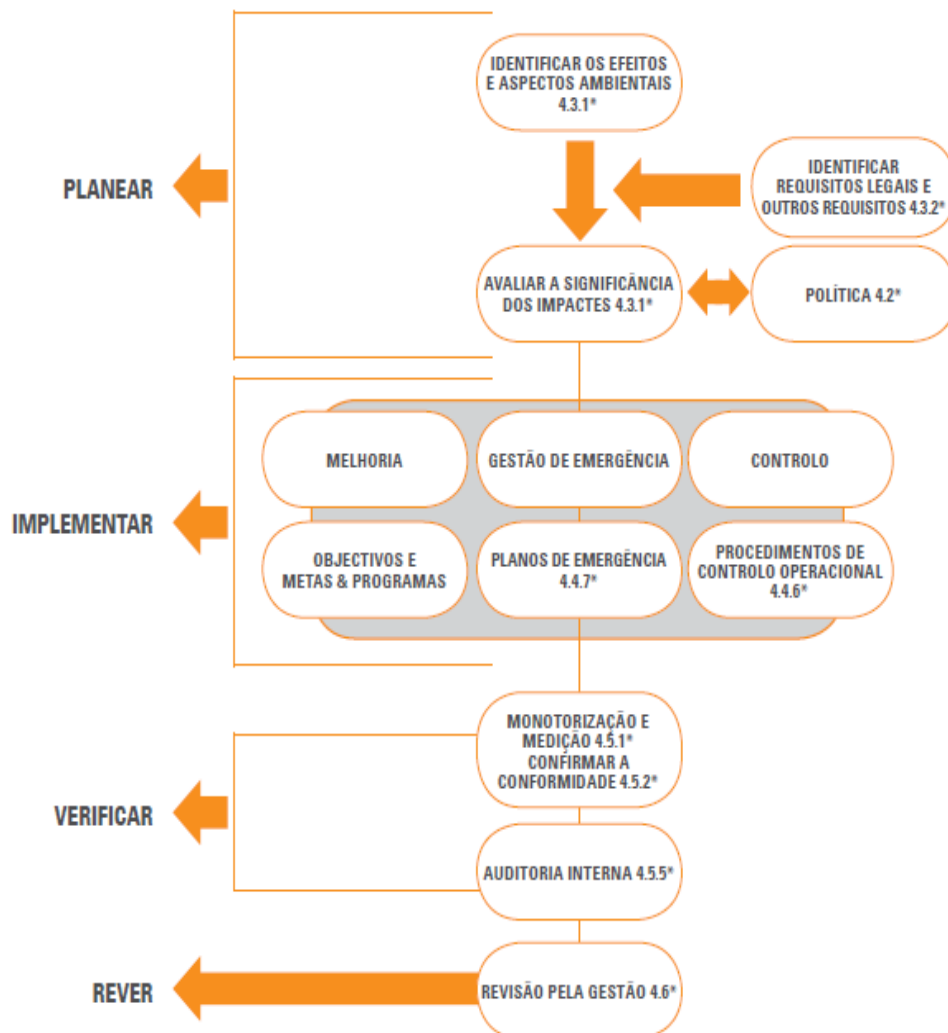
Cada empresa tem problemas para os quais será preciso encontrar soluções adequadas. Estas soluções deverão ser adequadas à natureza e escala dos problemas e refletem a postura das organizações perante estas matérias. A implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) potencia a resolução de problemas de índole ambiental oferece à organização confiança para tal; para a sociedade representa que a organização assume publicamente uma postura e um comportamento ambientalmente correto; para organizações concorrentes, um adversário que tem potencialidades acrescidas; e para as outras empresas com as quais estabelece algum vínculo contratual, uma certeza que na cadeia de valor, aquela que tem um SGA, não constituirá um elo fraco. (Basílio et al., 1999)

O SGA constitui uma parte do sistema global de gestão de uma organização que visa o controlo dos seus aspetos ambientais, em todas as suas vertentes, envolvendo toda a estrutura da organização englobando todas as atividades, produtos e serviços que

provocam ou podem vir a provocar danos ambientais, implementando um processo de melhoria contínua (Pinto, 2012).

A norma também não estabelece padrões de desempenho, estes devem ser estabelecidos pela própria organização, dentro dos limites adotados na sua política ambiental, comprometida com a melhoria contínua. O SGA da Organização deve assumir uma abordagem do tipo PDCA de modo a que todos os aspetos ambientais sejam sistematicamente identificados, controlados e monitorizados, tendo em vista a melhoria contínua do desempenho ambiental da Organização. (APCER, 2009)

Figura 2.3 Ciclo PDCA para ISO 14001



Fonte: SGS (2011)

A primeira etapa do ciclo PDCA (“planear”) inicia-se com a compreensão dos efeitos ou impactes que as atividades da organização têm no ambiente³, e pela identificação de requisitos legais e outros similares a que a organização se encontra sujeita, ou de forma voluntária os subscreve. Nesta identificação devem ser incluídas as condições operacionais habituais da organização e as situações de emergência previsíveis. Após a identificação dos impactes ambientais⁴ e dos requisitos legais aplicáveis, os impactes devem ser avaliados quanto à sua significância a fim de serem geridos⁵. Esta seleção é de capital importância para a organização por o desenvolvimento do SGA se basear nestes resultados. (SGS, 2011)

Seguidamente vem a etapa “implementar” do ciclo. Todos estes impactes significativos devem agora ser geridos. Para tal podem ser adotadas técnicas de gestão semelhantes a projetos de melhoria e submetidos a Objetivos, Metas e Programas de Gestão, ou podem ser controlados por procedimentos de Controlo Operacional. Em determinadas situações, podem (e devem) ser aplicados os dois mecanismos. As situações identificadas como potenciais de emergência carecerão de uma gestão por processos de prevenção de emergências e, muito provavelmente, por planos e procedimentos de emergência. (SGS, 2011)

A etapa “verificar” do processo inclui os procedimentos de medição, monitorização e calibração, para garantir que os controlos e os programas estão em funcionamento, como se pretende. Inclui ainda a verificação do cumprimento da legislação. A Auditoria Interna ao SGA tem, nesta etapa, um papel preponderante pela “verificação” em pormenor que proporciona a todo o sistema, no sentido de se aferir quanto ao seu funcionamento e operacionalidade de acordo com o planeado. (SGS, 2011)

Por fim, vem a etapa “rever” do processo, onde todo o sistema é revisto no sentido de verificar quanto ao seu estado de funcionamento e se este está a fornecer os resultados

³ Aspeto ambiental – Um elemento das atividades, produtos ou serviços de uma organização que pode interagir com o ambiente.

⁴ Impacte Ambiental - Qualquer alteração no ambiente, adversa ou benéfica, resultante, total ou parcialmente, dos aspetos ambientais de uma organização.

⁵ A ISO 14001 não impede a atuação, por parte da organização, em todos os aspetos identificados, unicamente contém a obrigatoriedade de atuação naqueles que a organização considere significativos.

que se pretendem e ainda se continua atualizado e adequado à organização. Esta revisão gera *inputs* para um novo ciclo a iniciar no “planear”. (SGS, 2011)

A figura 2.3 demonstra parte dos requisitos da norma e a forma como se distribuem pela lógica do ciclo de melhoria contínua.

2.2.3. Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho

A implementação de um Sistemas de Gestão da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho de acordo com os requisitos da OHSAS 18001 (no caso de Portugal da norma NP 4397⁶) permite que a empresa possa vir a ter o seu sistema reconhecido por uma entidade exterior à semelhança do que acontece com outros sistemas de gestão. (IPQ, 2008b)

As OHSAS - Occupational Health Safety Assessment Series - são especificações para sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho, publicados pela BSI (British Standard Institution). Esta série é constituída por dois referenciais:

OHSAS 18001 – Sistemas de gestão da segurança e da saúde do trabalho –
Requisitos

OHSAS 18002 - Sistemas de gestão da segurança e da saúde do trabalho –
Linhas de orientação para implementação da OHSAS 18001.

Estes referenciais são publicados pela International Organization for standardization (ISO), no entanto, participam no seu desenvolvimento uma série de entidades a nível mundial, como responsáveis nacionais pela publicação de normas, entidades certificadoras e outros especialistas, o que lhe confere reconhecimento internacional.

O acidente de trabalho é um conceito fundamental na segurança do trabalho, visto que um dos principais objetivos dos Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho

⁶ A norma portuguesa para Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho é a NP 4397. Esta norma é uma adaptação da OHSAS 18001.

(SGSST) é a prevenção, contribuindo para a eliminação ou redução dos acidentes no trabalho. A adoção destes sistemas representa por vezes a mudança na visão das empresas no que toca à prevenção.

Na norma OHSAS 18001: 2007, define um acidente como: *“um incidente que originou ferimento, dano para a saúde ou fatalidade”*, e incidente como *“eventos relacionados com o trabalho em que ocorreu, ou poderia ter ocorrido, um ferimento, dano para a saúde ou uma fatalidade”*. (BSI, 2007 p3)

A Lei n.º 102/2009, de 10 de Setembro que aprova Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho, recentemente alterada pela Lei n.º 3/2014, de 28 de janeiro define perigo como: (Art.º 4, Lei n.º 102/2009)

“a propriedade intrínseca de uma instalação, atividade, equipamento, um agente ou outro componente material do trabalho com potencial para provocar dano” e risco como *“a probabilidade de concretização do dano em função das condições de utilização, exposição ou interação do componente material do trabalho que apresente perigo”*.

Esta lei enumera ainda os princípios gerais e sistema de prevenção de riscos profissionais (Art.º 5) e elucida ainda que quando se trata de prevenção refere-se a um *“conjunto de políticas e programas (...) que visem eliminar ou diminuir os riscos profissionais a que estão potencialmente expostos os trabalhadores”*. (Art.º 4, Lei n.º 102/2009)

A norma NP 4397:2008 proporciona uma identificação adequada dos perigos associados às atividades de uma organização. Tendo como objetivo “preservar a integridade humana”, aumenta desta forma a segurança dos colaboradores, permite uma maior confiança de potenciais clientes e parceiros, uma consciência dos riscos mais evoluída o que contribui para uma sociedade mais segura. A nível interno, este investimento conduz à criação de mecanismos que permitem planear, implementar e controlar as responsabilidades e autoridades, os recursos e as metodologias, diminuindo drasticamente ocorrências que ponham em causa a competitividade da organização. (Neves, 2007)

As organizações que encaram a Segurança e Saúde no Trabalho (SST) como um investimento verificam que tal atitude decorre num conjunto vasto de benefícios. Os benefícios expectáveis não são automáticos e, alguns são difíceis de detetar e quantificar a curto prazo. (Freitas, 2011)

A redução dos custos de controlo das condições de SST, nomeadamente através da identificação sistemática de oportunidades de prevenção, a evidência do cumprimento da legislação aplicável em matéria de SST, o aumento da produtividade e consequentemente dos resultados, a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços prestados, a redução de custos inerentes às paragens e perdas de produção ou defeitos, a diminuição do absentismo, com a inerente redução de custos com o pessoal e das paragens do ciclo de produção, a redução dos custos com prémios de seguro e dias de trabalho perdidos, a redução dos custos com sistemas de saúde, relativamente a despesas não cobertas pelas seguradoras, a redução de custos de substituição de trabalhadores acidentados ou em situação de doença profissional e muitas vezes substituídos por outros com potencial de trabalho inferior, o aumento da disponibilidade da empresa para a prevenção e inovação, a diminuição dos custos administrativos, a diminuição dos custos sociais, o acréscimo da qualidade do ambiente laboral, com os consequentes efeitos nos processos de trabalho, na satisfação e clima laboral, a não ocorrência de custos com a formação de novos trabalhadores, o aumento da disponibilidade da mão-de-obra, e a melhoria da imagem junto das partes interessadas constituem algumas das vantagens da implementação de sistemas de gestão da SST. (Pinto, 2009)

Tal como acontece com a ISO 14001, também aqui é necessário o estabelecimento de um ou mais procedimentos que permitam à Organização a atualização dos requisitos legais e outros requisitos aplicáveis relacionados com a SST. Estes requisitos podem ter origem em diretivas, regulamentos e decisões comunitárias, leis, decretos-lei, portarias, despachos governamentais, posturas ou decisões municipais, licenças e autorizações, entre outros. (APCER 2010)

Qualquer organização pode implementar o modelo preconizado nas OHSAS, sendo a sua estrutura, linguagem e requisitos similares aos referenciais ISO 9001 e ISO 14001. O ciclo PDCA (*Plan-Do-Check- Act*) facilita a integração dos referenciais.

O Sistema de Gestão de SST de qualquer organização deve basear-se numa abordagem do tipo PDCA, garantindo que todos os perigos referentes à SST são identificados continuamente, os respeitantes riscos são avaliados e definidos os controlos necessários, tendo em conta a melhoria contínua do sistema da organização.

Figura: 2.4 Ciclo PDCA segundo a norma OHSAS 18001



Fonte: APCER, 2010b

O sistema permite à Organização estabelecer uma política da SST, definir objetivos e processos para atingir os compromissos da política, desenvolver as ações necessárias para melhorar o respetivo desempenho e demonstrar a conformidade do sistema com os requisitos da norma, promovendo boas práticas de SST em equilíbrio com as necessidades socioeconómicas. (APCER 2010b)

2.2.4. Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social

A competitividade dos países asiáticos fez com que grandes empresas transferissem para lá os setores de produção. As exigências de condições laborais desses países eram inferiores às exigências da generalidade dos países europeus, dos Estados Unidos da América e outros. O possível desconhecimento da situação dos fabricantes de origem, bem como a disseminação global de informações e notícias, deixou algumas empresas donas de marcas mundialmente conhecidas a braços com escândalos, por virem a público situações de denúncia de trabalho infantil ou condições laborais inaceitáveis, o que levou a que marcas mundialmente conhecidas passassem a incorporar na estratégia de defesa das suas marcas a preocupação com os locais onde os produtos eram

fabricados, criando códigos de conduta, ou idênticos, para os fabricantes. Para o cumprimento destes códigos passou a existir a necessidade de formas de controlo como visitas ou auditorias. (ATP, 2011)

Esta necessidade de um referencial comum, que de alguma forma reunisse os princípios básicos de qualquer código de conduta e que pudesse ser adotado pelas fábricas de origem e estas pudessem até ser certificadas de acordo com esse referencial, iria facilitar a relação entre fabricantes e mercados. Nessa perspetiva a norma SA 8000: 2008 estabelece os requisitos que uma organização deve cumprir para dar resposta aos interesses e preocupações desse “grupo alargado” de trabalhadores.

A SA8000: 2008 providencia um padrão que se baseia em normas internacionais de direitos humanos e em leis trabalhistas nacionais que garante a proteção de todo o pessoal dentro do controle e influência de uma organização, quer produzam ou forneçam serviços para esta, incluindo o pessoal empregado pela própria empresa, bem como o pessoal de fornecedores/subcontratados, subfornecedores etc. (Lopes e Capricho, 2007)

Esta norma foi elaborada em 1997 pelo Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), atualmente red denominada Social Accountability International (SAI). Focaliza-se quase em exclusivo na vertente social, e tem como objetivo garantir que as empresas garantam condições de trabalho eticamente aceitáveis. Implica o respeito pelos seguintes aspetos: (SAI, 2008)

Não permissão do trabalho infantil;

Não permissão do trabalho forçado;

Assegurar condições de saúde e segurança;

Não discriminação de qualquer espécie seja em género, raça, nacionalidade, religião, sexo, política ou deficiência física;

Liberdade de associação e de negociação coletiva;

Não permissão de práticas disciplinares;

Controlo dos horários de trabalho;

Adequação das remunerações;

Manutenção e cumprimento de um adequado sistema de gestão.

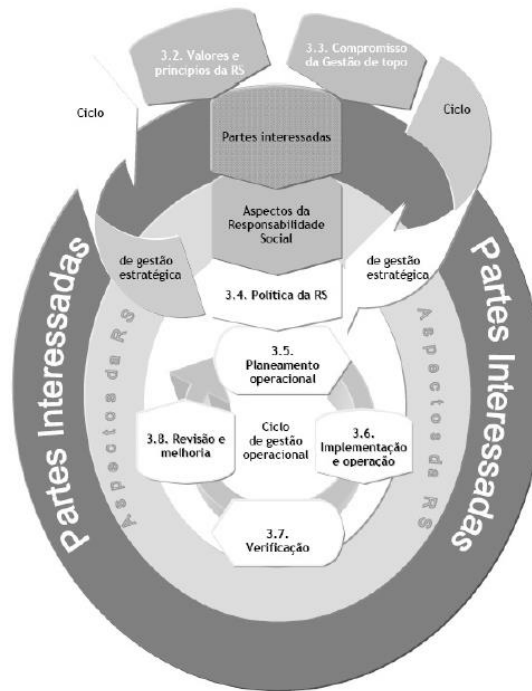
Através da implementação da SA 8000, obtêm-se vantagens competitivas como a melhoria do relacionamento organizacional interno através da demonstração da preocupação com o trabalhador e do estabelecimento de condições adequadas de saúde e segurança, mais informação e portanto maior confiabilidade aos compradores (clientes atuais e potenciais), melhoria na gestão dos processos da organização e consequentemente mais segurança para a empresa e para os seus investidores, e ainda a consolidação da empresa como socialmente responsável. (Lopes e Capricho, 2007)

Segundo Rego et al. (2007) alguns dados indicam que os resultados económicos mais positivos são gerados nas empresas com climas de trabalho mais saudáveis, pelo que a qualidade de vida e de trabalho que a certificação indiretamente gera pode resultar em maior rendibilidade e competitividade, bem como a melhoria da reputação da empresa no mercado e o fomento de uma maior capacidade para atrair e manter bons colaboradores.

A ISO 26000, apesar de ser mais abrangente que a SA 8000 é uma norma que define linhas de orientação, ou diretrizes, de uso voluntário e não é certificável por terceiras entidades. Esta norma apresenta sete temas centrais à responsabilidade social, nomeadamente: a gestão da organização, a defesa dos direitos humanos, a salvaguarda de boas práticas de trabalho, a proteção ambiental, a utilização de práticas de trabalho mais justas, a defesa dos consumidores e, por último, o envolvimento da comunidade onde as entidades se inserem. (ISO, 2006)

A NP 4469-1 2008 permite a implementação de “um verdadeiro” sistema de gestão, e possibilita a obtenção de uma certificação por entidade independente. Encontra-se alinhada com a lógica subjacente a outros referenciais, permitindo a sua integração especialmente por na sua base conter também o ciclo PDCA.

Figura 2.5 Ciclo PDCA da NP 4469 – 1 2008



Fonte: IPQ, 2008c.

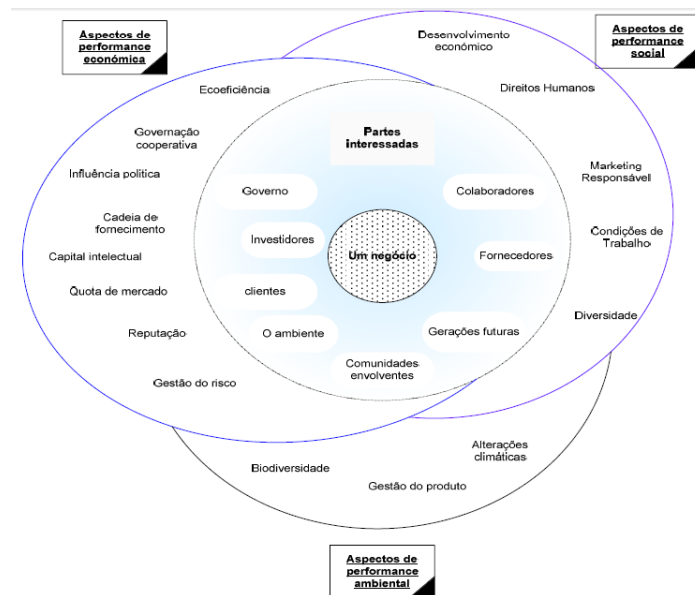
A norma portuguesa de responsabilidade social determina os requisitos de um sistema de gestão da responsabilidade social, é aplicável a organizações de todos os tipos e dimensões. Segundo o referencial NP 4469-1 2008, uma organização terá a *“responsabilidade pelos impactes das suas decisões, atividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; tenha em conta as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacionais e esteja integrado em toda a organização.”* (IPQ, 2008c p13)

A norma NP 4469-1:2008 está baseada em dez princípios de responsabilidade social: (IPQ, 2008c)

- 1) Cumprimento da lei, dos instrumentos de regulamentação coletiva e dos regulamentos aplicáveis;
- 2) Respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;
- 3) Adoção do princípio da precaução;

- 4) Reconhecimento do direito das partes interessadas em serem ouvidas e o dever de reagir por parte da organização;
- 5) Reconhecimento dos aspetos da responsabilidade social diretos e indiretos da organização tendo em conta todo o ciclo de vida dos seus produtos;
- 6) Privilégio à prevenção da poluição na origem;
- 7) Atuação transparente, partilha de informação e comportamento aberto;
- 8) Responsabilização pelas ações e omissões da organização e prestação de contas pela sua conduta face às legítimas preocupações das partes interessadas;
- 9) Integração dos aspetos da responsabilidade social nos sistemas de gestão da organização e no seu processo de tomada de decisão;
- 10) Não regressão, isto é, não utilizar as disposições desta Norma como fundamento para a redução dos níveis de desempenho em responsabilidade social já alcançados pela organização.

Figura 2.6 Esferas de influência da responsabilidade social



Fonte: Citeve, 2012

A responsabilidade social deve ser vista como o resultado do impacto de uma organização nas partes interessadas, assim surge a necessidade de adotar condutas

baseadas em princípios éticos em todas as relações. Esta adoção poderá alvirar a criação de valor para todos os *stakeholders* para assim prevenir e mitigar possíveis impactes adversos. (Citeve, 2012)

2.2.5. Sistemas de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação

Nos Sistemas de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) o conhecimento é o fundamento para a criação de riquezas, sendo a Investigação e Desenvolvimento (I&D) uma das razões para a criação, pois é na inovação que se encontra o meio de transformar esse conhecimento em desenvolvimento económico. (sgs.pt)

O conceito de investigação está associado à descoberta de novos conhecimentos ou numa melhor compreensão no âmbito científico e tecnológico. A NP 4457 identifica duas vertentes de investigação: (IPQ, 2007c p12)

Investigação fundamental ou básica: *“ampliação dos conhecimentos gerais científicos e técnicos não relacionados diretamente com os produtos ou processos industriais ou comerciais”*.

Investigação aplicada: *“investigação direcionada par adquirir novos conhecimentos com vista à sua exploração no desenvolvimento de novos produtos ou processos, ou pera suscitar melhorias importantes de produtos ou processos existentes”*.

O resultado da investigação encontra tratamento no desenvolvimento. A NP 4457 define-o como o *“trabalho sistemático desenvolvido com utilização do conhecimento gerado no trabalho de investigação e na experiência, com o propósito de criar novos ou significativamente melhorados materiais, produtos, processos ou serviços, inovações de marketing ou inovações organizacionais”*. (IPQ, 2007c p12)

A inovação será o resultado da investigação e desenvolvimento. A NP 4457 define-a como sendo a *“implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho ou o conhecimento”*. (IPQ, 2007c p8)

A inovação tem sido tratada por diversos autores e olhada mediante diferentes prismas. De acordo com o manual de Frascati, OCDE (1993), a inovação científica e tecnológica

é a transformação de uma ideia num produto vendável, novo ou melhorado ou um processo industrial na indústria ou no comércio, ou um novo método de serviço social.

Chiavenato (1993) dá outro ângulo de visão sobre a temática, afirmando que a inovação é um instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.

O Sistema de Gestão da IDI de acordo com a NP 4457 é a forma ideal para as organizações canalizarem todo o seu conhecimento e toda a sua criatividade, concretizando-os em Inovação. A implementação de um sistema de gestão da IDI que cumpra os requisitos exigidos permite uma maior fluidez de informação em toda a organização, melhorando o reconhecimento e a compreensão das responsabilidades e inter-relações organizacionais.

Cada vez mais a sobrevivência das organizações depende da capacidade de se anteciparem às procuras do mercado. Para isso utilizam a informação, identificam oportunidades e desenvolvem novos processos e/ou produtos que rompam com os padrões existentes, ao possuírem um valor acrescentado/utilidade que justifique a sua aceitação pelo mercado manifestam o seu diferencial competitivo. (Marques, 1998)

Inovar significa incorporar novos conhecimentos, novas formas de saber e novas competências. A inovação é desencadeada por uma fonte de novas ideias e suportada num sistema organizacional que absorve e coloca em prática as iniciativas, ou seja, a competitividade pressupõe a consolidação de um sistema que adapta ou produz conhecimento como fator de produção que pode dar origem a bens ou serviços baseados em conhecimento. A inovação é constituída por atividades de carácter científico, tecnológico, organizacional, financeiro e comercial, incluindo investimento em novo conhecimento, direcionado para a implementação de inovações. (IPQ 2007)

De acordo com a APCER (2014) A implementação de um Sistema de Gestão IDI permite às organizações:

sistematizar as suas atividades de IDI para aproveitar o “saber fazer” interno;

estabelecer objetivos e metas que contribuam para o controlo de recursos associados às atividades;

planear, organizar e monitorizar as unidades de IDI;

melhorar a sua imagem organizacional e competitividade perante outras organizações do sector no âmbito nacional e internacional;

acompanhar o desenvolvimento tecnológico de forma a antecipar o mercado e identificar oportunidades de melhoria;

integrar a gestão de IDI com outros sistemas de gestão implementados na empresa;

estabelecer a interação da IDI com outros departamentos e divisões da organização;

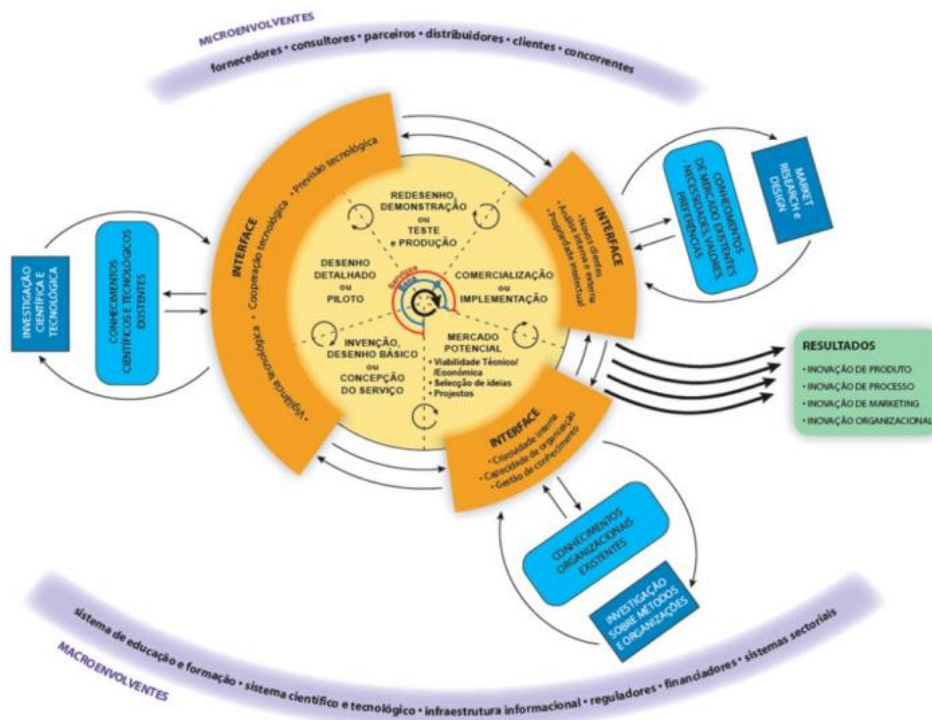
obter tecnologia patenteada que permita a sua posterior licença para venda;

demonstrar à administração pública e a todos os organismos que avaliam projetos de IDI para possível financiamento, a transparência desta atividade na organização;

monitorizar, identificar oportunidades de melhoria e implementar ações corretivas, de acordo com os resultados obtidos nas suas atividades de investigação, desenvolvimento e inovação.

À semelhança dos restantes sistemas, também o sistema da IDI segue uma abordagem PDCA (figura 2.7) o que permite uma linhagem e integração com os restantes sistemas, bem como uma orientação para a melhoria contínua. (IPQ 2007)

Figura 2.7 Modelo de referência da NP 4457:2007



Fonte: IPQ (2007)

O modelo que serve de base à norma defende que a inovação resulta de interações multidisciplinares dentro e fora da organização, nomeadamente, entre o capital intelectual interno (conhecimento científico, tecnológicos, de mercado e organizacionais) e o conhecimento resultante da macro e micro envolventes.

2.2.6. Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

As crescentes exigências que as organizações se vêm obrigadas a satisfazer despoletam a necessidade de colaboradores com maior preparação e mais conhecimento. Requer dos líderes a capacidade do estímulo ao desenvolvimento e aproveitamento das competências individuais, promovendo a sua interação, de modo a maximizar o desempenho. (Pinto et al., 2006)

A norma portuguesa NP 4427 - "Sistemas de Gestão de Recursos Humanos - requisitos" foi publicada em 2004. A sua redação teve como objetivo a definição de princípios orientadores para a estruturação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos

(SGRH), que faculte a certificação por uma entidade independente. Este referencial foi a primeira norma a nível mundial a permitir a certificação nesta matéria. (Gameiro, 2008)

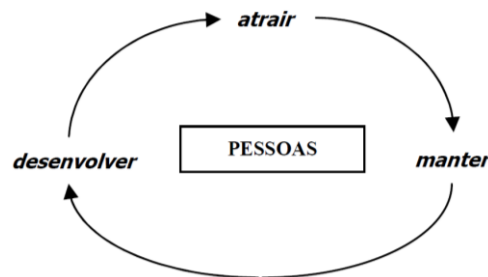
A norma foi desenvolvida de forma a integrar-se com as já existentes (ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001), formando assim “uma teia” cujos vértices são a qualidade, o ambiente, a saúde e segurança ocupacional e agora os recursos humanos. (Fernandes, 2006)

Este referencial veio responder às necessidades da normalização do Sistema de Gestão de Recursos Humanos, no sentido de estabelecer requisitos específicos desta área das organizações. Esta norma, ao permitir obter a certificação por uma entidade externa, assevera da eficácia do sistema de gestão na gestão dos recursos humanos. (Fernandes, 2006)

A norma NP 4427 não tem como objetivo a formulação de um estilo de gestão, antes um conjunto de princípios que poderão ajudar as organizações, de modo especial as que não possuam competências na área de Gestão de Recursos Humanos, a atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais, tornando-se por conseguinte, mais competitivas. (IPQ, 2004)

A NP 4427 defende que para uma gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos, a organização, deve atrair, manter e desenvolver as pessoas dentro da organização.

Figura 2.8 Fluxo da gestão de recursos humanos



Fonte: IPQ (2004)

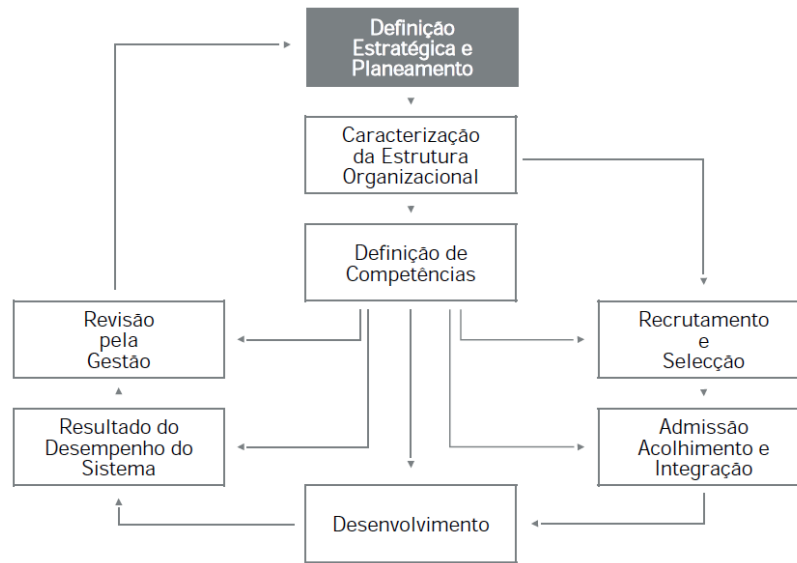
O fluxo descrito pelo modelo pretende traduzir a dinâmica própria deste sistema, em que as organizações serão capazes de atrair os melhores profissionais, possuidores das competências adequadas e essenciais para a organização levar a cabo a sua visão e atingir os objetivos. A capacidade das organizações para atrair bons colaboradores é avaliada pela imagem externa que conseguem projetar mediante o seu desempenho e comportamento ético. Mediante a melhoria que este sistema proporciona, as organizações potenciam a sua atratividade. (Gameiro, 2008)

Após a incorporação dos trabalhadores advém a necessária manutenção. Esta temática poderá empurrar para a psicossociologia no trabalho, não sendo esse o objeto, o presente estudo basta-se pelas estratégias necessárias para a fixação dos colaboradores na organização. Para tal, será necessário o desenvolvimento de políticas articuladas de Gestão de Recursos Humanos que contribuam para a satisfação das suas expectativas, valorização do desempenho e desenvolvimento pessoal e profissional. (Reilly, 2012)

O desenvolvimento dos recursos humanos das organizações efetua-se mediante a criação das condições organizacionais necessárias a conseguir tirar partido das potencialidades individuais, colocando-as ao serviço da organização e criando um elo único entre o crescimento individual e organizacional que alinhe efetivamente as necessidades organizacionais com práticas de aprendizagem e desenvolvimento de todos os seus colaboradores. Uma organização só pode desenvolver-se continuamente se os seus colaboradores se desenvolverem, para tal é necessário assegurar que as pessoas tenham os conhecimentos adequados, as competências e a motivação para trabalhar de modo eficaz, e que lhes seja dada a oportunidade de aplicar essas competências ou conhecimentos. (Gameiro, 2008)

O SGRH deve ser concebido de acordo com o esquema presente na figura 2.9.

Figura 2.9 Modelo do sistema de gestão de recursos humanos segundo a NP 4424



Fonte: IPQ (2004)

A sistematicidade que se verifica na figura 2.9 catapulta as organizações que seguem o referencial para a melhoria contínua dos seus recursos. Cada etapa descrita representa uma fase crucial para o complemento do ciclo. Varão (2009) tece algumas considerações acerca de cada etapa:

Definição Estratégica e Planeamento: clarifica os eixos estratégicos da organização, determinando novas práticas de GRH e antecipando as necessidades de RH e respetivas competências, não só para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, mas também para dar resposta aos desafios colocados à empresa;

Caracterização da Estrutura Organizacional: permite o diagnóstico à estrutura atual de modo a existir um ajustamento contínuo (atividades, funções e pessoas) à estratégia da empresa e ao contexto em que a mesma desenvolve a sua atividade;

Definição de Competências: determina o conjunto de competências exigidas pela organização que são necessárias à prossecução da estratégia e políticas definidas, promovendo a melhoria da prestação de serviços e produtividade;

Recrutamento e Seleção: responde às necessidades de desenvolvimento da organização, garantindo a adequação das pessoas às funções existentes;

Admissão, Acolhimento e Integração: cumprindo uma parte dos requisitos legais associados à contratação, é um processo que permite a integração dos colaboradores na empresa e na função, promovendo a sua satisfação;

Desenvolvimento: conceção e desenvolvimento de sistemas de compensações, formação, carreiras e avaliação de desempenho que, em conjunto, possibilitam a retenção, desenvolvimento, reconhecimento e motivação das pessoas;

Resultados do Desempenho do Sistema: permite o acompanhamento e análise contínuos do SGRH, promovendo a sua atualização e melhorias contínuas;

Revisão pela Gestão: garante a eficácia e a atualização do SGRH.

A NP 4427 garante ainda que *“uma boa gestão de todo este processo irá garantir que o propósito de atrair, manter e desenvolver pessoas será cumprido e que o grau de satisfação e de motivação de todos os que mantêm laços laborais com a organização será o desejado”*. (IPQ, 2004 p5)

Os requisitos genéricos da norma que definem os requisitos são: responsabilidade da gestão; planeamento; gestão dos recursos humanos; medição, análise e melhoria. No seu todo, a norma exige que seja definido um sistema suportado por um manual dos recursos humanos, doze procedimentos no máximo (cinco coincidentes com os da qualidade, seis relativos à gestão dos recursos humanos e um opcional), mas que podem ser parte integrante do manual de recursos humanos e ainda doze registos. (Fernandes, 2006)

2.3. Sistemas Integrados de Gestão

A motivação para a integração de sistema poderá ser de carácter interno (necessidade de racionalizar recursos) ou externo (imposição do mercado ou necessidade de diferenciação face à concorrência). A evolução destes sistemas integrados tem-se traduzido na harmonização normativa (estrutura dos referenciais, requisitos e vocabulário comuns), em elementos integráveis ou alinhados, na consolidação de

práticas organizacionais e em indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicator* - KIP's) integrados e/ou convergentes. (Santos, et al., 2008)

Santos, et al, (2008) defende ainda que a implementação e manutenção separada dos sistemas de gestão traduz-se normalmente em perdas de eficiência, devido à sobreposição de procedimentos de gestão, instruções de trabalho, políticas e programas de gestão. Gera um maior número de auditorias e ações de formação, dificulta a sua gestão, difusão e compreensão.

Pinto (2012) refere que a integração permite a obtenção de sinergias, com ganhos estratégicos, organizacionais e de documentação. Espera-se que a melhoria contínua destes sistemas contribua decisivamente para subir degraus no caminho da excelência.

Tendo em conta a tendência de adoção de diferentes sistemas por parte das organizações, seria de esperar uma orientação da ISO no desenvolvimento de referenciais normativos para integração de sistemas de gestão. Contudo, a opção recaiu por fazer evoluir os vários referenciais da sua responsabilidade no sentido da sua harmonização e alinhamento a nível de estrutura e requisitos. (Neves et al, 2007)

No sentido de colmatar o vazio da integração de sistemas, os organismos nacionais de normalização no Reino Unido, na Dinamarca e em Espanha criaram normas que contêm linhas de orientação neste domínio BSI (2006), DS 8001:2005 e AENOR (2005). Em Portugal não existe, atualmente, nenhum referencial ou guia de orientação para a integração de sistemas.

Na maioria das normas encontram-se referências sobre a compatibilidade entre alguns sistemas de gestão, ou seja, não inclui requisitos de outros sistemas de gestão mas os seus elementos podem ser ordenados e integrados. As normas dos ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e NP 4469-1 contêm tabelas indicativas das relações entre si e cada requisito de outras normas. (IPQ, 2008)

2.3.1. Motivos, vantagens e benefícios

Os sistemas de gestão pretendem criar a estrutura para executar adequadamente as tarefas. Estes tratam de sistematizar e normalizar aquilo que é possível com o fim de dar

eficácia e eficiência à execução do produto, utilizam metodologias fundamentadas no que se conhece da organização que a levam a alcançar os seus objetivos com algumas garantias. As organizações recorrem a normas ou modelos validados e de referência, para definir, estabelecer, documentar e implementar sistemas que permitam a gestão das suas atividades e recursos para conseguir os resultados desejados (Blanco, 2005).

A integração de sistemas de gestão possibilita uma atuação coerente e sistemática face às necessidades de cada área, reforça a eficiência da organização e previne conflitos de interesses entre os sistemas. É habitual a implementação de sistemas ser efetuada de forma faseada e não simultânea. O primeiro sistema a ser implementado (em muitos casos é o da qualidade) servirá de base para a construção e integração dos restantes sistemas. (CTCP, 2014)

É importante identificar os elementos comuns aos vários sistemas, que serão trabalhados em conjunto e/ou utilizando as mesmas metodologias, permitindo racionalizar o esforço de definição e manutenção do sistema. (CTCP, 2014)

A maioria da literatura defende uma implementação integrada e harmoniosa dos sistemas e dos seus requisitos de forma a maximizar a eficiência e evitar a duplicação de procedimentos aquando da observação de diferentes referenciais. (Pinto, 2012), Santos, et al, (2008), Pires, (2012), Lopes e Capricho (2007), Branco, (2008), Carrapeto e Fonseca (2006). Embora esta premissa não seja contrariada em absoluto por nenhum autor, há autores como Block e Marash (2002) que defendem que a integração pode ser conseguida mediante uma integração parcial ou uma integração total. Um sistema parcialmente integrado mantém, por exemplo, os manuais separados utilizando quando possíveis os mesmos procedimentos. Um sistema completamente integrado contém um único manual que aborda os requisitos unificados dos sistemas de gestão.

A UNE 66177 mostra-se mais esclarecedora ao defender uma aplicação gradual a certos processos, áreas ou sistemas. Esta norma recomenda três métodos de integração, cuja aplicação está ligada ao nível de maturidade ou experiência que a organização tem em gestão de processos. Estes três métodos são escalonados e complementares e a sua aplicação é progressiva. Permite equilibrar a integração dependendo do nível de maturidade. (AENOR, 2005)

O Método básico requer um pequeno investimento e os resultados obtidos são significativo a curto prazo, devido à otimização de recursos para a gestão de documentos e gestão integrada de alguns processos. Este método não requer experiência em gestão de processos, e é acessível para todos os tipos de organizações. (AENOR, 2005)

O Método avançado representa uma continuação natural do método básico e requer já alguma experiência para implementar de forma eficaz a gestão por processos.

Método “Esperto” representa a evolução natural do método avançado e requer uma grande experiência em gestão por processos.

A UNE 66177: 2005 enumera alguns exemplos de benefícios potenciais: (AENOR, 2005)

- O aumento da eficácia e eficiência dos sistemas de gestão e concretização de objetivos e metas;

- Melhoria da capacidade de resposta da organização às novas necessidades e expectativas das partes interessadas;

- Eficiência na tomada de decisões pela gestão por ter uma visão global dos sistemas;

- Simplificação e redução de documentação e registos;

- Redução de recursos e tempo gastos na execução dos processos integrados;

- Redução de manutenção do sistema e avaliação externa (simplificação do processo de auditoria);

- Melhoria da perceção e envolvimento de sistemas de gestão de pessoal, beneficiando de uma organização que fala uma só linguagem;

- A melhoria da imagem e da comunicação interna e externa permite alcançar uma maior confiança de clientes e fornecedores;

Aumento da capacidade de antecipação de dificuldades e consequente possibilidade de redução do impacto.

Identifica ainda algumas possíveis dificuldades:

Dificuldades decorrentes da resistência à mudança pela gestão e pelos funcionários da organização;

Necessidade de recursos adicionais específicos, decorrentes das alterações preconizadas;

Dificuldade para escolher o nível apropriado de integração correspondente com o nível de maturidade da organização;

Aumento da necessidade de formação do pessoal envolvido no sistema integrado de gestão e restantes trabalhadores.

Quando os sistemas não resultem de obrigação do cliente/mercado, deverá ser ponderada numa ótica de custo/benefício. De modo a eliminar alguns dos custos, a organização poderá optar pela simples implementação do(s) sistema(s) de gestão, sem solicitar a sua certificação. Nestes casos os benefícios espectáveis serão inferiores pois além do abdicar da visibilidade externa patrocinada pela certificação, não irão contar com os resultados de uma (ou mais) auditoria (s) de terceira parte, levadas a cabo por auditores experientes e capazes de trazer uma nova visão sobre a organização. Regra geral, quanto maior for a abrangência do sistema de gestão integrado, maior será seu contributo para a melhoria da competitividade da empresa. (CTCP, 2014)

2.4. A Excelência

A feroz concorrência que se sente nos diversos sectores, é hoje, uma das principais causas que leva a que em casa das famílias haja produtos com cada vez melhor qualidade e a preços acessíveis. A competição entre produtos substitutos é um dos fatores que leva a que as organizações se especializem e melhorem continuamente. O conceito da melhoria contínua impulsionada pela sufocante concorrência poderá funcionar como um impulso aos prémios de excelência, uma vez que a sua existência irá

suscitar uma “saudável competição” na busca da excelência, estimulando a adoção de práticas que se compaginam com estas abordagens. (António e Teixeira, 2009)

Embora vários países tenham optado por premiar as suas organizações, apenas o Prémio Europeu abrange vários países. Todos eles servem de modelo a vários prémios de âmbito nacional e os seus modelos são utilizados por organizações que mesmo não se candidatando os usam como ferramenta de melhoria. (Pires, 2012)

O *The European Quality Award* (TEQA), constituído em 1992 tinha como objetivo fulcral o desenvolvimento, estímulo e melhoria das empresas europeias que já então sofriam a forte concorrência dos mercados americanos e asiáticos. Este Modelo surgiu da necessidade de desenvolver uma estrutura europeia para o aperfeiçoamento da qualidade tal como já tinham contribuído o Modelo Malcolm Bridgee e o Prémio Deming noutros continentes. Quer o Modelo Malcolm Bridgee, quer o Prémio Deming, com domínios territoriais fora da Europa, tinham já dado mostras de contribuir para uma melhoria da qualidade dos produtos e serviços das organizações americanas e japonesas. (Bohoris, 1995)

O Modelo de Excelência que serve de base para a candidatura ao Prémio Europeu foi criado em 1991 mediante a colaboração da EFQM, da Organização Europeia para a Qualidade e da Comissão Europeia. (EFQM, 2003a)

O concurso ao prémio baseia-se na autoavaliação dos concorrentes, através de critérios previamente definidos. Os critérios foram paulatinamente adotados por organizações dos mais variados sectores de atividade, quer por públicos, quer por privados, fazendo jus à aplicabilidade do Modelo. (EFQM 2003a)

Caracteriza-se como um concurso rigoroso e exigente, gerado para organizações, que contem com cinco anos de melhoria contínua, apreciadas como exemplos nacionais ou europeus, em que algumas das suas abordagens são consideradas fontes de aprendizagem para outras organizações, que os resultados mais importantes tenham vindo a ser melhorados nos últimos três a cinco anos e alguns considerados “*best in*

class” e pontuações superiores a 500⁷ pontos em anteriores exercícios de autoavaliação, avaliados por uma equipa independente. (ipq.pt)

Pela elevada reputação do prémio europeu não serão apenas os que atingem a categoria de “*Prize Winner*” ou “*EQA Winner*” que vêm o seu nome ligado a práticas de excelência e o seu esforço compensado com o prestígio da distinção. A eventualidade de uma organização se encontrar na elite do reduzido grupo dos distintos “*Finalist*”, não deixa de lhe trazer prestígio e alento no caminho da excelência. (efqm.org)

2.4.1. O Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade

O Prémio de Excelência do Sistema Português de Qualidade (PEX-SPQ) adota integralmente os critérios de avaliação do Prémio Europeu da Qualidade.

Criado em 1992 pelo Ministério da Indústria e Energia, apenas em 1994 distinguiu pela primeira vez organizações pela sua excelência. A gestão do PEX-SPQ está sob alçada do IPQ em colaboração com a APQ. É atribuído às categorias de grandes empresas, pequenas e médias empresas e sector público, cooperativas, associações e outras entidades sem fins lucrativos. Em cada uma das Categorias podem ser atribuídos troféu ouro, troféu prata ou certificados de reconhecimento. (ipq.pt)

As empresas candidatas apresentam um relatório de autoavaliação, feito de acordo com o método do Prémio de Excelência, que é posteriormente analisado e pontuado por equipas multidisciplinares. Para a autoavaliação, as organizações utilizam um conjunto de critérios que permitem medir as melhorias conseguidas. (EFQM, 2003a)

A primeira fase abrange a avaliação da organização mediante os 9 critérios do Modelo para se compreender o seu desempenho atual. O *feedback* da sua autoavaliação é utilizado para priorizar e projetar ações que vão de encontro às oportunidades de melhoria verificadas. (EFQM, 2003a)

Na segunda fase espera-se que a organização dê evidências de que estas ações de melhoria foram realmente consumadas, o que é comprovado por um avaliador

⁷ A pontuação é auferida segundo o esquema de autoavaliação da EFQM (0 – 1000).

independente através da utilização dos mesmos nove critérios do Modelo de Excelência da EFQM e da lógica RADAR. A primeira fase abrange a avaliação da organização mediante os 9 critérios do Modelo para se compreender o seu desempenho atual. O *feedback* da sua autoavaliação é utilizado para priorizar e projetar ações que vão de encontro às oportunidades de melhoria verificadas. (EFQM, 2003a)

As empresas que passam à segunda fase são visitadas por equipas de assessores para confirmar ou esclarecer a informação constante da candidatura. Tal como acontece com prémios similares existentes noutros países e noutros continentes. Com a candidatura a organização irá dispor de um relatório feito a partir da avaliação dos assessores que, em relação a cada um dos nove parâmetros e correspondentes trinta e dois itens, apresenta os pontos fortes e as áreas suscetíveis de melhoria. (EFQM, 2003b)

2.4.1.1. O “Pró Excelência”

O programa nacional “Pró Excelência” acordado entre o IPQ e a APQ visa a promoção e disponibilização de um programa nacional para distinguir o progresso das organizações no caminho da excelência. O objetivo é fomentar um maior número de organizações a utilizar processos de autoavaliação baseados no modelo de excelência da EFQM e a progressão sustentada dos sistemas de gestão por níveis de maturidade. (Branco, 2008)

Figura 2.10 Patamares do “Pró Excelência”



Fonte: ipq.pt

Esta disposição permite às organizações que elaborem a sua candidatura diretamente ao reconhecimento que considerarem mais adequado ao seu nível de maturidade, encarando o nível seguinte como o próximo objetivo no caminho da excelência. (EFQM, 2003b)

O esquema permite também uma visão acerca da articulação com os prémios a nível europeu geridos pela EFQM.

A nível nacional o Instituto Português da Qualidade (IPQ) gere o Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ). A Associação Portuguesa da Qualidade (APQ) enquanto “National Partner Organization” da EFQM em Portugal gere os Níveis de Excelência (Committed to Excellence e Recognised for Excellence). (apq.pt)

O PEX-SPQ representa o último patamar de reconhecimento a nível nacional. Naturalmente as organizações que se proponham a este nível terão de obedecer a especificações mais exigentes que os níveis anteriores. (EFQM, 2009a)

Um candidato a este patamar terá de demonstrar profundos conhecimentos no Modelo de Excelência e, no mínimo, três anos de melhoria sistemática. Terá ainda de obter comparações positivas mediante a realização de *benchmarking* externo no panorama nacional, denotar experiência na autoavaliação abrangendo as trinta e duas partes de critério do modelo, tendo obtido no último exercício realizado uma pontuação final superior a 450 pontos e não ter ganho o Troféu Ouro nos últimos cinco anos. (ipq.pt)

Além dos benefícios descritos no nível anterior, o alcance deste, representa a obtenção do patamar supremo no panorama nacional. No plano interno, contribui para a motivação dos colaboradores, para uma reflexão conjunta e potencia uma maior participação. Recolhem-se informações úteis para posteriores trabalhos e meditações, ao mesmo tempo realiza-se mais uma autoavaliação que poderá permitir um encorajamento ao premio europeu. (EFQM, 2003a)

A nível interno existem ainda outros tipos de distinções a nível setorial. Regra geral têm edições anuais, é exemplo o Prémio Anual de Boas Práticas no Setor Público. (Branco, 2008)

Os últimos três patamares presentes na figura 2.10 são prospectivamente (por ordem crescente) *EQA Finalist*, *EQA Prize Winner* ou *EQA Winner*. (ipq.pt)

2.4.2. Conceitos fundamentais da excelência

A aceitação destes conceitos e o envolvimento da liderança são fundamentais para o alcançar da excelência. Estes conceitos representam um conjunto de convicções, que interligadas correspondem ao “significado” da excelência. (EFQM, 2009b)

A figura abaixo (figura 2.11) representa o esquema relativo aos Conceitos Fundamentais da Excelência de 2010.

O esquema de 2010 denota um grande dinamismo entre os conceitos, apresentando uma dinâmica forte. (EFQM, 2009b)

Esta nova abordagem reforça o papel dos oito conceitos fundamentais que até então tinham sido de alguma forma subestimados. Aparecem, na reformulação de 2010 como uma base e referência para tudo o resto. Pela primeira vez existe uma relação direta entre estes conceitos e cada uma das trinta e duas partes que compõem os critérios. (EFQM, 2009b)

Figura 2.11 - Os Conceitos Fundamentais da Excelência (2010)



Fonte: EFQM (2009b)

Os conceitos fundamentais da excelência:

1 Alcançar resultados equilibrados

Organizações excelentes atingem a sua Missão e prosseguem o caminho da sua Visão através do planeamento com objetivo de atingir um conjunto de *outputs*, que tanto a curto como a médio prazo vão ao encontro das expectativas dos *stakeholders* e quando possível superam-nas. (EFQM, 2009b)

2 Acrescentar valor para os clientes

Organizações excelentes encaram os clientes como a razão da sua existência. Colocam-nos no centro das suas atenções e esforçam-se por compreender, realizar, exceder e antecipar as suas expectativas. (EFQM, 2009b)

3 Liderar com Visão, Inspiração e Integridade

As lideranças das organizações excelentes são “visionários”, de forma a conseguirem moldar o futuro e torna-lo real. Atuaram como modelos, dotados de integridade e valores éticos. (EFQM, 2009b)

4 Gerir por processos

Organizações excelentes encontram-se geridas por uma rede de processos alinhados estrategicamente que proporcionam resultados sustentados, mediante a tomada de decisões baseadas em factos. (EFQM, 2009b)

5 Ter êxito com as pessoas

Organizações excelentes atribuem um valor fulcral aos seus recursos humanos e criam uma cultura de *empowerment*⁸. Procuram mecanismos que garantam uma harmonia entre os objetivos individuais, corporativos e organizacionais. (EFQM, 2009b)

6 Estimular a criatividade e a inovação

Organizações excelentes fomentam a elevação dos níveis de desempenho. Aproveitam a criatividade dos seus recursos humanos e demais *stakeholders* e fomentam a inovação de uma forma sistemática e contínua. (EFQM, 2009b)

7 Construir parcerias

Organizações excelentes fomentam e desenvolvem laços de confiança com diversos parceiros com o objetivo de recolher mútuos benefícios. Este tipo de parceria pode ser

⁸ Empowerment: O processo pelo qual as pessoas, ou as equipas, são capazes de assumir a responsabilidade pela tomada de decisões e atuam de forma autónoma.

estimulado com diversos *stakeholders*, quer eles se encontrem a jusante ou a montante da organização na cadeia de valor. (EFQM, 2009b)

8 Assumir a responsabilidade por um futuro sustentável

Organizações excelentes empenham-se e delineiam estratégias que lhe possibilite aspirar a uma sustentabilidade económica, tendo sempre em consideração valores sociais e ecológicos. Interiorizam uma cultura e mentalidade norteadas por elevados padrões de comportamento organizacional e respeito por valores éticos. (EFQM, 2009b)

Interiorizar estes conceitos é uma necessidade que a organização tem aquando da adoção do Modelo de Excelência de EFQM que a seguir é apresentado.

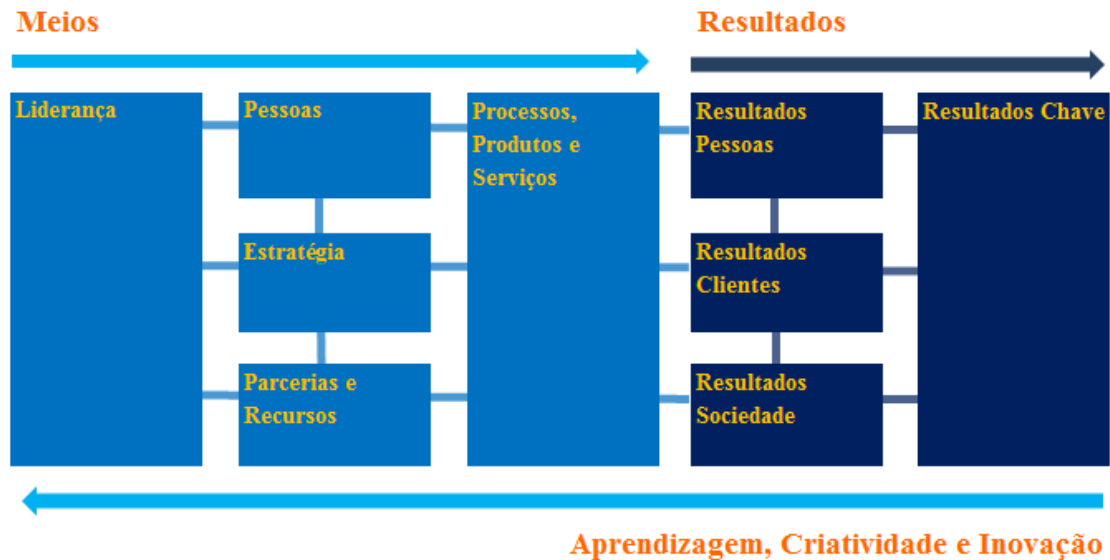
2.4.3. O Modelo de excelência da EFQM

Organizações excelentes facilmente entendem que na condução de uma estratégia o apuramento dos resultados financeiros, ainda que necessário, não é suficiente. Junto a estes deverão figurar o *feedback* alusivo a outros *stakeholders*, pois poderão funcionar como uma antevisão do desempenho económico futuro. (Geda et al., 2012)

A robustez de uma organização está alicerçada na capacidade de compreensão e no conhecimento intrínseco dos pontos fortes e das áreas de melhoria, relacionado com a destreza de identificar e desenvolver estratégias capazes de atingir um bom desempenho. (Lopes e Capricho, 2007)

O processo de autoavaliação que assenta no Modelo de Excelência da EFQM está orientado para as boas práticas de gestão e para a sustentabilidade a longo prazo. Tem a característica de ser uma ferramenta não-prescritiva e detentora de critérios genéricos, aplicável a qualquer unidade ou organização. (EFQM, 2003a)

Figura 2.12 Modelo de Excelência da EFQM 2010



Fonte: EFQM (2009a)

2.4.4. Critérios de Subcritérios do Modelo de excelência da EFQM

O presente modelo é uma ferramenta assente em nove critérios, cinco critérios são de “meios” e representam as atividades e os meios (como, quem e o que fazem), os remanescentes quatro critérios são os resultados e representam o que os primeiros alcançaram. Resulta desta sincronia uma relação de interdependência entre os critérios de meios e os de resultados. O esquema possibilita que os meios sejam continuamente melhorados mediante o *feedback* dos resultados. (EFQM, 2009a)

A seta que percorre o Modelo demonstra “*aprendizagem, criatividade e inovação*”, confere-lhe uma natureza dinâmica e indica como as informações dos resultados servem para melhorar os meios, que por sua vez irão melhorar os resultados e assim continuamente. (EFQM, 2009a)

Esta dinâmica baseia-se na seguinte premissa:

“Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução da Política e Estratégia, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos e dos Processos”. (EFQM, 2003a p5)

No sentido de complementar o significado geral, cada um dos critérios é desenvolvido por diversas partes de critério e cada uma destas por pontos de orientação. Estas terão de

ser tomadas em consideração durante a avaliação e consubstanciam o “protótipo” de uma organização excelente. Grande parte dos pontos de orientação relacionam-se diretamente com os Conceitos Fundamentais da Excelência. Constituem uma linha de orientação para as organizações. (EFQM, 2003b)

2.4.4.1. Os Critérios de Meios

1. Liderança

Lideranças que se querem excelentes desenvolvem e facilitam o alcançar da missão e visão. Desenvolvem valores e sistemas organizacionais necessários para o sucesso sustentável e implementam-nos. Atuam enquanto modelos de valores e de ética, transparecendo sempre confiança. Estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão da organização está desenvolvido e implementado. Quando necessário, estes líderes demonstram capacidades para alterar o rumo da sua organização e inspiram as suas pessoas. (EFQM, 2009b)

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios da Liderança:

- 1a. Os líderes desenvolvem a missão, visão, valores e ética atuam como modelos a seguir;
- 1b. Os líderes definem, monitorizam, revêm e conduzem a melhoria do sistema de gestão e do desempenho da organização;
- 1c. Os líderes envolvem-se com os *stakeholders* externos;
- 1d. Os líderes reforçam uma cultura de excelência perante as pessoas da organização;
- 1e. Os líderes asseguram que a organização é flexível e gerem eficazmente a mudança.

2. Estratégia

Reporta-se à forma como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara centrada nas diversas partes interessadas e suportada por políticas, planos, objetivos, metas e processos.

Organizações consideradas excelentes desenvolvem a sua missão e visão através do desenvolvimento de uma estratégia focalizada nos “*stakeholders*”, tendo em conta o mercado e o sector nos quais se encontram inseridas. Dão importância à política, planos, objetivos e processos na implementação da estratégia. (EFQM, 2009b)

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios de Estratégia:

- 2a. A estratégia é baseada na compreensão das necessidades e expectativas tanto dos *stakeholders* como do contexto externo;
- 2b. A estratégia é baseada na compreensão do desempenho e capacidades internas;
- 2c. A estratégia e as políticas que a suportam são desenvolvidas, revistas e atualizadas;
- 2d. A estratégia e as políticas que as suportam são comunicadas implementadas e monitorizadas.

3. Pessoas

A organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e potencial dos colaboradores, quer ao nível individual, de equipas ou da organização, e planeia estas atividades de forma a apoiar a sua Política e Estratégia e a operacionalidade efetiva dos seus processos.

Promove a equidade e a igualdade, envolve e incentiva o “*empowerment*” na forma como assiste, comunica, reconhece e recompensa, gera envolvimento e incentiva as pessoas na utilização das suas capacidades e conhecimentos a favor da organização. (EFQM, 2009b)

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios das Pessoas:

- 3a. Os planos para os recursos humanos apoiam a estratégia da organização;
- 3b. Os conhecimentos e as capacidades das pessoas são desenvolvidos;
- 3c. As pessoas são alinhadas, envolvidas e responsabilizadas;
- 3d. As pessoas comunicam de uma forma eficaz por toda a organização;

3e. As pessoas são reconhecidas, recompensadas e assistidas.

4. Parcerias e recursos

Quando está em causa a gestão de parcerias a função do marketing entra em cena. Para o sucesso de um *marketing* sustentável e relacional existe a necessidade de incorporar na cultura da organização a prossecução de valores éticos e levar a cabo políticas que tenham por base uma preocupação com aspetos ambientais e antropológicos.

Para o desenvolvimento e evolução sustentáveis de recursos humanos são necessárias boas condições de segurança, saúde e higiene que previnam riscos para a saúde, insegurança e sinistralidade. Este tipo de cuidados poderá compaginar-se com princípios de um sistema SSHT. (Pires, 2012); (Lopes e Capricho, 2007)

A gestão de recursos não se esgota na responsabilidade interna da empresa. Uma organização excelente torna-se um polo de dinamização de práticas de excelência mediante a sensibilização de todos os seus *stakeholders* e da sociedade em geral⁹. (Lopes e Capricho, 2007)

Nesta perspetiva podemos congregiar os valores da sustentabilidade e da ecoeficiência ou seja, a qualidade numa perspetiva sustentável.

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios das Parcerias e Recursos:

- 4a. As parcerias e os fornecedores são geridos com vista a benefícios sustentáveis;
- 4b. A gestão financeira é efetuada com vista a assegurar o sucesso sustentado;
- 4c. As instalações, equipamentos, materiais e recursos naturais são geridos de forma sustentável;
- 4d. A tecnologia é gerida de forma a apoiar a execução da estratégia;

⁹ A NP 4469-1: 2008 (norma portuguesa que contém requisitos para a certificação no âmbito da Responsabilidade Social) prevê o “envolvimento das partes interessadas” no requisito 3.5.2.3. A Norma SA 8000: 2008, (norma internacional que contém requisitos para a certificação no âmbito da Responsabilidade Social) não sendo taxativa neste aspeto, esta prática não é estranha ao preconizado pelo referencial.

4e. A informação e o conhecimento são geridos de forma a apoiar a tomada de decisões eficazes e a construir a capacidade organizacional.

5. Processos

Pretende-se que a organização conceba, gira e melhore os seus processos, de forma a apoiar a sua Política e Estratégia e para assim satisfazer completamente e gerar valor acrescentado aos clientes e demais *stakeholders*. (EFQM, 2009b)

Para a transformação correta de um *input* num *output* é necessário um processo dotado de uma anatomia correta. Os processos mais importantes de uma organização (processos-chave) são compostos por vários macroprocessos transversais à organização e que correspondem a uma ou várias atividades. Este tipo de processos, também designados por processos críticos¹⁰, estão claramente identificados e definidos numa organização com uma filosofia do tipo TQM. (Pires, 2007); (Pinto, 2012)

As organizações terão de ter uma especial atenção a estes “processos críticos” pois irão influir de forma decisiva na rentabilidade, produtividade e competitividade. Há portanto a necessidade de reavaliações e revisões contínuas.

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios dos Processos:

5a. Os processos são sistematicamente concebidos e geridos;

5b. Os processos são melhorados à medida das necessidades através da inovação, de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado aos clientes e a outras partes interessadas;

5c. Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes;

5d. Os produtos e serviços são produzidos, entregues e assistidos;

5e. As relações com os clientes são geridas e realçadas.

¹⁰ A nomenclatura “processos críticos” não é unânime na literatura, são encontradas outras referências como “processos principais”, de qualquer forma, entende-se aqui os processos que criam diretamente valor para o cliente, ou seja, aqueles que o cliente sentirá o efeito do seu direto desempenho.

2.4.4.2. Os Critérios de Resultados

6. Resultados Clientes

O que a organização está a alcançar relativamente aos seus clientes externos. As organizações excelentes alcançam bons resultados e medem, de forma abrangente os resultados relevantes em relação aos seus clientes. (EFQM, 2009b)

Com as crescentes exigências dos clientes há que encontrar formas de os fidelizar e ir ao encontro das suas necessidades e expectativas, de forma a manter a sua confiança. Para manter padrões aceitáveis é necessário medir e ajustar os produtos, ouvir o cliente e utilizar esse *feed back* na revisão e atualização do sistema, dos processos e dos *outputs*. (Pires, 2012)

Para se efetuar a medição há a necessidade de definir os métodos, os limites de controlo, identificar defeitos e quando possível usar o controlo estatístico. (Lopes e Capricho, 2007)

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios dos Resultados Clientes:

6a. Medidas da perceção;

6b. Indicadores de desempenho.

7. Resultados Pessoas

O que a organização está a alcançar relativamente aos seus colaboradores. Organizações excelentes medem de forma abrangente e alcançam resultados relevantes em relação às suas pessoas. (EFQM, 2009b)

Abordagens mais economicistas e viradas para a produção em escala, típicos protótipos de modelos tayloristas/fordistas tendem a desprezar os recursos humanos, efetivando um trabalho precário, que resulta em fraca motivação, e custos ocultos que reduzem a rentabilidade. Estes modelos dificultam a implementação de uma filosofia do tipo TQM, em que a competitividade advém de vantagens retiradas de uma boa e adequada gestão dos recursos humanos. (António e Teixeira, 2009), (Lopes e Capricho, 2007)

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios dos Resultados Pessoas:

7a. Medidas da perceção;

7b. Indicadores de desempenho.

8. Resultados Sociedade

O que a organização está a alcançar relativamente à sociedade quer ao nível local, nacional ou internacional, conforme apropriado. Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação à sociedade. (EFQM, 2009b)

A avaliação dos resultados de uma organização para com a sociedade não é tarefa fácil. Existirão com certeza dentro de qualquer organização diferentes visões e opiniões em relação a esta problemática. Há algumas formas mais “tradicionais” de o fazer, como a implementação de mecanismos que permitam medir o nível de abertura, a comunicação e transparência, a melhoria da “eco-eficiência”, a capacidade de ouvir as críticas, analisá-las e gerar medidas corretivas, entre outras.¹¹

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios dos Resultados Sociedade¹²:

8a. Medidas da perceção;

8b. Indicadores de desempenho.

9. Resultados Chave de Desempenho

O que a organização está a alcançar relativamente ao desempenho planeado. Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação aos elementos chave da sua política e estratégia. (EFQM, 2009b)

A avaliação dos resultados por parte de muitos líderes é quase exclusivamente feita com base em resultados financeiros. Uma avaliação deste género é minimalista e curta, uma vez que garante apenas uma visão a curto prazo e lava a uma afetação errada de

¹¹ Este tipo de questões estão associadas aos conceitos de Gestão ambiental e Responsabilidade Social Corporativa. Um processo de certificação nestes âmbitos traz às organizações práticas conducentes à excelência.

¹² *EFQM publications, O modelo de excelência da EFQM, 2010.*

recursos. Os indicadores financeiros deverão ser complementados com indicadores de índole qualitativa e operacional, para se obter uma visão holística da organização. (Branco, 2008)

Fazem parte do Modelo os seguintes subcritérios dos Resultados Chave:

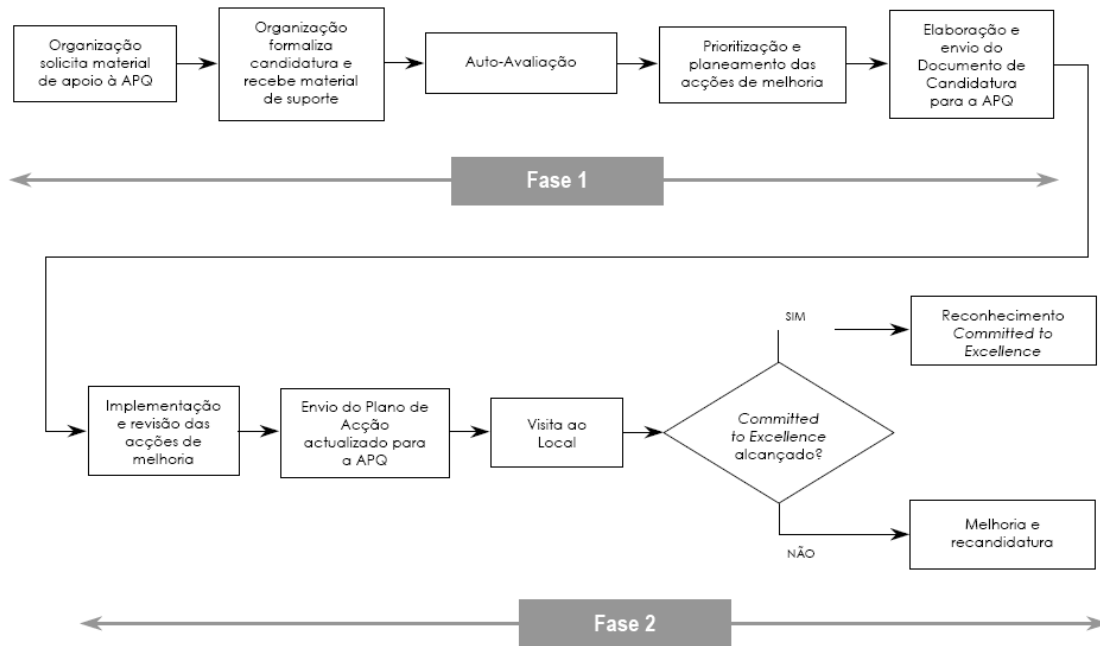
- 9a. Efeitos chave do desempenho;
- 9b. Indicadores-chave do desempenho.

2.5. O concurso ao prémio

A formulação da candidatura ao prémio irá corresponder a um processo longo e que apresenta diversas exigências. Quando se inicia verdadeiramente o caminho da excelência deverá ser abordado como um projeto que nunca estará concluído e a ser continuamente melhorado. Para que não se fique pela intenção há que ter uma gestão de topo absolutamente comprometida e capaz de transmitir essa vontade e motivação para as chefias intermédias e demais colaboradores. (EFQM, 2004)

O esquema seguinte (figura 2.13) apresenta o processo de candidatura ao nível *Committed to Excellence*.

Figura 2.13 - Etapas de candidatura ao nível *Committed to Excellence*



Fonte: EFQM (2003b)

Na eventualidade da organização não ter intenção de se candidatar, a utilização destes mecanismos poderá ser um auxílio importante para autoavaliações e verificar o “estado clínico” da qualidade na organização.

2.5.1. A lógica RADAR

Para a atribuição de uma pontuação que permita efetuar o *Benchmarking*, todas as organizações necessitam de se guiar pela mesma escala e pelos mesmos trâmites na sua autoavaliação.

Há organizações que mesmo utilizando a totalidade das ferramentas optam por não efetivar a pontuação ou mesmo que a obtenham, optam por mantê-la confidencial, de forma a não correr o risco de “punir” unidades com pontuações inferiores. A pontuação deverá ser encarada não como uma forma de aprovar ou reprovar uma determinada parte da organização, mas sim como um exame para verificar o estado da organização de forma a poder medir se a organização vai no caminho certo, o caminho da excelência. (EFQM, 2003c)

No seio do Modelo de Excelência da EFQM encontra-se a lógica Radar, da qual fazem parte os conceitos de **R**esultados, **A**bordagem, **D**esdobramento e **A**valiação e **R**evisão.

Figura 2.14 Modelo RADAR



Fonte: apq.pt

Segundo esta lógica uma organização deve proceder da seguinte forma:

Circunscrever os **R**esultados a alcançar como parte integrante do processo da evolução da política e estratégia. Tais resultados compreendem o desempenho tanto financeiro como operacional, bem como a perceção de todos os *stakeholders*.

Projetar e desenvolver um conjunto integrado de **A**bordagens consistentes para alcançar os resultados idealizados, tanto a curto como a longo prazo.

Desdobrar as abordagens de uma forma metódica no sentido de garantir a sua total implementação.

Avaliar, **R**evisar, monitorizar e analisar os resultados atingidos de todas as abordagens empreendidas, e das atividades de aprendizagem realizadas, e definir prioridades de planeamento e implementação de melhorias onde oportuno. (EFQM, 2007)

Se a opção de uma organização recair no Modelo de Excelência para efetuar a autoavaliação, a lógica RADAR estará presente em cada um dos subcritérios de Meios e para cada subcritério dos Resultados.

Para a aferição da pontuação utilizando o Modelo da EFQM e a lógica RADAR, há que ter em conta os diferentes pesos dos critérios (figura 2.15) e dos subcritérios do Modelo da EFQM, há que atentar também na matriz de pontuação radar. Esta matriz é a metodologia utilizada para aferir a pontuação aquando das candidaturas ao Prémio Europeu da Qualidade.

Figura 2.15 Modelo de excelência EFQM com pontuações



Fonte: EFQM, 2009a

O “método” RADAR é mais frequentemente adotado para efetivar autoavaliações, mas poderá ser uma ferramenta útil, quando combinado com as partes do Modelo da EFQM, para gerar ideias e identificar problemas.

No conceito RADAR figuram os seguintes elementos:

Resultados

Reflete os resultados que presentemente a organização alcança. Em organizações excelentes, os resultados registam tendências positivas, proporcionam e enquadram-se num quadro de sustentabilidade. As metas estabelecidas são adequadas e alcançadas, sempre que possível excedidas. São efetuadas comparações externas do desempenho da organização, especialmente com aquelas consideradas referência do sector e/ou *world class*. No sentido de ser possível compreender e identificar oportunidades de melhoria, os resultados deverão considerar as áreas relevantes, oferecendo a possibilidade de segmentação tida como adequada, seja por departamento, por cliente ou de outro tipo. (EFQM, 2007) e EFQM (2009a)

Abordagem

A abordagem consiste naquilo que uma organização planeia fazer e os motivos subjacentes. As abordagens de uma organização excelente são sólidas. Caracterizam-se por apresentarem uma lógica clara focalizada nas atuais e futuras necessidades da organização, conduzida através de um processo ou processos corretamente definidos, delineados e orientados para as necessidades dos *stakeholders*. (EFQM, 2007) e EFQM (2009a)

Desdobramento

Refere às ações tomadas pela organização com vista a desdobrar as abordagens. Em organizações excelentes as abordagens são executadas em áreas relevantes e de uma forma sistemática.

Esta implementação sistemática será minuciosamente arquitetada e a sua introdução será feita de uma forma apropriada. (EFQM, 2007) e EFQM (2009a)

Avaliação e Revisão

Compreende as diversas avaliações e revisões que uma organização leva a cabo para a melhoria tanto das abordagens como do desdobramento destas.

Organizações excelentes efetuam medições regulares às abordagens e ao seu desdobramento e são empreendidas atividades de aprendizagem resultantes dessa monitorização. Este *output* é fulcral para a identificação, priorização, planeamento e implementação de ações de melhoria. (EFQM, 2007); (EFQM, 2009a)

2.6. Estado de arte

A literatura encontra-se plena de estudos desenvolvidos no âmbito de cada uma das certificações, estudos que abordam a integração dos sistemas e ainda algumas análises ao modelo de excelência da EFQM.

A certificação no âmbito da qualidade é a que apresenta o maior número de estudos, sendo grande parte referente a estudos de casos em organizações, como se observa em Costa (2013), Lopes (2009), Esteves (2011), Ribeiro (2012), Sousa (2007) e Mendes (2011).

Os estudos efetuados no âmbito do Sistema de Gestão Ambiental limitam-se também na sua maioria a abordagens a casos específicos de organizações, são exemplos, Abreu (2011), Calado (2007), Rodrigues (2009), Saraiva e Correia (2002), Pinto (2012), Silva (2006) e Lopes (1999).

Os estudos que se debruçaram sobre a temática dos Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho além da atenção dedicada às organizações enquanto conceção de sistemas, outros exploram determinadas áreas específicas da Segurança e Saúde no Trabalho, como Alves (2013), Ferreira (2007), Durães (2010), Vieira (2011), Coelho (2009).

A esfera de intervenção da Responsabilidade Social não se esgota a nível interno. A componente externa tem algum peso neste referencial e a literatura reflete esta particularidade, nomeadamente na influência que as organizações têm no seu exterior como confirmam Mourato (2013), Madeira (2012), Duarte (2013) e Mendes (2012).

E literatura que trata a Investigação, Desenvolvimento e Inovação basta-se quase em exclusivo em estudos de caso em organizações, como é o caso de Simões (2012), Fernandes (2012), Evangelista (2013), Coelho (2012).

Os Sistemas de Gestão de Recursos Humanos ainda não se encontram de uma forma abundante na literatura. Tal como a maioria dos estudos dos outros referenciais, também estes incidem maioritariamente dentro da realidade das organizações Mira (2012), Rebelo (2013) e Ferraz (2012) são exemplo disso.

Nos Sistemas Integrados de Gestão à imagem das diferentes certificações predomina, mais uma vez, o estudo acerca de organizações abordadas numa prestativa interna. Sousa (2010), Cardoso (2011), Abreu (2007), Campos (2009), Rodrigues (2009) e Clemente (2005). Estes sistemas poderão ser constituídos por dois ou mais referenciais, contudo, faz-se sentir a presença dos Sistemas que têm uma maior utilização como a Qualidade, Ambiente e Segurança, vulgarmente apelidados de SIGQAS. (Pires, 2012 e Pinto, 2012)

Os prémios de excelência apresentam também alguma incidência em estudos de caso aplicados a organizações específicas como Matos (2010), Castro (2013) e Santos (2013). Foram desenvolvidos estudos que retratam o modelo de excelência da EFQM como uma ferramenta de gestão como é exemplo Silva (2005). O modelo é ainda

abordado quanto à sua aplicação em determinados setores, como consta nos estudos de Marques (2011) e Campos (2011).

Na revisão da literatura efetuada não se vislumbrou, em Portugal, a existência de um estudo cujo objeto se assemelhe ao que presentemente se desenvolve.

Verificou-se a existência de um estudo com contornos semelhantes no Brasil, desenvolvido por Sibemberg, et al., (2012). As semelhanças materializam-se no objeto do estudo:

“existência de associação entre a conquista do prémio pelas organizações candidatas ao Prémio Nacional da Qualidade, de 1996 a 2011, e a existência de certificações – em qualidade, ambiental, saúde e segurança ocupacional e responsabilidade social – nestas organizações”.

Este estudo assemelha-se ao presente por se tratar de referenciais com aplicabilidade internacional como são as normas ISO, contudo o Prémio Nacional da Qualidade (PNQ) assegurado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) tem como base o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), este modelo é baseado no modelo Malcolm Baldrige que apenas recentemente teve alguma aproximação ao modelo da EFQM que serve de base ao prémio em Portugal. (FNQ, 2013)

Por os prémios em causa serem distintos e por os métodos e as hipóteses do estudo não apresentarem semelhanças não será possível traçar um paralelismo em termos de resultados.

Há ainda a registar outro estudo, no mesmo país, desta feita mais afastado do objeto da presente dissertação (Sant’Anna, 2009). Este estudo estabelece a compatibilização entre a norma ISO 9001 e os requisitos da excelência segundo a FNQ. Apesar do objeto ser completamente distinto, é mediante este pressuposto que a presente dissertação é lançada. Desta “compatibilização” entre os diferentes referenciais e os subcritérios do PEX-SPQ (mediante as certificações que possam possuir) é que as organizações poderão melhorar nos aspetos que o prémio avalia. À semelhança do estudo anterior também não será possível efetuar uma comparação em termos de resultados finais.

Capítulo III – A investigação

3.1. Introdução

O presente capítulo apresenta o estudo a realizar. Inicia com a descrição e fundamentação teórica e concetual da investigação, seguidamente serão expostas as hipóteses a testar e será apresentada a problemática em análise. Descrever-se-á a forma de recolha de dados, bem como a aplicação dos questionários.

3.2. Modelo Concetual da Investigação

Para dar a conhecer a investigação de uma forma esquemática e estruturada desenvolve-se o modelo concetual da investigação, este modelo (Figura 3.1) parte de um conjunto de pressupostos que lhe servem de fundamentação.

As certificações, que em muito contribuem para bons desempenhos das organizações estão de tal forma massificadas, que apesar dos enormes contributos, já não garantem por si o destaque das organizações. Há então que pensar no próximo passo, em enveredar pelo caminho da excelência. O caminho que é proposto para se atingir a excelência poderá consistir numa rampa de lançamento para o sucesso a longo prazo e trazer vantagens competitivas face às organizações concorrentes. As organizações mostram-se cada vez mais preocupadas com as questões da qualidade e da excelência aliada à sustentabilidade a longo prazo. Uma organização que tenha características de uma organização excelente terá a capacidade de se adaptar às recentes contingências do mercado. (António e Teixeira, 2009)

Embora se trate de processo distintos e independentes, as organizações em Portugal têm optado numa primeira instância pela certificação dos sistemas de gestão, em particular pelos referenciais ISO e seguidamente avançam para o reconhecimento da sua excelência. (Branco, 2008)

O problema de investigação tem a sua génese no pressuposto de que as diferentes certificações intervêm e potenciam os diversos subcritérios do modelo de excelência. A tabela 3.1 e a Tabela 3.2 estabelecem a concordância entre a área de atuação das diferentes certificações e os subcritérios do modelo de excelência.

Tabela 3.1 Critérios de Meios vs. referenciais

Subcritérios do modelo da EFQM	Certificações					
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001/ NP 4398	NP 4469-1	NP 4457	NP 4427
1 Liderança						
1a. Os líderes desenvolvem a missão, visão, valores e ética atuam como modelos a seguir;	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1b. Os líderes definem, monitorizam, revêm e conduzem a melhoria do sistema de gestão e do desempenho da organização;	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1c. Os líderes envolvem-se com os <i>stakeholders</i> externos;		✓	✓	✓		
1d. Os líderes reforçam uma cultura de excelência perante as pessoas da organização;	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1e. Os líderes asseguram que a organização é flexível e gerem eficazmente a mudança.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 Estratégia						
2a. A estratégia é baseada na compreensão das necessidades e expectativas tanto dos <i>stakeholders</i> como do contexto externo;	✓	✓	✓	✓	✓	
2b. A estratégia é baseada na compreensão do desempenho e capacidades internas;	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2c. A estratégia e as políticas que a suportam são desenvolvidas, revistas e atualizadas;	✓				✓	
2d. A estratégia e as políticas que as suportam são comunicadas implementadas e monitorizadas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 Pessoas						
3a. Os planos para os recursos humanos apoiam a estratégia da organização;	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3b. Os conhecimentos e as capacidades das pessoas são desenvolvidos;	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3c. As pessoas são alinhadas, envolvidas e responsabilizadas;	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3d. As pessoas comunicam de uma forma eficaz por toda a organização;	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3e. As pessoas são reconhecidas, recompensadas e assistidas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 Parcerias e recursos						
4a. As parcerias e os fornecedores são geridos com vista a benefícios sustentáveis;		✓	✓	✓	✓	
4b. A gestão financeira e efetuada com vista a assegurar o sucesso sustentado;	✓			✓		
4c. As instalações, equipamentos, materiais e recursos naturais são geridos de forma sustentável;	✓	✓	✓	✓	✓	
4d. A tecnologia é gerida de forma a apoiar a execução da estratégia;	✓				✓	
4e. A informação e o conhecimento são geridos de forma a apoiar a tomada de decisões eficazes e a construir a capacidade organizacional.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5 Processos						
5a. Os processos são sistematicamente concebidos e geridos;	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5b. Os processos são melhorados à medida das necessidades através da inovação, de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado aos clientes e a outras partes interessadas;	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5c. Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes;	✓					
5d. Os produtos e serviços são produzidos, entregues e assistidos;	✓					
5e. As relações com os clientes são geridas e realçadas.	✓	✓	✓	✓		

Fonte: Adaptado de EFQM (2010), IPQ (2008), IPQ (2012), OHSAS (2007), IPQ (2008b), IPQ (2007) e IPQ (2004)

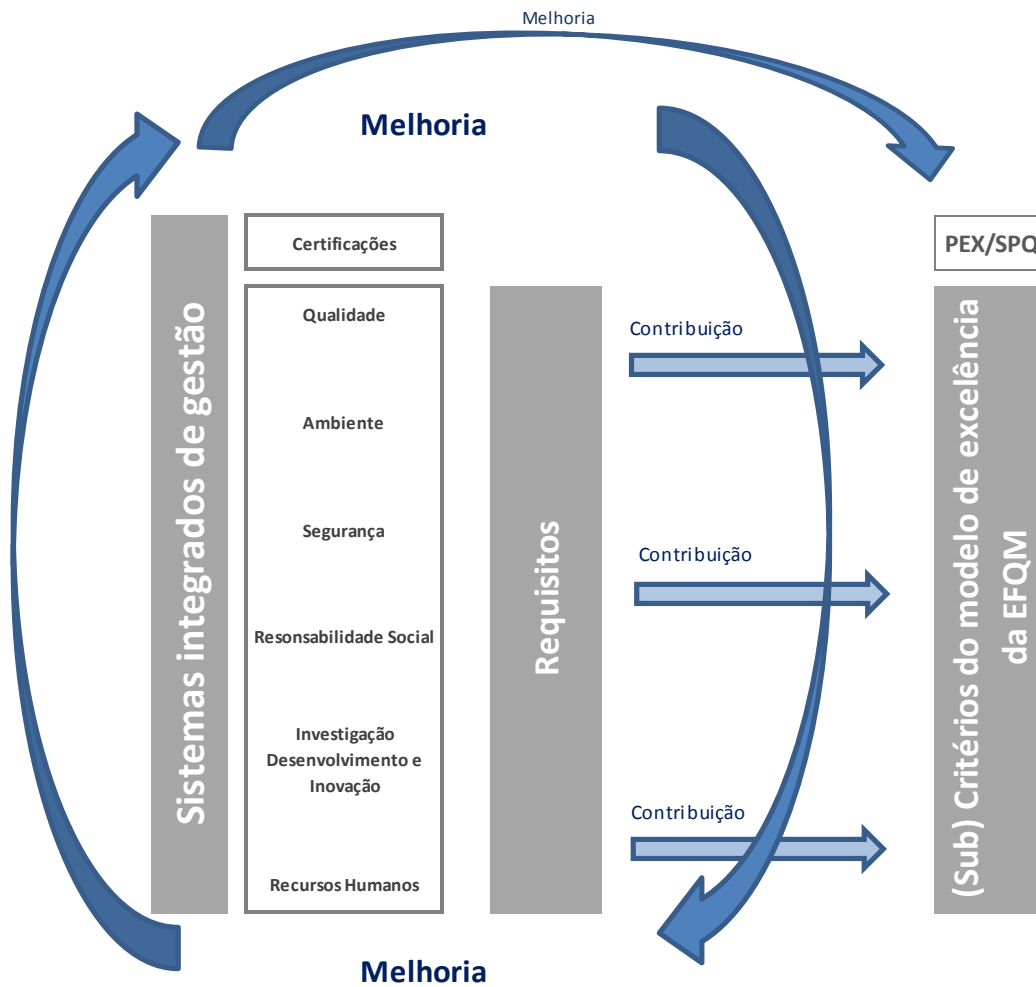
Tabela 3.2 Critérios de Resultados vs. referenciais

Subcritérios do modelo da EFQM	Certificações					
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001/ NP 4398	NP 4469-1	NP 4457	NP 4427
6 Resultados Clientes						
6a. Medidas da perceção;	✓	✓	✓	✓		
6b. Indicadores de desempenho.	✓	✓	✓	✓		
7 Resultados Pessoas						
7a. Medidas da perceção;	✓					✓
7b. Indicadores de desempenho.	✓					✓
8 Resultados Sociedade						
8a. Medidas da perceção;		✓	✓	✓		
8b. Indicadores de desempenho.		✓	✓	✓		
9 Resultados Chave de Desempenho						
9a. Efeitos chave do desempenho;	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9b. Indicadores-chave do desempenho.	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Adaptado de EFQM (2010), IPQ (2008), IPQ (2012), OHSAS (2007), IPQ (2008b), IPQ (2007) e IPQ (2004)

O modelo conceptual pretende representar a melhoria contínua preconizada pelas diversas certificações que funciona como catalisador da excelência. Pretende também estabelecer uma ligação entre os requisitos que compõem os referenciais normativos e os subcritérios do modelo de excelência. Por organizações certificadas serem auditadas segundo os requisitos dos diferentes normativos, implica que sejam adotadas práticas mundialmente aceites e reconhecidas e contem ainda com o feedback de auditores (de terceira parte) dotados de experiencia e capacitados para trazerem mais-valias às organizações.

Figura 3.1 Modelo conceptual da investigação



Uma leitura apressada deste modelo conceptual poderá deixar a ideia de que a excelência é algo alcançável. Apesar do tema não ser pacífico, parece prevalecer a ideia de que esse ideal (excelência) é algo de intangível e mutável. A esquematização seria mais correta se a excelência fosse também englobada num ciclo de “melhoria contínua”, contudo dificultaria a leitura e interpretação do modelo conceptual de análise. Apesar desta incongruência o que se pretende representar é a forma de a atingir (continuamente), bem como a aferição da contribuição de diversos referenciais, compostos por requisitos, que por sua vez intervêm em áreas similares àquelas que as 32 partes de critério do Modelo de Excelência contemplam.

Atingir a excelência será sempre algo abstrato e carregado de subjetividade, pois esta representa um ideal inalcançável. Conseguir elevados níveis de excelência dependerá em grande parte dos resultados que uma organização consegue alcançar e da forma como os consegue manter no futuro. (Lopes e Capricho, 2007)

As organizações tomadas como modelos pelos seus desempenhos excelentes conseguem destacar-se no seu sector. São aquelas que prestam serviços ou vendem produtos concorrentes mas têm uma imagem mais forte porque possuem características ou utilizam técnicas que as outras não utilizam ou não possuem. Esta diferenciação oficializa-se pelos resultados excelentes obtidos pelas suas práticas e ferramentas próprias. (Turner, 2010)

3.3. Hipóteses da Investigação

Pires (2000) define hipótese estatística como uma afirmação acerca dos parâmetros de uma ou mais populações (testes paramétricos) ou acerca da distribuição da população (testes de ajustamento).

De forma semelhante Moreira et al. (2011) afirma que em estatística, uma hipótese é uma alegação, ou afirmação, sobre uma característica de uma população. Esta hipótese será testada com base em resultados amostrais, sendo aceite ou rejeitada. Ela somente será rejeitada se o resultado da amostra for claramente improvável de ocorrer quando a hipótese for verdadeira.

Para cada característica da população a ser testadas, são definidas duas hipóteses. Uma, designada por hipótese nula (H_0) e H_1 a hipótese alternativa a ser testada (complementar de H_0). O teste pode levar a aceitação ou rejeição de H_0 que corresponde, respetivamente à negação ou afirmação de H_1 sendo que a aceitação depende dos resultados da aplicação do teste estatístico, bem como do nível de significância adotados. (Pestana e Gageiro, 2008)

O valor estimado para um parâmetro da população, na maior parte das vezes, não é igual ao valor verdadeiro. Tem interesse a existência de um intervalo de confiança que faculte um intervalo plausível para o parâmetro baseado nos dados amostrais. O intervalo de confiança de por exemplo 95% representa que estaríamos 95% confiantes que o valor calculado corresponda ao verdadeiro valor do parâmetro. (Hill e Hill, 2009)

Ao formular hipóteses está-se a identificar as variáveis bem como as suas relações, assim define-se o papel que as variáveis têm na investigação. O Modelo Concetual da Investigação (Figura 3.1) pretende ser uma representação esquemática destas relações.

As empresas que quiserem seguir o caminho da excelência têm que ir mais além, desenvolvendo e aplicando os valores da qualidade em toda a empresa em vez de ficarem apenas pelo cumprimento dos requisitos das normas, apostam num conjunto de variáveis como a inovação e a aprendizagem que lhes permitem chegar à eficácia total do sistema. (Lopes e Capricho, 2007)

Os sistemas de gestão capacitam e dotam as organizações de ferramentas que as ajudam na melhoria contínua. Esta premissa pode ser demonstrada por avanços na penetração de novos mercados, melhorias significativas na produtividade total, melhoria na relação qualidade (do produto/serviço) / custo de produção, aumento da motivação dos trabalhadores e maior respeito pelo ambiente, etc. (Pinto, 2012)

Secca (1999) citado por Lopes e Capricho (2007) apresenta um estudo comparativo entre empresas certificadas e não certificadas em Portugal e conclui que aquelas que apresentam sistemas certificados “*são mais produtivas e rentáveis, logo mais lucrativas*”.

Existem alguns autores que colocam ostensivamente os sistemas de gestão no caminho da excelência. Para responder à questão de pesquisa (A existência de sistemas integrados de gestão influenciam o reconhecimento da excelência) formulam-se as seguintes hipóteses que decorrem diretamente do objetivo da dissertação.¹³

H1: A maioria das organizações distinguidas possui um ou mais certificados.

H0: O número de organizações distinguidas que possuem um ou mais certificados é igual ao número de organizações distinguidas que não possuem qualquer certificado.

Ha: O número de organizações distinguidas que possuem um ou mais certificados é superior ao número de organizações distinguidas que não possuem qualquer certificado.

¹³ As hipóteses “H4” e “H5” repetem o que pretendem medir as hipóteses anteriores, contudo estas respeitam à opinião das organizações que passaram pelo processo de candidatura ao prémio e eventualmente pelo(s) processo(s) de certificação, enquanto que as anteriores respeitam a dados históricos.

As normas de gestão têm sido crescentemente usadas pelas organizações como ferramenta de gestão na melhoria contínua, para assegurar e comprovar desempenhos adequados na procura contínua da excelência. (Pinto, 2012)

Branco (2008) aponta a melhoria contínua como um dos requisitos para sistemas de gestão, pelo que é um dos aspetos a evidenciar pelas organizações para a manutenção da certificação.

Mediante a conclusão de ciclos de melhoria contínua as organizações vão aprimorando os seus sistemas e são feitas melhorias a diferentes níveis. Espera-se que as vantagens adicionais trazidas pela maturidade dos sistemas de gestão tenham um contributo positivo no caminho da excelência. Este elemento potenciador deverá empurrar as organizações para níveis de excelência elevados. H2 mede a associação entre a maturidade e o nível de excelência.

H2: Existe associação entre a antiguidade da certificação e o nível de excelência alcançado.

Ho: Não existe correlação ou existe correlação negativa entre a antiguidade da certificação e o nível máximo de excelência atingido.

Ha: Existe correlação positiva entre a antiguidade da certificação e o nível máximo de excelência atingido.

A melhoria contínua enquanto princípio, transversal a todas as normas detentoras de requisitos para a certificação de sistemas de gestão é operada de uma forma gradual e sistemática. É expectável que a antiguidade, mas também o número de certificações (pela abrangência de mais áreas) sejam fatores determinantes na evolução das organizações.

Tabela 3.3 Objetivos gerais dos referenciais

Referenciais	Objetivo Geral
ISO 9001	Contribuir para a melhoria contínua do desempenho de uma organização, demonstrando a sua capacidade de fornecer produtos e serviços adequados aos requisitos dos clientes e da sociedade, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas.
ISO 14001	Contribuir para a melhoria contínua do desempenho de uma organização na prevenção do ambiente e dos recursos naturais, demonstrando a sua capacidade de identificar requisitos legais ambientais aplicáveis aos seus impactes ambientais significativos e de os controlar, eliminando-os ou minimizando os seus efeitos nocivos.
OHSAS 18001/ NP 4398	Contribuir para a melhoria contínua do desempenho de uma organização na proteção da segurança e da saúde dos seus colaboradores, demonstrando a sua capacidade de identificar os requisitos legais de SST aplicáveis e os perigos e riscos para a SST e de os controlar, eliminando-os ou minimizando os seus efeitos nocivos.
NP 4469-1	Contribuir para a melhoria contínua do desempenho de uma organização na implementação da política, objetivos e ações decorrentes de requisitos legais, regulamentares e outros que a organização subscreva. Aplica-se a aspetos de responsabilidade social que a organização identifique como sendo aqueles que pode controlar ou aqueles que pode influenciar.
NP 4457	Contribuir para a melhoria contínua do desempenho de uma organização mediante trabalho sistemático desenvolvido com utilização do conhecimento gerado no trabalho de investigação e na experiência, com o propósito de criar novos ou significativamente melhorados materiais, produtos, processos ou serviços, inovações de marketing ou inovações organizacionais
NP 4427	Contribuir para a melhoria contínua do desempenho de uma organização na formulação de um conjunto de princípios que poderão ajudar as organizações, de modo especial as que não possuam competências na área de Gestão de Recursos Humanos, a atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais tornando-se, por conseguinte, mais competitivas,

Fonte: Pinto, 2012; IPQ, 2007; Gameiro, 2008 e IPQ, 2008

Da Tabela 3.3 constata-se que as certificações intervêm em áreas distintas da organização. Embora devam fazer parte do mesmo sistema direcionam-se para diferentes âmbitos e garantem a melhoria contínua de uma forma transversal. Como se verificou na Tabela 3.1 e na Tabela 3.2 cada referencial tem apenas uma correspondência parcial com os subcritérios do Modelo de Excelência, assim mediante a combinação das diferentes certificações intervêm-se em todos os subcritérios do Modelo. Espera-se que quanto mais áreas estiverem certificadas (e devidamente melhoradas) maior possibilidade terá a organização de alcançar níveis mais elevados de

excelência. H3 pretende medir a associação entre as áreas certificadas (número de certificações) e o nível de excelência alcançado.

H3: Existe associação entre o número de certificações e o nível de excelência alcançado.

Ho: Não existe correlação, ou existe correlação negativa entre o número de certificações detidas e o nível de excelência alcançado.

Ha: Existe correlação positiva entre o número de certificações detidas e o nível de excelência alcançado.

No sentido de averiguar as dificuldades e as contribuições das diferentes certificações, formulam-se as seguintes hipóteses basadas na opinião das organizações:

H4: Na opinião dos distinguidos as certificações contribuem de forma semelhante para a conquista dos prémios.

Ho: A proporção é semelhante em todas as normas.

Ha: A proporção difere significativamente em pelo menos uma norma.

3.4. Metodologia da investigação

A presente investigação caracteriza-se por ser de tipo quantitativo pois procede à verificação de teorias e hipótese, quanto à natureza classifica-se como causal comparativa ou *ex post facto* por respeitar a acontecimentos passados e consequentemente as causas estão a ser estudadas depois de terem tido um efeito sobre outra variável (Hill e Hill, 2009)

Para a coleta de dados optou-se pelo questionário (cf. Anexo3). A utilização de questionário como instrumento de recolha de dados tem vantagens e desvantagens associadas.

Tabela 3.4 Vantagens e desvantagens da utilização de questionários

Vantagens	Desvantagens
A resposta, por escrito, a questões incómodas, não é tão embaraçosa para os inquiridos, como no caso de entrevista	É necessário muito planeamento (e pré-testes) no sentido de tornar claro e inequívoco
As respostas não se encontram muito sujeitas a enviesamentos ou a interpretações duvidosas	A motivação à resposta é muito diminuta, especialmente quando se trata de assuntos considerados sensíveis (pessoais) ou estratégicos (empresariais)
Permite uma maior sistematização dos resultados obtidos e desta feita facilita a análise e tratamento dos dados	Dificuldade de esclarecimento de dúvidas
Aplicável a amostras de pequena e grande dimensão	A introdução de dados suplementares exige a compatibilização com outros instrumentos de recolha de dados
Acarreta, normalmente, menos custos por evitar deslocações	Poderão existir desvios na resposta a questões abertas

Fonte: adaptados de Barañano (2008) e Hill e Hill (2009)

Embora, sejam apontadas debilidades ao inquérito por questionário enquanto técnica de investigação empírica, a preferência incidu sobre esta metodologia de recolha de dados, tendo em conta a natureza do estudo (tipo quantitativo), o tipo de informação que se pretende obter (dados específicos que respeitam ao passado), a localização geográfica das organizações em análise (organizações distribuídas por Portugal continental e ilhas) e os recursos disponíveis (a investigação foi realizada exclusivamente com recursos do investigador). As limitações dos investigadores e as vantagens que esta ferramenta proporciona têm com muita frequência mais peso que as vantagens apontadas, o que faz do inquérito o meio de recolha de dados mais utilizado na área de gestão. (Barañano, 2008)

Foi realizado um pré-teste ao questionário a enviar e à plataforma a utilizar. Para tal foi utilizada a mesma plataforma (Google Drive) a usar na recolha efetiva dos dados e foram inquiridos sujeitos de diferentes níveis de escolaridade e de distintas formações académicas (quando era caso disso), o grupo inquirido totalizava 11 elementos. Não se verificaram falhas no funcionamento da plataforma e todos os inquiridos no pré-teste confirmaram a clareza e objetividade das questões bem como o correto funcionamento da plataforma.

Os questionários enviados foram preenchidos de forma autónoma pelos inquiridos, a mensagem enviada junto ao questionário continha os contactos do responsável pelo

estudo, para o esclarecimento de dúvidas. Foi apenas colocada uma dúvida via correio eletrónico relativamente à limitação de respostas por parte da plataforma, contudo o objetivo era apenas a seleção de uma das alíneas e estava devidamente esclarecido no questionário. O inquirido assumiu a falta de atenção.

Todas as questões que compõem o questionário materializam-se, em perguntas específicas e fechadas, ou seja, o respondente tem de indicar uma das opções fornecidas pelo inquiridor.

A questão *“Assinale se a organização está ou já esteve certificada por algum referencial”* permite responder a H1: A maioria das organizações distinguidas possui um ou mais certificados.

Da relação entre as respostas às questões *“Mediante os referenciais assinalados na questão anterior, indique o período referente ao ano em que o certificado foi atribuído pela primeira vez”* e *“Dos referenciais assinalados anteriormente, assinale o nível mais alto obtido no âmbito da excelência”* testa-se H2: Existe associação entre a antiguidade da certificação e o nível de excelência alcançado.

Da relação entre as respostas às questões *“Assinale em qual(is) da(s) seguintes(s) norma(s) a organização é (ou já foi) certificada”* e *“Dos referenciais assinalados anteriormente, assinale o nível mais alto obtido no âmbito da excelência”* testa-se H3: Existe associação entre o número de certificações e o nível de excelência alcançado.

A questão *“Dos referenciais assinalados anteriormente, assinale aquele que mais contribuiu para o reconhecimento no âmbito da excelência”* permite testar H4: Na opinião dos distinguidos as certificações contribuem de forma semelhante para a conquista dos prémios.

A questão *“Assinale o setor onde a organização se encontra”* tem apenas o objetivo de segmentar os concorrentes quanto à sua origem, por isso apenas será utilizado aquando da estatística descritiva e não terá influência nas hipóteses da investigação.

Hill e Hill (2009) enfatizam as vantagens de questões fechadas por serem de fácil análise estatística, enquanto a principal desvantagem apontada reporta ao carácter “pouco rico” das respostas. Os mesmos autores esclarecem que este tipo de questões é apropriada quando o investigador conhece a natureza das variáveis e pretende obter informação quantitativa. Acrescentam ainda que é pertinente a utilização deste tipo de

perguntas quando se pretende criar uma nova questão (variável latente), formulada a partir de perguntas sobre vários aspetos (componentes).

Embora a população seja heterogénea, tem como característica comum o conhecimento do modelo, dos conceitos da excelência e prática da realização da autoavaliação com base nestes. Dada a familiaridade com o assunto, este facto foi tomado em consideração aquando da redação do questionário, pois, se desenvolvido de uma forma simplista, poderia desinteressar os inquiridos.

Para obter o acesso aos dados e ultrapassar eventuais problemas com o fornecimento de informações por parte das entidades, foi enviado junto com o questionário uma mensagem com o objetivo de descrever o objetivo da investigação, apresentar o investigador e a instituição de ensino e reforçar o compromisso de confidencialidade para com os respondentes (cf. Anexo I).

3.4.1. População ou universo e amostra

Por razões diversas um investigador será forçado a considerar uma parte dos casos de um universo, esta parte designa-se amostra do universo. Para a aferição desta existem vários métodos de amostragem. Depois da análise da amostra e retiradas as respetivas conclusões terá de extrapolar-las para o universo. Aquando desta extrapolação colocam-se problemas de representatividade. (Pestana e Gajreiro, 2008)

Entende-se por população o conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões. (Hill e Hill, 2009)

Coelho et al (2008) entende como população de interesse o conjunto de todos os elementos que apresentam em comum uma determinada característica para um estudo delimitado no tempo e no espaço.

Para a aferição do universo/população foi consultado nos sítios da internet do IPQ e APQ as organizações distinguidas nos anos 1994 a 2013. Obteve-se, por esta via, uma listagem de todos os distinguidos desde a criação do prémio. A Listagem das organizações distinguidas encontra-se em anexo ao presente estudo (cf. no Anexo II).

Da análise das listagens rapidamente se aferiu o Universo do presente estudo¹⁴.

Todas as organizações alguma vez distinguidas no âmbito da excelência quer pelo IPQ, quer pela APQ compõem o universo do estudo, sendo apenas contabilizados 61 casos. Perante um universo de 61 casos não houve lugar a qualquer tipo de método de amostragem, tendo sido inquirido todo o universo.

Foram enviados 61 inquéritos para os diversos quadrantes de Portugal continental e Ilhas.

Dos questionários enviados foram rececionadas 52 respostas válidas, o que representa uma taxa de resposta de 85%. Atendendo ao número de respostas obtidas em estudos semelhantes, podemos considerar que a adesão a este inquérito foi significativa.

3.5. Variáveis e escalas

Em muitos estudos da área da gestão não é possível explicar um determinado fenómeno através da medição exclusiva de uma única variável. O conceito de variável latente faz jus a esta problemática por representar uma variável que não pode ser observada nem medida diretamente, mas que pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis (passíveis de serem observadas ou medidas) que medem qualquer coisa em comum (nomeadamente, a variável latente). (Hill e Hill, 2009)

O mesmo autor refere ainda que ao conjunto de variáveis que medem a variável latente denominam-se por variáveis componentes.

Para explicar o contributo dos sistemas integrados de gestão (e cada uma das certificações) no reconhecimento pela excelência são utilizadas as variáveis certificação, contribuição, antiguidade, nível e distinções. A tabela 3.5 apresenta a qualificação das variáveis e escalas do estudo.

¹⁴ Apesar de algumas organizações terem sido reconhecidas em diferentes níveis e em diferentes anos, apenas foram inquiridas uma vez pela sua distinção, representam apenas um caso no universo.

Tabela 3.5 Variáveis e escalas

Variável	Descrição	Tipo de variável	Escala
Certificação	As certificações contidas pelos distinguidos	Qualitativa nominal	Nominal
Contribuição	A contribuição de cada certificação (na opinião da organização)	Qualitativa nominal	Nominal
Antiguidade	O ano da certificação (1ª certificação) – antiguidade da certificação	Quantitativa discreta	Razão
Nível	O nível mais elevado de excelência alcançado	Qualitativa ordinal	Ordinal
Distinções	O número de vezes que a organização obteve distinções	Quantitativa discreta	Razão

As variáveis expressas na escala nominal podem ser comparadas utilizando, apenas, as relações de igualdade ou de diferença. Os números atribuídos às variáveis servem como identificação, ou para associar a pertença a uma dada categoria. Nas escalas ordinais os indivíduos ou as observações distribuem-se segundo uma certa ordem, que pode ser crescente ou decrescente, permitindo estabelecer diferenciações. A escala ordinal é a avaliação de um fenómeno em termos da sua situação dentro de um conjunto de patamares ordenados, variando desde um patamar mínimo até um patamar máximo. (Pestana e Gajero, 2008)

Capítulo IV - Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Introdução

O presente capítulo compreende a apresentação dos dados resultantes dos testes necessários para testar as hipóteses apresentadas. Serão utilizadas medidas de localização central, o coeficiente de correlação de Spearman e o teste do Qui-Quadrado. Os resultados dos testes estatísticos serão comentados.

4.2. Caracterização dos respondentes

A apresentação dos dados obtidos pressupõe uma certa organização criteriosa apelidada de estatística descritiva. A estatística descritiva materializa-se num conjunto de técnicas analíticas que objetam o resumo de um o conjunto dos dados coletados para o desenvolvimento de uma investigação. Pressupõem a agregação dos dados e são geralmente expressos mediante números, tabelas e/ou gráficos. Estes resultados apresentam, normalmente, tendências ou ainda localização ou dispersão relativamente ao centro da distribuição. (Morais, 2005)

Brandão (2014) refere que a apresentação dos dados obtidos recorrendo a técnicas de estatística descritiva permite responder a um conjunto de questões:

serão os dados todos iguais?

serão muito diferentes, uns dos outros?

de que modo são diferentes?

existe alguma estrutura subjacente ou alguma tendência?

existem alguns agrupamentos especiais?

existem alguns dados muito diferentes da maior parte?

A tabela 4.1, a tabela 4.2 e os respetivos gráficos (gráfico 4.1 e gráfico 4.2) apresentam as frequências dos níveis de excelência. A tabela 4.1 apresenta os respondentes e a tabela 4.2 apresenta o universo dos distinguidos.

Tabela 4.1 Frequência observada

		Nível			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Recognised for Excellence	6	9,8	11,5	11,5
	Committed to Excellence	34	55,7	65,4	76,9
	Menção honrosa ou Galardão	2	3,3	3,8	80,8
	Troféu de prata	5	8,2	9,6	90,4
	Troféu de ouro	5	8,2	9,6	100,0
	Total	52	85,2	100,0	
Missing	System	9	14,8		
	Total	61	100,0		

Tabela 4.2 Frequência total

		Nível_total			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Recognised for Excellence	7	11,5	11,5	11,5
	Committed to Excellence	39	63,9	63,9	75,4
	Menção honrosa ou Galardão	4	6,6	6,6	82,0
	Troféu de prata	6	9,8	9,8	91,8
	Troféu de ouro	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Gráfico 4.1 Frequência observada

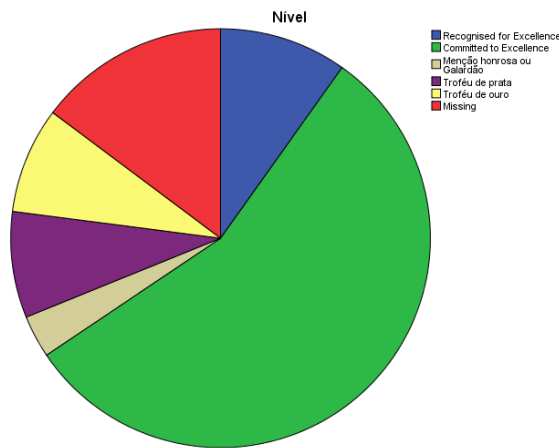
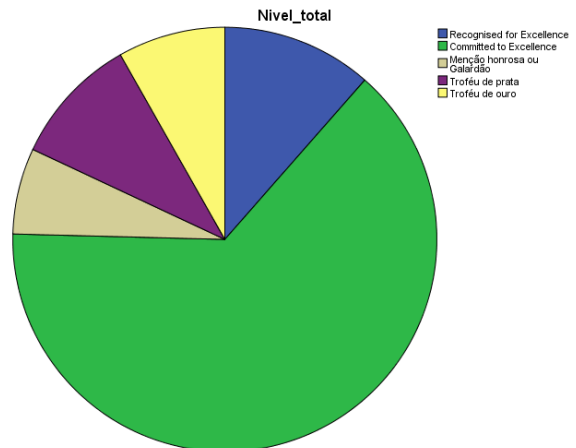


Gráfico 4.2 Frequência total

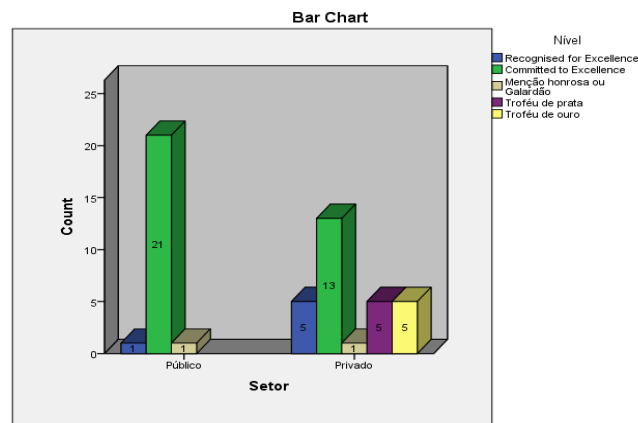


Da análise às frequências observadas constata-se que o Committed to Excellence foi o nível máximo mais vezes registado (63.9% dos distinguidos).

Verifica-se ainda que 14.8% (9 organizações) dos distinguidos não respondeu ao inquérito o que representa uma boa adesão.

Há ainda a observar que 75.4% da totalidade dos distinguidos se concentram nos dois níveis mais baixos.

Gráfico 4.3 Níveis atingidos por setor de atividade



Da análise do gráfico 4.3 verifica-se uma ausência completa de organizações públicas nos níveis assegurados pelo IPQ, correspondentes aos níveis mais elevados no âmbito nacional. Existe apenas uma menção honrosa a registar entre os organismos públicos.

Gráfico 4.4 Nacionalidade dos vencedores dos três níveis mais elevados do PEX/SPQ



Verifica-se que 80% dos respondentes distinguidos pelo IPQ, embora tenham unidades em Portugal, são organizações oriundas de outros países.

4.3 Escolha do tipo de teste

Para o tratamento estatístico dos dados obtidos foi utilizado o programa *Statistical Package for Social Sciences 20* (SPSS).

Na escolha dos testes estatísticos deve dar-se preferência aos testes paramétricos por terem uma maior precisão, contudo os testes não paramétricos são usados como alternativa aos testes paramétricos quando os pressupostos destes últimos são violados. Os pressupostos são os seguintes: (Pestana e Gageiro, 2008)

- 1) os resultados experimentais devem ser mensurados em escalas intervalares;
- 2) os resultados são normalmente distribuídos, isto é, devem seguir a curva normal;
- 3) deve haver homogeneidade da variância, isto é, a variabilidade dos resultados, para cada situação experimental, deve ser aproximadamente a mesma.

Uma grande fração de métodos estatísticos presume que os dados provenham de uma distribuição normal, pois este facto permite que seja realizada a maioria das técnicas de inferência estatística conhecidas. No sentido de aferir essa presunção existem testes como Kolmogorov-Smirnov, Cramer-von Mises, Anderson-Darling e Shapiro-Wilk,

que permitem verificar se a distribuição de um conjunto de dados adere à Distribuição Normal. Tanto o primeiro como o último são os que registam uma utilização mais frequente no seio dos investigadores, sendo que para amostras de dimensão superior ou igual a 30 aconselha-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, para amostras de dimensão mais reduzida é mais adequado o teste de Shapiro-Wilk. (Pestana e Gageiro, 2008)

Como a amostra compreende 61 casos será utilizado o Kolmogorov-Smirnov.

As variáveis medidas por escalas nominais violam os princípios dos testes paramétricos, por isso serão apenas testadas as variáveis “Antiguidade” e “Nível”.

Tabela 4.3 Teste de Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Antiguidade	Nível
N	52	52
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,54
	Std. Deviation	1,275
	Absolute	,260
Most Extreme Differences	Positive	,260
	Negative	-,163
Kolmogorov-Smirnov Z	1,873	3,101
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,000
Exact Sig. (2-tailed)	,001	,000
Point Probability	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Da aplicação do teste Kolmogorov-Smirnov constatamos para a variável “Antiguidade” um “Sig. 0,002” e para a variável “Nível” um Sig. De 0.00, ambos menores que 0.05, logo rejeita-se a normalidade das distribuições. Tal facto implica que na análise de dados sejam abandonados os testes paramétricos em detrimento dos testes não paramétricos, ou *distribution-free tests*. Contudo iremos adotar a primeira nomenclatura por ser a mais comumente utilizada.

4.4. Hipóteses, testes e resultados

4.4.1 Análise de frequências

Diretamente do somatório da resposta à 2ª questão (do questionário) conclui-se H1.

H1: A maioria das organizações distinguidas possui um ou mais certificados.

Tabela 4.4 Tabela de frequências da variável “ID:Certificação”

		ID_Certificação			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Org._certificada	52	85,2	100,0	100,0
Missing	System	9	14,8		
Total		61	100,0		

A tabela de frequências relativa à variável “ID_Certificação” demonstra que 100% dos inquiridos cujas respostas foram validadas possui um ou mais certificados.

Rejeita-se H0 porque o número de organizações distinguidas que possui um ou mais certificados é superior ao número de organizações distinguidas que não possuem qualquer certificado.

Esta constatação coloca as certificações no caminho da excelência ao observar que todas as organizações que responderam ao questionário são, ou já foram, certificadas. O resultado observado vem ao encontro do que a atual literatura refere (Lopes e Capricho, 2007 e Pinto, 2012) ao entenderem que a evolução natural da implementação de sistemas de gestão será a excelência organizacional. Essa excelência poderá ser reconhecida mediante a atribuição de prémios como o PEX/SPQ.

4.4.2. Estudo de correlações

O coeficiente ρ de Spearman mede a intensidade da relação entre variáveis. Usa apenas a ordem das observações, em vez do valor observado. Deste modo, este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de *outliers*, não exigindo portanto que os dados provenham de duas populações normais. Aplica-se igualmente em variáveis intervalares/rácio como alternativa ao R de Pearson, quando se viola a normalidade. Nos casos em que os dados não formam uma nuvem “bem comportada”, com alguns pontos muito afastados dos restantes, ou em que parece existir uma relação

crecente ou decrescente em formato de curva, o coeficiente ρ de Spearman é mais apropriado. (Pestana e Gageiro, 2008)

O coeficiente ρ de Spearman varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável. (Coelho, et al., 2008).

A interpretação dos resultados deste índice é semelhante ao Coeficiente de Correlação R de Pearson, assim, um coeficiente ρ de Spearman menor que 0.2 indica uma associação linear muito baixa, entre 0.2 e 0.69 moderada, entre 0.7 e 0.89 alta e superior a 0.9 muito alta. (Pestana e Gageiro, 2008)

H2 Existe associação entre a antiguidade da certificação e o nível de excelência alcançado.

Tabela 4.5 coeficiente ρ de Spearman das variáveis “Antiguidade” e “Nível”

Correlations				Antiguidade	Nível
Spearman's rho	Antiguidade	Correlation Coefficient		1,000	,392
		Sig. (2-tailed)		.	,004
		N		52	52
	Nível	Bootstrap ^a	Bias	,000	-,006
			Std. Error	,000	,154
		95% Confidence Interval	Lower	1,000	,026
			Upper	1,000	,647
	Antiguidade	Correlation Coefficient		,392	1,000
		Sig. (2-tailed)		,004	.
		N		52	52
Nível	Bootstrap ^a	Bias	-,006	,000	
		Std. Error	,154	,000	
	95% Confidence Interval	Lower	,026	1,000	
		Upper	,647	1,000	

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Na Tabela 4.5 verifica-se o valor 0.392 que corresponde a uma correlação positiva moderada. Apesar de apenas se ter observado uma correlação positiva moderada permite-nos afirmar que existe uma tendência de que quanto mais antiga é a certificação, maior é o nível de excelência alcançado.

À medida que a antiguidade da certificação aumenta (independentemente do referencial em causa) aumenta a maturidade dos sistemas de gestão, assim como o número de ciclos de melhoria. Esta associação encontrada vem confirmar a eficácia dos sistemas de gestão na melhoria contínua, por aos sistemas mais antigos corresponderem os níveis de excelência mais elevados.

A melhoria contínua enquanto princípio dos sistemas de gestão (IPQ, 2005) é condição *sine qua non* para a manutenção da certificação (Branco, 2008), com a maturidade dos sistemas trazida pela maior antiguidade é com naturalidade que se observa que os sistemas mais maduros são aqueles que obtêm distinções mais elevadas. Esta conclusão poderá significar um eficiente desempenho dos sistemas nestas organizações por se tratar de uma “ferramenta” comumente utilizada, há já alguns anos, por organizações reconhecidas pelo seu sucesso.

A este propósito há a assinalar que o princípio da melhoria contínua, destacado pelos diferentes referenciais para a prática de certificações, não é avaliado em termos de resultados. As organizações certificadas terão, tão só, de evidenciar o seu compromisso e ações adequadas à prática da melhoria contínua. Por outro lado verificou-se na revisão bibliográfica que o Modelo de Excelência que o PEX/SPQ tem por base critérios de resultados em diferentes áreas. Como as organizações que compõem o estudo foram avaliadas pelos seus resultados e pela melhoria contínua no âmbito do PEX/SPQ e aos melhores resultados correspondem os sistemas certificados há mais tempos fica também demonstrado o contributo das certificações para os resultados avaliados.

Na revisão da literatura foi concebida uma comparação entre as áreas em equação nos subcritérios do Modelo de Excelência e as áreas de intervenção dos diferentes referenciais. Com base nesta comparação formulou-se H2.

H2: Existe associação entre o número de certificações e o nível de excelência alcançado.

Tabela 4.6 coeficiente ρ de Spearman das variáveis “Certificação” e “Nível”

				Correlations	
				Nível	Certificação
Spearman's rho	Nível	Correlation Coefficient		1,000	,245
		Sig. (2-tailed)		.	,080
		N		52	52
	Certificação	Bootstrap ^a	Bias	,000	-,004
			Std. Error	,000	,148
		95% Confidence Interval	Lower	1,000	-,056
			Upper	1,000	,523
		Correlation Coefficient		,245	1,000
		Sig. (2-tailed)		,080	.
		N		52	52
Nível	Bootstrap ^a	Bias	-,004	,000	
		Std. Error	,148	,000	
95% Confidence Interval	Lower	-,056	1,000		
	Upper	,523	1,000		

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Na Tabela 4.6 verifica-se o valor 0.245 que corresponde a uma correlação positiva moderada. Apesar de apenas se ter observado uma correlação positiva moderada permite-nos afirmar que existe uma tendência de que quanto mais certificações possui a organização, maior é o nível de excelência alcançado. Este resultado terá de ser analisado com precaução uma vez que os valores inferiores a 0.2 são considerados como ausência de associação entre as variáveis e 0.245 encontra-se muito próximo desse limiar.

A melhoria promovida pelos diferentes referenciais encontra-se direcionada para o âmbito de aplicação a que cada uma das certificações se destina. Esta premissa aparece agora (moderadamente) comprovada mediante a correlação positiva observada.

4.4.3. Teste de aderência do Qui-Quadrado

O teste do Qui-Quadrado pode ser utilizado como uma extensão do teste binomial (o teste binomial aplica-se a uma amostra independente em que a variável qualitativa é dicotómica, cujas características são designadas por sucesso e insucesso), aplica-se a uma amostra em que a variável nominal tem duas ou mais categorias, comparando as frequências observadas com as que se espera obter do universo. (Pestana e Gageiro, 2008)

Como se pretende testar a igualdade das proporções de todas as categorias da variável, a proporção a ser testada é 0,17, ou seja a proporção de seis categorias. Como o SPSS apenas achou duas categorias testou a proporção 0,5.

Em H0 testa-se a igualdade das proporções em todas as categorias da variável.

H4: Na opinião dos distinguidos todas as certificações contribuem de forma semelhante para a excelência.

Tabela 4.7 Teste do Qui-Quadrado à variável “contribuição”

Contribuição			
	Observed N	Expected N	Residual
ISO 9001	49	26,0	23,0
NP 4469-1	3	26,0	-23,0
Total	52		

Test Statistics	
	Contribuição
Chi-Square	40,692 ^a
df	1
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26,0.

Com um nível de significâncias de 0.00 rejeitamos a hipótese nula de igualdade das proporções. Verificamos uma incidência da ISO 9001 na contribuição para a excelência quase em exclusivo. Dos 52 respondentes, apenas 3 optaram pela NP 4469-1, os restantes referenciais não tiveram preferência de nenhum dos distinguidos.

Este resultado está em consonância com a maioria da literatura que coloca a ISO 9001 como o “*o tronco comum para outras normas*” (Branco, 2008 p79) e ainda “*a ISO 9001 como a mãe de todas as normas e a certificação ISO 9001 como a mãe de todas as certificações*” (Branco, 2008 p93)

De acordo com Soares (*cit. in.* Branco 2008), a qualidade assume-se como um fator de sustentabilidade dos negócios, tanto na perspetiva da capacidade de resposta ágil e estruturada, ou mesmo de antecipação às necessidades de mercado, como uma perspetiva ética da aprendizagem da excelência e da sua transformação em cultura, ou seja, em hábito organizacional. Esta abordagem da qualidade orientada para a excelência organizacional comporta uma dimensão do desenvolvimento do ambiente das organizações, quer ao nível dos seus membros e da natureza dos seus vínculos quer

na relação com as restantes partes interessadas, de forma que possa contribuir para o bem-estar e qualidade de vida não só dos clientes, mas também da sociedade em geral.

O Instituto Português de Acreditação disponibiliza a “base de dados nacional sistemas de gestão certificados”, dos referenciais em análise não contempla a NP 4469-1 e a NP 4427 (última atualização a 04 de Setembro de 2014). Apesar desta carência contam-se 7408 sistemas certificados, dos quais 5938 são certificados pela ISO 9001 o que representa 80% dos certificados. Apesar da ausência dos referidos referenciais, a elevada percentagem que ISO 9001 detém é suficiente para se aferir o peso da norma no panorama atual. (ipac.pt)

As três preferências que recaíram sobre a NP 4469-1 demonstram a tendência da atual literatura em atribuir uma crescente importância à vertente externa das organizações que muitas vezes passam por práticas de responsabilidade social. Alguns autores afirmam que as questões de ética e responsabilidade social têm uma grande visibilidade nas partes interessadas externas às organizações. Pires (2012), Pinto (2012), Mourato (2013) e Madeira (2012).

As restantes certificações tratam de áreas específicas das organizações, contudo a NP 4427 por tratar da certificação de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos seria de esperar que, as organizações, a pudessem destacar pelo seu contributo, uma vez que potencia o recurso que mais poderá trazer a diferenciação por ser o único que não é possível a sua imitação. (Lopes e Capricho, 2007)

Capítulo V – Conclusão

5.1. Conclusão

A pretensão do estudo em enquadrar as certificações no caminho da excelência, bem como a demonstração da sua contribuição, levada a cabo no capítulo anterior, permitiu evidenciar (ainda que de forma cautelosa) a contribuição em termos de melhoria de diferentes áreas para o sucesso das organizações.

Ficou demonstrada a existência de certificações nas organizações distinguidas pelos prémios de excelência em Portugal.

Verificou-se a associação entre a antiguidade da certificação e os níveis de excelência mais elevados, bem como entre o maior número de certificações e os níveis de excelência mais elevados.

A análise dos dados permitiu ainda aferir que a ISO 9001 foi a norma que mais contribuiu para o alcance do reconhecimento da excelência (na opinião dos distinguidos). Esta opinião foi emitida por organizações premiadas pela excelência, certificadas e grande parte delas por mais de um referencial.

5.2. Contribuições do estudo

No panorama nacional escasseiam estudos que abordem a eficácia ou a contribuição dos referenciais que estabelecem requisitos para a certificação de sistemas de gestão. Estudos deste género contribuiriam para uma legitimação da implementação e subsequente certificação de sistemas de gestão. O presente estudo pretende contribuir para este vazio bibliográfico na medida que tem por base organizações reconhecidas como excelentes e avaliadas em termos de resultados. O problema lançado sobre estas organizações tem como objetivo identificar as certificações enquanto ferramenta utilizada para a busca da excelência.

5.3. Implicação para os gestores

Aos gestores é-lhe confiada a missão de gerir e melhorar a organização. Este compromisso passa pela definição de uma estratégia, o que muitas vezes representa a aderência a modelos organizativos já concebidos e testados, bem como a princípios de gestão universalmente aceites. Esta necessidade emergente legitima a adoção de

princípios constantes nos referenciais e a necessidade de certificação desses sistemas, uma vez que o estudo desenvolvido identificou a existência de certificações em organizações distinguidas que, por vezes, são referências nos diferentes setores.

5.4. Limitações do estudo

Apesar do objetivo do estudo ter sido alcançado subsistem algumas limitações que a não existirem o tornariam mais rico em conteúdos e resultados.

O estudo conclui que as certificações estão no caminho da excelência no que respeita aos distinguidos, subsistem duas questões que poderiam funcionar como elemento de comparação: As organizações reconhecidas pelo seu sucesso noutros âmbitos têm as certificações como elemento catalisador? E aquelas que não são reconhecidas e apresentam bons resultados?

Dos 61 distinguidos apenas 52 dos inquiridos responderam ao questionário. Apesar de se ter registado uma percentagem de respostas elevada (de 85,2%) não foi possível obter resposta da totalidade.

Durante a revisão bibliográfica verificou-se a existência de pouca bibliografia sobre as normas NP 4457 e NP 4427. Já no que toca à integração de sistemas de gestão os estudos concentram-se quase em exclusivo nas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, o que empobreceu em certas áreas e revisão bibliográfica efetuada.

A necessidade de aplicação de testes não paramétricos (dada a natureza e distribuição das variáveis) torna os resultados dos testes menos potentes, contudo eles são perfeitamente aceitáveis em estudos de ciências sociais.

A utilização de inquérito como meio de recolha de dados está sujeita às limitações apontadas a este tipo de instrumento como a limitação de informação que poderia ser recolhida.

Há ainda a assinalar a limitação inevitável da natureza temporal. Este tipo de estudos são realizados tendo por base um determinado período de tempo o que fatalmente fará com que passado algum tempo seja considerado desatualizado.

5.5. Trabalhos futuros

Mediante a revisão da literatura e após a realização do estudo surgiram possíveis trabalhos a desenvolver na área em análise.

O estudo aborda os sistemas de gestão no caminho da excelência, outras ferramentas e metodologias como a metodologia *lean* poderiam ter semelhante tratamento.

Passados alguns anos, a repetição do estudo poderia facultar a comparação entre os resultados e retirar conclusões acerca da evolução.

Um estudo de género seria passível de realizar em diferentes países europeus uma vez que o modelo de excelência serve de base ao prémio europeu.

Bibliografia

Abreu, Joana (2011), *Implementação de Sistemas de Gestão Ambiental em Áreas Protegidas*, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

Abreu, Marta (2007), *Sistemas integrados de Prazos, Custos e Qualidade*, Instituto Superior Técnico, Lisboa.

Alves, Ana (2013), *Análise de Acidentes de Trabalho numa Indústria Metalomecânica*, IPS – Escola Superior de Ciências Empresariais, Lisboa.

António, N. e Teixeira, A. (2009), *Gestão da Qualidade: de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM* – 1ª ed., 2ª Impressão, Edições Silabo, Lisboa.

APCER (2009). *Guia Interpretativo NP EN ISO 14001:2004*. APCER – Associação Portuguesa de Certificação, disponível em: http://www2.apcer.pt/arq/fich/guia_14001.pdf, acessido a 28 de Janeiro de 2015.

APCER (2010). *Guia Interpretativo ISO 9001:2008*. APCER – Associação Portuguesa de Certificação, disponível em: http://www.esac.pt/noronha/G.Q/apontamentos/Guia_9001_2008_APCER.pdf, acessido a 28 de Janeiro de 2015.

APCER – Associação Portuguesa de Certificação (2010 b). *Guia Interpretativo OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008*. Disponível em: http://www2.apcer.pt/arq/fich/OHSAS_18001.pdf, acessido a 25 de Abril de 2014.

APCER - Associação Portuguesa de Certificação. (2007 b), [online]. *Gestão da Investigação Desenvolvimento e Inovação*, Disponível em: <http://www2.apcer.pt/index.php?cat=33&item=193&hrq>, acessido em 27 de Abril de 2014.

APCER, Associação Portuguesa de Certificação (2014 a), [online] *NP 4457 : 2007 - Certificação de Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação*, Disponível em: http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=141:np-4457&catid=10&Itemid=60&lang=pt, acessido em 27 de Abril de 2014.

APCER, Associação Portuguesa de Certificação (2014 b) Regulamento geral de certificação de sistemas de gestão, disponível em: http://www2.apcer.pt/arq/fich/REG001_v2.pdf, acessido a 21 de Novembro de 2014.

ATP, 2011, Manual de Responsabilidade Social, Disponível em: http://www.pofc.qren.pt/resourcesuser/2011_documentos/servicos_as_pme/manuais/20110715_manualatp_responsabilidadesocial.pdf, acessido a 22 de Dezembro de 2014.

Arveson, Paul (1998), “*The Deming Cycle*” <http://balancedscorecard.org/Resources/ArticlesWhitePapers/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx>, acessido em 15 Setembro 2011.

Basílio, Carmo; Freire, Eduarda; Calvinho, Margarida; Segurado, Natércia (1999), *“Práticas de Sistemas de Gestão Ambiental”*; Portugal, Setembro 1999; NPF Pesquisa e Formação Publicações;

Bohoris, G.A. (1995) *A comparative assessment of some major quality awards*. International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 12, n. 9.

Blanco, S. C. (2005). *Guia para uma gestão integrada da qualidade, do ambiente e da saúde e segurança no trabalho nas PME*, Sevilha.

Block, M.R. e Marash, I.R. (2002), *Integrating ISO 14001 into a Quality Management System*. ASQ - second edition. Milwaukee.

Barañano, Ana María (2008) *Métodos e técnicas de investigação em gestão*, Edições Sílabo.

Branco, Rui F., (2008) *O Movimento da Qualidade em Portugal*, Vida Económica.

Brandão, Rita (2014) *Introdução à estatística*, Departamento de Matemática da Universidade dos Açores. Disponível em: http://www.pgarrao.uac.pt/IntEstatistica_08_09/AcetatosCap1_1parte.pdf , acessado a 21 de Janeiro de 2015.

Calado, Ana, (2007), *Desenvolvimento do Sistema de Gestão Ambiental da Matutano*, Instituto Superior Técnico, Lisboa

Campos, Ana (2009), *A relação entre a qualidade, ambiente e sustentabilidade. Estudo de caso: Hotel Jardim Atlântico*, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Campos, Joana (2011), *Contributos para a implementação de um modelo de gestão da qualidade num serviço de Tomografia Computadorizada: uma análise prospetiva*, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.

Cardoso, Isabel (2011), *Determinantes da Utilização na Pós-implementação de Sistemas Integrados de Gestão*, Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Braga.

Castro, Anabela (2013), *A qualidade na Administração Pública e a CAF – Common Assessment Framework*, Instituto Politécnico do Porto, Porto.

Clemente, Carla (2005), *Sistemas Integrados: Aplicação às Instituições de Saúde*, Universidade Aberta, Lisboa.

Citeve, (2012), *Guia de boas práticas de responsabilidade social no setor têxtil e do vestuário*, Disponível em: http://www.citeve.pt/filedownload.aspx?schema=4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0&channel=6D1D54F8-1B71-4D41-9EAF-58F23E675B15&content_id=5EAFD0D3-FB9C-4D81-BB57-FEA46DB3D42B&field=storage_image&lang=pt&ver=1&filetype=pdf&dtestate=2012-08-07144545, acessado a 25 de Abril de 2014.

Chiavenato, Idalberto (1993), *Introdução à teoria geral da administração*, 4ª ED., São Paulo, McGraw Hill, MAKRN Books.

Coelho, J. P., Cunha L. M. e Martins, I. L. (2008), *Inferência Estatística – Com utilização do SPSS e G*power*, Edições Sílabo.

Coelho, João (2009), *Gestão Preventiva de Riscos Psicossociais no Trabalho em Hospitais no Quadro da União Europeia*, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Coelho, Luís (2012), *Avaliação dos benefícios da certificação em Inovação: estudo de caso de uma empresa*, Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica, Porto.

Costa, Sónia, 2013, *Passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa Instituição de Ensino Superior*, UFP – Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciência e Tecnologia, Porto.

CTCP, Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho (Sistema integrado), *Guia do empresário*, disponível em: <http://www.ctcp.pt/imagens/galeriamedia/GestaodaQualidade,Ambiente,SegurancaeSaudeTrabalho15.pdf>, acessido em 26 de Maio de 2014.

Durães, Marta (2010), *Segurança e Saúde do Trabalho: dp enquadramento à implementação*, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.

EFQM - European Foundation for Quality Management (2003a). *Avaliar a Excelência – Um guia prático para o sucesso no desenvolvimento, implementação e revisão de uma estratégia de autoavaliação nas organizações*. Brochura publicada pela APQ. Amadora.

EFQM - European Foundation for Quality Management –(2003b). *Introdução à Excelência*. Brochura publicada pela APQ. Amadora.

EFQM - European Foundation for Quality Management (2003c). *O Modelo de Excelência da EFQM*. Brochura publicada pela APQ. Amadora.

EFQM - European Foundation for Quality Management (2004). *The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility*.

EFQM - European Foundation for Quality Management (2007). *Committed to Excellence*, Brochura Informativa. Brochura publicada pela APQ. Amadora.

EFQM - European Foundation for Quality Management (2009a). *O Modelo de Excelência da EFQM*, EFQM Publications.

EFQM - European Foundation for Quality Management (2009b). *Os Conceitos Fundamentais da Excelência*, EFQM Publications.

Esteves, Cristina, 2011, *Análise do Sistema de Gestão da Qualidade e da sua evolução para Sistema de Gestão Integrado*, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.

Evangelista, Alexandra (2013), *Implementação da NP 4457: 2007 no SGI de uma indústria vidreira nacional*, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Duarte, Cláudia (2013), *A Responsabilidade Social Empresarial num Contexto de Crise Económica*, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Fernandes, M. (2006). *A Norma Portuguesa 4427 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos.*, Disponível em: http://telesfernandes.net/idi/IDI_A_NP_4427.pdf, acedido a 27 de Abril de 2014.

Ferreira, Isabel (2007), *O Plano de Emergência: a sua importância*, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Fernandes, Lia (2012), *Sistemas de Gestão documental e workflow no contexto no contexto da gestão da qualidade*, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.

Ferraz, Jorge (2012), *Abordagem da Política de Recursos Humanos como contributo para a consecução dos Objetivos Estratégicos*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (2013), *Modelo de excelência em gestão – e-book*, disponível em http://fnq.org.br/e-book_MEG.pdf, acedido a 21 de Janeiro de 2015.

Freitas, L. C., (2011), *Manual de Saúde e Segurança no Trabalho*, 2ª edição, Edições Sílabo.

Gameiro, J. (2008). *Dar + Valor as Pessoas. Projeto Valor-In / Equal.*, Disponível em: https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779576753967/GRH_Norma_guia_meto_dologico.pdf, acedido a 28 de Abril de 2014.

Geada, F., Cruz, L. e Silva, T. (2012) *Value Balanced Scorecard, Ferramenta para atingir a excelência*, Edições Sílabo.

Hill, M. e Hill, A. (2000), *Investigação por Questionário*, Edições Silabo, Lisboa.

IAF, 2009, *Resultados esperados para a Certificação Acreditada de acordo com o referencial ISO 9001*, Comunicado acordado entre ISO e IAF e emitido em julho de 2009, disponível em: http://www.ipac.pt/docs/publicdocs/outros/IAF_9001_Port.16.12.11_Med_res.pdf, acedido a 15 de Abril de 2014.

ISO, (2006). *DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO/DIS 26000*, disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.361.379&rep=rep1&type=pdf>, acedido a 26 de Abril de 2014.

Juran, J.M. (1998). *Juran na Liderança pela Qualidade – Um Guia para Executivos*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Lopes, A. e Capricho, L. (2007), *Manual de Gestão da Qualidade*, RH editora.

Lopes, Hélder (1999), *Desenvolvimento de metodologias de implementação de sistemas de gestão ambiental em conformidade com a norma ISO 14001*, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.

Lopes, Carlos, 2009, *Avaliação da qualidade de serviço: O caso de uma instituição de ensino superior*, UFP – Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciência e Tecnologia, Porto.

Madeira, A. et all. (2009). *Manual Prático para a Gestão e Qualidade nas Organizações*. Lisboa, Edições Verlag Dashöfer.

Madeira, Ana (2012), *Relação entre a Responsabilidade Social, a Inovação e o Desempenho Financeiro das empresas cotadas na Euronex* Lisboa, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.

Matos, Ana (2010), *Autoavaliação de uma escola de ensino particular: Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM*, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Marques, Isabel (2011), *A avaliação da qualidade organizacional em cuidados de saúde primários, através da Commun Assessment Framework – O caso da região do Alentejo*, Universidade de Évora, Évora.

Marques, João Paulo (1998), *A cooperação universidade-indústria e a inovação científica e tecnológica: o caso da Universidade de Coimbra*, Almedina.

Mendes, Ana, 2011, *Gestão da Qualidade nas Bibliotecas Públicas Portuguesas, Implementação do Sistema segundo a norma NP EN ISO 9001:2008*, Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Mendes, Susana (2010), *Gestão da Responsabilidade Social no Processo de Aprovisionamento*, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Mira, Tânia (2012), *A qualidade nas organizações desportivas através da Implementação de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos*, Faculdade de Motricidades Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Morais, Carlos (2005) *Descrição, análise e interpretação quantitativa*, Escola Superior Educativa . Instituto Politécnico de Bragança, disponível em <http://www.ipb.pt/~cmmm/discip/ConceitosEstatistica.pdf>, acessido a 21 de Janeiro de 2015.

Moreira, A., Macedo, P., Costa, M., Moutinho, V., (2011) *Exercícios de estatística com recurso ao SPSS*, Edições Sílabo

Mourato, Joaquim (2013), *Sistema de Gestão da Responsabilidade Social do Instituto Politécnico de Portalegre – Primeira instituição do Ensino Superior a obter a acreditação na NP 4469-1: 2008*, Millenium, nº 44 (Janeiro/Julho), Portalegre.

Neves, Luís (2007). *Sistemas de Gestão Integrados*. Segurança e Qualidade Alimentar, Nº 2. Disponível em: <http://www.infoqualidade.net/SEQUALI/PDF-SEQUALI-02/n02-30-31.pdf>, acessido a 25 Abril de 2014.

Neves, A., Linhares, V., Sampaio, P. e Saraiva P. (2011), *Metodologias e boas práticas de integração e avaliação de sistemas de gestão*, Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa; Universidade do Minho; Universidade de Coimbra, Portugal. Disponível em: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/15174/1/AN_VL_PS_PS_Troia.pdf, acessado em 26 de Maio de 2014.

OCDE (1993), *Frascati Manual: Proposed standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development*, Paris.

Paiva, A. L., Saraiva, P., Sampaio, P. Lurdes, C., (2009) *ISO 9001:2008 – Implementação e Certificação*, Verlad Dashofer.

Pestana, A.H.e Gajeiro, J. N., (2008), *Análise de Dados para as Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo.

Pinto, A. (2012), *Gestão Integrada de Sistemas – Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho*, Edições Sílabo.

Pinto, A. e Soares, I. (2009) *Sistemas de Gestão da Qualidade, Guia para a sua implementação*, Edições Sílabo.

Pinto, Emília (2012), *Avaliação Ambiental de uma Instalação Industrial segundo a NP EN ISO 14001:2004*, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, Instituto Politécnico de Viseu, Viseu.

Pires, António R. (2012), *Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*, Edições Sílabo Lda., Lisboa.

Pires, Ana (2002), *Probabilidades e estatística*, Departamento de Matemática – Instituto Superior Técnico de Lisboa, disponível em: <http://www.math.ist.utl.pt/~apires/MaterialPE/AulaTCap8C.pdf>, acessado a 21 de Janeiro de 2015.

Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. M. S., Melo, L. T., Moreira, M. A. D. e Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão*. 1.^a Ed. Lisboa: Editorial Presença.

Pinto, A. (2009), *Segurança e Saúde no Trabalho – Guia para a sua implementação*, 2.^a edição, Edições Sílabo.

Pinto, A. (2012), *Gestão Integrada de Sistemas, Qualidade, Segurança e Saúde no Trabalho*, 1.^a edição, Edições Sílabo.

Rebelo, Ana (2013), *O papel da certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas*, Escola Superior de estudos Indústrias e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto, Porto.

Rego, A., Cunha, M. P. e., Costa, N. G. d., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável* (Vol. 2.^a Edição). Lisboa: HR.

Reilly, P. e Williams, T. (2012). *Desenvolvimento Estratégico em Recursos Humanos*. Lisboa, Monitor.

Ribeiro, A. (2007). *Certificação da qualidade e desempenho empresarial: Uma análise por quantis* [versão eletrónica]. *Revista de Estudos Politécnicos*, V (8), 201- 214. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n8/v5n8a10.pdf>, acedido a 28 de Abril de 2014.

Ribeiro, Sandra, 2012, *Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade - Norma NP EN ISO 9001:2008*, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.

Rodrigues, Joana (2009), *Estudo de implementação de um Sistema Integrado da Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança no trabalho numa empresa transformadora de plásticos*, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

SGS, 2014, NP 4457 – *Certificação de sistemas de gestão investigação, desenvolvimento e inovação*, [online], disponível em: <http://www.sgs.pt/pt-pt/Sustainability/Innovation-Management-Systems.aspx>, consultado a 27 de Abril de 2014.

Santos, Guilherme (2013), *Satisfação dos colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – IPSS*, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Santos, M. G. F., P. L.Vale, F. Lima, A. C. Rodrigues, R. M. d. B. Nogueira, J. M. Alonso, A. G. d. Brito, D. G. G. Ramos e L. M. M. G. d. Almeida (2008). Sousa, Vera (2010), *Sistemas Integrados de Gestão (Qualidade, ambiente e Segurança)*, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal. *Implementação de Sistemas Integrados de Gestão - Qualidade, Ambiente e Segurança*. Publindústria, Porto.

Saraiva, Inês e Correia, João (2002), *Gestão ambiental – Instalações e serviços industriais*, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

SGS, ICS (2011), *O caminho para a ISO 14001*, Traduzido e revisto por: Ana Cristina Simões - SGS ICS PORTUGAL, Disponível em: <http://www.sgs.pt/~media/Local/Portugal/Documents/White%20Papers/SGS-14001-PT-11.pdf>, capturado em 23 de Abril de 2014.

Silva, João (2005), *Avaliação do desempenho organizacional*, Universidade de Aveiro, Aveiro.

SIGs - Sistemas Integrados de Gestão (2003), [online] *Da teoria à prática*. Manual exclusivo do QSP, Disponível em: www.qsp.org.br/un_destaque.shtml, acedido em 29 de Abril de 2014

Silva, Dora (2006), *A adoção de Sistemas de Gestão Ambiental nas organizações portuguesas, motivações, Benefícios e dificuldades*, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Simões, Pedro (2012), *Desenvolvimento de um Gestor de Ideias no âmbito da IDI Empresarial*, Departamento de Eletrónica, Telecomunicações e Informática, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Sousa, Rita, 2007, *Qualidade na Administração Pública - O Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios*, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

Turner, S. (2010), *Ferramentas de Apoio à Gestão, Guia Essencial para o gestor de Sucesso*, Monitor.

Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes. NP 4427:2004 – Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Vieira, João (2011), *A influência de um Sistema de Higiene no Trabalho no funcionamento de uma ETAR*, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

Sítios consultados

<http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/>

<http://www.ipac.pt/>

<http://www.l.ipq.pt/PT/Pages/Homepage.aspx>

<http://www.efqm.org/>

Legislação e Normas

AENOR (2005), Guia para la integración de los sistemas de gestión, norma española UNE 66177.

IPQ (2005) NP EN ISO 9000, Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário.

IPQ (2008a) NP EN ISO 9001, Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.

IPQ (2008b) NP EN ISO 4397, Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho – Requisitos.

IPQ (2012) NP EN ISO 14001, Sistemas de Gestão Ambiental - Requisitos e linhas orientação para a sua utilização.

BSI (2007) OHSAS 18001, Sistemas de Gestão da Segurança e da Saúde do Trabalho.

IPQ (2008c) NP 4469-1, Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social: Parte 1: Requisitos e linhas orientação para a sua utilização.

IPQ (2007) NP 4457, Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI), Requisitos do Sistema de Gestão da IDI.

IPQ (2004) NP 4427, Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos.

SAI – Social Accountability International (2008), SA 8000 – Padrão Internacional

Lei n.º 102/2009, de 10 de Setembro - Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho.

Lei n.º 3/2014, de 28 de Janeiro – Procede à alteração à Lei n.º 102/2009, de 10 de Setembro.

Anexos

ANEXO I - Mensagem enviada junto ao questionário

Exmos. Senhores,

Permitam-me que felicite a vossa organização pela distinção que obteve no caminho da Excelência.

O questionário em anexo insere-se dentro de um estudo a realizar com todas as entidades que foram distinguidas pela sua Excelência pelo IPQ e pela APQ. Tem como objetivo averiguar se a *existência de sistemas integrados de gestão influenciam o reconhecimento da excelência*. O estudo insere-se no âmbito da Dissertação do Mestrado em Gestão da Qualidade, ministrado na Universidade Fernando Pessoa.

A informação fornecida mediante as vossas respostas é estritamente confidencial, não havendo lugar à identificação do respondente, destinando-se exclusivamente a fins estatísticos e para um trabalho de índole académica.

O questionário foi planeado para ser preenchido de forma simples e breve, devendo o seu preenchimento demorar aproximadamente 2 minutos.

Depois do seu preenchimento, é apenas necessário fazer a sua submissão.

O êxito desta investigação depende em muito da sua cooperação.

Para qualquer esclarecimento, por favor, contactar: telmo.pim@gmail.com ou 93x xxx xxx.

Grato pela vossa colaboração,

Expresso o desejo de Boas Festas,

Telmo Pimentel

ANEXO II - Listagem de organizações premiadas

Rank Xerox Portugal, Equipamentos de Escritório, Lda.

ICL Computadores, Lda.

Texas Instruments. - Samsung Eletrónica (Portugal), Lda.

Texas Instruments Equipamento Electrónico (Portugal), Lda.

Silva Matos, Metalomecânica, S.A.

Acumuladores Autosil, S.A.

Digital Equipment Portugal, Lda

Legrand Eléctrica, S.A.

DHL - Transportadores Rápidos Internacionais, Lda.

CABELTE - Cabos Eléctricos e Telefónicos, S.A.

Termoplás - Produtos e Equipamentos Plásticos para a Indústria, S.A.

TNT Express Worldwide (Portugal)

Infineon Technologies - F.S. Portugal, S.A.

Bosch Car Multimedia Portugal, S.A.

ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA (menção honrosa)

Reconhecidos pela APQ:

Academia Sporting - Centro de Futebol do Sporting Clube de Portugal

ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo SA

ADRAVE – Agência de Desenvolvimento Regional do Ave

Alliance Healthcare, SA

ANA – Aeroportos de Portugal, S.A.

ANAM – Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira, S.A.

Arquivo Regional da Madeira

BOSCH Security Systemes - Sistemas de Segurança S. A.

Câmara Municipal de Águeda

Blaupunkt Auto-Rádio Portugal, Lda.

Câmara Municipal do Porto

CUF-Químicos Industriais, S.A.

Departamento de Empreitadas, Prevenção e Segurança de Obras da Câmara Municipal de Lisboa

Departamento de Engenharia Eletrotécnica e Automação do ISEL

Direção Geral de Reinserção Social

Direção Regional da Administração Pública e Local (RAM)

Direção Regional de Informação Geográfica (RAM)

Direção Regional de Organização e Administração Pública (RAA)

Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia (RAM)

Direção Regional para a Administração Pública do Porto Santo

Escola Intercultural e das Profissões da Amadora, E.M.

Escola Salesiana de Manique

Estações dos Correios dos CTT - Correios de Portugal

Estádio Universitário de Lisboa

Externato Cooperativo da Benedita

Gabinete do Vice-Presidente do Governo Regional da Madeira

Gabinete do Ensino Superior (RAM)

Groundforce Portugal, SPdh, S.A.

Iberogestão – Gestão Integrada e Tecnológica, Lda.

Inspeção Regional do Trabalho (RAM)

Instituto da Segurança Social, I. P.

Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P.

Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I.P

Instituto de Gestão Financeira do Segurança Social, I.P.

Instituto de Informática, I.P.

Instituto do Cinema e do Audiovisual, I.P.

Monstros e Companhia – Soluções de Comunicação, Lda

Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal

NovaDelta - Comércio e Indústria de Cafés, S.A.

Refrige – Sociedade Industrial de Refrigerantes, S.A.

Secretaria-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

Secretaria-geral do Ministério da Educação

Serviços de Ação Social da Universidade da Madeira

Serviço Regional de Proteção Civil IP – RAM

Servilusa, Agências Funerárias, S.A.

Universidade Aberta

ANEXO III - Questionário

Página 1 de 1

Título do Formulário

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO: Se a organização não é (e nunca foi) certificada por algum referencial, o respondente apenas deve responder às três primeiras questões e seguidamente "enviar" o inquérito.

Assinale o setor onde a organização se encontra.* _

- Setor Público
- Setor Privado

Assinale se a organização está, ou já esteve, certificada por algum referencial.* _

- É ou já foi certificada.
- Não é e nunca foi certificada.

Indique o número de vezes que a organização foi premiada.* _ Deve indicar o número de vezes que foi premiada no âmbito da excelência pelo IPQ ou pela APQ.

Assinale em qual(is) da(s) seguinte(s) norma(s) a organização é (ou já foi) certificada. Deve indicar os referenciais que a organização está, ou alguma vez já esteve certificada.

- ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade
- ISO 14001 - Sistemas de Gestão Ambiental
- OHSAS 18001 ou NP 4397 - Sistemas de Gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho
- NP 4469-1 - Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social
- NP 4457 - Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação
- NP 4427 - Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

Mediante os referenciais assinalados na questão anterior, indique o período referente ao ano em que o certificado foi atribuído pela primeira vez.

	Anterior a 1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2014
ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 14001 -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Anterior a 1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2014
Sistemas de Gestão Ambiental					
OHSAS 18001 ou NP 4397 - Sistemas de Gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NP 4469-1 - Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NP 4457 - Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NP 4427 - Sistemas de Gestão de Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dos referenciais assinalados anteriormente, assinale aquele que mais contribuiu para o reconhecimento no âmbito da excelência.

- ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade
- ISO 14001 - Sistemas de Gestão Ambiental
- OHSAS 18001 ou NP 4397 - Sistemas de Gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho
- NP 4469-1 - Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social
- NP 4457 - Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação
- NP 4427 - Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

Assinale o nível mais alto obtido no âmbito da excelência.

- Troféu de ouro
- Troféu de prata
- Troféu de bronze
- Menção honrosa

- Committed to Excellence
- Recognised for Excellence

Adicionar item

Página de Confirmação

Mostrar link para enviar outra resposta

Publicar e mostrar um link público para resultados do formulário

Permitir aos inquiridos editar as respostas após a submissão

Enviar formulário