

MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

IMPLEMENTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL: UM CASO NO SETOR DA CONSULTORIA

Vol I

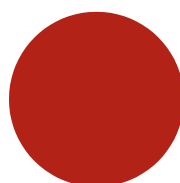
Maria do Rosário Silva Faria de Oliveira

M

2018

UNIDADES ORGÂNICAS ENVOLVIDAS

FACULDADE DE ENGENHARIA
FACULDADE DE LETRAS



Implementação e Operacionalização de um Sistema de Gestão Empresarial: Um Caso no Setor da Consultoria

Maria do Rosário Silva Faria de Oliveira

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação, orientada pela Professora Doutora Maria Manuela Gomes de Azevedo Pinto

Membros do Júri

Presidente: Prof. Doutor António Manuel Lucas Soares

Professor Auxiliar da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Orientador(a): Prof (a). Doutora Maria Manuela Gomes de Azevedo Pinto

Professora Auxiliar da Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Arguente: Prof (a). Doutora Maria Beatriz Pinto de Sá Moscoso Marques

Professora Auxiliar da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

*A ti AVÔ, que me ensinaste que tudo era possível,
Que me ensinaste a sonhar sem limites,
Que me ensinaste a ser todos os dias melhor.
Espera por mim, no teu canto de paz.*

Agradecimentos

Aos meus incríveis pais, à minha querida avó, e ao meu irmão, o meu enorme obrigada. Obrigada por todo o carinho, obrigada por toda a força, e acima de tudo, obrigada por sempre acreditarem em mim, mesmo quando eu não acreditei.

Ao Cândido, por ser a pessoa fantástica que só ele sabe ser. Obrigada por seres o meu melhor amigo, obrigada pelo abraço nas horas duras de cansaço, obrigada por estares sempre lá no final do dia, com o teu sorriso contagioso. Sem ti, e sem o teu enorme espírito de vencer, nunca teria chegado até aqui. Tenho o melhor do mundo ao meu lado! Acreditaste pelos dois mais uma vez.

À Dr.^a Manuela Pinto pelo incansável apoio, dedicação e infinita disponibilidade demonstrada. Obrigada por me ensinar que podemos sempre conquistar mais. Para mim, será sempre um exemplo a seguir.

Ao Eng^o Rui Sousa, pela confiança e oportunidade. Obrigada por todas as horas que dedicou a ensinar-me, ajudando-me a crescer profissionalmente.

Por fim, obrigada a todos os colegas da Market Access, que me fizeram sentir “em casa” desde o primeiro dia.

Obrigada a todos!

Resumo

A presente dissertação constitui uma síntese do projeto desenvolvido em contexto empresarial no âmbito da unidade curricular “Dissertação”, do Mestrado em Ciência da Informação, com vista a apoiar a reestruturação em curso na empresa acolhedora – a Market Access.

Define-se, assim, como objetivo geral a implementação e operacionalização de um Sistema de Gestão que tem na sua base a norma ISO 9001:2015 e que, focando especificamente o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), tem necessariamente impacto a vários níveis: (1) organizacional, isto é, envolvendo a estrutura, os processos e as pessoas; (2) informacional, apontando para a estruturação e gestão do sistema de informação organizacional (SIO) que alimenta, é alimentado e suporta o SGQ; (3) tecnológico, nomeadamente através da parametrização e entrada em produção de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP - Enterprise Resource Planning), modelado pelas necessidades do sistema organizacional, é indissociável do SIO e acompanha e sustenta o funcionamento do SGQ, entre outros sistemas de gestão essenciais para a atividade empresarial.

Trata-se, pois, de um estudo transversal e aplicado que se insere no campo da Ciência da Informação, área de estudos da Gestão da Informação, enquadrado por um modelo de operacionalização – o Modelo de Gestão do Sistema de Informação - Ativa e Permanente (MGSI-AP) –, que tem nos seus fundamentos teórico-metodológicos a Teoria Sistémica e o Método Quadripolar e como objeto de estudo e trabalho o fluxo infocomunicacional, sob uma visão holística e dinâmica que acompanhou a conceção e a execução deste projeto.

Alicerçados ao nível teórico, metodológico, normativo e operacional, procedeu-se à sistematização e desenvolvimento do mapeamento e modelação dos processos e procedimentos identificados; à elaboração da estrutura de registos e documentação base do SGQ; ao desenvolvimento de outros instrumentos de suporte ao mesmo (formulários, instruções, planos, etc.); à estruturação dos fluxos (de trabalho e infocomunicacionais) de suporte ao ERP/SGQ; e, por último, à configuração e implementação da infraestrutura tecnológica (ERP).

Como contributo externo do estudo e trabalho desenvolvido, apresenta-se uma releitura crítica da estrutura de processos e serviços que integram a estrutura do modelo de intervenção sistémico MGSI-AP, inicialmente desenvolvido para as universidades, adequando-o, agora, a um contexto empresarial.

Palavras-chave: Ciência da Informação; Gestão da Informação; Sistema de Gestão da Qualidade; Sistema Integrado de Gestão Empresarial; MGSI-AP; Market Access; Portugal.

Abstract

This dissertation is a synthesis of the project developed in a business context within the curricular unit "Dissertation" of the Master in Information Science, aiming the support of the ongoing restructuring of the host company - Market Access.

Its overall corresponding objective is defined as the implementation and operation of a Management System based on the ISO 9001:2015 standard. When it is specifically focused on the Quality Management System (QMS), it necessarily has an impact in the: (1) organizational level, that is, in all that involves the structure, processes and people; (2) informational level, related with the structuring and management of the organizational information system (OIS), that feeds, is fed by, and supports the QMS; (3) technological level, namely through the parameterization and production of an Enterprise Resource Planning system (ERP), modelled by the needs of the organizational system, inseparable from its OIS, and which follows and supports the operation of the QMS, among other essential management systems for the business activity.

It is, therefore, a cross-sectional and applied study that is part of the Information Science field, in the area of the Information Management studies, framed by an operational model - the Active and Permanent Information System Management Model (MGSI-AP). This model holds the Systemic Theory and the Quadripolar Method in its theoretical-methodological foundations, and it regards the info-communicational flow as its object of study and work, under a holistic and dynamic vision that accompanied the conception and execution of this project.

Established at the theoretical, methodological, normative and operational level, the identified processes and procedures were systematized and their mapping and modelling were developed; the QMS base framework of records and documentation was drafted; other support tools (forms, instructions, plans, etc.) were developed; the flows (of work and info-communicational) supporting ERP / QMS were structured; and, finally, the configuration and implementation of the technological infrastructure (ERP) were performed.

As an external contribution of the study and work developed, it is presented a critical (re)reading of the processes and services structure, which integrate the framework of the systemic intervention model MGSI-AP initially developed for the university context, adapting it now to a business context.

Keywords: Information Science; Information Management; Quality Management System; Enterprise Resource Planning System; MGSI-AP; Market Access; Portugal.

Sumário

Resumo	5
Abstract	6
Índice de Figuras.....	9
Índice de Tabelas	10
Lista de Siglas e Acrónimos.....	11
INTRODUÇÃO.....	12
1. Enquadramento e motivação	12
2. Objetivos.....	12
3. Estrutura da Dissertação	14
1. ESTADO DA ARTE	15
1.1. A Qualidade	15
1.1.1. Modelos e abordagens	24
1.1.2. As organizações e a qualidade.....	30
1.2. O Sistema de Gestão da Qualidade	33
1.2.1. ISO 9001:2015 mudanças e o seu impacto	35
1.2.2. Princípios da gestão da qualidade	39
1.2.3. Política e objetivos da Gestão da qualidade.....	39
1.2.4. O ciclo de gestão de qualidade (PDCA)	40
1.2.5. Ferramentas de gestão da qualidade	42
1.2.6. Alterações basilares: Gestão de Risco e Abordagem por processos	44
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO	48
2.1. Perspetiva CI	48
2.2. Método e Metodologias.....	51
2.3. Um modelo de intervenção	55
3. O PROJETO	58
3.1. Plano do projeto	58
3.2. Âmbito e estrutura organizacional	60
3.3. O (re)desenho do sistema de gestão e processos	63
3.3.1. Definição de indicadores e objetivos processuais.....	67
3.3.2. Matriz de riscos e de oportunidades de melhoria.....	68
3.4. Organização e representação da ‘informação documentada’	69
3.4.1. Estrutura informacional de suporte ao SGQ	71
3.4.2. Formulários.....	74

3.4.3.	Manual de Gestão	78
3.4.4.	Políticas.....	79
3.5.	Sistema documental e plano de classificação	80
3.6.	Segurança da informação.....	83
3.7.	Avaliação, seleção, retenção e eliminação da ‘informação documentada’	85
3.8.	Implementação do ERP e a arquitetura de suporte ao SGQ	89
3.8.1.	O Sistema Integrado de Gestão Empresarial.....	91
3.8.2.	O ERP SOAPP e a sua configuração.....	92
3.9.	Controlo e encerramento do projeto	97
4.	O MGSI-AP APLICADO À MA	98
	CONCLUSÃO	108
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
	ANEXOS (VOL. II).....	117
1.	Descritivos funcionais MA	117
2.	Manual de Gestão MA.....	117
3.	Formulários MA	117
4.	Processos MA	117
5.	Procedimentos MA	117
6.	Instruções de trabalho MA	117
7.	Impressos ou Modelos MA.....	117
8.	Plano de classificação MA	119
9.	Poster apresentado nas XVI Jornadas de Ciência da Informação	119

Índice de Figuras

Figura 1- Árvore de objetivos	13
Figura 2- Abordagem de Deming.....	25
Figura 3 – Certificados ISO 9001 ao nível mundial	31
Figura 4 - Top 5 mundial dos setores de indústria com mais certificados ISO 9001.....	32
Figura 5 – Certificados ISO 9001 a nível nacional.....	32
Figura 6- Principais alterações que a ISO 9001:2015 proporcionou relativamente à ISO 9001:2008	36
Figura 7- Principais diferenças de terminologias entre a ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015	38
Figura 8- Ciclo PDCA incorporado na norma ISO 9001:2015.....	42
Figura 9- Representação esquemática de elementos de um processo simples	47
Figura 10- Sistema de Informação Ativo e Permanente.....	56
Figura 11- Modelo MGSI-AP : Fluxo infocomunicacional - Dimensões, processos e serviços de GI (Pinto, 2015: 868).....	58
Figura 12 -Diagrama de GANTT (Plano do Projeto)	59
Figura 13 - Serviços MA	61
Figura 14 - Organograma MA	62
Figura 15 - Matriz Partes Interessadas MA (MA, 2018)	63
Figura 16 - Modelo de gestão MA (MA, 2018)	64
Figura 17 - Rede de Processos MA (MA,2018)	67
Figura 18 - Pirâmide documental da MA (MA, 2018).....	71
Figura 19 - Excerto “Mapa de informação documentada e registos”	73
Figura 20 - Excerto do Plano de Classificação MA.....	82
Figura 21 - Diretórios/pastas da raiz do Sistema de Gestão Documental.....	83
Figura 22 - Níveis de acesso ao Sistema Documental	85
Figura 23 - Matriz de avaliação de informação proposto (Ribeiro e Silva, 2000.....	89
Figura 24 - Arquitetura de suporte ao sistema de gestão de qualidade	91
Figura 25 – Sistema Integrado de Gestão Empresarial SOAPP.....	93
Figura 26 - Etapas de conceção e parametrização da estrutura SOAPP	97
Figura 27 – Em foco na MA	99
Figura 28 - Serviços de GI na MA (adaptado de Pinto, 2015).....	103
Figura 29 - Novo organograma MA	105
Figura 30 – O MGSI-AP aplicado à MA	106

Índice de Tabelas

Tabela 1- Quatorze passos de Deming	26
Tabela 2- Atividades síntese para o desenvolvimento de bases de qualidade nas organizações, numa época de globalização	30
Tabela 3- Benefícios internos e externos da implementação ISO 9001	35
Tabela 4 - Processos MA (MA, 2018).....	66
Tabela 6 – Codificação (Instruções).....	72
Tabela 7 – Codificação (tipo de processo).....	72
Tabela 8 – Codificação (tipo de documento).....	73
Tabela 9 - Matriz de responsabilidades da informação documentada interna	74
Tabela 10 - Estruturas dos Formulários MA	75
Tabela 11 - Procedimentos MA	76
Tabela 12 - Instruções/Modelos MA	78
Tabela 13 - Estrutura do Plano de Classificação MA	81
Tabela 14 - Tempos de retenção definidos pela MA.....	87
Tabela 15 - Privilégios de acesso SOAPP	94
Tabela 16 - Principais fases de planeamento dos diferentes serviços MA	95
Tabela 17 – Excerto do plano de Classificação MA "Artigos"	95
Tabela 18 - Excerto plano de classificação "Centro de Custos MA"	95
Tabela 19 – Contributos para um MGSI-AP na MA	103

Lista de Siglas e Acrónimos

ADM - Administração

BPMN - *Business Process Modeling Notation*

CI - Ciência da Informação

CMP- Compras

DAF - Administrativo Financeiro

DELTCI

EFQM - European Foundation for Quality Management

ERP - *Enterprise Resource Planning*

EST- Estagiários

GI - Gestão da Informação

IPAC - Instituto Português de Acreditação

ISO - *International Organization for Standardization*

IT- Instruções de Trabalho

JUSE - Japanese Union of Scientists and Engineers

MA - Market Access

MD - Modelos ou Impressos

MER - Mercado

MGSI-AP - Modelo de Gestão do Sistema de Informação Ativo e Permanente

OPS - Operações

ORI - Organização e Representação da Informação

PDCA - Plan-Do-Check-Act

PRO - Procedimentos

RCAAP - Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal

RGPD - Regulamento Geral da Proteção de Dados

RH - Recursos Humanos

RPN - Rede Parceiros Nacional

SGQ -Sistema de Gestão de Qualidade

SI- Sistema de Informação

SI-AP - Sistema de Informação Ativo e Permanente

SI-AP - Sistema de Informação Ativo e permanente

SIO- Sistema de Informação Organizacional

SQC - Statistical Quality Control

STI- Sistema de Tecnológico de Informação

TI - Tecnologias de Informação

TQC - *Total Quality Control*

TQM - *Total Quality Management*

INTRODUÇÃO

1. Enquadramento e motivação

A presente dissertação, desenvolvida no âmbito da unidade curricular “Dissertação”, do Mestrado em Ciência da Informação, e com o intuito de “implementar e operacionalizar um sistema de gestão” na empresa Market Access (MA), foi, desde o primeiro momento, uma oportunidade única, não só por se enquadrar perfeitamente no meu gosto pessoal, mas também por representar uma enorme oportunidade de crescimento profissional, aliada a um desafio imenso.

Tendo desenvolvido, ao longo de um ano, a atividade profissional de Consultora Júnior numa empresa responsável pela implementação de Sistemas de Gestão (ISO), senti que esta seria a oportunidade de alargar os meus conhecimentos de um modo bastante mais aprofundado, numa organização completamente diferente e na qual a metodologia dos Sistemas de Gestão (ISO) está, ainda, a dar os seus primeiros passos.

A Market Access (MA) é uma empresa atualmente sediada no Centro Empresarial Lionesa, fundada em maio de 2005 e centrada, desde o primeiro momento, no apoio à internacionalização de empresas portuguesas, quer numa perspetiva de capacitação e criação de competências, quer de apoio prático e no terreno à abordagem dos mercados. Procura, também, ajudar na aquisição e internalização de competências em negócios internacionais, contribuindo, de uma forma indireta e de mais longo-prazo, para os resultados na exportação.

Após treze anos de crescimento, a MA é reconhecida mundialmente pelo seu trabalho, tendo já auxiliado centenas de empresas nacionais e internacionais, das diversas áreas empresariais, nos seus processos de internacionalização.

Tendo em conta todo o sucesso alcançado, a estagnação não é, de todo, o objetivo da MA, surgindo, assim, um desafio que se enquadra na formação e competências adquiridas em Ciência da Informação e que constitui, também, uma oportunidade para transferir e aplicar o conhecimento científico produzido na Universidade.

2. Objetivos

Na busca da melhoria contínua e tendo em conta que não possuía, ainda, qualquer tipo de certificação, a MA identificou uma oportunidade de estudo e trabalho no contexto da implementação e operacionalização de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Um SGQ é responsável por garantir os princípios e diretrizes da qualidade aplicados em cada processo que envolve o dia-a-dia da entidade organizacional. Cada vez mais, empresas de todo mundo reconhecem a

relevância da implementação de um SGQ, uma vez que este permite tomadas de decisões mais seguras, garante a satisfação constante dos clientes e, conseqüentemente, a criação de uma imagem de confiança e credibilidade. Estes critérios diferenciais garantem, ainda, um clima satisfatório e uma melhor comunicação entre os colaboradores, melhorando a cultura organizacional.

Como suporte ao SGQ, a MA pretende, também, avançar com a implementação de um ERP (Enterprise Resource Planning), isto é, um sistema integrado de gestão empresarial que contribuirá para a otimização da gestão interna e da interação com o exterior, colocando o foco na melhoria de procedimentos e processos e, globalmente, na operacionalização da função de Gestão da Informação.

Estes dois objetivos têm como denominador comum o processo infocomunicacional e a sua eficiente e eficaz gestão.

A árvore de objetivos que se segue ilustra os principais objetivos a atingir, assim como as suas principais relações.

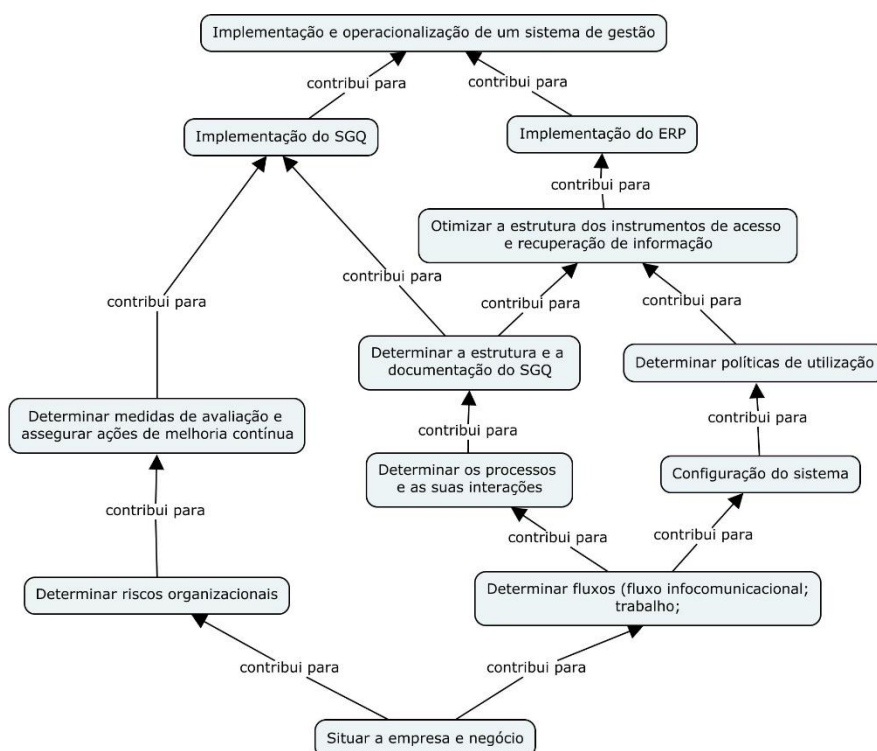


Figura 1- Árvore de objetivos

3. Estrutura da Dissertação

De modo a esclarecer a metodologia de execução do projeto em causa, e o modo como os seus objetivos foram alcançados, a presente dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos, acrescentando-se a estes, inicialmente, uma Introdução e, no fim, a Conclusão.

A *Introdução* – destina-se a descrever, de um modo geral e resumido, os pontos de partida do desenvolvimento do projeto. Desta forma, a inicia-se com um enquadramento geral onde, para além de se apresentar o contexto motivacional que levou à escolha do projeto em questão, é, também, efetuada uma breve descrição da organização acolhedora. Posteriormente são apresentados os principais objetivos do projeto, seguindo-se, por fim, a descrição da estrutura da dissertação.

O *capítulo I – Estado de Arte* - encontra-se dividido em dois subcapítulos: “A qualidade” e o “Sistema da Gestão de Qualidade”.

O subcapítulo “A qualidade” começa por apresentar a evolução do conceito Qualidade, dando principal ênfase às diferenças entre o caminho percorrido pelo Japão e o caminho percorrido pelo Ocidente. Posteriormente, são apresentados os modelos e as abordagens mais relevantes na área da qualidade, desde os clássicos Edwards Deming, Joseph Juran e Philip Crosby, até aos autores mais recentes, influenciados por um contexto caracterizado pela globalização. O subcapítulo termina com a exposição da crescente necessidade que organizações, nacionais e internacionais têm em promover a implementação e certificação de sistemas de gestão, nomeadamente no âmbito da Qualidade, com o intuito de se destacarem da restante concorrência. É, assim, apresentado um conjunto de dados estatísticos que comprovam este claro crescimento, existindo um especial destaque para as empresas prestadoras de serviço, no setor de atividade de “Consultoria e Formação”, em que se enquadra a empresa em estudo.

Posteriormente, aborda-se o “Sistema da Gestão de Qualidade” que, tal como o nome indica, descreve o conceito e as principais linhas de orientação que a implementação de um SGQ deve seguir, para que esta ocorra de forma lógica, com total sucesso, e, ainda, caso se pretenda a certificação pela norma ISO 9001. É, também, dado destaque às principais mudanças que a ISO 9001 sofreu com a revisão de 2015, enunciando-se os seus principais impactos, designadamente no que toca informação e sua gestão.

O *capítulo II - Enquadramento teórico e metodológico* - começa por introduzir a perspetiva da Ciência de Informação face à problemática em foco no projeto. Apresentam-se os conceitos fundamentais (informação, gestão de informação (GI), sistema de informação e sistema tecnológico de informação) que permitem a interligação do projeto com a área de CI (Ciência da Informação). É importante salientar que todas as definições e propostas apresentadas foram desenvolvidas por autores de referência.

O capítulo termina com a exposição do método e metodologias utilizadas no desenvolvimento do projeto, finalizando com a apresentação de um modelo de intervenção desenvolvido por Pinto e Silva (2005), denominado Sistema de Informação – Ativa e Permanente (SI-AP), e os recentes desenvolvimentos efetuados por Pinto (2015), em torno do Modelo de Gestão do Sistema de Informação – Ativa e Permanente (MGSI-AP), então trabalhado para a operacionalização da GI em contexto universitário.

No *capítulo III - O projeto* – expõe-se a forma como todo o projeto foi planeado, executado, controlado e por fim encerrado. Apresenta-se o “Plano do projeto” onde se descreve todo o planeamento inicial e os ajustes que o mesmo sofreu. Descrito o planeamento, dá-se lugar à fase da execução, onde são expostas todas as atividades e resultados obtidos ao longo da implementação do SGQ. Esta descrição crítica desenvolve-se em seis subcapítulos que abordam: o âmbito e a estrutura organizacional da empresa, o (re)desenho do sistema de gestão e processos, a organização e a representação da informação, o sistema documental e o plano de classificação, a segurança, avaliação, seleção e retenção da informação, e, por fim, a metodologia de implementação do ERP e a arquitetura de suporte ao SGQ. Conclui-se com um subcapítulo que expõe as ações de controlo da execução do projeto e o modo como será realizado o encerramento do mesmo, ou seja, como ocorreu a monitorização das atividades com vista ao cumprimento dos objetivos fixados e ações finais de gestão de projeto.

No *capítulo IV - O MGSI-AP aplicado à MA* – apresenta-se uma proposta de adequação ao funcionamento empresarial da estrutura prevista para o modelo sistémico-informacional e organizacional MGSI-AP, concretamente dirigido à atividade da MA.

Na *Conclusão*, tecem-se as considerações finais e enuncia-se um conjunto de perspetivas futuras que a organização poderá considerar nos próximos passos.

1. ESTADO DA ARTE

1.1. A Qualidade

O conceito de “qualidade” emerge e desenvolve-se com a vida em sociedade, verificando-se na literatura a referência a preocupações que antecedem e irão estar na origem da definição e da noção teórica de “qualidade”.

Costa enuncia o início da humanidade e o Homem Pré-histórico que procurava que a sua produção de ferramentas, para uso próprio, obedecesse a um conjunto de requisitos que atendesse às suas necessidades e o tornasse útil (COSTA, 2007), procurando, assim, a qualidade nos seus instrumentos.

O mesmo autor situa a primeira referência escrita ao conceito de “qualidade” no primeiro código de leis civis de que há conhecimento, o “Código de Hammurabi”, por volta do século XVII e XVIII a.C., nas comunidades do império Babilónico. Neste código estava descrito que *“se um construtor erguer uma casa para alguém e o seu trabalho não for sólido, e a casa desabar e matar o morador, o construtor deverá ser imolado”* (COSTA, 2007). Na mesma época, em comunidades fenícias e egípcias, surgem os primeiros “inspetores”, que puniam severamente o fabricante que cometesse qualquer erro nos produtos.

Com a chegada do século XII, surgem as oficinas de artesãos e negociantes que, ao produzir os seus produtos os inspecionavam rigorosamente, orgulhando-se da sua qualidade, tendo esta como base essencial para a garantia das suas vendas (PIRES, 1993).

Estas referências podem ser situadas na primeira fase da Qualidade, onde ocorria a predominância e o interesse na mão-de-obra, sendo o fundamental apenas vender (PIRES, 2016).

Apesar da ideia de qualidade ter vindo a evoluir lentamente e novos códigos terem sido desenvolvidos, só mais recentemente, no final do século XIX, e graças à evolução industrial e consequente aparecimento da produção em massa, se deu início a uma nova fase, na qual a Qualidade se formaliza.

Com a crescente necessidade de mão-de-obra, a revolução industrial veio incorporar na indústria um elevado número de camponeses sem instrução ou treino para as atividades fabris e, portanto, incapazes de colaborarem minimamente na organização do seu próprio trabalho (PIRES, 2016). Desta forma, surge a função de supervisor de produção, o responsável por definir as especificações da qualidade. Os colaboradores estavam geralmente numa situação de autocontrolo e davam a garantia da qualidade graças à supervisão do seu próprio trabalho. Ou seja, os supervisores eram utilizados para treinar trabalhadores inábeis e verificar o seu trabalho (COSTA, 2007).

Também para responder a estas necessidades, Taylor, com a separação das tarefas de planeamento e controlo das tarefas de execução, conseguiu grandes resultados, principalmente ao nível de produtividade (PIRES, 2016).

Com a Primeira Guerra Mundial, o risco do trabalho mal feito começou a ser particularmente evidenciado. Diversas falhas de equipamentos militares foram atribuídas ao facto dos produtos serem fabricados sem atender às necessárias especificações. A solução para este problema passou, então, pela criação da primeira atividade da função qualidade: a inspeção.

No início, os métodos de inspeção formal da qualidade poderiam ser encontrados essencialmente nas grandes fábricas, onde os inspetores de produção eram responsáveis por assegurar que os produtos estavam em conformidade com as especificações. Neste contexto, a investigação das causas e a tomada de ações corretivas ainda não eram atividades relevantes (PIRES, 2016). Com esta nova forma de execução, a inspeção

de qualidade começou a ser realizada *a posteriori*, sendo reconhecida formalmente e adquirindo estatuto de atividade independente. Os inspetores foram então retirados dos departamentos de produção para um departamento central de inspeção, ganhando independência e transformando-se nos “guardiões da qualidade” durante a primeira metade do século XX, tendo evoluído para os departamentos de qualidade, que atualmente são uma característica de muitos organogramas organizacionais (COSTA, 2007).

No intervalo das duas Guerras Mundiais, surgiram como desenvolvimentos essenciais as aplicações estatísticas à área da Qualidade. A ideia de que qualquer processo produtivo introduz variabilidade nas características da qualidade, e que esta variedade segue leis estatísticas conhecidas, conduz à ideia de que os processos podem ser controlados através de técnicas estatísticas. Por outro lado, qualquer outra atividade relacionada com a qualidade pode beneficiar destas técnicas, que ainda hoje contribuem largamente para o sucesso de qualquer projeto de melhoria de qualidade (PIRES, 2016).

No pós-guerra a evolução da qualidade desenvolver-se-á por dois caminhos distintos, o Japonês e o Ocidental.

- **Japão**

A revolução industrial japonesa durou cerca de quarenta anos, tendo sempre como principal objetivo a defesa da nação contra o avanço dos colonizadores europeus.

Até meados do século XX, os produtos japoneses eram conhecidos como de baixa qualidade e baratos, sendo a sua qualidade obtida apenas através da inspeção. Assim, no final da Segunda Guerra Mundial, o Japão era um país pobre e totalmente destruído.

Segundo os autores Cortada e Quintella (1994), foi apenas durante a Segunda Guerra que os japoneses perceberam que seus produtos estavam ultrapassados e que, para não se tornarem donos de uma nação em risco seria preciso partir para a industrialização, importando recursos naturais e exportando produtos manufaturados. Seria então necessário ter em consideração a qualidade, o preço, e a produção eficiente, sendo que, para tal, seria fundamental importar conhecimento (SOARES, 2004).

Em 1951, o Japão começa então a desenvolver o seu “próprio caminho para a qualidade”, separando-se da abordagem ocidental, e dando os primeiros passos para o sucesso quando a Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), que tem como objetivo acompanhar e desenvolver as normas de qualidade dentro do Japão¹. W. Edwards Deming foi convidado para dar algumas palestras sobre o método SQC (Statistical Quality Control) para executivos e engenheiros de empresas japonesas. Deming definiu o SQC como o método de

¹ Fundada em 1946.

supervisionar a qualidade, e implementar o controlo à mesma, através da aplicação de métodos estatísticos (SATO, 2012).

No entanto, por volta de 1960, a JUSE ampliou tudo o que Deming tinha ensinado nas suas palestras no Japão sobre o SQC, tendo como base para estas alterações a teoria de Walter Andrew Shewhart, "pai do controlo estatístico de qualidade" (SATO, 2012). A este novo método foi atribuído o nome de "Total Quality Control" (TQC). O TQC defende um sistema integrado de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade, de forma que o esforço necessário para tal deve ser feito por diversos grupos de uma organização, promovendo a satisfação total do consumidor (CARVALHO, 2005). Ou seja, qualidade não é um mero esforço isolado por parte de um grupo específico da organização, mas sim um conceito que permeia a organização e os seus produtos, desde o *design* deste até à entrega e satisfação do consumidor (CARVALHO, 2005).

O engenheiro Joseph M. Juran foi um dos grandes responsáveis por promover a passagem do SQC para o TQC, defendendo a importância do pensamento sistémico e aspetos como a formação em controlo da qualidade, círculos de controlo da qualidade, auditorias, e promoção de princípios de gestão da qualidade.

Em 1968, Kaoru Ishikawa, um dos pais da TQC no Japão, delineou os elementos de gestão da TQC, sendo eles:

- “A qualidade vem em primeiro lugar, não lucros a curto prazo;
- O cliente vem primeiro, não o produtor;
- Os clientes são o próximo processo sem barreiras organizacionais;
- As decisões são baseadas em fatos e dados;
- A gestão é participativa e respeita todos os funcionários;
- A gestão é conduzida por comités multifuncionais que abrangem o planeamento de produtos, do design, da produção, das compras, das vendas e da distribuição” (PECHT and BOULTON).

Com o início e desenrolar da guerra na Coreia surge uma enorme oportunidade de produção para o Japão, que viu aumentar exponencialmente a procura dos seus produtos e, consequentemente, verificou-se um "alto crescimento económico" entre 1955 e 1970, permitindo-lhe desafiar a situação económica das principais potências ocidentais (DOWER, 1999).

Nos anos 70 e 80, o Japão representava já uma das maiores potências no processo da qualidade. O modelo japonês consolidou-se e algumas das maiores empresas ocidentais procuravam adotar o seu método, pois aqueles que o faziam, em pouco tempo, duplicaram a sua produtividade (SATO, 2012).

Sucintamente, as atitudes tomadas, em conjunto com a padronização alargada dos produtos, a ampla comunicação e a educação pública, a liderança e direção centralizadas, o envolvimento e comprometimento da alta administração empresarial, e o desejo de elevar a qualidade à condição de tópico de importância

nacional, permitiram ao Japão desenvolver a sua nova abordagem e, com isso, tornar-se num dos países com mais relevância ao nível da gestão da qualidade (BAÇANTE, 1998).

- **Ocidente**

No Ocidente, a abordagem da qualidade centrou-se, numa primeira fase, no foco no processo, dando mais tarde lugar a um foco sistémico, no qual a questão da qualidade abrange a empresa como um todo, tratando de aspetos técnicos, administrativos, organizacionais, e a depender não só da engenharia e estatística, mas também de ciências como a Psicologia ou a Sociologia. A visão sistémica, bastante integrada e voltada para “o todo”, veio ao encontro do que Juran chama de “vida além dos diques da qualidade”, ou seja, uma preocupação crescente da sociedade, a partir do pós-guerra, com a segurança e confiabilidade dos produtos, exigindo maiores garantias e responsabilidades (JURAN; GRYNA, 1991).

Nos anos 60, e com um percurso de desenvolvimento das aplicações estatísticas, a capacidade de produção aumentava exponencialmente, criando-se um mundo empresarial cada vez mais competitivo e no qual a qualidade começava a ganhar espaço como um meio de diferenciação. Emerge, assim, em áreas como a nuclear, defesa e espaço, que exigiam controlo de conceção, especificações completas, e uso apenas de tecnologias e materiais provados, o conceito de garantia da qualidade, enquanto exigência dos grandes compradores sobre seus fornecedores, uma clara consequência da 2ª guerra mundial. Nesse contexto, a Garantia da Qualidade é definida como: a atividade de fornecer as evidências necessárias para estabelecer confiança, entre todos os envolvidos, de que a função qualidade está a ser executada de forma eficaz (JURAN; GRYNA, 1991).

Refira-se que entre as décadas de 1950 e 1960, antes do surgimento do conceito de “garantia da qualidade” e como fundamentação deste conceito, autores como Joseph Juran, Feigenbaum e Philip Crosby foram os primeiros a levar o conceito de “qualidade” para um nível além da produção fabril, discutindo outras formas de prevenção de problemas além do estatístico, e aparecendo, assim, a preocupação em satisfazer os clientes.

Um exemplo deste período é Philip Crosby que, em 1957, define o conceito de “zero defeitos”, abordando a qualidade como conformidade, e definindo 4 passos e 14 metas para um processo de melhoria da qualidade. Ao definir a meta de “zero defeito”, o autor afirma que a empresa deve trabalhar na melhoria contínua para buscar a conformidade, ou seja, a adequação do produto à sua finalidade (CARVALHO e PALADINI, 2006). O conceito está relacionado com a ideia de “fazer certo à primeira”, evitando o refazer e os produtos defeituosos. Para Crosby, métodos como a inspeção são pouco eficientes, visto que ampliam os custos ao remover produtos defeituosos ao final do processo. Métodos preventivos, por outro lado, podem identificar a causa dos problemas e corrigi-los antes que o produto esteja acabado, reduzindo de maneira significativa os custos de qualidade.

Outro conceito introduzido, no mesmo período, foi o de “custos da qualidade”, abordado pela primeira vez por Joseph Juran, no livro *Quality Control Handbook*, em 1951. Ao estudar os custos da baixa qualidade, e ao relacionar as falhas internas e externas, Juran mostrou que os investimentos em avaliação e prevenção de problemas compensam os custos da baixa qualidade, reduzindo os custos totais de produção. Essa abordagem deixa de maneira evidente a importância que a qualidade tem na redução de custos para a empresa, pois pela primeira vez contabilizava-os, criando um padrão de medida que facilitava a tomada de decisões para os profissionais da época (JURAN, 1951).

Nos anos 70, e com a crescente relevância que a garantia da qualidade foi adquirindo, esta é assumida como parte integrante da gestão da empresa, constituindo um seu subsistema. Daqui resulta, pela primeira vez, a utilização da palavra gestão associada à qualidade. Inicia-se, assim, uma nova fase com o foco na gestão da qualidade e, conseqüentemente, nos sistemas de gestão da qualidade como algo fundamental para a organização (PIRES, 2016).

De referir, ainda, o desenvolvimento do novo conceito de *Total Quality Management* (TQM), sendo considerado que a qualidade é uma função de todos os colaboradores da empresa, sejam internos (trabalhadores da empresa) ou externos (clientes, fornecedores, acionistas, etc.) (COSTA, 2007). A qualidade total é compreendida como “um conjunto de processos de gestão e de sistemas que produzem clientes satisfeitos, através de colaboradores habilitados para as suas funções, resultando em maior rendimento e menor custo” (LIANG, 2010).”

A terminologia mais recente considera que a Gestão da Qualidade diz respeito à coordenação das atividades de dirigir e controlar uma organização com vista a obter a qualidade, o que inclui o estabelecimento da política de qualidade e dos objetivos de qualidade, o planeamento da qualidade, a garantia da qualidade e a melhoria da qualidade. A integração e a otimização passam a ser os conceitos chave. Neste sentido, o controlo da qualidade passa a fazer parte da gestão da qualidade como especificamente dirigido a alcançar os requisitos da qualidade (PIRES, 2016).

Para diversos autores, como Sousa et al. (2007), não existe qualquer dúvida, atualmente o sucesso da gestão da qualidade só é garantido através da certificação ISO 9000, ou seja, da implementação de instrumentos normativos de gestão da qualidade reconhecidos internacionalmente.

Ou seja, num mercado cada vez mais competitivo e em constante mutação é natural que as empresas procurem, todos os dias, formas de se tornarem mais competitivas em relação aos seus principais concorrentes. Para tal, muito tem vindo a contribuir a certificação ISO 9000, que garante a certificação do SGQ dos produtos ou serviços fornecidos pela organização.

A ISO 9000, publicada em 1987 pela ISO (International Organization for Standardization)², representa para muitos autores a unanimidade internacional sobre as boas práticas de gestão da qualidade, corporizando o esforço de normalização e elaboração de orientações respeitantes à implementação e suporte de Sistemas de Gestão da Qualidade. Esta norma é caracterizada por um conjunto de requisitos que um sistema de gestão da qualidade deve cumprir, tendo como objetivo o aumento da produtividade e da qualidade, e ainda a diminuição de custos nas organizações (LARI, 2002).

É bastante importante salientar que, de modo a que exista uma completa orientação para as organizações que se desejam certificar, a ISO 9000 faz parte de uma família normativa, composta por três normas que se complementam, sendo elas (PINTO, [s.d.]):

- ISO 9000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário;
- ISO 9001 Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos;
- ISO 9004 Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas de orientação para a melhoria de desempenho;

Contudo, antes de se perceber os principais motivos para uma certificação ISO 9000, é necessário clarificar a definição de certificação.

Ganhão e Pereira (1992) defendem que *“certificar a conformidade de um produto ou serviço é a ação de comprovar que esse produto ou serviço está em conformidade com determinadas normas ou especificações, transmitindo confiança ao cliente”*. Ou seja, nos dias de hoje existe a necessidade de garantir aos clientes que estes estão a consumir um produto/serviço com a devida qualidade, sendo que, a existência de uma certificação, ou seja, uma prova dada por uma entidade externa, que é independente da organização que fornece produto/serviço, cumprindo determinados requisitos e especificações, torna-se uma garantia com bastante peso, que atribui bastante confiança ao cliente.

Segundo Sandra Ribeiro (2012), Miranda Coelho afirma, no seu artigo “Portugal está no bom caminho em matéria de Qualidade”, publicado na revista País Económico, que certificação enquanto ferramenta de gestão é relevante para a inovação e o desenvolvimento sustentável de uma organização, contribuindo para a melhoria contínua desta e concedendo, assim, um valor acrescentado, que resulta de uma boa gestão, e é considerado um fator de motivação e de reconhecimento do desempenho da empresa.

Assim, quando uma organização pretende obter a certificação do seu SGQ, esta procura, essencialmente, alcançar um conjunto de benefícios externos e internos, que as restantes organizações não certificadas, não poderão garantir (COSTA, 2007).

² Site oficial da International Organization for Standardization (ISO) disponível em: <https://www.iso.org/home.html>.

Ao nível externo, Ribeiro (2012) enuncia, através do estudo alargado sobre a opinião de diversos autores, um conjunto de benefícios que se verificam claramente nas organizações após a certificação ISO 9000, sendo eles:

- *“Melhoria da imagem;*
- *Aumento da satisfação dos clientes;*
- *Aumento da confiança do cliente;*
- *Redução das reclamações de clientes;*
- *Melhoria nas relações com os clientes;*
- *Acesso a novos mercados;*
- *Aumento do valor da empresa no mercado de ações;”*

Ao nível interno, Ribeiro (2012) enuncia os seguintes pontos:

- *“Aumento das vendas;*
- *Melhoria nos produtos e serviços oferecidos;*
- *Melhoria da eficiência a nível interna;*
- *Aumento/melhoria do conhecimento a nível da;*
- *Melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores;*
- *Melhor resposta aos pedidos dos clientes;*
- *Diminuição das auditorias dos clientes;*
- *Melhoria a nível da qualidade;*
- *Melhoria nos procedimentos”.*

Costa (2007) segue, essencialmente, a mesma ordem de ideias, defendendo que, ao nível externo, o maior benefício obtido é a melhoria das relações com os clientes. Ao nível interno o mesmo defende que, a certificação garante uma melhor definição e normalização dos procedimentos de trabalho, a melhoria na definição das responsabilidades e obrigações de cada colaborador da organização, a maior confiança na qualidade da organização, e a diminuição de imprevistos.

Buttle (1997) observou, no seu estudo sobre o impacto da ISO 9000 em empresas no Reino Unido, cerca de 23 benefícios, tanto internos como externos, dos quais se destacam os seguintes: a melhor eficiência, o melhor conhecimento de procedimentos relacionados com problemas, o melhor controlo de gestão, o uso da certificação como ferramenta promocional, o aumento da satisfação dos clientes, a melhoria no serviço ao cliente e a eliminação de problemas processuais mais facilitada.

Contudo, para que se verifique a certificação na norma ISO 9000, e consequentemente todos os objetivos mencionados sejam alcançados, é necessário que as organizações passem por um conjunto de

auditorias que comprovem a conformidade do seu Sistema de Gestão da Qualidade com todos os requisitos exigidos.

As auditorias de qualidade são um dos métodos de avaliar formal e sistematicamente a documentação, o seguimento e a eficácia dos procedimentos e práticas em causa, ou seja, são um processo independente, sistemático e documentado para obter evidências de auditorias e para avaliar objetivamente, com vista a determinar em que medida os critérios de auditorias são satisfeitos. Em termos mais específicos, as auditorias de qualidade permitem (PIRES, 2016):

- *“Verificar se as atividades relativas ao SGQ e os resultados associados estão conformes com as disposições previstas;*
- *Determinar a eficácia do SGQ;*
- *Determinar a conformidade do SGQ com os critérios de auditoria;*
- *Determinar se o SGQ tem sido adequadamente implementado e mantido;*
- *Identificar áreas de potenciais melhorias;*
- *Avaliar a capacidade do processo de revisão pela gestão de modo assegurar a adequabilidade e eficácia do SGQ”.*

Por sua vez, as auditorias podem dividir-se em quatro tipos, sendo eles (PIRES, 2016):

- **Auditorias internas:** quando realizadas por iniciativa da organização com vista a avaliar o seu próprio sistema;
- **Auditoria de diagnóstico:** quando realizadas por iniciativa da organização com vista a avaliar o seu próprio sistema, normalmente com o objetivo de definir planos de ações de melhoria com objetivos específicos e mais alargados que os geralmente inerentes ao normal funcionamento do sistema.
- **Auditorias externas:** realizadas por entidades externas à organização, tendo como objetivo verificar o grau de cumprimento de requisitos. Normalmente, estas entidades são organismos de certificação, independentes e acreditados, responsáveis por efetuar certificações. No caso de Portugal, é o Instituto Português de Acreditação (IPAC) que regula estes organismos (GANHÃO e REREIRA, 1992).
- **Auditorias suplementares:** são auditorias programadas, que se realizam quando se verificam alterações significativas no sistema.

Concluindo, atualmente a certificação é vista como o passo fundamental para garantir o sucesso da gestão de qualidade numa organização. Para além disso, quando uma organização é certificada na ISO 9000, existe o concreto reconhecimento da implementação adequada do seu SGQ por parte de terceiros, sendo que este reconhecimento atribuído através de uma avaliação independente, efetuada por uma entidade

certificadora reconhecida e acreditada, promove uma diferenciação notória perante as organizações não certificadas. (PINTO E SOARES, 2010).

É ainda importante referir que, apesar de a ISO 9000 ter essencialmente “ganho força” e se destacado no Ocidente, esta gerou consensos mundiais, sendo reconhecida internacionalmente, e implementada em todo o mundo (COSTA, 2007).

1.1.1. Modelos e abordagens

“Fácil de reconhecer... difícil de definir”. Foi esta a expressão utilizada pela Associação de Bibliotecas do Reino Unido relativamente à questão “o que é a qualidade?” (GOMES, 2004).

Sabemos que a Qualidade é considerada, universalmente, como algo que afeta a vida das organizações e a vida de cada um de nós de uma forma positiva (GOMES, 2004) e, neste ponto, parece haver uma conformidade. Contudo, relativamente à forma como deve ser abordada, têm surgido diversas posições, que foram evoluindo de acordo com a realidade envolvente.

Para percebermos melhor a evolução mencionada, é fundamental, antes de mais, realizar uma análise sobre os modelos clássicos, uma vez que estes tornam possível, aprender com a experiência adquirida e transpô-la para a realidade presente (PIRES, 2016).

De entre todos os modelos clássicos, os modelos de W. Edwards Deming e Joseph Juran são constantes referências mundiais, uma vez que estes, após a Segunda Guerra Mundial, foram grandes pioneiros do "movimento da qualidade", alertando empresários norte americanos para a necessidade de se preocuparem com certos aspetos da qualidade que, atualmente, ainda são discutidos. Philip Crosby é também uma personagem muito importante, sendo responsável por desenvolver uma abordagem com conceitos que ainda hoje se questionam permanentemente.

- **Edwards Deming**

Edwards Deming é considerado um dos mais famosos especialistas em qualidade, sendo ele o fornecedor do maior contributo para a reconstrução Japonesa no pós-guerra. Fundamentalmente, um dos seus grandes passos foi pôr em causa o *mito da qualidade* que afirma que a melhoria da qualidade significa o aumento de custos, ou seja, a qualidade é vista com um elemento que acresce custos e desta forma afeta negativamente a produtividade. Deming desafia esta abordagem, e propõe uma outra em que as necessidades e expectativas são o ponto de partida para a melhoria da qualidade.

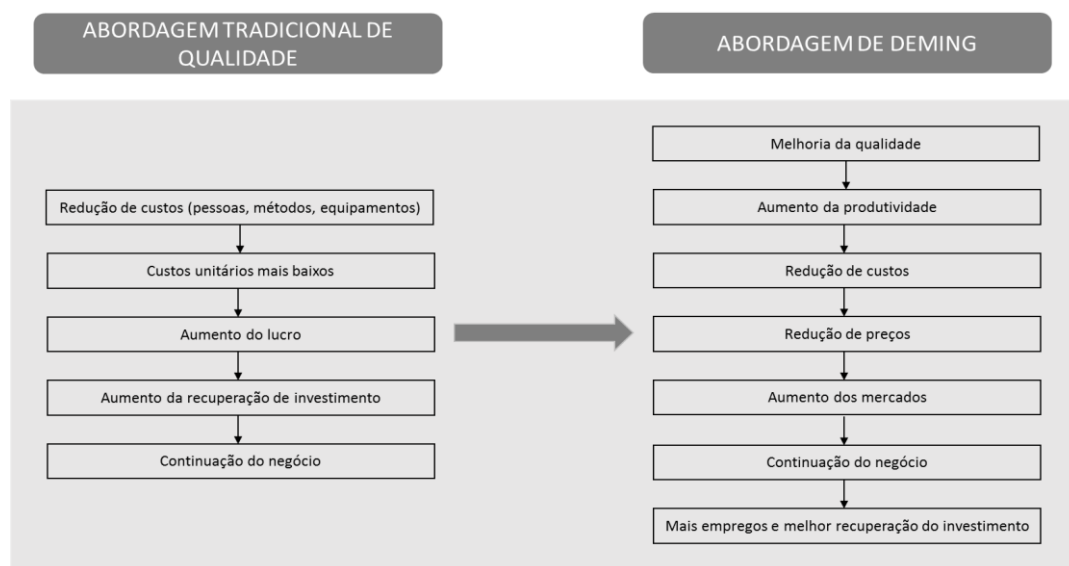


Figura 2- Abordagem de Deming³

Em termos de definição de qualidade, Deming defendia que a qualidade pode ser definida como a conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas (GOMES, 2004), ou seja, qualidade é melhoria contínua e o grande objetivo é que existam “Zero Defeitos”. Defendia ainda que, a melhor forma de uma empresa se manter no mercado, ganhar dividendos e gerar empregos, é através da melhoria da qualidade, partindo das necessidades e expectativas dos consumidores.

Deming (1994) foi também reconhecido pelos seus 14 pontos, descritos na tabela que se segue. Estes foram desenvolvidos essencialmente para que, de forma resumida, uma organização soubesse como atuar, caso pretendesse destacar-se ao nível da qualidade. Demonstram também, de forma clara, a visão do autor sobre a forma com a qualidade deve ser tratada (DEMING, 1994).

Os quatorze passos de Deming	Estabelecer objetivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços.
	Adotar a nova filosofia de Gestão de qualidade.
	Não depender exclusivamente da inspeção para aceitar a qualidade.
	Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio. Em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor.
	Melhorar constantemente qualquer processo de planeamento, produção e fornecimento de serviços.
	Instruir formação no posto de trabalho.
	Adotar e instruir a liderança de direção.
	Eliminar o medo (de correr riscos).
	Eliminar barreiras funcionais entre áreas.

³ Adaptação do livro: PIRES, António Ramos – Qualidade: Sistemas de gestão da qualidade. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2016. ISBN: 978-972-618-864-3, p.39.

	Eliminar <i>slogans</i> , exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores de níveis mais baixos (inadequados na forma, no conteúdo e no tempo).
	Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão.
	Eliminar barreiras que dificultem orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuação anuais, ou sistemas de mérito.
	Instituir um sistema de formação e auto melhoria para toda a gente.
	Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objetivos de mudança.

Tabela 1- Quatorze passos de Deming⁴

- **Joseph Juran**

Joseph Juran, destaca uma abordagem denominada “management breakthrough” onde assume que o objetivo da gestão é alcançar um melhor desempenho para a organização e não de o manter num nível atual. Esta abordagem destaca duas situações distintas: a situação de inspeção/controlo (gestão tradicional) onde a atitude supõe que o nível atual de desempenho é suficientemente bom e não pode ser melhorado; e a situação de prevenção (breakthrough) onde a atitude prevalecente é a de acreditar que o nível atual de desempenho não é suficientemente bom e que alguma coisa pode ser feita para melhorar significativamente, dando assim ênfase à melhoria continua (PIRES, 2016). Para que existam mudanças é fundamental que exista alguém a reclamar esta necessidade, e acreditar que a mudança é possível.

Ou seja, Juran não vê a qualidade como a conformidade com as especificações, tal como o fabricante, mas como “adequação ao uso”, do ponto de vista do cliente. Para este o fundamental passa por satisfazer as necessidades dos clientes através da ausência de deficiências, e como tal desenvolveu um sistema que assentava em 3 processos conhecidos como a "trilogia da qualidade" sendo eles:

- **“Planificação da qualidade:** que é uma atividade de desenvolvimento de produtos e processos necessários à satisfação do cliente;
- **Controlo de qualidade:** que é o processo operativo para se alcançar os objetivos do produto; e
- **Melhoria da qualidade:** cujo objetivo é conseguir níveis de qualidade consecutivamente mais elevados” (COSTA, 2007).

- **Philip Crosby**

Outra das grandes abordagens relativas à qualidade foi desenvolvida por Philip B. Crosby, sendo que um dos seus grandes princípios consiste em afirmar que, quando discutimos qualidade estamos a tratar com problemas de pessoas. A sua abordagem não se baseia só neste princípio, como também assume as mensagens descritas de Deming e Juran (PIRES, 2016).

⁴ Adaptação do livro: DEMING, W.E. – The New Economics for Industry Government Education. 2ª ed. [s.l]: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1994. ISBN 091137907X.

Philip Crosby está também associado a dois conceitos muito importantes no movimento da qualidade: "Zero Defeitos"⁵ e "Fazer Bem à Primeira Vez". Na sua opinião, qualidade significa conformidade com especificações e, portanto, é tangível, administrável e pode ser medida. Zero defeitos não é uma utopia. É uma meta de desempenho da gestão cujos responsáveis são os gestores e não os trabalhadores (VALE, 1997).

Na sua abordagem Crosby apresenta assim, seis fatores chave para a gestão de qualidade:

- *"Qualidade significa conformidade e não elegância;*
- *Não existem problemas de qualidade (mas sim de não qualidade);*
- *Não existe uma economia de qualidade (nível económico da qualidade). É sempre mais barato fazer bem à primeira vez;*
- *A única medida de desempenho é o custo de não qualidade;*
- *O único padrão de desempenho é o não efeitos;*
- *Qualidade não tem custos;"* (PIRES, 2016)

Apesar de todas dos modelos clássicos serem uma base para o nosso pensamento, com o aparecimento de novas realidades, e visto ser dada cada vez mais importância à qualidade, as abordagens sobre a mesma têm tomado novos rumos.

Por exemplo, na área de Ciência da Informação, para Armando Malheiro da Silva o conceito de qualidade mostra a procura da melhoria contínua em todas as componentes das organizações, sendo um fator determinante na hora do consumidor escolher o produto ou o serviço. O autor acredita ainda que, o conceito de qualidade cresceu e amadureceu conjuntamente com a profissão do gestor da qualidade (VELOSO, 2011).

Ainda da mesma área, para Manuela Pinto *et al.* a qualidade é um fator de sucesso em qualquer organização, uma vez que promove o reconhecimento da mesma. Estes acreditam que "o desenvolvimento de uma cultura baseada em princípios de qualidade e seus consequentes valores abrirá caminho á eficácia e melhoria contínua dos métodos e processos" (VELOSO, 2011).

Para Oakland (2000), o termo qualidade tem ainda como significado "ir de encontro aos requisitos dos clientes, às suas necessidades e expectativas". Já para Furtado (2003), qualidade consiste "no conjunto de características que satisfazem as necessidades implícitas ou explícitas dos consumidores".

⁵ Philip Crosby editou, em 1961, o livro intitulado com o nome do próprio conceito que apresentava, "Zero Defeitos, defendendo essencialmente os seguintes ponto:

- A definição de qualidade é a conformidade com os requisitos;
- O sistema da qualidade deve ser voltado à prevenção da qualidade (e não avaliação da qualidade);
- A meta padrão do desempenho deve ser "zero defeitos";
- A medida padrão deve ser o custo da não-qualidade;

Para António Pires (2016) existem quatro grandes dimensões que têm de ser levadas em conta, para que se possa falar de qualidade, sendo elas:

- *“A qualidade de concessão, onde o projeto deve incorporar as necessidades e expectativas do consumidor, quer em termos funcionais, quer em termos técnicos.*
- *A qualidade de fabrico/prestação de serviço, que garante que o produto/serviço está de acordo com as especificações.*
- *A qualidade na utilização, onde se assegura que o produto/serviço desempenha as tarefas ou presta os serviços que o consumidor espera dele.*
- *E por fim, a qualidade relacional onde se mede a eficácia dos contactos com os clientes, quer estes sejam internos como externos”*

O autor defende ainda que a “qualidade absoluta” não existe.

Numa perspetiva mais normativa, a terminologia da norma ISO 9000 define qualidade como “o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”.⁶

Como podemos verificar através dos anteriores exemplos, atualmente não existir um consenso global no que toca a modelos e abordagens da qualidade.

Por outro lado, parece não existir dúvidas que o fenómeno de globalização tem sido um dos principais motivos para o crescente impulso e importância que os modelos e abordagens da qualidade tem adquirido nas organizações, ao longo dos anos (GONÇALVES, 2010).

Este fenómeno tornou o mundo mais rápido e interativo, mas também “muito reduzido”, permitindo um enorme aumento da oferta, e fazendo com que as organizações não tenham apenas de “lutar” com a concorrência mais próxima, mas com todo o mercado global (PIRES, 2016)

Ou seja, se uma organização conta com uma estrutura adequada de gestão da qualidade, que seja apoiada em índices de desempenho relevantes e objetivos, certamente conseguirá atingir um alto nível de excelência — seja em produção ou em serviços. Para as empresas que estão de fato inseridas no contexto da globalização de mercados, esse é o cenário ideal, afinal, como mencionado, o alto padrão de qualidade passa a ser um diferencial em relação à sua competitividade frente ao mercado internacional (PIRES, 2016).

Dados os factos mencionados, é extremamente importante que exista uma normalização internacional que permita o paralelismo, garantindo a partilha e interpretação de diferentes abordagens de

⁶ Ver Instituto Português de Qualidade, disponível em: <http://www1.ipq.pt/PT/Pages/Homepage.aspx> .

conceitos e processos, bem como a definição de um conjunto de requisitos de qualidade mundiais, que quando cumpridos por uma organização, esta seja reconhecida globalmente, elevando-a num novo patamar perante os seus clientes (GONÇALVES, 2010).

Contudo, é importante que exista a consciencialização de que o conceito de qualidade global terá sempre limitações, e mesmo algum paradoxo, porque não existe uma qualidade global, sendo extremamente complicado, e improvável, que se chegue a um consenso total sobre todos os elementos (PIRES, 2016).

António Pires, assessor da EFQM (European Foundation for Quality Management), definiu no seu livro *Sistemas de Gestão de Qualidade*, as seguintes atividades síntese, que devem ser levadas em conta pelas organizações, caso estas pretendam adotar medidas que permitam desenvolver bases de qualidade, numa era de grande globalização empresarial.

Desenvolvimento da cultura e da política	• Procurar a diversidade, mas construir uma visão partilhada; • Encorajar a criatividade, mas ser consistente em tudo; • Focalizar-se nos processos de desenvolvimento contínuo, mas fazer do desempenho e da descoberta uma parte importante do trabalho, através de <i>breakthrough performace</i> (focalização versus inovação);
Equipas empreendedoras	• Usar grupos autónomos para impulsionar o desempenho, mas assegurar o controlo cuidadoso e uniforme da qualidade dos produtos e serviços; • Construir uma equipa de trabalho coesa, mas dar as boas vindas ao conflito quando as ideias estão a ser criticamente analisadas; • Definir objetivos realistas, embora flexíveis, visando o máximo de desempenho, mas usar objetivos alargados para que o desempenho seja acentuadamente melhorado;
Desempenho centrado no ambiente de trabalho	• Reforçar o esforço de equipa, mas criar um clima de alto desempenho para os indivíduos;
Produtos e Mercados	• Conceber produtos globais, mas adaptáveis a segmentos de mercados locais; • Fomentar respostas rápidas, mas utilizando poucos recursos; • Diminuir o tempo para o mercado, mas conceber produtos para o futuro; • Aceitar ciclos de vida curtos e reduzir o consumo de recursos. • Obter níveis de desempenho no presente, mantendo uma visão de longo termo.
Colaboradores	• Aumentar o conhecimento de técnicas específicas, mas estabelecer mais ligações com outras áreas (integração em T – combinar o conhecimento em profundidade numa área com o conhecimento suficiente de outras áreas, permitindo o diálogo). • Assegurar o estatuto de especialista técnico, aumentando a capacidade de influenciar as relações institucionais. • Otimizar recursos, promovendo a inovação e desenvolvimento de novos produtos e processos.

	• Implementar sistemas (de qualidade e não só) contribuindo, ao mesmo tempo, para a inovação e desenvolvimento de novos formatos organizacionais capazes de gerir a mudança.
--	--

Tabela 2- Atividades síntese para o desenvolvimento de bases de qualidade nas organizações, numa época de globalização⁷

1.1.2. As organizações e a qualidade

As preocupações com a qualidade sempre existiram e são de certo modo intrínsecas à natureza humana, o trabalho bem feito pertence à nossa cultura (PIRES, 2016).

Ao lado de um mundo que não para de evoluir, e onde o homem procura incessantemente atingir a perfeição, o conceito de “qualidade” torna-se indispensável e crucial, evoluindo em paralelo com a sociedade.

Na atualidade, a necessidade de medir, avaliar e sobretudo, garantir e melhorar a qualidade das empresas públicas e privadas, nas suas facetas de fabricação de produtos e prestação de serviços, é um facto aceite pela sociedade e governos (COSTA, 2007).

Contudo, a aplicação da qualidade ao âmbito das organizações em geral não está isenta de dificuldades e problemas, entre os quais podemos citar os seguintes (Costa, 2007):

- *“A própria cultura das empresas, que faz com que a sua gestão seja extremamente complexa;*
- *Para que se alcancem os resultados desejados é imprescindível que todas as pessoas que pertencem à instituição se apliquem de maneira ativa em todo o processo que supõe a implantação e a melhoria da qualidade;*
- *A importância social das empresas de hoje em dia, faz com que exista um grande número de beneficiários que procuram cada vez maiores níveis de qualidade;*
- *Um espeto que conta cada vez com uma maior transcendência é a escassez de recursos monetários, humanos ou de infraestrutura num grande número de empresas na nossa envolvente;*
- *Finalmente, há que ter em conta, que a preocupação pela qualidade, os seus princípios e práticas e os métodos e modelo empregues para a sua implantação têm a sua origem na grande empresa industrial e não é tarefa fácil trasladá-los para campos específicos e distintos do industrial, como o dos serviços e o comercial”.*

⁷ Adaptado do livro: PIRES, António Ramos – Qualidade: Sistemas de gestão da qualidade. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2016. ISBN: 978-972-618-864-3, p.666.

Apesar destas dificuldades as organizações sabem que, num mundo cada vez mais competitivo e global, necessitam de assegurar que os seus produtos ou serviços prestados são reconhecidos pela sua qualidade, sendo que a implementação e certificação do Sistema de Gestão da qualidade, através da ISO 9001, garante a satisfação desta necessidade a nível internacional (FURTADO, 2003).

Desta forma, a norma ISO 9001 é considerada um sucesso inegável, sendo que, segundo o último estudo “ISO Survey of Management System Standard Certifications”, produzido pela International Organization for Standardization, no ano de 2016 existiam já cerca de 1.106.356 organizações com o seu sistema de gestão da qualidade certificado, ou seja, mais 72176 organizações certificadas que no ano anterior, e verificando-se um aumento 7%⁸.

Como podemos verificar na figura que se segue (Figura 3), tirando apenas duas exceções, o crescimento tem sido uma constante, o que prova mais uma vez a importância e o crescimento que a certificação da ISO 9001 tem adquirido, junto das organizações.

É ainda importante notar que, apesar de no início, e durante muito tempo, a Europa ser o local com mais certificações do SGQ, o leste da Ásia e o Pacífico têm registado um crescimento bastante constante e gradual, sendo que em 2016 estavam já ao nível Europeu.

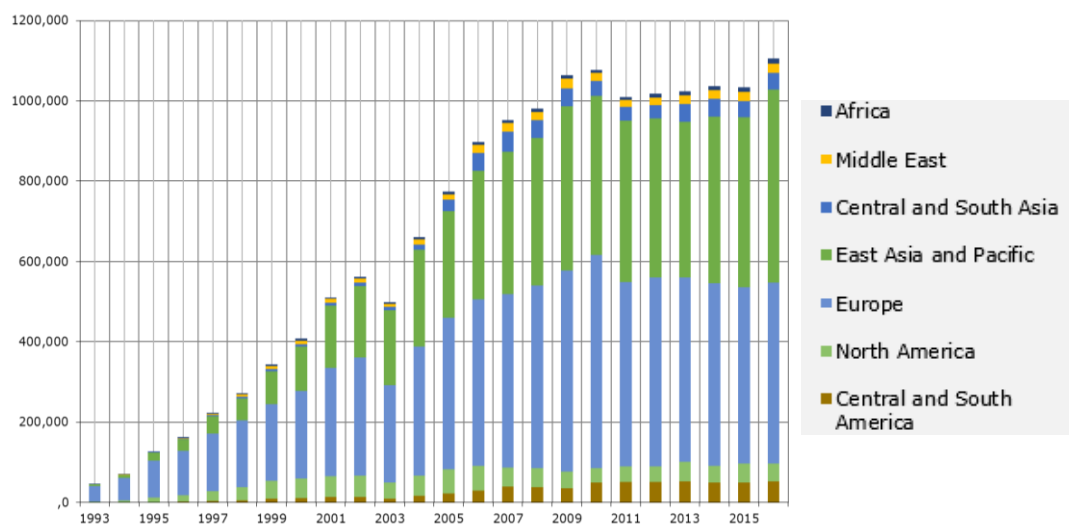


Figura 3 – Certificados ISO 9001 ao nível mundial⁹

⁸ Dados retirados do “ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016”, realizado pela International Organization for Standardization (ISO).

⁹ Gráfico retirado do “ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016”, realizado pela International Organization for Standardization (ISO).

O mesmo estudo revela ainda que, ao relativamente aos setores de indústria, em 2016, os que apresentavam mais certificações eram:

Top five industrial sectors for ISO 9001 certificates 2016		
1	Basic metal & fabricated metal products	116457
2	Electrical and optical equipment	88482
3	Construction	87605
4	Wholesale & retail trade; repairs of motor vehicles, motorcycles & personal	79492
5	Machinery and equipment	62118

Figura 4 - Top 5 mundial dos setores de indústria com mais certificados ISO 9001¹⁰

A nível de nacional, tal como na realidade global, parece não existir dúvidas. O Instituto Português de Acreditação (IPAC), através do seu estudo anual, afirma que, até 31-12-2017, a certificação ISO 9001 era a mais popular, com cerca de 5837 organizações a conseguirem obter a certificação do seu SGQ.

Relativamente à evolução do número de certificações, o ano de 2017 registou um crescimento intenso, registando mais 248 certificações que o ano anterior, o que prova, uma vez mais, a importância crescente que as organizações têm dado à ISO 9001.

Nº Certificados	Sist.Gestão	2015	2016	2017
ISO 9001	Qualidade	5538	5589	5837
ISO 14001	Ambiente	1107	1123	1174
SST (18001&4397)	SST	568	561	734
ISO 22000	S.Alimentar	299	295	298
ISO 50001	Energia	0	0	27
ISO/IEC 27001	T.Informação	20	35	46
ISO/IEC 20000-1	S.Informação	0	0	10
NP 4457	ID&Inovação	179	170	164
NP 4406	Florestal	11	12	14
NP 4512	Formação Prof	2	1	1
TOTAL		7724	7786	8305

Figura 5 – Certificados ISO 9001 a nível nacional¹¹

Perante os resultados apresentados torna-se evidente que, a Market Access, especialista em consultoria para a internacionalização de empresas, deverá evoluir de forma a conseguir atingir o seu objetivo de crescimento e diferenciação perante os seus concorrentes, quer numa perspetiva de capacitação e criação de competências, quer de apoio prático e de terreno à abordagem de mercados.

A certificação do Sistema de gestão de Qualidade surge-se assim numa oportunidade única para a Market Access crescer, estabelecendo bases que transmitam confiança aos seus clientes e, acima de tudo,

¹⁰ Gráfico adaptado do “ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016”, realizado pela International Organization for Standardization (ISO).

¹¹ Gráfico retirado da “BASE DE DADOS NACIONAL - SISTEMAS DE GESTÃO CERTIFICADOS”, produzida pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC), e disponível em: http://www.ipac.pt/pesquisa/pesq_empcertif.asp

fazendo com que a própria organização conheça melhor os seus procedimentos e processos, e lide de forma mais estruturada com a informação produzida e acumulada que integra o seu sistema de informação.

Costa (2007), na sua tese de doutoramento denominada “Sistemas Gestión de la Calidad en las Empresas Portuguesas: Implantación, Impacto y Rendimiento”, desenvolveu um estudo aprofundado onde foi possível estabelecer a relação entre os setores de atividade e o número de certificados existentes em Portugal. Como resultado, o autor concluiu que 36,9% das certificações do SGC, pertencem a organizações que executam as suas atividades na área de prestação de serviços. A um nível mais aprofundado, Costa (2007) chegou ainda à conclusão que cerca de 1,9% dos SGQ certificados em Portugal correspondem ao setor de atividade “Consultoria e Formação”.

De acordo com as atividades de desenvolvidas na Market Access, esta enquadra-se naturalmente nos setores anteriormente mencionados, tornando-se evidente, através dos resultados apresentados, que as organizações concorrentes estão cientes da vantagem competitiva que um SGQ traz para a organização, uma vez que têm investido claramente neste ponto.

Assim, ao certificar-se na norma ISO 9001, a Market Access, para além de assegurar que não é ultrapassada pela concorrência, consegue também garantir a qualidade dos seus serviços ao nível internacional. O facto de a certificação ser internacional é fundamental uma vez que, a Market Access necessita de lidar diariamente com organizações de mercados internacionais, e desta forma haverá um pronto reconhecimento da sua certificação.

1.2. O Sistema de Gestão da Qualidade

Quando uma organização decide a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade é fundamental que, a mesma organização e os seus colaboradores, entendam ao certo o conceito, as bases fundamentais, e como é controlado e gerido o processo, o que apesar de parecer fundamental nem sempre acontece.

A visão holística e a abordagem sistémica são essenciais o que nos remete para o conceito de “Sistema” introduzido por Ludwig von Bertalanffy em 1968. De modo a definir este conceito, o dicionário eletrónico DELTCI¹² faz referência ao estudo sinóptico que Piero Mella realizou, dedicado ao conceito e ao pensamento sistémico. Este demonstra que, “para definirmos operatorialmente o sistema, devemos entender a estrutura como um complexo unitário formado por uma pluralidade de elementos relacionados entre si, de tal forma que: (a) apresente características próprias; (b) o estado de cada elemento dependa pelo menos de um outro e acabe condicionado pela estrutura toda; (c) se assumir ou modificar o próprio “estado”, afeta os

¹² Consultar DELTCI: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1758>.

seus elementos, assumindo cada um deles um dado estado ou sofrendo uma modificação de estado; e (d) todos os elementos são necessários para formar aquela estrutura” (MELLA, 1997:25).¹³

No domínio da qualidade, Pinto *et al.* (2009) definem “sistema” simplesmente como um “conjunto de objetos, caracterizado pela inter-relação entre esses mesmos objetos e os seus atributos”.

Já Pires (2016) defende que um sistema pode ser considerado como um conjunto de vários componentes elementares, independentes, que interagem e formam um conjunto coerente com um objetivo comum.

Nas organizações que assumem a importância da qualidade, acresce-se ao sistema organizacional, e à organização vista como um todo, o SGQ.

A norma ISO 9000:2015 afirma que o SGQ permite às organizações identificar os seus objetivos e determinar os processos e recursos requeridos para atingir os resultados desejados. Estes processos e recursos são então geridos para proporcionar valor e obter resultados para as partes interessadas. A ISO 9000:2015 define ainda que, um SGQ proporciona os meios para identificar as ações para tratar das consequências, desejadas ou não desejadas, do fornecimento de produtos e serviços e que, o suporte que a gestão dá ao SGQ, e o comprometimento das pessoas, irá ditar o sucesso do sistema.

O modelo do SGQ de uma organização reconhece que nem todos os sistemas, processos e atividades podem ser pré-determinados – tendo, portanto, de ser flexível e adaptável dentro dos limites da complexidade dos diferentes contextos organizacionais (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2015).

De um modo geral, os objetivos do sistema de gestão de qualidade são (PIRES, 2016):

- “Fornecer uma abordagem sistémica de todas as atividades que possam afetar a qualidade desde a conceção ao fabrico, desde o estudo de mercado até à assistência pós-venda;
- Privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção;
- Fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada”;

Assim, um SGQ pode auxiliar as organizações na implementação e melhoria estratégica, de forma a identificar e solucionar problemas relacionados com a qualidade antes que estes se tornem ainda mais prejudiciais, devendo funcionar segundo requisitos que garantam que as atividades importantes para a gestão da qualidade são controladas (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2015).

1.2.1. ISO 9001:2015 mudanças e o seu impacto

A ISO 9001 ocupa um lugar de extrema importância para um Sistema de Gestão da Qualidade, visto definir o conjunto de requisitos a que este deve obedecer. Os requisitos do SGQ permitem à organização demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos do cliente como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis.

Hoje em dia esta norma é considerada um sucesso internacional, e este sucesso deve-se, essencialmente, ao conjunto de benefícios, internos e externos, que a ISO 9001 proporciona quando devidamente implementada, e que se descrevem na tabela infra.

É extremamente importante notar que, as normas ISO são revistas de cinco em cinco anos, e como tal a norma ISO 9001 tem evoluído ao longo do tempo. A última revisão ocorreu em 2015 e devido a essa alteração existiram mudanças bastantes significativas relativamente à versão anterior de 2008.

A grande preocupação com as constantes revisões está relacionada com a natural alteração dos desafios que se colocam nas empresas de hoje, que não existiam anteriormente, para que as normas continuem a ser ferramentas com importância e utilidade nas organizações (MARQUÊS, 2016).

Benefícios internos	Melhorias internas da organização
	Sensibilização acrescida para a qualidade
	Definição das responsabilidades e competências das pessoas
	Maior motivação dos colaboradores
	Gestão de processo mais eficiente
	Melhoria da produtividade
	Melhoria da qualidade do produto/serviço
	Diminuição da taxa de defeitos
	Diminuição do número e criticidade das não conformidades e reclamações
Benefícios externos	ISO como ferramenta de marketing
	Melhoria de imagem corporativa
	Acesso a novos mercados
	Aumento da quota de mercado
	Melhoria da comunicação e do relacionamento com o cliente
	Aumento da satisfação do cliente
	Melhoria da posição competitiva

Tabela 3- Benefícios internos e externos da implementação ISO 9001¹⁴

¹⁴ Adaptação do artigo: FONSECA, Luis – **A ISO 9001:2015: semana da qualidade**. [Em linha]. (2015). [Consultado a 28 de Novembro de 2017]. Disponível em:

file:///C:/Users/Ros%C3%A1rio%20de%20Oliveira/Downloads/sem_qualidade_luis_fonseca.pdf.

Assim, pode-se concluir que, a revisão da ISO 9001:2015 teve como principais objetivos garantir que os requisitos da norma consigam (MARQUES, 2016):

- *“Refletir as alterações no ambiente mais complexo e na forma como os negócios e as organizações operam;*
- *Refletir as naturais alterações dos requisitos e no aumento das expectativas dos Clientes e restantes partes interessadas;*
- *Bem como providenciar um conjunto muito estável de requisitos para os próximos 10 anos”.*

Relativamente às alterações em concreto, segundo a APCER (2015), ocorreram 15 principais alterações, que se detalham de seguida.

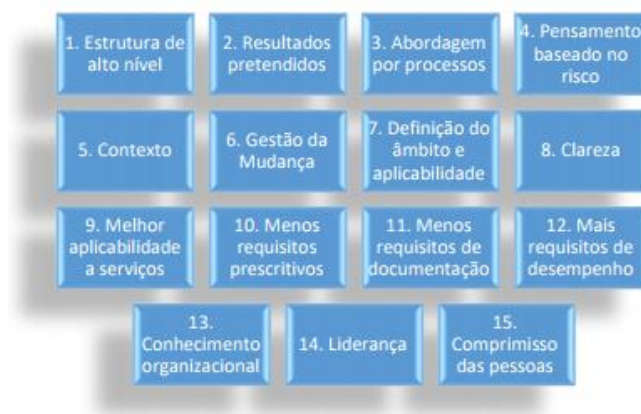


Figura 6- Principais alterações que a ISO 9001:2015 proporcionou relativamente à ISO 9001:2008

Estrutura de alto nível – Esta estrutura foi desenvolvida com objetivo de propor um texto comum e facilitar a integração dos vários requisitos dos sistemas de gestão nas organizações, permitindo a sua compreensão e obter melhores resultados do sistema.

Resultados pretendidos – A obtenção de valor para o cliente e de resultados para a empresa encontrava-se já presente na versão anterior, contudo, esta revisão vem dar ainda maior ênfase à obtenção dos resultados pretendidos do sistema, exigido a demonstração da conformidade dos produtos e serviços, ao longo da norma, e consequentemente garantindo o aumento da satisfação do cliente.

Abordagem por processos – Com a introdução da cláusula 4.4, na nova versão da ISO 9001, foi possível desenvolver, aprofundadamente, a abordagem por processos.

Pensamento baseado nos riscos – Este novo conceito, obriga as organizações a adotar uma abordagem preventiva, que deve ser previamente integrada no seu respetivo sistema de gestão, com a

introdução do planeamento de ações para tratar riscos e oportunidades, substituindo assim a necessidade de existência de ações preventivas.

Contexto da organização – Introdução da obrigatoriedade do levantamento do contexto em que a organização opera, assim como o levantamento dos fatores internos e externos e a identificação das partes interessadas. Esta obrigatoriedade só é aplicada aos fatores e partes interessadas relevantes que possam afetar o sistema de gestão, de forma a tornar este processo exequível e útil para os gestores da qualidade.

Gestão da mudança – A nova versão da norma obriga a que sejam planeadas as alterações ao sistema de gestão para que as execuções dessas mesmas alterações ocorram corretamente.

Definição do âmbito e aplicabilidade – Todos os produtos e serviços que são fornecidos dessem ser claramente identificados. Com a nova versão o conceito de exclusão deixa de existir ou seja, sempre que um requisito pode ser aplicado a organização não o pode deixar de aplicar. Contudo, sempre que um requisito não se aplicar, isto não pode resultar numa falha de alcançar a conformidade dos produtos e serviços prestados, bem como da satisfação do cliente.

Clareza – De forma a possibilitar um melhor uso da norma pelos diversos utilizadores, foi reforçada a necessidade de usar uma linguagem simples, sempre que possível não técnica e que seja passível de tradução em diversos idiomas.

Melhor aplicabilidade a serviços – Introdução do termo “serviços” ao lado termo “produto” ao longo de toda a norma veio permitir ser mais fácil a sua interpretação nas organizações prestadoras de serviços.

Menos requisitos prescritivos – A nova norma possui menos requisitos prescritivos, permitindo uma maior aplicabilidade dos requisitos a todas as organizações.

Menos requisitos de documentação – A norma incorpora um novo conceito de “informação documentada, deixando de se diferenciar registo de documento, e clarificando que a referida “informação documentada” pode estar disponível em qualquer suporte ou meio. Deste modo, todos os pontos da antiga edição da norma que referiam “documentos” ou “procedimentos documentados”, “manual da qualidade” ou “plano da qualidade”, passam, na nova edição, a definir-se como requisitos para “manter informação documentada”.

Mais requisitos do desempenho – A revisão da norma obriga a existência de alinhamento entre o sistema de gestão da qualidade com a intenção estratégica da organização, havendo para isso necessidade de uma revisão dos objetivos da qualidade e assim, planejar e demonstrar a obtenção dos resultados pretendidos de forma a aumentar a confiança nas organizações e nos sistemas de gestão.

Conhecimento organizacional – Nesta revisão o conhecimento, enquanto recurso, é também alvo de grande atenção, obrigando as organizações a determinar qual o conhecimento que é necessário para a operação dos seus processos, conformidade dos produtos e serviços, e satisfação do cliente. Após a sua determinação, é igualmente necessário manter, desenvolver e proteger o conhecimento necessário.

Liderança – O termo responsabilidade da gestão é agora substituído pelo termo de líder. O líder na organização deve assumir o compromisso com o sistema de gestão da qualidade, assumindo a responsabilidade pelo mesmo como órgão máximo. Este papel deve assegurar a integração com os processos de negócio, comprometendo e mobilizando a organização num todo com o sistema de gestão.

Compromisso – Foi também reforçado o papel das pessoas com impacto no sistema de gestão de qualidade, de forma a aumentar o compromisso para com o sistema e o alcance dos seus objetivos.

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Produtos	Produtos e serviços
Exclusões	Não utilizado (A organização só pode decidir que um requisito não é aplicável se a sua decisão não tiver como consequência a incapacidade para obter a conformidade de produtos e serviços.)
Representante da gestão	Não utilizado (São atribuídas responsabilidades e autoridades semelhantes, mas não há um requisito de haver um único representante da gestão)
Documentação, manual da qualidade, procedimentos documentados, registos	Informação documentada
Ambiente de trabalho	Ambiente para a operacionalização dos processos
Equipamento de monitorização e medição	Recursos de monitorização e medição
Produto comprado	Produtos e serviços de fornecedores externos
Fornecedor	Fornecedor externo

Figura 7- Principais diferenças de terminologias entre a ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015¹⁵

Todas as alterações verificadas contribuíram para que a ISO 9001:2015 se tornasse numa norma mais eficaz ao nível de integração dos vários sistemas de gestão, criando valor para a organização e para os seus clientes através das seguintes abordagens (FONSECA, 2016):

- *“Maior integração com a gestão do negócio;*
- *Maior ênfase na abordagem por processos e menos na documentação;*
- *Consideração do contexto da organização;*
- *Pensamento baseado no risco;*

¹⁵ Retirado do artigo: FONSECA, Luis – **A ISO 9001:2015: semana da qualidade**. [Em linha]. (2015). [Consultado a 28 de Novembro de 2017]. Disponível em: file:///C:/Users/Ros%C3%A1rio%20de%20Oliveira/Downloads/sem_qualidade_luis_fonseca.pdf .

- *Gestão do conhecimento e da inovação;”*

1.2.2. Princípios da gestão da qualidade

Apesar de no início serem descritos 8 princípios de gestão de qualidade, em 2015, com a revisão da norma ISO 9001 estes passaram a ser apenas sete.

Os sete princípios da Gestão da Qualidade são considerados uma base de referência que permite à organização liderar e melhorar continuamente o seu desempenho, facilitando a definição dos objetivos da qualidade e tendo como fim auxiliar a implementação de um SGQ. Assim, segundo o novo ponto de vista, os sete princípios são descritos da seguinte forma (NORONHA, 2017):

- **“Foco no cliente:** *O foco primordial da gestão da qualidade é posto na satisfação dos requisitos dos clientes e no esforço por exceder as suas expectativas.*
- **Liderança:** *Os líderes estabelecem, a todos os níveis, unidade no propósito e na orientação e criam as condições para que as pessoas se empenhem no atingir dos objetivos da organização.*
- **Comprometimento das pessoas:** *Para a melhoria da capacidade da organização para criar e disponibilizar valor, é essencial que em todos os níveis da organização haja pessoas competentes, a quem tenham sido conferidos poderes e que estejam comprometidas.*
- **Abordagem por processos:** *Resultados consistentes e previsíveis podem ser mais eficaz e eficientemente atingidos quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.*
- **Melhoria:** *As organizações que têm sucesso estão permanentemente focalizadas na melhoria.*
- **Tomada de decisão baseada em evidências:** *As decisões baseadas na análise e na avaliação de dados e de informação são mais suscetíveis de produzir os resultados desejados.*
- **Gestão das relações:** *Para terem um sucesso sustentado, as organizações gerem as suas relações com partes interessadas, tais como os fornecedores.”*

1.2.3. Política e objetivos da Gestão da qualidade

Para que fosse perceptível por toda a organização o que é pretendido com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, surgiu a necessidade da definição e estabelecimento de uma *Política da Qualidade*¹⁶ (GONÇALVES, 2008), proporcionando um foco para direcionar a organização. Segundo a ISO 9000:2015 esta fornece também uma estrutura para estabelecer e analisar criticamente os objetivos da qualidade, sendo consistente com a política geral da organização.

¹⁶ Requisito 5 da norma ISO 9001:2015.

É requerido que a política seja apropriada à organização, ou seja, adequada ao objetivo final. Para tal, cada política deve ser única e, depois de definida, deve ser comunicada a todos colaboradores, clientes, fornecedores e demais envolvidos, garantindo que, esta não é apenas utilizada para dar cumprimento ao requisito e evitar não conformidades em auditorias (NEVES, 2012).

É na Política da Qualidade que encontramos o modo como determinada organização está a gerir a qualidade. Estas regras são de carácter permanente e alteradas apenas em função da mudança nos requisitos dos clientes ou até mesmo na reorganização da organização. A Política da Qualidade deve ser revista sempre que a organização considerar necessário e deve ser, como já referido, conhecida por toda a organização. Este conhecimento que é dado à organização contribui para que todas as pessoas colaborem no alcance dos objetivos propostos (NEVES, 2008).

Assim, deve ser implementada e mantida uma política que:

- “Seja adequada ao propósito e ao contexto da organização e suporte a sua orientação estratégica;
- Proporcione um enquadramento para a definição dos objetivos de qualidade;
- Inclua um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis e,
- Inclua um compromisso para a melhoria contínua do sistema de gestão de qualidade.” (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DE QUALIDADE, 2014).

Os objetivos da qualidade devem também ser claramente definidos, devendo, segundo a ISO 9000:2015, ser consistentes com a Política da Qualidade e o comprometimento para melhoria continua, e atingir esses objetivos deve ser mensurável. O cumprimento dos objetivos da qualidade pode ter impacto positivo na qualidade do produto, na eficácia operacional e no desempenho financeiro, conduzindo assim a satisfação e confiança das partes interessadas.

A ISO 9000:2015 indica ainda que, a gestão de uma organização que pretenda implementar um correto e funcional SGQ deve assegurar que a política e os objetivos da qualidade são devidamente estabelecidos, divulgados, e corretamente interpretados pela organização.

1.2.4. O ciclo de gestão de qualidade (PDCA)

Para que o SGQ atue de forma correta, e seja devidamente gerido e controlado, foi desenvolvido, por Shewart, nos anos 30 do século XX, o ciclo de gestão PDCA (plan-do-check-act). Contudo, só mais tarde, em 1950, no Japão, quando Deming numa das suas palestras o reformulou, é que este assumiu uma elevada relevância na área de gestão da qualidade, sendo até hoje ainda conhecido pelo ciclo de Deming (MOEN e NORMAN).

O PDCA é um conceito fundamental bem conhecido dos processos de melhoria contínua, tendo sido formulado essencialmente para que as organizações conseguissem aplicar a melhoria contínua pensando sempre na melhoria da qualidade dos produtos ou dos serviços prestados aos clientes (PARKASH e KAUSHIK, 2011).

Este é baseado no controlo dos processos e pode ser aplicado a cada processo do sistema individualmente, assim como a todo o sistema (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2014), sendo uma das metodologias mais utilizadas nos processos de Gestão da Qualidade Total.

Ao executar o PDCA, os processos são definidos, documentados, executados, e os seus resultados medidos e avaliados continuamente, de forma a desencadear oportunidades de melhoria. Ao existir uma melhor percepção de como o processo está a funcionar, é possível ver, mais facilmente, ações e melhorias corretivas necessárias. Sempre que sejam necessárias ações corretivas, o método para implementá-las deve ser definido. Após a definição do método de implementação dá-se a implementação das ações em concreto, e verificar-se a sua eficácia de acordo com o plano. Quando os resultados planeados do processo estão a ser alcançados e os requisitos cumpridos, a organização deve concentrar seus esforços em ações para melhorar o desempenho do processo para níveis mais altos, de forma contínua (PARKASH e KAUSHIK, 2011).

Desta forma, e tal como o nome indica, o ciclo PDCA é constituído por quatro etapas sendo elas:

- **Plan:** *“Estabelecer os objetivos do sistema e os seus processos, bem como os recursos necessários para obter resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização e identificar e tratar riscos e oportunidades”* (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2014).
- **Do:** *“Implementar o que foi planeado”* (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2014).
- **Check:** *“Monitorizar e (onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes por comparação com políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas e reportar os resultados”* (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2014).
- **Act:** *“empreender ações para melhorar o desempenho, conforme o necessário;”* (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2014).

A ISO 9001:2015, abordada detalhadamente adiante, apresenta uma abordagem por processos e, como tal, adotou, de uma forma clara, o ciclo PDCA e as suas quatro etapas como base para a definição de todos os requisitos da norma, tal como podemos verificar na imagem que se segue, onde os números representam as seções da norma.

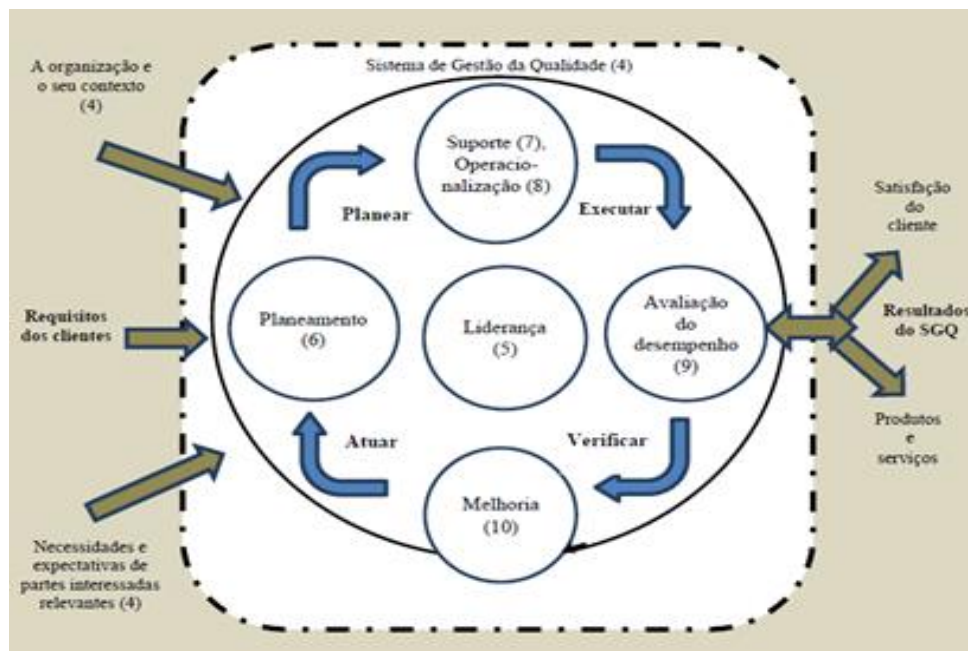


Figura 8- Ciclo PDCA incorporado na norma ISO 9001:2015¹⁷

1.2.5. Ferramentas de gestão da qualidade

Para além de ser aplicado o Ciclo PDCA, é também extremamente importante que, para que exista um bom sistema de gestão de qualidade, exista meios de controlo que identifiquem os problemas de uma forma rápida, ou até mesmo verifiquem a possibilidade de anomalias antes destas acontecerem (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

As ferramentas de gestão de qualidade foram desenvolvidas exatamente com esse princípio, de modo a auxiliar a gestão de qualidade, tornando-a mais controlada. Assim, estas ferramentas possibilitam a recolha e o tratamento da informação relevante que suportam as decisões estratégicas (GOMES, 2007; MARQUES, 2005) e mais do que isso, ajudam os seus utilizadores a pensar de forma estruturada sobre os dados disponíveis, sendo pensadas para capturar ideias e sugerir melhorias, ou para serem usadas como auxiliares de análises estatísticas (JOHANNSEN, 2000).

Johannsen (2000) vai ainda mais longe nas suas afirmações e defende que se olharmos para as funções das ferramentas da gestão da qualidade sob o ponto de vista da gestão do conhecimento, é bastante evidente que estas suportam esta última, desenvolvendo conhecimento organizacional.

¹⁷ Imagem retirada de: Portugal. Instituto Português da Qualidade- Sistemas de gestão da qualidade requisitos (ISO 9001:2015) NP EN ISO 9001: 2015. 4ª ed. 2014.

Contudo, é importante que exista a consciência de que as ferramentas de gestão de qualidade só atingirão o seu verdadeiro potencial, se usadas como um complemento a um referencial normativo, como a norma ISO 9001 (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

Os pontos que se seguem descrevem, de forma reduzida, um conjunto de exemplos de ferramentas de gestão de qualidade que poderão ser utilizadas para o princípio enunciado, embora umas se enquadrem mais com a “identificação do problema”, outras mais com a “análise do problema”, e outras poderão ser consideradas em as partes.

- **Diagramas de Causa-Efeito**

O diagrama de causa-efeito, também designado por diagrama em espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, tem como objetivo relacionar as causas com os efeitos, facilitando o *brainstorming* das equipas da qualidade. Este tipo de diagrama permite organizar as potenciais causas de um determinado problema e perceber que tipo de efeitos tem o problema na qualidade dos produtos (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

- **Histogramas**

O histograma permite representar uma distribuição clara dos dados que aumentam consideravelmente com a crescente automação, e que estando em bruto de nada servem. Com a ajuda de um histograma, é possível retirar informação precisa sobre a distribuição de determinados valores (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001)

- **Diagrama de Pareto**

O Diagrama de Pareto nasceu com base num princípio com o mesmo nome: a maior parte da riqueza estava na mão de muito poucas pessoas. Este princípio foi entendido por Juran que o considerou válido em muitas das áreas da sociedade, podendo ser usado como uma técnica da qualidade. O princípio de Pareto diz que a maior parte dos problemas são provocados por uma pequena parte de métodos, equipamentos, fornecedores ou pessoas (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

- **Formulários de recolha de dados**

Os formulários de recolha de dados ou folhas de verificação possibilitam a resposta a perguntas como por exemplo “o que sucede naquela fase?”. Para tal é necessário que antes de tudo se defina a pergunta à qual desejamos obter resposta, em que período de tempo se vai recolher informação, desenhar um formato onde serão registados os dados e obter esses dados de forma íntegra e consistente. Estes formulários permitem

gerar conclusões e facilitam a composição de histogramas (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

- **Fluxogramas ou Gráficos de Fluxos**

O fluxograma é uma ferramenta que permite verificar o conjunto de etapas, variáveis, entradas e saídas que contribuem sequencialmente para a obtenção de um produto. Esta ferramenta pode ser permanentemente atualizada o que faz com que os colaboradores percebam exatamente cada processo que está sob a sua responsabilidade. O facto de os colaboradores possuírem um fluxograma facilita a discussão do seu processo com colegas, clientes e fornecedores até se chegar a uma versão final. Os colaboradores assumem assim um papel ativo na melhoria contínua do funcionamento da organização (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

- **Gráfico de tendência**

O gráfico de tendência permite verificar os resultados de um processo identificando as variações que sofreu ao longo do tempo. O objetivo deste gráfico é identificar as variações anormais (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

- **Gráfico ou diagrama de dispersão**

Utilizamos o diagrama de dispersão quando necessitamos de estudar a relação entre duas ou mais variáveis (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

- **Cartas de controlo**

As cartas de controlo fazem a distinção entre uma variação controlada e uma variação não controlada, acompanhando todas as fases de um processo. Quando é necessário implementar uma nova carta para controlar uma determinada característica a dificuldade está na escolha de uma carta por existirem várias (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2001).

1.2.6. Alterações basilares: Gestão de Risco e Abordagem por processos

Com a revisão de 2015, o estabelecimento de uma abordagem sistémica que tem em consideração os riscos, em vez de tratar a “prevenção” como uma componente separada do sistema de gestão da qualidade, constituiu um dos requisitos cruciais da norma ISO 9001,

O risco encontra-se muito presente em todos os aspetos de um SGQ, existindo riscos em todos os processos e funções. Contudo, o seu nível de risco varia de acordo com o contexto organizacional. Assim, o “pensamento baseado no risco”, e a gestão do mesmo, assegura que estes riscos são identificados,

considerados e controlados ao longo da implementação e gestão do SGQ (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, [s.d.]).

É importante notar que, nas edições anteriores da norma ISO 9001 existiam já referências à realização de “ações preventivas”, embora estas fossem separadas do todo. Com a introdução do “pensamento baseado no risco”, a consideração deste passa a ser integral, existindo uma postura proativa em vez de reativa, visto ocorrer a identificação de riscos e ações precoces que permitem a redução dos efeitos indesejáveis. Quando um sistema de gestão se baseia no risco, as ações de prevenção já devem estar integradas no mesmo (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, [s.d.]).

Para utilizar o “pensamento baseado no risco” na construção do seu sistema e processos, uma organização deve, fundamentalmente, antes de qualquer outro passo, focar-se em definir quais os seus riscos, e compreendê-los ao pormenor, pois só assim será possível definir qual a melhor forma de atuar.

Posteriormente, para um SGQ ser implementado de acordo com os requisitos da norma ISO 9001:2015, as organizações devem planear e implementar ações que garantam o tratamento de riscos e oportunidades. Quando estes dois pontos são devidamente tratados, é gerada uma base concreta para aumentar a eficácia do sistema, obter melhores resultados e prevenir efeitos negativos (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE, 2014).

As ações de planeamento para enfrentar riscos e oportunidades podem incluir: evitar riscos, eliminar a fonte de risco, alterar a probabilidade ou consequências (probabilidade e impacto), compartilhar o risco, manter o risco por decisão informada e até assumir riscos para prosseguir com uma oportunidade. Ao planear e definir estas ações é imperativo considerar o contexto de sua organização (MEDIC et al., 2016).

Verificar a eficácia das ações mencionadas é, também, fundamental, exigindo que as organizações procurem perceber até que ponto estas ações funcionam. Para tal, existem várias ferramentas a que as organizações podem recorrer para avaliar estas questões, com por exemplo (MEDIC, KARLOVIC, CINDRIC, 2016):

- Auditorias e revisões internas;
- Análise KPI, e
- Avaliações de projetos.

Relativamente às oportunidades, estas não são, de todo, o lado positivo do risco, mas sim um conjunto de circunstâncias que fazem com que seja possível realizar algo, sendo que, aproveitar ou não uma oportunidade apresenta diferentes níveis de risco. Assim, os riscos e oportunidades andam lado a lado, e a

ISO 9001:2015 defende uma abordagem clara a este nível (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, [s.d.]).

O “pensamento baseado no risco” é, assim, um impulsionador de ações preventivas, que garante às organizações que o implementam de forma correta (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, [s.d.]):

- Melhorar a gestão;
- Estabelecer uma cultura proativa de melhoria;
- Assegurar a consistência da qualidade de produtos e serviços;
- Melhorar a confiança e satisfação do cliente.

O segundo destaque vai para a abordagem por processos, um dos sete princípios da gestão da qualidade, segundo a norma ISO 9001:2015. Contudo, antes de se conseguir interpretar melhor esta abordagem, é fundamental identificar e perceber o que é um “processo”. Pires (2016) define-o como um conjunto de atividades, realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma empresa ou organização, inter-relacionadas entre si, onde existe uma entrada e uma saída, ambas bem definidas. Com uma definição muito semelhante, o documento de apoio “The process approach in ISO 9001:2015”, desenvolvido pela ISO, define o “processo” como conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que utilizam entradas para entregar um resultado pretendido (ISO, 2015).

Assim, e após um pequeno esclarecimento sobre o conceito fundamental, é necessário perceber em que consiste a abordagem por processo.

A norma ISO 9001:2015 descreve que a abordagem por processos envolve a definição e a gestão sistemática dos processos e das suas interações, de acordo com a Política da Qualidade e a orientação estratégica da organização, para que os requisitos da norma sejam cumpridos, e seja assim possível alcançar a satisfação do cliente, através da implementação e melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade. A norma afirma ainda que, os processos e o sistema podem ser geridos como um todo, através da utilização do ciclo PDCA, tendo também como base o pensamento baseado no risco.

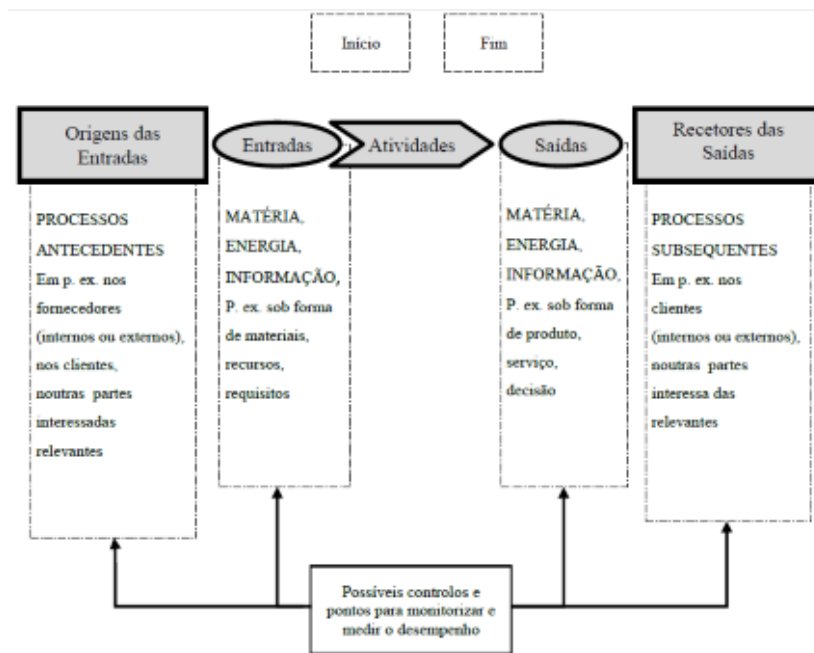


Figura 9- Representação esquemática de elementos de um processo simples¹⁸

Caso as organizações realizem uma boa abordagem por processo, esta irá permitir adquirir o seguinte conjunto de vantagens (MARQUES, 2016):

- “Perceber e alcançar os objetivos dos requisitos;
- Consciencializar para o valor acrescentado para a organização da
- Importância da gestão dos processos;
- Obter um nível de desempenho que seja eficaz dos seus processos;”
- Melhorar os processos tendo em atenção toda a informação relevante que influencie os mesmos.

Para as empresas multinacionais que pretendem oferecer níveis de serviço similares em qualquer parte do mundo em que operam, esta abordagem é também considerada uma mais-valia. Nestes casos a preocupação deve centrar-se na normalização dos processos, sendo o gestor do processo um papel chave para a unificação, estabelecimento dos objetivos, indicadores, níveis de qualidade e recursos (PIRES, 2016).

Cada processo dentro de um SGQ tem a sua missão, podendo esta ser mais ou menos relevante. Contudo, para que exista qualidade e eficácia é necessária uma correta coordenação entre estes processos de forma a possibilitar a criação de produtos/serviços com valor (MARQUES, 2016).

É também importante perceber que, a gestão de processos, para existir e ser benéfica, não precisa de destruir as áreas funcionais, nem viver num estado de conflito com as mesmas, sendo possível encontrar

¹⁸ Fonte: Portugal. Instituto Português da Qualidade- Sistemas de gestão da qualidade fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2015) NP EN ISO 9000: 2015. 3ª ed. Caparica: IPQ, 2015.

formas de sincronizar os esforços, recursos objetivos, adotando assim uma forma de coexistir e cooperar (HAMMER e STANTON, 1999).

Uma vez mais segundo o documento de apoio “The process approach in ISO 9001:2015”, os pontos que se seguem fornecem o caminho que uma organização pode escolher para criar e controlar os processos do seu sistema de gestão de qualidade:

- 1) *“Definir o contexto da organização;*
- 2) *Defina o âmbito, objetivos e políticas da organização;*
- 3) *Determine os processos na organização;*
- 4) *Determine a sequência dos processos;*
- 5) *Definir colaboradores que se assumam como “donos” e responsáveis por cada processo;*
- 6) *Definir a necessidade de informações documentadas;*
- 7) *Definir as interfaces, riscos e atividades dentro do processo;*
- 8) *Definir os requisitos de monitorização e medição;*
- 9) *Implementar;*
- 10) *Definir os recursos necessários;*
- 11) *Verificar o processo em relação aos objetivos planeados;*
- 12) *Melhorar” (ISO, 2015).*

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO

2.1. Perspetiva CI

Cada vez mais as organizações têm adquirido a consciência de que a informação, recebida, produzida e acumulada diariamente é um recurso tão importante quanto os recursos financeiros, humanos ou logísticos, sendo um base fundamental para a criação de diferenciação. Como tal, carece de uma eficaz e adequada gestão, que deve ir desde o planeamento da plataforma tecnológica e contexto de produção, passando pelos processos de criação/produção, fluxo, avaliação, classificação, armazenamento, preservação e disponibilização (PINTO, 2017).

No sentido de melhor entender a Gestão de Informação (GI), área de estudo indissociável da Produção da Informação, da Organização e Representação da Informação e do Comportamento Informacional, é fundamental, antes de mais, definir “informação” e a “Ciência de Informação”(CI).

De acordo com Armando Malheiro da Silva a informação é o *“conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (signos e símbolos) e modeladas com/pela interação social, passíveis de*

serem redigidas num qualquer suporte material, e, portanto, comunicadas de forma assíncrona multidirecionada” (SILVA, 2006).

Por sua vez, pode definir-se Ciência da Informação como *“a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que regem o fluxo informacional e os meios de processamento da informação para a otimização do acesso e uso” (DELTICI, 2018).*

Relativamente ao conceito de GI, Detlor define-a como a *“gestão de processos e sistemas que criam, adquirem, organização, armazenam, distribuem e utilizam informação” (Detlor, 2010),* ou seja, a GI tem como objetivo ajudar as pessoas e as organizações no acesso, processamento e uso de informação, de forma eficiente e eficaz *“o que proporciona às organizações a possibilidade de operar de um modos mais competitivo e estratégico, auxiliando os colaboradores a realizar melhor as suas tarefas”.* No verbete disponível no DELTICI, a GI é definida como o ato de *“lidar, administra, encontrar soluções práticas desde a génese até ao efeito multiplicador do fluxo da informação e compreende um conjunto diversificado de atividades, a saber: produção, tratamento, registo e guarda, comunicação e uso da informação”.*

A gestão de informação envolve assim, toda a organização e os seus colaboradores, acompanhando o dia-a-dia, e abarcando por completo o ciclo de vida da informação. Assim, de forma a promover a articulação e integração da tecnologia, dos processos, das pessoas e a GI nos processos de inovação organizacional, é fundamental a implementação de um sistema de informação bem estruturado (SILVA, 2006). Ou seja, em plena Sociedade de Informação, quando fazemos referência à temática da GI, não nos referimos apenas ao aproveitamento de recursos e capacidades de informação, mas também à *“gestão da plataforma tecnológica de informação e comunicação, à gestão dos recursos, e à gestão do ciclo de vida da informação e atividades subjacentes, o que prenuncia uma outra característica essencial, que consiste na necessária interligação com a organização e a sua dinâmica evolutiva” (PINTO, 2005).*

Gerir informação consiste, pois, *“no estudo, conceção, implementação e desenvolvimento dos processos e serviços inerentes ao fluxo infocomunicacional, permitindo a construção de modelos de operacionalização de máxima eficiência e rentabilização” (PINTO, 2015: 547)*

Graças à interligação anteriormente mencionada existem, inúmeras vezes, a dificuldade de definir, a nível conceptual, o termo Sistema de Informação (SI) do termo *“Sistema de Tecnológico de Informação” (STI).*

Segundo Armando Silva (2006), o SI *“é constituído pelos diferentes tipos de informação registado ou não externamente ao sujeito (o que cada pessoa possui em sua memória é informação do sistema), não importa qual o suporte (material e tecnológico), de acordo com uma estrutura (entidade produtora/recetora) prolongada pela ação na linha do tempo”.*

O STI é assumido como a plataforma tecnológica - ambiente ou meio físico e lógico - que sustenta a produção, processamento, circulação, armazenamento, transmissão e acesso à informação que constitui o SI propriamente dito (PINTO, 2009). O STI tem adquirido cada vez mais espaço e ênfase devido ao constante desenvolvimento das tecnologias, assim como, devido ao apoio que estas podem e conseguem prestar às organizações. Ou seja, este é uma infraestrutura tecnológica muito versátil e poderosa que está a revolucionar não só, mas também, as atitudes e as tarefas relacionadas com o fluxo informacional humano e social (SILVA, 2006).

Assim, torna-se notório que, apesar de SI e STI serem diferentes, são indissociáveis, sendo um base fundamental para o correto desenvolvimento da Gestão da informação (SILVA, 2006).

Cada organização deverá então, encontrar o modelo de gestão de informação que mais se adequa à sua realidade, procurando aqui uma base teórico-metodológica que oriente a sua atuação no terreno. “*É necessário um modelo que se reporte a um ciclo que vai desde a fase de conceção da plataforma tecnológica (hardware e software), até à produção, circulação, avaliação, armazenamento, disponibilização e preservação da informação, abarcando toda a organização e os seus processos de negócio, integrando tecnologias do tipo data warehouse (repositório de informação) e, eventualmente, ferramentas de data mining, bem como áreas de atuação muitas vezes separadas como a Gestão de Documentos, a Gestão de Conteúdos e a Gestão de Arquivos*” (PINTO e SILVA 2005).

É ainda importante mencionar que, como exposto, a GI está cada vez mais relacionada com a Gestão de Qualidade e com os processos organizacionais, sejam eles de gestão, de produção ou de implementação de tecnologias. Ou seja, a “*Gestão da Qualidade considera a Gestão da Informação um processo estratégico nas organizações uma vez que, na gestão dos processos existe informação/documentos, os processos têm que ser documentados para serem corretamente geridos e a qualidade dos processos controla-se documentalmente com registos (evidências). Além do mais, para documentar um processo é necessário: analisar o processo, as necessidades dos clientes e o valor de cada tarefa do processo, reformulá-lo, determinar os seus componentes (agentes, tarefas, regras, tempos, sequências, diagramas de fluxo, tipos de transações, tipos de documentos utilizados, normas e acessos), implementá-lo (workflow) e integrá-lo com outros processos, controlá-lo, auditá-lo e avaliar o grau de satisfação dos clientes, corrigindo as não conformidades e melhorando ou reformulando o próprio processo*” (PINTO e SILVA 2005).

É, pois, também indissociável a abordagem da Gestão de qualidade e a concretização de um SGQ sem uma eficiente e eficaz Gestão da Informação.

2.2. Método e Metodologias

O presente projeto em CI tem como principal objetivo a implementação e operacionalização de um SGQ, numa organização que apoia a internacionalização de empresas portuguesas, potenciando, em simultâneo, a implementação de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP), essencial para gerir todos os processos organizacionais, garantindo a sua qualidade e controlo, assim como, para dar suporte à gestão dos documentos e registos exigidos pelo SGQ, não deixando, porém, de se relacionar/completar com a informação registada em suporte papel ou outros, constituindo digital e “analógico” o todos do SIO.

Considerando as definições apresentadas, a abordagem do SIO contará com contributos da aplicação da Teoria Sistémica e do Método Quadripolar, sendo estes instrumentos preferenciais de orientação teórico-metodológica da abordagem do objeto de estudo e trabalho - o fluxo infocomunicacional -, sob uma visão holística e dinâmica que acompanha a conceção e execução do presente projeto. Esta dinâmica resulta de um ponto de partida que alinha a interação entre quatro pólos - o epistemológico, o teórico, o técnico e o morfológico – e se reflete no modelo orientador deste projeto em CI e nos resultados previstos para o mesmo – o MGSI-AP.

O pólo epistemológico funciona como ponto de partida, definindo-se nele o objetivo e os limites do problema / necessidade em foco. Insere-se, aqui, a proposta de dissertação adequada ao campo de estudos em que nos situamos – a Gestão da Informação –, orientada por um posicionamento sob um novo paradigma – o científico-informacional - e centrada no fluxo infocomunicacional, conscientes que os conhecimentos adquiridos serão fundamentais para implementar e operacionalizar uma base de sucesso para um sistema de gestão.

Relativamente ao pólo teórico, nele buscamos as regras para a especificação do contexto teórico do estudo e trabalho a desenvolver. Tendo como referência o paradigma científico-informacional e os conceitos que o mesmo implica numa perspetivação em CI, procurou-se delimitar o fenómeno e processo infocomunicacional que subjaz e decorre da implementação de sistemas de Gestão da Qualidade, não esquecendo que o mesmo é, por sua vez, indissociável da implementação de soluções tecnológicas de suporte, e que toda a análise e trabalho a desenvolver usufruirá e contribuirá para a dinâmica construção de um sistema de gestão integral, isto é, sob uma visão holística e sistémica da organização MA e da sua atuação.

O pólo técnico é considerado o pólo onde se contacta com a realidade em estudo, tendo por finalidade a resolução do problema/necessidade o que se refletiu no modelo adotado.

Insere-se aqui a tomada de decisão e a opção por uma abordagem qualitativa, através da metodologia de estudo exploratório, sendo que, para tal, foram utilizadas as seguintes ferramentas e técnicas: pesquisa, revisão e análise da bibliografia sobre o tema (dissertações, artigos científicos, monografias etc.); análise do

caso de referência e casos similares (análise orgânico-funcional, observação retrospectiva e prospectiva); observação direta e participante do funcionamento da organização (ex.: acompanhamento das rotinas, realização de inquérito por entrevistas aos colaboradores, mapeamento dos processos organizacionais, identificação de modelos de documentos, etc.) e abrindo espaço para a experimentação e operacionalização do modelo (caso de aplicação/validação do mesmo).

É importante referir que, a pesquisa bibliográfica foi realizada, essencialmente, através de três bases de dados: o EDS (Ebsco Discovery Service), o RCAAP (Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal), e o portal OpenAIRE, sendo as expressões de pesquisa que se seguem, as mais utilizadas (PT e EN):

- “gestão de informação”
- “gestão de informação” + “sistema de gestão de qualidade”
- “sistema de gestão de qualidade”
- “ISO 9001:2015”
- “Implementação” + “Sistema de gestão da qualidade”
- “sistema integrado de gestão empresarial”.

Dada a natureza do projeto, optou-se, também, pelas metodologias de Gestão de Projetos (PMI, 2017) e de Gestão de Processos (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DE QUALIDADE, 2014), com contributos da Engenharia de Requisitos (PALDÊS, 2016), alinhando-se para o desenvolvimento de uma base de trabalho orientado, ocupando um papel fulcral no desenho de diretrizes e na seleção de ferramentas e técnicas de trabalho.

- **Gestão de Projetos**

A metodologia de Gestão de Projeto constitui a base do trabalho realizado, dado este ser um projeto em ambiente empresarial, com um objetivo, um início e um fim claramente identificados, envolvendo-se uma estrutura de trabalho, de papéis e responsabilidades, bem como de entregáveis, e equacionando-se todas as áreas a gerir e os respetivos processos de desenvolvimento.

Partiu-se do referencial do Project Management Institute - PMBOK® Guide - e, ao nível dos processos de desenvolvimento, assume-se um ciclo de vida de projeto composto por cinco processos:

Arranque: processo responsável pela autorização formal de iniciação do projeto, onde são definidos os objetivos e as necessidades, incluindo as razões e motivos de sua realização. As premissas e as restrições são determinadas e documentadas, fazendo com que o termo de abertura do projeto seja aprovado.

Planeamento: como o próprio indica, este processo é responsável pelo planeamento do desenvolvimento do projeto. Para que tal aconteça, é necessário recolher informações, determinar custos, definir quem deve realizar cada atividade e, até mesmo, estipular o cronograma e os prazos a serem cumpridos. Em outras palavras, o planeamento desenvolve e amadurece o âmbito do projeto, e a forma como deve ser realizado.

Execução: durante este processo é executado tudo aquilo que foi planeado e estipulado nas etapas anteriores. O projeto é colocado em prática, sendo necessário a coordenação de todas as atividades planeadas e de todos os recursos.

Controlo: o processo de controlo e monitorização deve ser realizado em paralelo com o processo anterior, para que seja possível controlar e monitorizar tudo o que é desenvolvido no projeto, contactando se o executado condiz com o planeado. Deste controlo por vezes resultam medidas corretivas aplicadas ao que foi inicialmente planeado.

Encerramento: processo onde tudo o que foi feito é analisado, sendo retiradas conclusões de melhoria e de possíveis perspetivas futuras.

Relativamente às principais áreas que a Gestão de Projeto engloba, durante o seu desenvolvimento, poderemos referenciar, sucintamente, para o projeto em causa, o seguinte em cada uma delas:

Gestão do Âmbito: considerámos o arranque ou *start-up* do projeto, o planeamento, a definição, a verificação e controlo de alterações do âmbito do mesmo. Esta é uma fase extremamente crucial para o sucesso do desenvolvimento da dissertação, uma vez que permite definir limites, garantido que o projeto inclui todo o trabalho necessário (e apenas este) para completar o projeto com sucesso.

Gestão da Integração do Projeto: garante que os vários elementos do projeto são coordenados e integrados de uma forma correta. Ou seja, engloba etapas como o desenvolvimento do Plano de Projeto, o acompanhamento da sua execução, bem como o controlo de alterações;

Gestão da Qualidade: apesar da gestão de qualidade ser a principal área em que o presente projeto se enquadra, é também crucial que, durante a sua realização, exista um planeamento e controlo da qualidade do trabalho realizado. Esta gestão irá certificar que o projeto satisfaz as necessidades que justificaram a sua iniciação, garantindo que existe uma conformidade com os requisitos definidos. Assim, as *milestones* de avaliação fixadas e as necessidades de reformulação, funcionarão como pontos de reflexão para a determinação do nível que atingimos, tendo sempre como base de orientação o ciclo Plan – Do – Check – Act (PDCA);

Gestão dos Custos: assegura que o projeto será concluído dentro do orçamento que lhe foi atribuído. Esta área do projeto foi assegurada, desde de início, pela organização Market Access, sendo que, ao nível da dissertação, deverá existir uma orientação/preocupação para que não ocorra um deslizamento a este nível;

Gestão do Tempo: também previamente planeada e definida, a gestão de tempo pretende garantir a realização do projeto, de acordo com os prazos definidos, neste caso, através de um cronograma de trabalho (Diagrama de Gantt). Esta ferramenta permite, de uma forma resumida, apresentar a definição de atividades, as precedências, a estimativa de durações, o planeamento de atividades e o controlo de alterações dos prazos;

Gestão dos Riscos: no projeto em desenvolvimento, é fundamental que todos os riscos de implementação, que poderão ter impacto no projeto, sejam devidamente calculados, existindo sempre, para os mais elevados, um conjunto de ações de melhoria. Apesar deste tipo de implementação já ter sido testado por milhares de organizações ao nível mundial, é fundamental que se perceba que “cada caso é um caso”, e para cada um deles associam-se diferentes riscos.

Gestão dos Recursos Humanos: em qualquer projeto é fundamental a definição clara de todos os colaboradores envolvidos no projeto, para que se forme uma equipa sólida e equilibrada. Neste caso o projeto envolverá o mestrando, o orientador, o diretor de projeto nomeado pela Market Access, uma empresa de consultoria externa e ainda os demais *stakeholders*.

Gestão da Comunicação: garante que toda a informação do projeto será elaborada, coligida, difundida e armazenada de uma forma expedita e apropriada. Assim, no presente projeto, a comunicação ocorrerá em 2 níveis: no interior da Market Access, de forma permanente, entre os responsáveis de implementação e o mestrado, e por fim, entre o mestrado e orientador. Este último nível irá garantir a elaboração e distribuição de relatórios de execução;

Gestão da Contratação: ultrapassa o nível da responsabilidade de execução prevista nesta dissertação sendo da inteira responsabilidade da Market Access e em parte já executada, embora possam existir sugestões que decorram do desenvolvimento desta dissertação.

Processos e áreas apresentadas orientaram o desenvolvimento do projeto em análise.

- **Gestão de Processos**

Como complemento à metodologia de Gestão de projeto foi também aplicada a metodologia de Gestão de Processos. Esta garante a definição e a gestão sistemática dos processos organizacionais, assim como a definição das suas atividades e interações, proporcionado à organização uma gestão

orientada à melhoria contínua, e em consonância com os princípios orientadores da Gestão da Qualidade definidos na ISO 9001:2015.

Como ferramentas e técnicas de execução desta metodologia foram utilizados os “Diagramas de Casos de uso” e a BPMN (Business Process Modeling Notation) que permitiram estruturar e definir graficamente todos os processos organizacionais e suas interações (PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DE QUALIDADE, 2014).

- **Engenharia de Requisitos**

Os requisitos representam os pilares de todo projeto, definindo o que as partes interessadas de um novo sistema necessitam e também o que o sistema deve fazer para satisfazer as suas necessidades, tornando fundamental a ocorrência de um levantamento detalhado dos mesmos e a sua gestão. A Engenharia de Requisitos enquadra-se, assim, como um processo pelo qual os requisitos de um sistema são recolhidos, analisados e documentados.

Não esquecendo que o grande objetivo do projeto passa pela implementação de um sistema gestão, suportado tecnologicamente por um Sistema Integrado de Gestão Empresarial, a Engenharia de Requisitos ocupa um lugar fundamental para assegurar a viabilidade da implementação do sistema, através do desenho de um modelo concreto, baseado no levantamento e definição das necessidades específicas da organização (PALDÊS, 2016).

Por fim, considerando o pólo Morfológico é de equacionar a formalização dos resultados do trabalho realizado, à luz do modelo de intervenção, bem como do plano de projeto elaborado e consequente execução. Assim, os resultados a obter ao longo do projeto foram devidamente enunciados e detalhados na presente proposta, sendo eles:

- Estrutura e documentação do SGQ;
- Estrutura e memórias descritivas de procedimentos e processos;
- Matriz de risco;
- Outros instrumentos de suporte (formulários, instruções, planos, etc.);
- Estrutura de fluxos (fluxo infocomunicacional; trabalho) de suporte ao ERP;
- Orientações para a utilização da infraestrutura tecnológica (*software*).

2.3. Um modelo de intervenção

O modelo de intervenção que orientou o desenvolvimento do projeto tem a sua origem no modelo SI-AP (Sistema de Informação Ativo e permanente) desenvolvido por Pinto e Silva (2005). Este fundamenta-se na

Teoria Sistémica e integra vários módulos, que correspondem a duas fases distintas: o diagnóstico/análise e a explicação (PINTO e SILVA 2005).

O SI-AP é um modelo “alternativo a metodologias empíricas e que constitui a base teórico-metodológica para abordar um ciclo de gestão de informação que, desde a fase de planeamento da mesma, abarca a produção, captura e recolha de informação, o seu processamento/organização, a sua circulação, a sua avaliação, o seu armazenamento, o seu uso e disseminação, bem como a sua gestão/manutenção, assumindo a preservação da informação como uma variável da gestão da informação presente em todo este ciclo (não deixando de convocar as áreas do Comportamento Informacional e da Organização da Informação) e passível de ser considerada quer nos estudos científicos, quer na resolução de casos concretos, mantendo os objetivos de garantir a autenticidade, fiabilidade, integridade e inteligibilidade da informação, bem como o acesso continuado no longo termo” (PINTO, 2009).

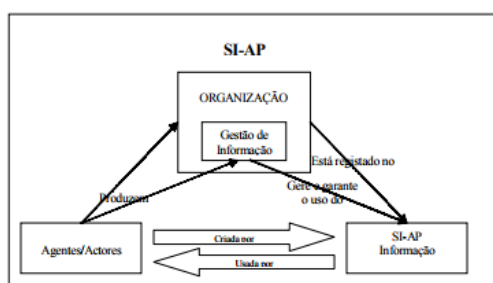


Figura 10- Sistema de Informação Ativo e Permanente¹⁹

O conceito de informação e de sistema de informação, já anteriormente descritos, são, sem dúvida, o núcleo duro do modelo operacional SI-AP (PINTO e SILVA, 2005).

Sinteticamente, o SI-AP é caracterizado da seguinte maneira (PINTO, 2009):

- “Neste modelo a noção estática e analógica de documento é subordinada à noção operatória de informação;
- É aplicada a noção de Sistema e da teoria sistémica ao fenómeno e processo infocomunicacional (a produção e o uso de Informação são indissociáveis da complexidade humana e social; é necessário superar divisões ou separações convencionais ainda vigentes - por suporte, por temática e por categoria institucional, Arquivo e Biblioteca; os S.T.I. não detêm o exclusivo da condição sistémica);

¹⁹ Imagem extraída do artigo: PINTO, Maria Manuela e SILVA, Armando Malheiro da - Um Modelo Sistémico E Integral De Gestão Da Informação Nas Organizações. CONTECSI Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, 2. [Em linha]. (2005). [Consultado a 19 de Dezembro de 2017] Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3085.pdf>.

- *O método quadripolar²⁰ da C.I. é a matriz fundamentadora do SI-AP;*
- *O S.I. organizacional é, por natureza, ativo e permanente – SI(integral)AP -, sendo um sistema com memória;*
- *O SI-AP, e a transdisciplinaridade que convoca, implicam um reequacionamento da operacionalização de noções tradicionais: contexto, organicidade pessoal e/ou institucional ou organizacional, necessidade de procura/aquisição, de armazenamento, de recuperação, de difusão, de reprodução e de transformação (matéria de estudo/pesquisa dos modelos aplicativos de comportamento informacional);*
- *O SI-AP implica um enfoque especial na organicidade, isto é, na capacidade de toda e qualquer Organização (baseada ou mediada por uma estrutura administrativa e funcional ou orgânico-funcional) agir em todos e diversos níveis para atingir, concretizar e rentabilizar os seus objetivos e a sua missão;*
- *O SI-AP implica a integração da gestão e a gestão contínua e integral do ciclo de vida da informação;*
- *O SI-AP é indissociável de uma seleção permanente da Informação, determinada por critérios científicos;*
- *O SI-AP é o reflexo da interatividade informacional da Organização.”*

Em 2015, Maria Manuela Pinto, na sua tese de doutoramento *Gestão da Informação nas Universidades Públicas Portuguesas: Reequacionamento e proposta de modelo*, desenvolve o Modelo de Gestão do Sistema de Informação Ativa e Permanente (MGSI-AP), e tipifica-o como um modelo de intervenção sistémico-informacional e organizacional, que procura viabilizar, em contextos complexos, a estruturação, preservação e acesso continuado ao unitário SI-AP em que a Instituição / Organização em análise se materializa e persiste (PINTO, 2015).

Em termos gerais, o MGSI-AP integra dois níveis, o macro, com a abordagem de intervenção bidimensional, e o micro, com os processos e serviços de GI.

“O nível macro abarca, assim, o diagnóstico, a análise e a especificação, bem como a ação/ execução da intervenção em GI. Ao nível micro, situam-se seis processos de GI, dois relacionados com o diagnóstico e três com a ação/execução, que suportam, de forma não necessariamente sequencial/cíclica, o fluxo infocomunicacional. Estão associados a estes processos onze serviços de GI, cabendo às diversas áreas funcionais (entre as quais se encontram os serviços de informação) a sua ativação/execução” (PINTO, 2015).

²⁰ Método quadripolar aplicado à Ciência da Informação, como proposto por Armando Malheiro Silva e Fernanda Ribeiro.

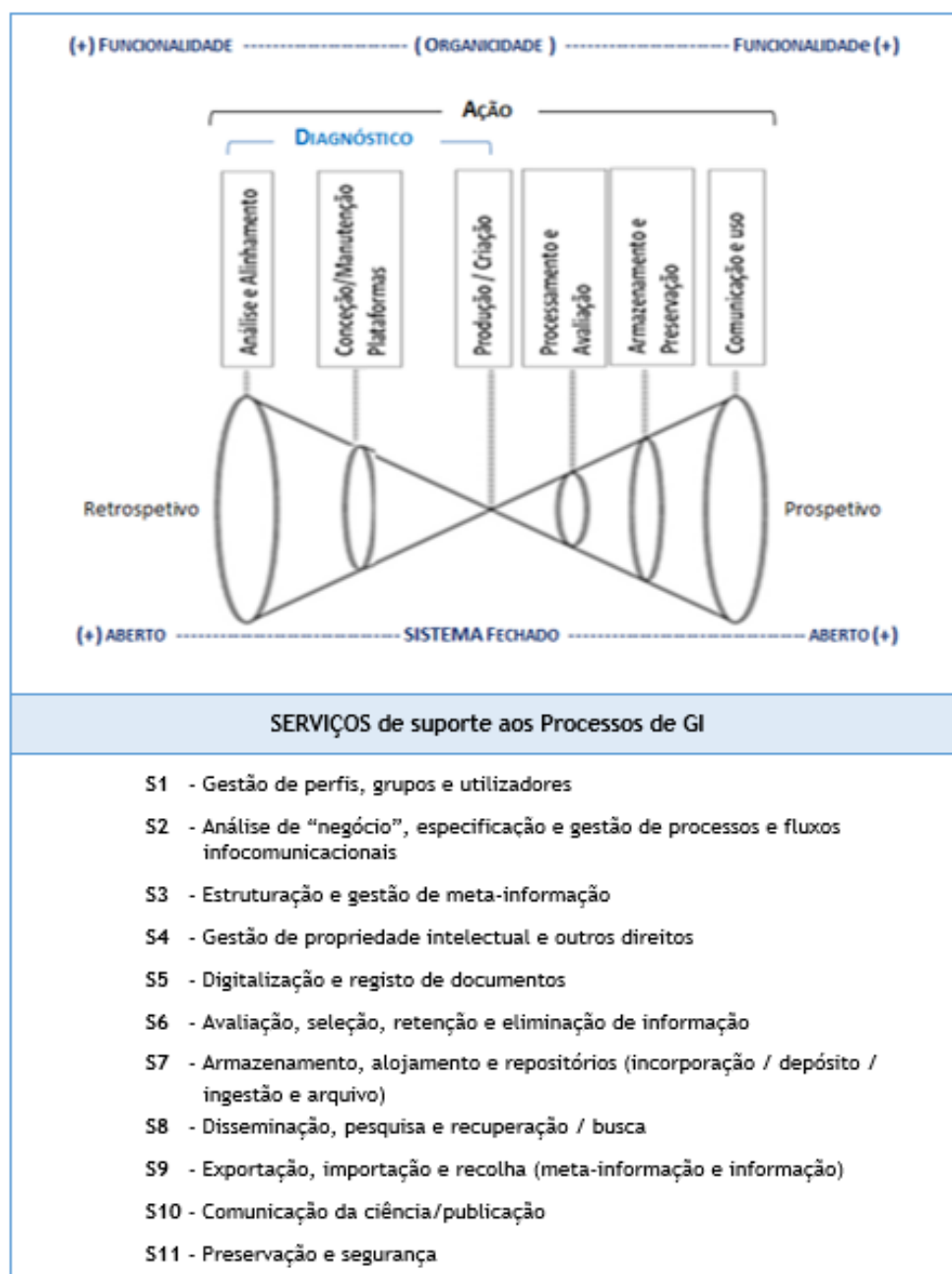


Figura 11- Modelo MGSI-AP : Fluxo infocomunicacional - Dimensões, processos e serviços de GI (Pinto, 2015: 868)

3. O PROJETO

3.1. Plano do projeto

O plano do projeto foi desenvolvido tendo em conta a duração inicialmente estipulada de dois semestres, considerando um desenvolvimento equilibrado entre um semestre de cariz mais teórico e um semestre de cariz mais prático.

Deste modo, entre novembro e meados de janeiro, para além da definição do planeamento do projeto numa primeira fase, foi realizada a identificação e análise das fontes de informação, a redação da revisão da literatura, e a seleção de metodologias, ferramentas e técnicas para o desenvolvimento do projeto de dissertação. Esta fase teórica terminou com a entrega do primeiro *milestone*, associada à defesa do projeto de dissertação elaborado.

Em simultâneo, e prolongando-se até ao final de junho, foi desenvolvida a parte prática do projeto, sendo que esta foi também dividida em duas partes. A primeira relacionada com adequação das orientações normativas da ISO 9001:2015 e participação no projeto de implementação e certificação de um SGQ na MA, e a segunda com a implementação e operacionalização do Sistema Integrado de Gestão Empresarial como suporte ao SGQ.

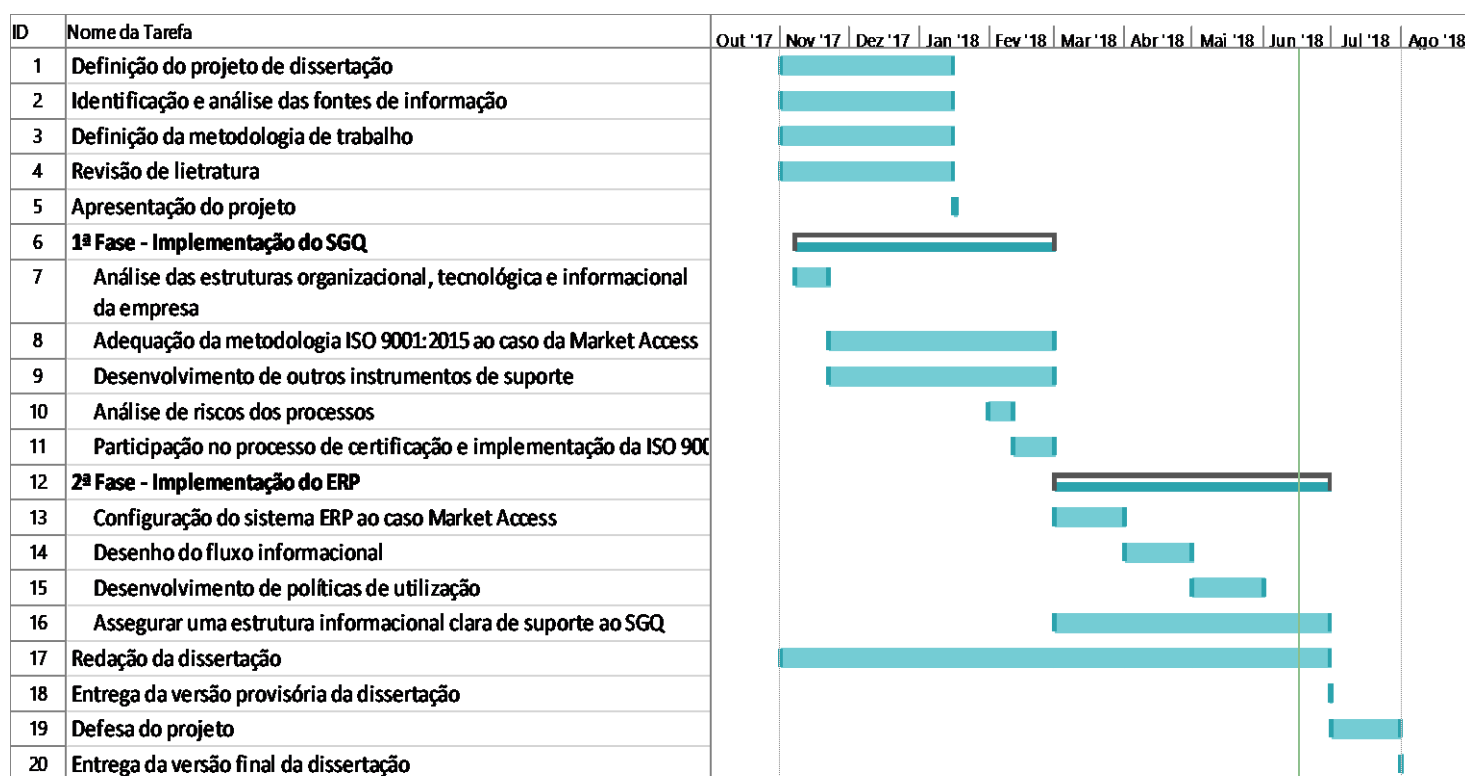


Figura 12 -Diagrama de GANTT (Plano do Projeto)

Toda a parte prática foi desenvolvida presencialmente na organização, o que facilitou o desenvolvimento e concretização dos objetivos esperados.

No diagrama de Gantt (Fig. 12) apresenta-se o desenvolvimento detalhado do plano do projeto com as atividades inicialmente planeadas. Contudo, e tendo em conta os ajustes efetuados ao plano, as atividades desenvolvidas estruturaram-se da seguinte forma:

- Âmbito e estrutura organizacional
- O (re)desenho do sistema de gestão e processos
 - ✓ Definição de indicadores e objetivos processuais
 - ✓ Matriz de riscos e de oportunidades de melhoria
- Organização e a representação da informação
 - ✓ Estrutura informacional de suporte ao SGQ
 - ✓ Formulário
 - ✓ Manual de Gestão
 - ✓ Políticas
- Sistema documental e o plano de classificação
- Segurança da informação
- Avaliação, seleção e retenção da informação,
- Implementação do ERP e a sua arquitetura de suporte ao SGQ
 - ✓ O Sistema integrado de gestão empresarial
 - ✓ O ERP SOAPP e a sua configuração

3.2. Âmbito e estrutura organizacional

Avançar para uma correta e sustentável implementação de um SGQ, implica, em primeira instância, a completa definição do âmbito e estrutura organizacional, ou seja, tal com indica a norma ISO 9001:2015 no seu requisito 4.1, *“a organização deve determinar todas as questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir os resultados pretendidos do seu sistema de gestão de qualidade”*.

A *Market Access* foi criada em maio de 2005 por dois cidadãos portugueses e um cidadão chinês, centrando-se, desde o primeiro momento, no apoio à internacionalização de empresas, quer numa perspetiva de capacitação e criação de competências, quer de apoio prático e de terreno à abordagem de mercados. Ao longo dos seus 13 anos de existência, a MA apoiou já centenas de empresas e instituições, de diversos setores (moda, alimentar, materiais de construção, bens de equipamento, fileira casa, serviços, entre muitos outros), contribuído para o aumento das relações internacionais e, de uma forma indireta, para o aumento das exportações portuguesas e da afirmação da imagem de Portugal.

No âmbito da prestação de serviços, a MA oferece, aos seus clientes, o seguinte leque de opções:

Unidade de Negócio	Serviços
Desenvolvimento comercial	• Desenvolvimento comercial • Estabelecimento de contactos com compradores

Missões	• Missão individual • Apoio Participação Feiras/Eventos • Missão Inversa de Compradores • Missão de grupo
<i>Knowledge e training</i>	• Auditoria de internacionalização • Recrutamento e seleção • Formação, assessoria e <i>coaching</i>
Estudos	• Seleção de mercados prioritários • Estudos e relatórios • Criação de BD

Figura 13 - Serviços MA

Graças às suas estáveis e prestigiadas redes de alta qualidade, que garantem em conjunto uma prestação eficaz e diferenciadora, a MA garante a sua presença e prestação de serviços em praticamente todo o mundo. Acresce que, a MA possui uma equipa multicultural com uma larga experiência e conhecimento da realidade de vários mercados externos, assim como, em paralelo, uma forte presença em muitos dos mercados mais apetecíveis para as empresas. Esta organização assegura um conhecimento profundo dos diferentes mercados globais, tornando a distância e as diferenças culturais um problema facilmente ultrapassável. Fisicamente, a MA encontra-se sediada num escritório no Centro Empresarial Lionesa, em Leça de Balio, ao lado de grandes organizações internacionais, o que promove, perante os seus clientes, uma imagem sólida e uma associação mental ao sucesso e à inovação.

A permanente adaptação dos serviços prestados à realidade particular de cada cliente, bem como o contínuo processo de inovação de processos e meios de operacionalização dos projetos, têm sido fatores decisivos para o sucesso da empresa. Este tem permitido à MA desenvolver uma imagem consistente junto dos mercados internacionais e uma carteira diversificada de clientes internacionais.

Tendo em conta o âmbito de atuação da MA, a estratégia organizacional prende-se com o desenvolvimento de soluções cada vez mais à medida dos seus clientes, dividindo-se em 3 pilares principais:

1. Consolidar as suas competências internas, através da implementação de um sistema de gestão e da qualificação dos seus recursos;
2. Ter equipas mais fortes nos mercados nos quais já está presente e alargar a sua presença a novos mercados. Através desta via, a MA pretende servir melhor as empresas clientes, apoiando-as nos seus processos de exportação para mercados externos;
3. Ter a capacidade de conquistar clientes internacionais. Através desta via, a MA pretende dar passos mais sólidos no seu processo de internacionalização, promovendo-se nos mercados externos e exportando os seus próprios serviços.

Relativamente à estrutura orgânica, ou seja, à forma como as atividades e recursos estão organizados e hierarquizados, a MA optou por desenvolver um organograma adaptado à nova realidade organizacional.

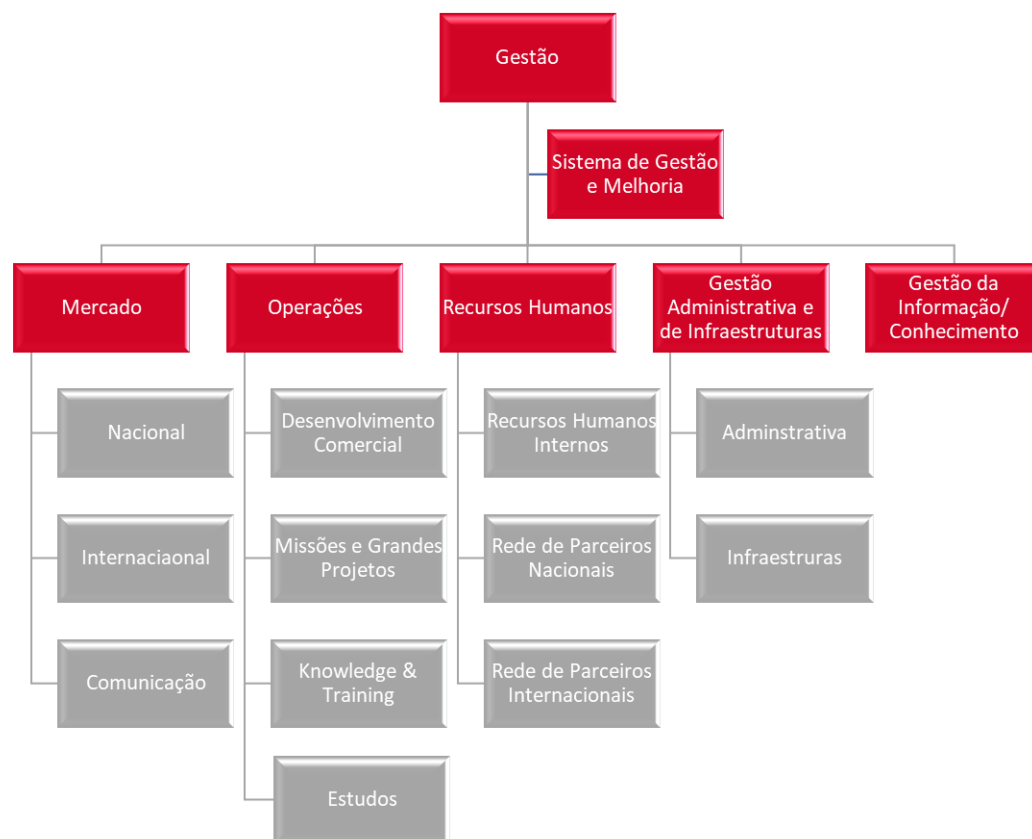


Figura 14 - Organograma MA

Em linha com o organograma, desenvolveu-se um mapa funcional que evidencia, também de forma hierárquica, os diferentes papéis funcionais que existem na MA. Para cada um dos papéis mencionados foi, ainda, definido um descritivo funcional (ANEXO 1), para deixar claro quais as funções, os requisitos, os componentes comportamentais e os componentes técnicos necessários nos colaboradores que assumem os diferentes papéis.

A identificação de todos os indivíduos ou grupos que, direta ou indiretamente, são afetadas pelas atividades da organização e que, em contrapartida, também exercem sobre a mesma algum tipo de influência, é um aspeto fundamental para uma organização que pretende satisfazer todas as partes interessadas. Acresce que, é ainda fundamental definir os interesses, objetivos e preferências dos mesmos, que, por sua vez, resultarão numa base sólida para o mapeamento de riscos e oportunidades eficazes, e para a definição das necessidades de comunicação²¹. A matriz que se segue demonstra, de modo estrutural, todas as partes

²¹ As necessidades de comunicação estão detalhadas no Manual de Gestão MA (MA, 2018), ANEXO 2.

interessadas da MA assim como, associado a cada uma, a sua influência, o seu poder e a relação que se deve privilegiar com a mesma.

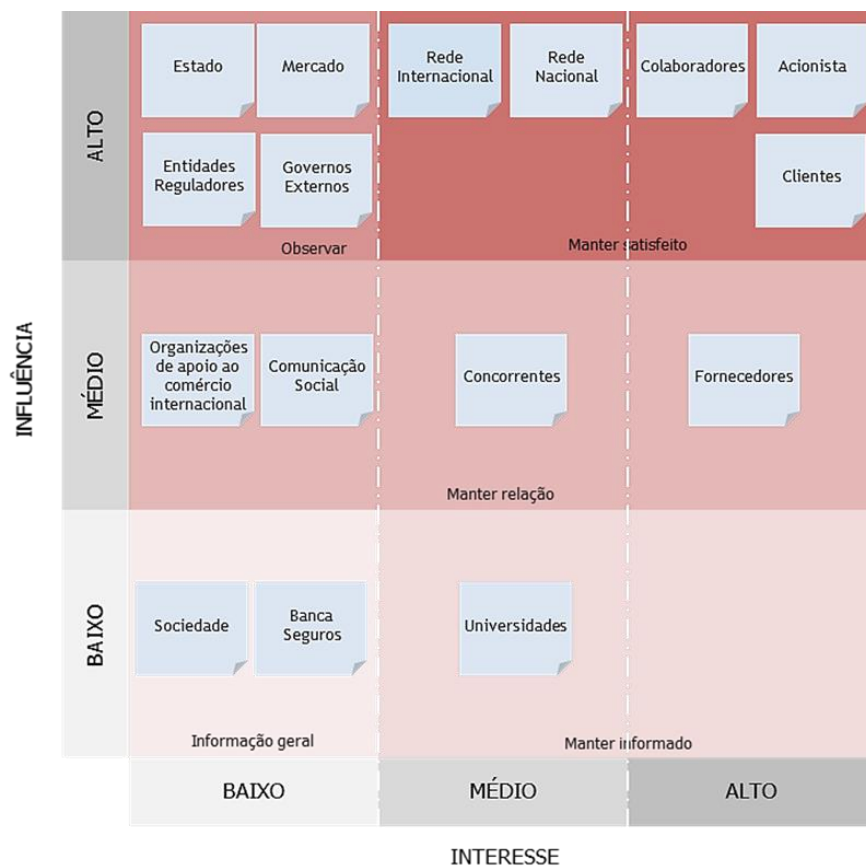


Figura 15 - Matriz Partes Interessadas MA (MA, 2018)²²

3.3. O (re)desenho do sistema de gestão e processos

Indo ao encontro do princípio da “abordagem por processos”, definido pela ISO 9001 como um princípio de qualidade, a gestão por processos surge como uma nova forma de gestão, que procura identificar quais os processos principais que acrescentam valor á atividade organizacional. Um processo define-se, assim, como um conjunto de atividades interligadas, consumidoras de recursos, que são geridas com vista a transformar os elementos de entrada do sistema em saídas com valor acrescido.

Deste modo, um dos passos fundamentais para o desenho do sistema de gestão da Market Access passou pela definição concreta dos seus processos organizacionais, tendo por base, o comportamento quotidiano em termos de atuação perante projetos e a sua estrutura orgânica. A linha de orientação definida

²² Elaboração própria.

garantiu que toda a definição de processos fosse concretamente adequada à realidade organizacional e, ainda, que convergisse no sentido da missão, da visão, dos valores e da política da qualidade definidos.

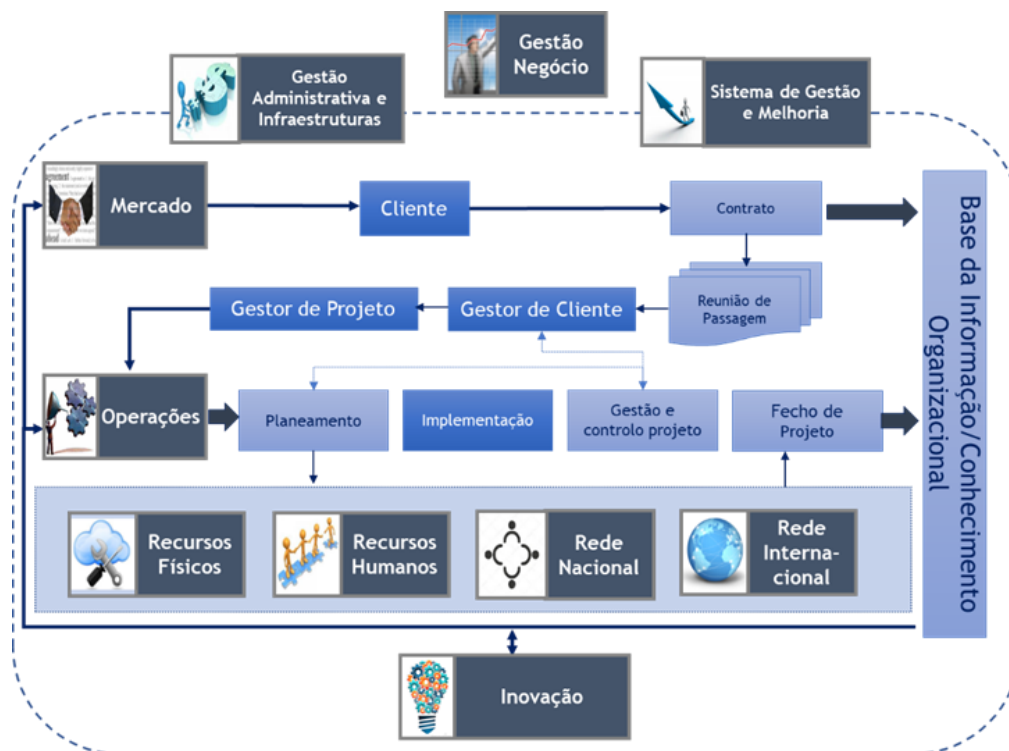


Figura 16 - Modelo de gestão MA (MA, 2018)

Através do modelo de gestão MA, representado na imagem anterior, é possível observar que as atividades e desempenho organizacional da MA se centram na prossecução das suas atribuições atendendo às expectativas dos clientes e outras partes interessadas, num ambiente de melhoria contínua, monitorização e controlo do cumprimento dos planos e objetivos estratégicos. É, ainda, possível verificar que os processos operacionais (mercado e operações) encontram-se direcionados ao modelo de gestão de projetos, verificando-se que a MA executa as suas atividades operacionais, previamente estabelecidas, tendo por base cada um dos projetos adjudicados.

Ao nível específico da definição dos processos organizacionais, tendo em conta o modelo de gestão apresentado, foi identificada, antes de mais, a necessidade de definir os critérios de ordenação dos processos, de acordo com a sua importância e impacto nas atividades do negócio. Deste modo, e numa primeira fase, os processos foram classificados em três grupos que refletem a sua relevância:

- processos integradores de gestão;
- processos operacionais;
- e processos de suporte.

Os processos integradores relacionam-se com a estrutura de gestão da organização, influenciando todos os outros processos e estabelecendo formas de atuação interna. A sua natureza deverá ter sempre em atenção a convergência da organização com os objetivos gerais definidos.

Os processos operacionais estão diretamente relacionados com a atividade da organização estando, portanto, orientados para o mercado e operações.

Os processos de suporte auxiliam os outros processos, no entanto, são essenciais para o bom funcionamento da organização, possuindo uma componente mais interna, dada a sua natureza de apoio.

Definida esta classificação, foram identificados, para cada categoria, os devidos processos organizacionais da MA.

Deste modo, na categoria 'processos de gestão', foram definidos o Processo de Gestão do Negócio, e o processo de Sistema e Gestão de Melhoria. O processo de Gestão de Negócio tem como principal objetivo definir os objetivos estratégicos da MA, bem como as atividades e ações necessárias para cumprir a estratégia definida, assegurando que a estrutura da organização se encontra alinhada com os requisitos das diferentes partes interessadas, numa perspetiva de criação de valor. O processo de Sistema e Gestão de Melhoria pretende definir, implementar, manter e melhorar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) operacional e eficaz, de forma a satisfazer as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.

Na categoria 'processos operacionais' definiram-se o Processo Mercado e o Processo Operações. O Processo Mercado tem como finalidade promover a imagem da MA, aumentar a quota de mercado e elaborar proposta de valor acrescentado para as partes interessadas. O Processo de Operações pretende identificar as atividades, responsabilidades e documentação de suporte à realização do serviço de apoio à internacionalização, até à fase final de avaliação da satisfação dos clientes, de acordo com os requisitos pré-estabelecidos.

Na categoria 'processos de suporte' foram determinados o processo de Gestão de Recursos Humanos, o processo da Rede de Parceiros Nacionais, o processo de Gestão de Rede Internacional o processo de Gestão Administrativa e de Infraestruturas, e o processo de Gestão da Informação / Conhecimento. O principal objetivo do Processo de Gestão de RH passa por promover a adequação e desenvolvimento dos recursos humanos ao funcionamento e às atividades da MA, através da aplicação de metodologias adequadas ao recrutamento, desenvolvimento de competências e avaliação de performance. O processo de Rede de Parceiros Nacionais e o processo de Gestão de Rede Internacional tem como objetivo desenvolver e manter respetivamente uma Rede de Parceiros Nacionais e uma Rede de Parceiros Internacionais adequada aos requisitos e expectativas dos projetos/clientes, cumprindo as opções estratégicas. Relativamente ao processo

de Gestão Administrativa e de Infraestruturas, este tem como objetivo estabelecer as diretrizes que garantam a disponibilidade operacional dos recursos, designadamente equipamentos e *software*, bem como a gestão e controlo administrativo de todas as atividades de suporte. Por fim, o processo de Gestão de Informação / Conhecimento tem como o objetivo maximizar o potencial de negócio nas áreas operacionais (Mercado e Operações), através de uma gestão mais eficaz e eficiente da informação e conhecimento produzido, quer pelo histórico de projetos, quer pelo conhecimento conjunto dos colaboradores da MA.

Categoria	Processo	Âmbito
Processos de Gestão	Gestão do Negócio (GN)	Estratégia; Gestão Financeira; Benchmarking; Inovação do Negócio (Novos Targets, Novos Serviços); Inovação Organizacional.
	Sistemas de Gestão e Melhoria (SGM)	Sistemas de Gestão; Melhoria contínua; Tratamento de produto não-conforme; Ações corretivas; Auditorias.
Processos Operacionais	Mercado (M)	Marketing; Prospeção Comercial; Contratos; Gestão de Clientes; Comunicação.
	Operações (O)	Planeamento; Gestão de Projetos; Produção; Qualidade.
Processos de Suporte	Gestão de Recursos Humanos (GRH)	Gestão de Pessoal; Desenvolvimento de Competências; Avaliação de Performance; Saúde, Higiene e Segurança.
	Gestão da Rede de Parceiros Nacionais (GPN)	Prospeção de Correspondentes; Gestão de Correspondentes; Relação entre a Rede.
	Gestão da Rede Internacional (GRI)	Prospeção de Correspondentes; Gestão de Correspondentes; Relação entre a Rede.
	Gestão Administrativa e de Infraestruturas (GAI)	Sistemas de Informação e de Comunicação; Manutenção e gestão patrimonial; Gestão Administrativa.
	Gestão de Informação/Conhecimento (GIC)	Recolha de informação; Sistematização; Partilha/Divulgação da Informação/conhecimento

Tabela 4 - Processos MA (MA, 2018)²³

Durante a definição dos processos, foi também alvo de estudo e identificação a forma como estes se inter-relacionam. Na realidade, para que seja possível definir devidamente os processos organizacionais, as suas interações são bases indispensáveis de suporte. Deste modo, e de forma a representar as inter-relações processuais referidas, para além destas estarem devidamente descritas nas diferentes fichas de processos, foi também desenvolvida a seguinte rede:

²³ Elaboração própria.

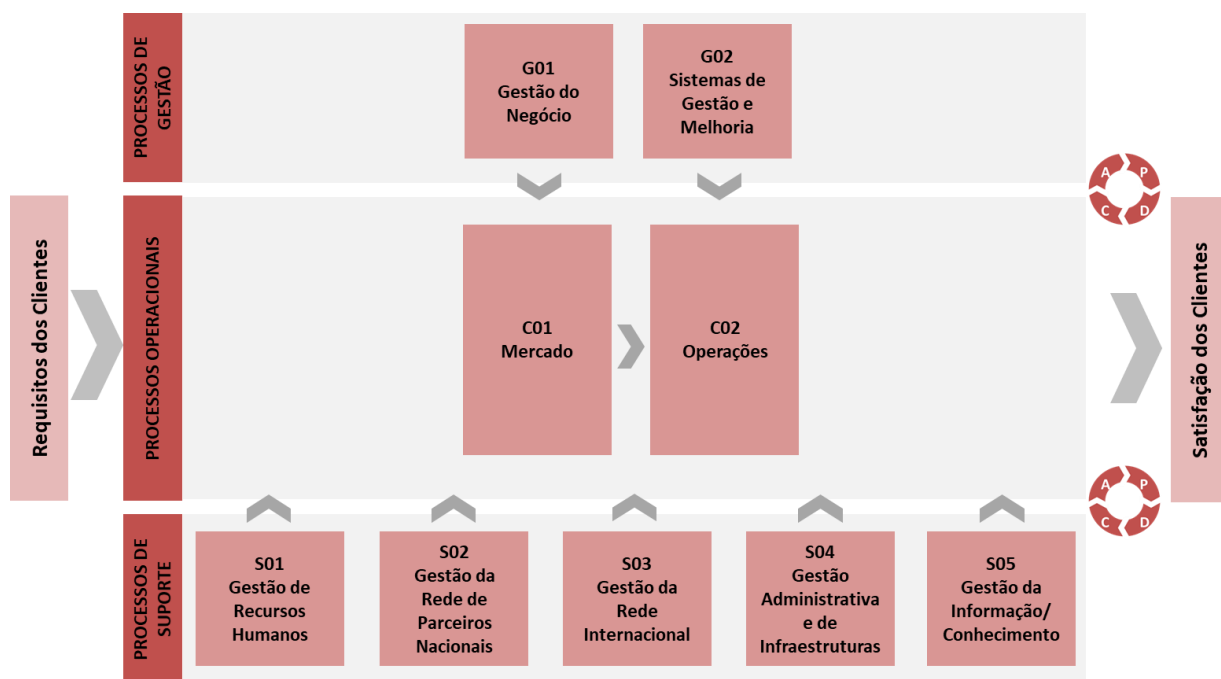


Figura 17 - Rede de Processos MA (MA, 2018)

Identificados os processos organizacionais e as suas interações, a ISO 9001:2015 estipula ainda, no requisito 4.4.1, a necessidade de definir os seguintes aspetos:

- Determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitorização, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficaz dos processos;
- Determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade;
- Atribuir as responsabilidades e as autoridades dos processos;
- Tratar os riscos e as oportunidades;
- Avaliar os processos e implementar quaisquer alterações necessárias para estes atingem os resultados pretendidos.

No caso concreto da MA, a maioria das necessidades apresentadas encontram-se detalhadas nas respetivas “**Fichas de Processo**” (ANEXO 4). Contudo, dada a sua complexidade, certos pontos precisaram de ser desenvolvidos fora da ficha mencionada, sendo detalhados em impressos/modelos específicos, descritos nos pontos que se seguem.

3.3.1. Definição de indicadores e objetivos processuais

A monitorização constante e a melhoria contínua, são duas metodologias fundamentais para assegurar um sistema de gestão da qualidade eficaz, que garanta, e ao mesmo tempo acompanhe, a evolução organizacional.

Desta forma, ao nível processual, o desenvolvimento e aplicação de critérios e métodos que assegurem a operacionalização eficaz dos processos, assim como o seu controlo, torna-se um requisito obrigatório para uma organização que procura o sucesso do seu SGQ.

Estando consciente desta necessidade crucial, a MA desenvolveu para cada um dos seus processos, após uma detalhada análise das atividades envolvidas, um conjunto de indicadores de desempenho relacionados, que asseguram a medição, monitorização e controlo dos respetivos processos, identificação de problemas, aumento da eficiência dos setores e impulsionamento dos resultados organizacionais.

Contudo, qualquer indicador que não esteja associado a um objetivo torna-se redundante, isto é, todas as medições e controlos só farão sentido se existir um conjunto de objetivos por processos, previamente definidos, que permitam a comparação entre o quadro realizado e o quadro pretendido.

A MA desenvolveu assim, associados aos seus indicadores processuais, um conjunto de objetivos que representam metas a alcançar. Estes objetivos não são, de modo algum, fixos, devendo variar e serem reajustáveis de acordo com o contexto organizacional.

Os indicadores poderão também ser reajustados, contudo estes deverão ser bastante mais estáveis, pois só assim será possível fazer uma leitura contínua durante um certo período de tempo, e verificar a respetiva evolução.

3.3.2. Matriz de riscos e de oportunidades de melhoria

De acordo com a normativa ISO 9001:2015, a identificação de riscos e oportunidades são um requisito (4.4.1 e 6.1) obrigatório para qualquer organização que pretenda implementar um eficaz sistema de gestão de qualidade. Contudo, de acordo com a mesma norma e a sua nova abordagem de “pensamento baseado no risco” a fase de identificação não é de todo suficiente, sendo necessário desenvolver ações de tratamento que garantam que os riscos e oportunidades são devidamente considerados e controlados.

Com o intuito de responder ao requisito supramencionado, a Market Access realizou um levantamento detalhado dos riscos e oportunidades que poderão afetar a organização. Findo o levantamento, foram associados ao processo organizacional todos os riscos e oportunidades, identificando a sua área responsável e procedendo, por fim, a uma avaliação de impacto.

A avaliação mencionada foi desenvolvida com o intuito de verificar o impacto que cada risco e oportunidade causariam na organização, caso se realizassem, tendo por base três critérios. O primeiro critério estipulado baseou-se na “ocorrência”, ou seja, na probabilidade que os riscos ou oportunidades têm de ocorrer na organização. O segundo critério definido avaliou a “gravidade”, pretendendo detetar até que ponto a satisfação das partes interessadas ou a qualidade do produto/serviço são afetadas caso os riscos e

oportunidades se verifiquem. Por fim, o último critério estipulado baseou-se na “deteção”, avaliando até que ponto o risco ou a oportunidade podem ser detetadas ou passar despercebidas.

Todos os critérios referidos foram executados numa escala de 0 a 10. No final foi executada uma multiplicação sobre os três valores atribuídos, verificando-se como resultado da avaliação um valor compreendido entre 0 e 1000, onde 0 implica que o risco ou oportunidade não é relevantes, e 1000 que o risco ou oportunidade é bastante relevante para a organização, sendo imprescindível um plano de tratamento.

Concluída a etapa de avaliação, a MA dedicou-se ao desenvolvimento do plano de ação para os riscos e oportunidades identificadas. A empresa definiu, contudo, que os planos apenas seriam desenvolvidos para riscos e oportunidades com resultados de avaliação superiores a 35 pontos (escala de 0 a 125).

Para cada proposta de ação definida, e com o intuito de controlar a sua implementação, foi estabelecido um prazo implementação, o seu responsável, e ainda um controlo percentual do estado de implementação. Terminada a implementação, torna-se também fundamental avaliar até que ponto a proposta de ação foi ou não realmente eficaz, para que, caso esta não tenha ido de encontro ao resultado pretendido, seja delineada uma nova proposta de ação.

De modo a garantir que nenhum ponto anteriormente mencionado é ultrapassado, e que toda a informação relativa é devidamente documentada, a MA desenvolveu um impresso denominado **“G01.MD01 Matriz de Riscos e Oportunidades”** (ANEXO 7.1). Segundo o estabelecido no Processo de Gestão de Negócio, o impresso mencionado deve ser preenchido e gerido pela Gestão de topo MA, dado esta possuir uma visão macro sobre todos os processos organizacionais, e uma perspetiva clara sobre os riscos e oportunidades que rodeiam a organização.

3.4. Organização e representação da ‘informação documentada’

Em CI, a Organização e Representação da Informação (ORI) é definida como a “área que engloba a teoria e a prática relacionada com a meta-informação, ou seja, todos os elementos que identificam e permitem o acesso a uma unidade informacional específica, tratando-se, em suma, da extensão da informação como meio de possibilitar a sua comunicação e o uso”²⁴.

Entende-se, deste modo, que a área de ORI constitui uma base fundamental para a compreensão do Sistema de Gestão, contribuindo para a comunicação dos processos organizacionais ao nível interno, para a descrição do sistema ao nível externo, e até mesmo para a determinação da eficácia da implementação.

²⁴ Definição completa presente no seguinte link: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1747>.

É fundamental mencionar que, a ISO 9001:2015 não assume, nas suas diretrizes terminológicas, o termo “informação”, sendo este termo substituído pelo termo “Informação documentada”. Segundo a normativa mencionada a “informação documentada” deve ser entendida como: “toda a informação (documentos e registos) que deve ser controlada e mantida por uma organização, quer por requisito obrigatório da norma, quer por decisão da organização, dada a sua importância para manter a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (FONSECA, 2017)²⁵.

Sem uma organização eficaz toda a “informação documentada”, evidência de ações e fundamental para o SGQ, encontrar-se-á dispersa, sem uma lógica aplicável e sem meios de possibilitar o seu uso e a sua comunicação. A representação torna-se um complemento fundamental da organização visto que, mesmo que a “informação documentada” esteja devidamente organizada, esta precisa de assumir uma representação lógica, para que o seu acesso se torne possível e agilizado.

A MA apresenta uma ideia clara sobre a necessidade da área mencionada, tendo definido o procedimento “**G02.PR01 Controlo de informação documentada e registos**” (ANEXO 5.1), em rigor gestão da informação do SGQ, onde se encontra descrita toda a metodologia estabelecida para o controlo da “informação documentada” no âmbito do SGQ, evidenciando a sua identificação, distribuição, arquivo, proteção e tempo de retenção.

O procedimento distingue ainda, na metodologia referida, aspetos fundamentais para uma boa organização e representação que, por vezes, não se encontram devidamente claros. Exemplo disto é a distinção entre documento e impresso, onde o primeiro é utilizado para transmitir informações ou instruções enquanto o segundo se destina a ser preenchido (PIRES, 2004). Para além disso, o procedimento esclarece todo o “ciclo de vida” dos documentos do sistema, desde a sua criação, até se tornarem, eventualmente, obsoletos, assim como os tempos de retenção dos distintos registos e, ainda, quais os responsáveis por garantir o cumprimento de todos os passos definidos. Encontra-se ainda perfeitamente clara a distinção entre documento interno, quando gerados pela organização, ou externos quando oriundos do exterior (clientes, fornecedores, entidades oficiais, etc.).

Apesar de ao nível da “informação documentada” externa ser apenas possível definir o seu local de armazenamento e o tempo de retenção no sistema documental da MA, uma vez que estes resultam de diferentes fontes e os seus conteúdos são variados, ao nível da “informação documentada” interna é possível desenvolver uma estrutura documental/informacional completa que garante claramente a sua organização e representação.

²⁵ Por uma questão de compatibilidade normativa a expressão “informação documentada” foi incorporada ao longo do SGQ da MA. Contudo, na perspetiva CI trata-se de um termo redundante.

3.4.1. Estrutura informacional de suporte ao SGQ

A estrutura informacional de suporte ao SGQ é definida como uma representação hierárquica e funcional dos diferentes tipos de documentos internos que integram o âmbito do SGQ. Esta varia entre as diferentes organizações, sendo desenvolvida de acordo com o ambiente organizacional, no sentido de criar uma documentação capaz de garantir o acompanhamento das atividades processuais e que, ao mesmo tempo, não seja demasiado extensiva.

Apesar de, no início, os colaboradores das organizações que procedem à implementação do SGQ se sentirem, a maior parte das vezes, reticentes quando expostos a uma estrutura documental nova ou diferente, quando esta é devidamente adaptada à realidade, os problemas iniciais são facilmente ultrapassados, visto em pouco tempo serem notórias as suas mais-valias.

De acordo com o âmbito do seu SGQ, e tendo em conta a estrutura organizacional e a rede de processos organizacionais, a MA definiu a seguinte estrutura documental/informacional:



Figura 18 - Pirâmide documental da MA (MA, 2018)²⁶

Através da pirâmide documental torna-se possível identificar que a estrutura MA é composta por sete tipologias de documentos, que suportam o Sistema de Gestão de Qualidade.

Apesar da pirâmide esquematizar de uma forma simples uma estrutura documental, esta informação não é suficiente caso se pretenda estruturar e representar todos os documentos resultantes do SGQ. Deste modo, foi desenvolvido um impresso denominado **G02.MD09 Mapa de informação documentada e registos** (ANEXO 7.7), que pretende garantir uma organização e representação total da estrutura informacional de suporte ao SGQ.

²⁶ Elaboração própria.

O **G02.MD09 Mapa de informação documentada e registos** apresenta-se estruturado por processos sendo que para cada um deles, encontram-se identificados os respetivos documentos e registos. O mapa apresenta assim, numa primeira parte, para cada documento, um código, uma descrição, o número da revisão, a data elaboração, a data aprovação, o responsável pela elaboração, o responsável pela aprovação e as principais alterações do documento ao longo das revisões. Para além disso, numa segunda parte, o mapa vai ainda mais longe, apresentando definido, para cada documento e registo, a forma como cada um destes será arquivado, onde e quem é responsável pelo seu armazenamento, qual o seu nível de acesso, como poderá ser recuperado, qual o tempo de retenção e por fim como será eliminado e o seu destino.

Ainda com o intuito de assegurar uma maior organização da estrutura organizacional de suporte ao SGQ, foi desenvolvido uma codificação que garante o controlo meticoloso a informação documentada presentes ou futuramente produzida no SGQ, ou seja, a cada documento ou registo foi atribuído um código único que permite enquadrar prontamente o documento no âmbito de desenvolvimento do SGQ.

Relativamente à metodologia utilizada para a definição do código mencionado, foi prioritário assegurar que os documentos e registos apresentassem sempre um código único e individual, garantindo que, mesmo quando fossem introduzidos novos, ou ainda, quando se verificassem revisões dos existentes, fosse possível codificar estas alterações. Em ordem a garantir esta necessidade foi desenvolvida, como mencionado, uma codificação alfanumérica que teve como base um conjunto de instruções previamente definidas, que se encontram identificadas nas tabelas que se seguem:

A	XX	BB	YY	ZZ
Designação do tipo de processo (conforme tabela Tipo de processo)	Nº Sequencial do processo	Designação do tipo de documento (conforme tabela Tipo de documento)	Nº Sequencial do documento	Nº de revisão do documento

Tabela 5 – Codificação (Instruções)²⁷

Tipo de processo de Negócio	
Gestão	G
Cliente	C
Suporte	S

Tabela 6 – Codificação (tipo de processo)²⁸

Tipo de documento	
Manual de Gestão	MG
Política	PO
Manual Operacional	MO
Procedimento	PR
Instrução de Trabalho	IT
Modelo/Impresso	MD

²⁷ Procedimento G02.PR01 Controlo de informação documentada e registos (ANEXO 5.1). Elaboração própria.

²⁸ Procedimento G02.PR01 Controlo de informação documentada e registos (ANEXO 5.1). Elaboração própria.

Tabela 7 – Codificação (tipo de documento)²⁹

Tendo em conta as regras de codificação, é possível afirmar instantaneamente que o código G02.PR01.00, refere-se ao primeiro procedimento do processo de gestão nº 2, na revisão zero, não sendo possível a existência de mais nenhum documento/registo com este código. Contudo se tivermos como objetivo identificar o nome concreto do documento/registo associado ao código, será necessário procurar no **G02.MD09 Mapa de informação documentada e registos**. O código por si só irá facilitar por completo esta localização.

INFORMAÇÃO DOCUMENTADA			
Processo	Código	Descrição	Revisão
G01 Gestão do Negócio	G01	Processo Gestão do Negócio	00
	G01.MN01	Manual Gestão	00
	G01.MD01	Matriz Global Riscos e Oportunidades	00
	G01.MD02	Revisão pela Gestão	00
G02 Sistemas de Gestão e Melhoria	G02	Processo Sistemas de Gestão e Melhoria	00
	G02.PR01	Controlo de informação documentada e registos	00
	G02.PR02	Tratamento de Incidentes	00
	G02.PR03	Auditorias	00
	G02.MD01	Ficha de processo - template	00
	G02.MD02	Ficha de procedimento - template	00
	G02.MD03	Ficha de Instrução de trabalho - template	00
	G02.MD04	Mapa de indicadores - template	00
	G02.MD05	Incidentes e Plano de Ação	00
	G02.MD06	Planeamento do SG	00
	G02.MD07	Programa de auditorias	00
	G02.MD08	Relatório de auditoria	00
	G02.MD09	Mapa de informação documentada e registos	00

Figura 19 - Excerto “Mapa de informação documentada e registos”

O mesmo código garante ainda a visibilidade do controlo de alterações dos documentos, através dos últimos dois algarismos que assinalam, tal como mencionado, a revisão do documento. Este controlo é crucial para garantir o rastreamento das alterações que existiram ao documento, como sinal da sua melhoria contínua, rastrear alguma alteração realizada sem intenção, ou ainda, identificar rapidamente um documento obsoleto.

Para que não existam questões ao nível das responsabilidades de elaboração/revisão e aprovação dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade, foi desenvolvida uma tabela que identifica os responsáveis pela realização das tarefas mencionadas, relativamente a cada uma das sete tipologias de documentos definidos na estrutura documental interna. A mesma tabela apresenta também, qual a função organizacional responsável por disponibilizar os respetivos documentos/registos.

²⁹ Procedimento G02.PR01 Controlo de informação documentada e registos (ANEXO 5.1). Elaboração própria.

Tipo de documento	Elaboração/Revisão	Aprovação	Disponibilização	Tipo de controle
Manual de Gestão	Responsável do SG	Direção	Responsável do SG	Data e revisão
Política	Gestor de processo	Direção	Responsável do SG	Data e revisão
Manual Operacional	Gestor de processo	Direção	Gestor do Sistema	Data e revisão
Processo	Gestor de processo	Direção	Responsável do SG	Data e revisão
Procedimento	Responsável da área Gestor de processo	Gestor de Processo Direção	Responsável do SG	Data e revisão
Instrução de trabalho	Colaborador	Gestor de Processo	Responsável do SG	Data e revisão
Modelo ou impresso	Colaborador	Gestor de Processo	Responsável do SG	Revisão

Tabela 8 - Matriz de responsabilidades da informação documentada interna³⁰

Toda a informação anteriormente exposta evidencia, claramente, que a MA tem plena consciência da importância em desenvolver e controlar uma metodologia que garanta uma eficaz estrutura informacional de suporte ao SGQ, dado que, só assim será possível garantir que todos os colaboradores da organização tenham uma completa consciencialização do sistema, e quais os seus papéis no mesmo. A correta execução da metodologia desenvolvida é considerada um passo primordial para o sucesso da implementação do SGQ, visto garantir a conformidade com o requisito 7.5 da ISO 9001:2015.

3.4.2. Formulários

Apesar da norma ISO 9001:2015 não apresentar nenhum requisito que mencione a definição de formulários, a sua criação permite assegurar que nenhum requisito fundamental da norma seja esquecido, e que, apesar do Sistema de Gestão ser ativo, encontrando-se em constante melhoria, existirá uma estrutura base por tipo de documento, que deve ser respeitada. Contudo, a criação destes formulários (ANEXO 3) apenas faz sentido para, documentos, processos (ficha de caracterização), procedimentos, instruções de trabalho e impressos, uma vez que estes são os tipos de documentos que variam de acordo com os diferentes processos. As políticas, os manuais operacionais e o Manual de Gestão são documentos mais estáveis, que representam informações sobre o sistema de gestão em geral, não variando de processo para processo, e não tendo a necessidade de possuir um modelo.

Fundamentalmente todos os formulários devem estar identificados e estruturados, para que sejam rigorosamente cumpridos ao longo do sistema, e se consiga manter uma estrutura documental uniforme.

A tabela que se segue apresenta a estrutura de todos os formulários do SGQ da MA, permitindo assim, uma visão global e uma comparação dos mesmos.

³⁰ Procedimento G02.PR01 Controlo de informação documentada e registos (ANEXO 5.1). Elaboração própria.

Capítulos	Processo	Procedimento	Instrução	Impresso	Descrição
Objetivo	●	●	●	-	Finalidade do Documento
Âmbito	●	●	●	-	A quem se aplica
Interligação com outros processos	●	-	-	-	Relacionamento com outros processos
Entradas/ Saídas Fornecedores/Clientes	●	-	-	-	Elementos do processo
Fluxograma	●	●	○	-	Representação esquemática das atividades
Descrição atividades	●	●	●	-	Atividades/Tarefas/ Como fazer
Indicadores	●	○	-	-	Informação adequada para a tomada de decisões
Siglas e Definições	●	●	●	○	Explicação de elementos técnicos cujo o desconhecimento possa pôr em causa o entendimento do documento
Responsável Elaboração	●	●	●	-	Quem elabora o documento
Responsável Aprovação	●	●	●	-	Quem aprova o documento (ver ponto B)

Tabela 9 - Estruturas dos Formulários MA³¹

3.4.2.1. Processos

Uma vez que os processos organizacionais tenham sido definidos, e as suas interações estabelecidas, cada um dos processos deve ser descrito detalhadamente num formulário que garanta uma estrutura comum entre os diferentes documentos dos processos, mantendo assim a uniformidade e organização necessária.

A MA definiu nove documentos de identificação de processos, todos eles baseados numa estrutura previamente definida pela MA, (ANEXO 3.1), que detalha o tipo de informação que todos os documentos de processos da MA devem possuir.

3.4.2.2. Procedimentos

Os procedimentos (PRO) são responsáveis por expor o modo como os processos, ou parte destes, devem ser realizados, especificando as responsabilidades e os documentos/registos a utilizar, tendo em atenção a sequência de atividades e a sua descrição.

Podemos assim afirmar que, os procedimentos resultam da análise dos processos organizacionais, e descrevem a melhor forma de garantir a eficácia e caracterização das atividades macro dos processos, podendo

³¹ Procedimento G02.PR01 Controlo de informação documentada e registos (ANEXO 5.1). Elaboração própria.

existir, para cada processo, diversos procedimentos ou até mesmo nenhum, caso não se verifique a necessidade.

No caso da Market Access foram identificados os seguintes procedimentos (ANEXO 5):

Processos	Procedimento
G01 Gestão do Negócio	[Nenhum procedimento desenvolvido]
G02 Sistemas de Gestão e Melhoria	G02.PR01 Controlo de informação documentada e registos G02.PR02 Tratamento de Incidentes
C01 Mercado	C01.PR01 Gestão, desenvolvimento e adjudicação de propostas C01.PR02 Gestão de Reclamações
C02 Operações	C02.PR01 Design e desenvolvimento C02.PR02 Desenvolvimento de projetos
S01 Gestão de Recursos Humanos	S01.PR01 Acolhimento, integração e avaliação de desempenho
S02 Gestão da Rede de Parceiros Nacionais	[Nenhum procedimento desenvolvido]
S03 Gestão da Rede Internacional	[Nenhum procedimento desenvolvido]
S04 Gestão Administrativa e de Infraestruturas	[Nenhum procedimento desenvolvido]
S05 Gestão da Informação/Conhecimento	S05.PR01 Análise e alinhamento institucional e organizacional da GI S05.PR02 Conceção, implementação e manutenção de plataformas S05.PR03 Produção/criação informacional transacional S05.PR04 Processamento e avaliação informacional S05.PR05 Armazenamento e preservação S05.PR06 Comunicação e uso ³²

Tabela 10 - Procedimentos MA³³

3.4.2.3. Instruções de trabalho

As instruções de trabalho (IT) descrevem as tarefas a executar numa determinada atividade. Apesar destas, por vezes, terem a mesma estrutura e se confundirem com os procedimentos, é fundamental que exista uma clara distinção entre os dois documentos em causa, uma vez que as instruções de trabalho são utilizadas para descrição de atividades produtivas e operacionais, ou seja, atividades de um cariz mais técnico.

Deste modo, quando se formula uma IT é fundamental que esta seja descrita pormenorizadamente e de forma clara, visto ser a base para colaboradores que necessitem de esclarecimento sobre a forma como as atividades são executadas.

³² Todos os procedimentos associados ao processo “S05 Gestão da Informação/Conhecimento” encontram-se em desenvolvimento.

³³ Elaboração própria.

O SGQ da MA possui definida, até ao momento, uma única instrução de trabalho denominada **S04.IT01 Realização de Backup** (ANEXO 6.1). Contudo, é evidente que, com o decorrer da implementação e consolidação do Sistema de Gestão, seja necessário o desenvolvimento de novas instruções.

3.4.2.4. Impressos ou Modelos

Os modelos ou impressos (MD) são definidos como formulários, que se destinam ao preenchimento. Estes, após preenchimento, transformam-se em registos e constituem evidências fundamentais da conformidade dos processos. Deste modo, não existe um único formulário definido, mas sim um conjunto de formulários distintos por processo que, tal como mencionado, quando preenchidos tornam-se evidências da correta execução dos mesmos.

Até ao momento, o SGQ da MA apresenta definidos os modelos/impressos presentes na tabela que se segue. Contudo, é importante mencionar que um pequeno conjunto de modelos/impressos foram readaptados de modelos já existentes nas atividades da organização.

Processos	Impressos/Modelos
G01 Gestão do Negócio	G01.MD01 Matriz Global Riscos e Oportunidades G01.MD02 Revisão pela Gestão
G02 Sistemas de Gestão e Melhoria	G02.MD01 Incidentes e Plano de Ação G02.MD02 Planeamento do SG G02.MD03 Programa de auditorias G02.MD04 Relatório de auditoria G02.MD05 Mapa de informação documentada e registos
C01 Mercado	C01.MD01 Ficha de orçamentação C01.MD02 Proposta comercial C01.MD03 Definição Técnica do Projeto C01.MD04 Ficha de Resumo de Projeto
C02 Operações	C02.MD01 Ficha de design e desenvolvimento C02.MD02 Relatório reunião de <i>Kick off</i> C02.MD03 Ficha de projeto C02.MD04 Ata de reunião C02.MD05 Relatório Simplificado C02.MD06 Relatório Final C02.MD07 Questionário de satisfação de cliente
S01 Gestão de Recursos Humanos	S01.MD01 Ficha de identificação de colaborador S01.MD02 Ficha de acolhimento e integração S01.MD03 Ficha de avaliação da eficácia da formação S01.MD04 Ficha de objetivos e avaliação de desempenho S01.MD05 Apreciação final de desempenho S01.MD06 Registo diário de horas de trabalho S01.MD07 Mapa de férias S01.MD08 Registo da Formação - Sumários e Presenças S01.MD09 Plano de Formação S01.MD10 Ficha Protocolo de Saída S01.MD11 Descritivo funcional S01.MD12 Registo de entradas e saídas
S02 Gestão da Rede de Parceiros Nacionais	S02.MD01 Ficha de Parceiro Nacional S02.MD02 Contrato com parceiro nacional

	S02.MD03 Matriz da Rede de parceiros Nacionais
S03 Gestão da Rede Internacional	S03.MD01 Ficha de correspondente S03.MD02 Contrato com correspondente S03.MD03 Matriz de Rede Internacional
S04 Gestão Administrativa e de Infraestruturas	S04.MD01 Mapa de Despesas S04.MD02 Mapa de Frota S04.MD03 Entrega de Veículo S04.MD04 Mapa de KMS S04.MD05 Ficha de Equipamento S04.MD06 Plano de Manutenção S04.MD07 Registo de Backup S04.MD08 Termo de responsabilidade S04.MD09 Controlo de cartões parque S04.MD10 Folha de caixa S04.MD11 Boletim de itinerário S04.MD12 Controlos de equipamentos de escritório
S05 Gestão de Informação/Conhecimento	<i>Dependente da definição dos processos de GI e especificação dos respetivos serviços.</i>

Tabela 11 - Instruções/Modelos MA³⁴

3.4.3. Manual de Gestão

O Manual de Gestão é um documento que formaliza o SGQ da MA, especificando o seu funcionamento de maneira clara, e demonstrando como a empresa age para garantir a qualidade de seu produto ou serviço. Nele são descritos todos os fatores relevantes sobre a organização, e todas as metodologias adotadas na execução das tarefas, definindo documentalmente a personalidade da organização e quais os princípios adotados para alcançar os objetivos a que se propõe.

Apesar de a versão ISO 9001:2015 não apresentar o Manual de Gestão como um requisito obrigatório, a MA concluiu que a sua existência seria uma mais-valia, tanto para o suporte e enquadramento do SGQ, como para a caracterização adequada da organização de acordo com a política da organização num suporte consistente e controlado, procedendo ao seu desenvolvimento.

Assim, o Manual da Gestão da MA (ANEXO 2) apresenta-se como um documento formal, que descreve a conceção global da política institucional para a qualidade e a sua concretização, encontrando-se no topo da estrutura documental.

De forma a desenvolver uma estrutura concisa, o documento em causa encontra-se dividido nos seguintes capítulos:

- Estrutura e gestão do Manual;

³⁴ Elaboração própria.

- Market Access (âmbito);
- Sistema de gestão;
- Anexos.

3.4.4. Políticas

Para a MA as políticas organizacionais ocupam o segundo nível da estrutura documental, uma vez que são consideradas guias de definições estratégicas que definem diretrizes, parâmetros, balizamentos ou orientações que facilitam e servem de base para as tomadas de decisão. No fundo, estabelecem um conjunto de regras funcionais desenhadas pela direção, que devem ser tidas em conta para que exista o correto alinhamento entre os objetivos estratégicos implementados e as ações executadas.

Atualmente, na MA encontram-se definidas as seguintes políticas:

- Política de Gestão de Qualidade³⁵;
- Política e Normas de Atribuição e Uso de Viaturas;
- Política Informática;

A Política de Gestão da Qualidade representa um papel primordial para a MA, dado estabelecer diretrizes de orientação relativas à forma como a gestão da qualidade se encontra a ser executada, promovendo a melhoria contínua do desempenho da organização na concretização dos seus objetivos estratégicos e operacionais, procurando permanentemente elevar o nível de satisfação de todas as partes interessadas, e fundamentalmente, assumindo o Sistema de Gestão da Qualidade como um instrumento essencial a esse desiderato.

A Política de Normas de Atribuição e Uso de Viaturas tem como principal objetivo descrever as diretrizes aplicáveis a todos aqueles que usufruam de veículos automóveis da empresa, ou que, para a mesma estejam em serviço, com veículos automóveis particulares.

Por fim, a Política de Tecnologias de Informação (TI) MA vem assegurar a garantia do uso correto e o controlo dos meios informáticos disponibilizados, com o propósito de proteger os “ativos de informação”³⁶ detidos e utilizados, estabelecer regras precisas quanto à sua utilização. É notável que esta política, no seu desenvolvimento natural, e à medida que a gestão da informação se for destacando nos processos organizacionais MA, resultará na Política de Gestão da Informação e Tecnologias de Informação.

³⁵ Presente do Manual de Qualidade MA (MA, 2018) (ANEXO 2).

³⁶ A expressão “ativos de informação” encontra-se evidenciada no documento Política de Informática MA, nomeadamente na sua descrição objetiva, sendo este o principal motivo da sua incorporação na presente dissertação. Contudo, foi sugerida à Gestão da MA a alteração da expressão em causa para o termo único “informação”.

3.5. Sistema documental e plano de classificação

Desenvolvida a estrutura informacional de suporte ao SGQ é fundamental garantir que esta é armazenada de forma adequada, garantindo a sua preservação, segurança e confidencialidade, tal como sublinhado pelo requisito 7.5 da ISO 9001:2015. Esta preocupação pretende assegurar que sempre que seja necessário provar a devida execução dos processos, tal como definido nos descritivos processuais, estes documentos/registos encontram-se devidamente organizados e disponíveis para serem a evidência mais concreta e plena da correta execução. Este requisito estabelece também uma base sólida para os utilizadores do sistema, assegurando que toda a informação documentada é facilmente recuperada.

De modo a garantir o cumprimento das necessidades referidas, a incorporação de um Sistema de Gestão Documental (SGD) surge como uma garantia segura, capaz de suportar vários dos desafios existentes ao nível da gestão informação.

A GI é, cada vez mais, uma gestão reconhecida como fundamental em qualquer empresa, sendo essencial ao seu bom desempenho, e um reflexo da sua organização interna. A existência de grandes volumes de informação, tanto oriundos do exterior, como internos, torna fácil a perda de documentos, aumenta a dificuldade em aceder rapidamente à informação e à sua localização física e dificulta o controlo dos fluxos de informação. O sistema de gestão documental surge assim como sistema solucionador das dificuldades mencionadas, dada a sua implementação assegurar os seguintes pontos como:

- **Desmaterialização de documentos:** A digitalização dos documentos em formato papel, e o apoio à maior produção de documentos em formato eletrónico [garantindo a gestão de processos híbridos].
- **Normalização:** A normalização de todos os tipos de documentos da empresa e uniformização de procedimento e processos.
- **Indexação:** A catalogação e classificação dos documentos eletrónicos, através dos critérios estabelecidos.
- **Pesquisa:** Um aumento da velocidade de pesquisa, permitindo localizar e disponibilizar imediatamente um documento, quando necessário e em qualquer lugar (MANZONI, 2014).

Todos os benefícios anteriormente identificados comprovam, solidamente, que uma aplicação de gestão documental pode ser visto como uma solução tecnológica eficaz para a implementação e manutenção de uma estrutura informacional de suporte ao SGQ.

Dado a Markert Access possuir já uma aplicação de gestão documental devidamente enraizada na organização, a solução anteriormente apontada verificou-se ainda mais pertinente para o suporte da

informação documentada, resultante da implementação do SGQ. Deste modo, o objetivo principal da aplicação mencionada passou a ser agregar toda a informação documentada interna e externa da organização, independente da sua origem, numa única plataforma, de uma forma segura e organizada. Esta opção permitiu ainda que a informação documental do SGQ fosse incorporada de uma forma mais natural no dia-a-dia da organização, ultrapassando alguns dos obstáculos de incorporação de novos documentos, e levando os utilizadores a conhecer mais aprofundadamente os processos organizacionais.

Contudo, para que esta nova adaptação cumprisse com os objetivos estabelecidos, foi necessário proceder a uma nova estruturação da aplicação de gestão documental. Ou seja, o primeiro passo, e talvez um dos mais fundamentais para construir esta nova adaptação, passou pela definição de um novo Plano de Classificação que tivesse em consideração uma visão sistémica e uma abordagem integrada da informação já armazenada no sistema, incluindo a nova perspetiva do SGQ.

A. Processo de Negócio		01. Gestão
		02. Sistema de gestão e melhoria
		03. Mercado
		04. Operações
		05. Recursos humanos
		06. Rede de Parceiros Nacionais
		07. Rede Internacional
		08. Gestão Administrativa e de Infraestruturas
		09. Conhecimento
		10. Documentos do sistema de gestão
		11. Informação Geral
B. Processos de suporte	B.1. Artigos	99.Z_Backup
		1. Despesas
		2. Serviços
	B.2. Centros de custos	3. Matéria
		10. Gestão do Negócio
		20. Sistemas de Gestão e Melhoria
		30. Operações
		40. Gestão de Recursos humanos
		50. Gestão da Rede de Parceiros Nacionais
		60. Gestão da Rede Internacional
		70. Gestão do Conhecimento
		80. Gestão administrativa e de infraestruturas
		90. Mercado
		100. FSE

Tabela 12 - Estrutura do Plano de Classificação MA

Como critério fundamental para a estruturação do novo plano de classificação MA (ANEXO 8) foi adotada a perspetiva transversal da representação com base nos processos de negócio, alinhando com o também definido na normativa ISO 9001:2015, assegurando, deste modo, que o plano de classificação

representa a estrutura organizacional e o seu sistema de gestão. Como resultado concreto desta decisão, o nível base do Plano de Classificação da MA, foi redefinido com base na designação dos processos organizacionais. Esta opção de classificação permitiu evidenciar, de uma forma eficaz, os processos organizacionais da MA aos seus colaboradores, para que estes, através da pesquisa da informação documentada no próprio processo, possuissem uma visão mais clara do seu âmbito, uma visão da forma como foi definido, e uma visão do modo como o mesmo se relaciona com os restantes processos, adequando a abordagem por processos às necessidades de uso/comportamento informacional dos colaboradores.

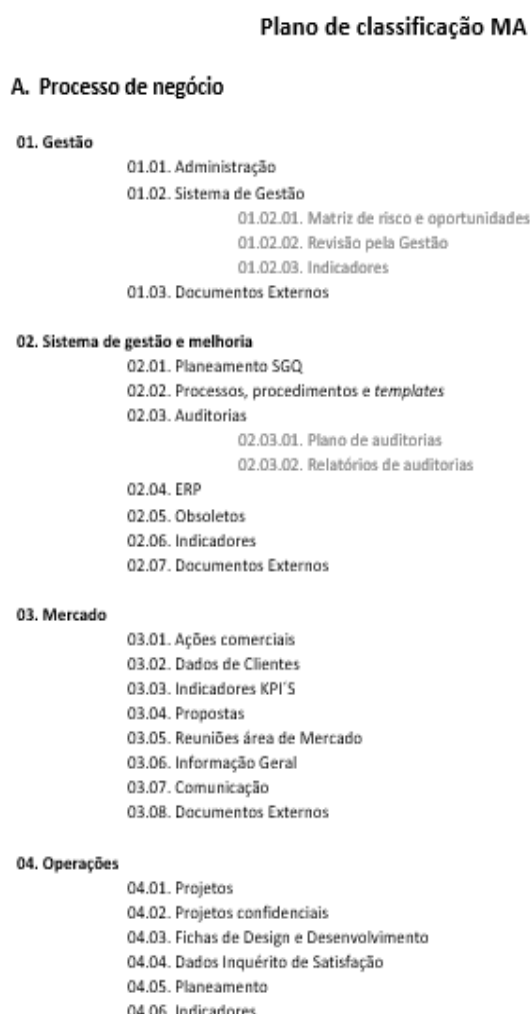


Figura 20 - Excerto do Plano de Classificação MA

Ainda relativamente ao nível base do sistema de gestão documental, para além das nove classes correspondentes aos processos organizacionais, foram também definidas mais três novas classes: “10. Documentação do Sistema de Gestão”, “11. Informação Geral”, e “99.Z_Backup”. A definição destas classes não teve em conta o critério da metodologia de “Abordagem por processo”, como as nove classes anteriores,

mas sim, o comportamento informacional e necessidades de acesso rápido à informação que armazenam, por parte dos colaboradores.

A codificação do sistema de gestão documental segue o definido no plano de classificação, sendo o seu formato apenas de origem numérica. Esta decisão foi tomada por parte da gestão MA, que concluiu não existir necessidade de introduzir uma codificação alfanumérica. A direção decidiu também que, a codificação da classe “99.Z_Backup” não deve seguir a sequência lógica da classificação numérica atribuída às outras classes, de modo a garantir que esta ocupa sempre o último lugar hierárquico do nível base do sistema de gestão documental, mesmo que, num futuro, por vontade da gestão, sejam introduzidas novas classes no nível base do sistema.

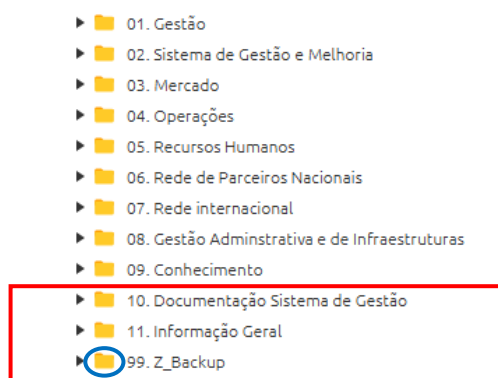


Figura 21 - Diretórios/pastas da raiz do Sistema de Gestão Documental

Relativamente às subclasses do sistema de gestão documental, a sua definição seguiu a estrutura definida para cada área em particular, o mesmo acontecendo com as séries informacionais que lhes estão associadas e que refletem a produção continuada de documentos/registos no âmbito de cada processo/ação.

Alocada na classe “10. Documentação do Sistema de Gestão” encontra-se toda a estrutura informacional de suporte ao SGQ da MA, reforçando, uma vez mais, a necessidade da classe em causa se encontrar no nível base do sistema, para que os colaboradores possam ter acesso direto a estes documentos. Contudo, por uma questão de segurança e integridade, caso algum utilizador realize uma alteração não planeada, os mesmos documentos encontram-se alocados na classe “02. Sistema de Gestão e Melhoria”, onde apenas o Gestor do Sistema de Gestão MA tem acesso.

3.6. Segurança da informação

A proteção de todos os documentos/registos e a sua salvaguarda, é outro dos pontos que necessita de ser devidamente cuidado durante a implementação de um SGQ. Garantir a segurança de informação, tendo em conta o crescente valor que esta tem junto da organização, deixou de ser um aspeto opcional, sendo

mesmo um dos requisitos obrigatórios (7.5.3.2) da norma ISO 9001:2015, e encontrando-se cada vez mais evidenciado na própria legislação europeia (RGPD³⁷).

O acesso de pessoas não autorizadas, a perda de integridade quando existem alterações não autorizadas, o uso impróprio da informação, são apenas um pequeno exemplo de riscos, que necessitam de ser completamente despistados.

Como tal, a Market Access definiu um conjunto bem estruturado de medidas e meios que garantem a segurança de toda a informação documentada, que necessitam obrigatoriamente de ser cumpridos.

Ao nível dos documentos/registos físicos, ou seja, os documentos/registos que se encontram impressos, estes têm a sua proteção garantida através do acesso restrito às instalações. Todos os colaboradores da organização possuem cartões de acesso, e todos os visitantes são obrigatoriamente identificados. A um nível mais específico de restrição de acesso, os documentos/registos físicos encontram-se armazenados num espaço ao qual apenas colaboradores autorizados têm acesso, existindo restrições devidamente definidas.

Relativamente à documentação/registos em suporte digital, estes, como já mencionado, encontram-se armazenados no sistema de gestão documental da MA, sendo a sua proteção assegurada através da definição de níveis de acesso.

Esta definição foi desenhada tendo em conta a estrutura do sistema de gestão documental MA. Ou seja, para cada classe do nível base do sistema documental foi definido um nível de acesso, que posteriormente foi atribuído individualmente aos utilizadores que poderão ter acesso à respetiva classe. Contudo, devido ao funcionamento organizacional, verificou-se que, em alguns casos, os subníveis necessitavam de ser acedidos por um grupo de utilizadores ainda mais restrito. Nesses casos, foram também definidos níveis de acesso para os subníveis, sendo denominados de exceções.

³⁷ Regulamento Geral da Proteção de Dados: quadro normativo da União Europeia para a proteção de dados, com entrada em vigor no dia 25 de Maio de 2018.

³⁸Todos os níveis de acesso definidos para o sistema gestão documental da MA encontram-se descritos na tabela que se segue.

		Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Nível 6	Nível 7	Nível 8	Nível 9	Nível 10	Nível 11
Cód	Pasta	Administração	Gestão	Gestor de Sist.	Colab. Mercado	Colab. Operações	Owner RH	Owner RPN	Owner RI	Owner GAI	Todos visualização	Todos	Projetos confi.
01.	Gestão		X										
02.	Gestão e melhoria			X									
03.	Mercado				X								
04.	Operações					X							
05.	Recursos Humanos						X						
06.	Rede de Parceiros Nacionais							X					
07.	Rede Internacional								X				
08.	Gestão Administrativa e de Infraestruturas									X			
09.	Conhecimento										X		
10.	Documentação Sistema de Gestão										X		
11.	Informação Geral											X	
99.	Z Backup	X								X			
Cód	Sub.C	Exceções											
10.	04.	Incidências e planos de ação										X	
04.	02.	Projetos confidenciais											X
01.	01.	Administração	X										

Figura 22 - Níveis de acesso ao Sistema Documental

Se em alguns casos os níveis de acesso não forem considerados suficientes, por se verificarem condições de confidencialidade de dados, existe ainda a possibilidade da inclusão de palavra-chave nos próprios documentos/registos.

3.7. Avaliação, seleção, retenção e eliminação da ‘informação documentada’

Visando a garantia da eficácia da gestão de toda a informação documentada produzida, e procurando usar a mesma como um recurso estratégico organizacional, é fundamental que exista a consciencialização da necessidade imprescindível de implementação de uma gestão de informação eficaz, que assegure a gestão dos diversos fluxos infocomunicacionais, seja no contexto do SGQ, seja no das restantes atividades.

A avaliação, seleção, retenção e eliminação são etapas indispensáveis e fundamentais do ciclo anteriormente mencionado, devendo ser definidos os responsáveis pela sua realização e a forma como as etapas são realizadas.

Ao nível das responsabilidades, a MA definiu que o Gestor do Sistema de Gestão será o grande responsável por acompanhar, realizar e garantir a realização das diversas fases do ciclo de vida da informação documentada.

A consciência de que os documentos/registos têm um período de vida, e que estes devem ser eliminados após o seu período de retenção, é outra das etapas fundamentais para manter uma estrutura informacional interna “limpa”, sem excessos e devidamente organizada. Contudo, é também importante

³⁸ Elaboração própria.

garantir que nenhum dos documentos/registos sejam eliminados antes do tempo previsto. Deste modo, com o intuito de definir um ponto de equilíbrio certo, é crucial que os tempos retenção estejam devidamente definidos. É ainda extremamente importante que exista uma clara distinção entre documentos internos, documentos externos, e registos, dado o seu tratamento e regras de retenção serem diferentes.

Relativamente aos documentos internos, a MA definiu que, quando estes são criados e aprovados devem ser armazenados, até que, por motivos de revisão, sejam criadas novas versões dos mesmos. Nestes casos o gestor do sistema de gestão é responsável por garantir que as novas versões são disponibilizadas e armazenadas, e que as versões obsoletas são realocadas na classe 04. Obsoletos (presente no nível base do sistema de gestão documental), permanecendo nele por um período previamente definido e, posteriormente, sendo eliminados.

Se, após avaliação, surgir a necessidade de armazenar um documento externo, este deve ser alocado numa classe, presente em todos os subníveis do sistema de gestão documental, denominado “Documentos externos”. Quando um documento externo se tornar obsoleto, o gestor do sistema deve enviá-lo para a classe 04. Obsoletos, disponibilizando a sua nova versão. O documento externo deverá permanecer na pasta 04. Obsoleto durante o período de tempo previamente definido, sendo posteriormente eliminado.

Quando um registo é efetuado, este deve ser armazenado numa das classes dos diferentes subníveis, tendo em conta o processo a que está associado, permanecendo no mesmo local até ser eliminado, pelo Gestor do Sistema de Gestão. Os tempos de retenção dos registos variam, estando detalhados no documento **“G02.MD09 Mapa de informação documentada e registos”**.

De uma forma resumida, todos os tempos de retenção encontram-se previamente definidos, sendo o gestor do sistema de gestão responsável pelo seu controlo. O mesmo é ainda responsável pela eliminação da informação documentada obsoleta, quando os respetivos tempos de retenção forem ultrapassados.

Tipo de documento	Tempo de retenção
Documentos internos (Manual de Gestão Políticas Manuais Operacionais Processos Procedimentos Instruções de trabalho Modelos ou impressos)	A versão obsoleta deverá ser retida pelo período mínimo de 3 anos, na pasta de obsoletos.
Registos	Os tempos de retenção dos diferentes registos encontram-se detalhados no documento “Mapa de informação documentada e registos”.

Tabela 13 - Tempos de retenção definidos pela MA³⁹

Apesar do Sistema de Gestão de Qualidade MA, nesta primeira fase de implementação, ter dado especial atenção aos tempos de retenção e ao modo de eliminação dos seus suportes de informação, existe a total necessidade de alargar esta preocupação ao nível da avaliação e seleção dos mesmos, para que esta crucial etapa do ciclo de gestão de informação preceda conscientemente qualquer outra decisão.

A avaliação do fluxo da informação pode e deve ser realizada por qualquer tipo de entidade ou organização, que tenha em vista a conservação de "segmentos informacionais" contínuos e a eliminação do que não precise objetivamente de permanecer na memória organizacional presente e futura, engrossando-a e bloqueando-a (RIBEIRO e SILVA, 2002), permitindo a inexistência de excesso de "ruído", e ao mesmo tempo impedindo a eliminação de informação crucial.

A Memória articula-se intimamente com Informação, só se justificando preservar e acumular Informação para gerar, estimular e qualificar a ação de hoje e de amanhã. Toda a memória é seletiva e a memória organizacional e institucional também o é forçosamente, mas a seleção e a avaliação operam-se por duas vias: ou pela aleatoriedade determinada pelas premências do dia-a-dia ou por sentido de pertença ou por pertinência ditada pelos objetivos essenciais, estruturantes e duradouros da organização ou entidade (FERNANDA e SILVA, 2002).

O atual problema da MA reside no facto da organização utilizar apenas a aleatoriedade do seu dia-a-dia, criando uma via onde reina o imediatismo, a falta de planeamento e a gestão improvisada baseada no parecer subjetivo do gestor do sistema de gestão, gerando uma certa ambiguidade. Não obstante o parecer subjetivo ser sempre o ponto intrínseco de qualquer avaliação, torna-se crucial o desenvolvimento de medidas eficazes que contornem esta situação da forma mais adequada.

O desenvolvimento de indicadores de avaliação e seleção, que permitem uma comparação constante de certos fatores cruciais da diferente informação, "torna-se a única garantia de se atingir uma inovação sustentada pela experiência e pela informação acumulada e filtrada à luz das linhas de força da missão diretora a médio e longo prazos" (FERNANDA e SILVA, 2002). Deste modo serão criadas "novas estratégias e iniciativas com base no remanescente dos fluxos informacionais passados e com base numa vasta recolha e num permanente tratamento técnico de informação de múltiplos sectores e latitudes" (FERNANDA e SILVA, 2002).

³⁹ Procedimento G02.PR01 Controlo de informação documentada e registos (ANEXO 5.1). Elaboração própria.

Fernanda Ribeiro e Armando Malheiro da Silva (2000) sugerem no seu artigo “A Avaliação de Informação: uma operação metodológica”, um modelo estruturado que garante a avaliação do fluxo de informação de forma balizada, baseando-se no cruzamento e ênfase dos seguintes três critérios:

- **Pertinência**

“Significa literalmente pertença à ação de alguém ou entidade, pode ser mensurável, em termos informacionais, através do trinómio objetivos essenciais (razão de ser) + estrutura orgânica e competências/funções + memória, numa gradação de três níveis (A, B e C), correspondentes a uma relação direta, indireta ou periférica, dos atos informacionais com o trinómio enunciado”. Os três níveis graduação formam a seguinte divisão do fluxo informacional:

- ✓ Nível A: informação diretamente relacionada com os objetivos;
- ✓ Nível B: informação indiretamente relacionada com os objetivos;
- ✓ Nível C: informação periférica e/ou desatualizada face aos objetivos;

- **Densidade**

Significa à letra “qualidade daquilo que é denso, espesso, compacto, e implica, em termos informacionais, saber se um ato ou documento é primário/original, com/sem duplicação/cópia exata, ou se é secundário (resumo ou síntese, parcela e acumulação de documentos primários/originais), com/sem duplicação/cópia.”

“Deste modo, para que seja possível definir a densidade é necessário o estabelecimento das relações informacionais, sendo posteriormente aplicada, uma escala de ponderação com os valores numéricos 1 e 0. O 1 deverá ser atribuído à informação considerada mais densa, e o 0 à informação considerada menos densa. Em caso de ponderação deverão ser registados ambos os números.”

- **Frequência**

Significa “repetição amidiada de atos ou sucessos”, em termos informacionais é entendida como “quantificação da periodicidade de uso/acesso à informação, quer na fase de produção/receção, quer na fase imediatamente posterior”.

“A escala de ponderação do indicador em análise deverá conter dois valores numéricos, 1 e 0. O 1 deverá ser atribuído à informação com uso máximo ou médio, e o 0 deverá ser atribuído à informação com uso mínimo. A indicação do que podemos considerar uso máximo ou médio e uso mínimo deverá ser definido por cada entidade ou organização, variando de acordo com a sua realidade. Por exemplo, frequência de uso máximo ou médio poderá ser utilização da informação uma ou mais do que uma vez por semana, e uso mínimo poderá ser utilização da informação menos de uma vez por semana.”

A afetação dos três parâmetros de ponderação, que norteiam a avaliação num índice quantificador, possibilitam o estabelecimento de uma matriz que tipifica as situações de cruzamento entre os referidos parâmetros e, assim, tomar uma decisão objetiva sobre a conservação da informação ou a sua eliminação.

A interiorização do modelo de avaliação de informação referido, aos processos de gestão de informação da MA, não implica a eliminação de nenhuma decisão já implementada. A proposta em causa sugere apenas o adicionar de uma nova matriz que considere os indicadores enunciados, de modo a que avaliação da informação possa ser realizada de forma estruturada, com base em objetivos estruturais, que melhorem e ajustem à realidade organizacional um conjunto de pontos já definidos pela MA, como é o caso dos tempos de retenção.

PERTINÊNCIA	DENSIDADE	FREQUÊNCIA	DESTINO FINAL
Nível A	1	1 ou 0	Conservação permanente
Nível A	0	1	Conservação temporária
Nível A	0	0	Eliminação
Nível B	1	1 ou 0	Conservação permanente
Nível B	0	1	Conservação temporária
Nível B	0	0	Eliminação
Nível C	1 ou 0	1	Conservação temporária
Nível C	1 ou 0	0	Eliminação

Figura 23 - Matriz de avaliação de informação proposto (Ribeiro e Silva, 2000⁴⁰)

3.8. Implementação do ERP e a arquitetura de suporte ao SGQ

Dada a sua componente de suporte transversal, os Sistemas de Tecnológicos de Informação (STI) são vistos, cada vez mais, como uma solução para o suporte das atividades do Sistema de Gestão das diferentes organizações, uma vez que a implantação e manutenção do mesmo equacionam um conjunto de tarefas complexas, onde existe a necessidade de especificação e documentação dos diferentes processos de negócio.

Os STI destacam-se, assim, por facilitar a execução e o controlo de diferentes níveis de gestão tanto ao nível estratégico, apoiando a gestão de topo em termos de desenhos de estratégia, tendências de longo prazo, contexto interno e contextos/ambiente externo, tomada de decisão e atividades administrativas de suporte, como a nível tático, apoiando o planeamento, o controlo e monitorização, a tomada de decisão e as atividades administrativas, e ainda ao nível operacional/transacional, apoiando a gestão operacional e o desenvolvimento de atividades básicas e transacionais na organização (PINTO, 2015).

⁴⁰ Imagem retirada do artigo: RIBEIRO, Fernandes e SILVA, Armando Malheiro da - **A Avaliação de Informação: uma operação metodológica**. [Em linha]. (2000). [Consultado a 20 de maio 2018]. Disponível em: https://paginas.fe.up.pt/~lci/images/investigar/teoria_pratica001.pdf.

Estando consciente de todos os benefícios mencionados, e tendo em conta que o modelo de gestão da Market Access se baseia num modelo de gestão por projeto, existindo a necessidade de uma verificação e acompanhamento constante ao nível operacional, e ainda, devido à implementação do novo sistema de gestão que obriga a uma verificação constante da execução dos processos organizacionais, a MA definiu que a incorporação de um Sistema Integrado de Gestão empresarial (ERP) seria um passo crucial para garantir uma gestão sólida, baseada numa imagem geral da organização, que equaciona facilmente todas as variantes.

O ERP (Enterprise Resource Planning) permite assim assegurar que todos os processos organizacionais encontram-se a ser devidamente executados, uma vez que o próprio STI é configurado e adaptado à realidade empresarial, com base nos processos mencionados. Ou seja, o sistema integrado em causa direciona os diferentes colaboradores por um conjunto de atividades processuais, equacionando todas as relações entre os diferentes processos, e permitindo um controlo de indicadores bastante mais complexo, global e seguro. Deste modo, o ERP irá suportar o SGQ, otimizando a gestão interna e a interação com o exterior, colocando o foco na melhoria de procedimentos e processos e, globalmente, na operacionalização da função de Gestão da Informação.

Com a incorporação da decisão mencionada, a MA opta por desenvolver um sistema tecnológico “nativo” (de produção/acumulação informacional), uma alternativa que “prescinde” do controlo centralizado da informação, sendo que esta permanece nas aplicações de “produção”. Cabe assim à gestão de informação o controlo e desenvolvimento da gestão sobre a informação identificada “in situ”, equacionando aspetos como reter por um determinado período de tempo ou preservar a longo prazo. Desta forma, o “sistema de produção” vai transformando-se, progressivamente, num sistema que acumula a função de “produção e gestão de informação” (PINTO, 2015).

Contudo, é importante salientar que, o objetivo da MA ao implementar o ERP não é, de todo, substituir o sistema de gestão documental reestruturado. O grande objetivo da MA passa pela coexistência dos dois sistemas, que em conjunto suportam o sistema de gestão de qualidade implementado. Ou seja, o ERP ficará responsável por garantir, facilitar e avaliar o cumprimento de todas as atividades processuais, enquanto que, o sistema de gestão documental ficará responsável pela gestão de grande parte da informação documentada, produzida paralelamente durante a realização das atividades processuais executadas.

Tendo em conta a agregação dos dois sistemas, e sendo evidente, como anteriormente mencionado, que o próprio ERP será um sistema produtor e gestor de informação, é fundamental que exista um especial cuidado no desenvolvimento da arquitetura de suporte ao sistema de gestão qualidade, para que não exista redundância no armazenamento de informação entre os sistemas. Sempre que se verifique uma alteração num dos dois sistemas mencionados é fundamental que o controlo de redundância seja tido em consideração.

Esta é uma pequena desvantagem facilmente ultrapassada pelo conjunto de vantagens que a associação dos sistemas proporciona à organização.

Deste modo, a incorporação da ERP na arquitetura de suporte ao SGQ irá assegurar a conformidade com diversos requisitos da ISO 9001:2015, que exigem, para além do controlo da diferente informação documentada, uma constante análise e avaliação no desenvolvimento dos processos organizacionais.

A opção da MA em reestruturar o sistema de gestão documental em simultâneo com a implementação do ERP, resultou numa mais-valia para o desenvolvimento da arquitetura de suporte ao sistema de gestão de qualidade, dado os dois sistemas puderem ser configurados e adaptados em simultâneo.



Figura 24 - Arquitetura de suporte ao sistema de gestão de qualidade⁴¹

3.8.1. O Sistema Integrado de Gestão Empresarial

Cada vez mais, no quotidiano empresarial, informação passou a ser uma das principais armas de diferenciação quando gerida de modo apropriado. A informação passou então a necessitar de ser administrada de modo eficiente e eficaz, pois caso ocorra uma má administração pode abalar a estrutura organizacional da empresa, gerando insegurança nas tomadas de decisões em nível estratégico, tático e operacional, sendo ainda necessário um “just-in-time” dessa informação para que a mesma possa chegar em tempo hábil, ou seja, no momento certo (SOUSA, [s.d.]).

Os sistemas de gestão adotados pelas organizações, vieram também reforçar a necessidade acima mencionada, uma vez que a sua implantação e gestão são uma tarefa complexa e exigente, sendo necessária

⁴¹ Autoria própria.

a especificação e documentação de grande número de processos de negócios, para que a informação destes processos seja facilmente compreendida por todos, e que preveja uma estrutura informacional adequada (GEORGES, 2016).

Diversas organizações têm, assim, optado por incorporar um ERP (Enterprise Resource Planning), também denominado Sistema Integrado de Gestão Empresarial, capaz de gerir os recursos e processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da organização, de forma eficiente e efetiva, fornecendo um sistema integrado global para fins de processamento informativo, e reforçando a necessidade e importância de sistemas integrados, valiosos para a gestão assertiva da organização. O ERP é, assim, adotado como uma forma de integrar as diversas necessidades de negócio da empresa e simplificar a arquitetura dos sistemas (STEPANOSKA et al., [s.d.]).

Desta forma, o ERP consiste num um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados, sendo um instrumento que garante a melhoria de todos os processos de negócios da organização (CHOPRA e MEINDL, 2003). É importante mencionar que, umas das fases anteriores à implementação de um ERP é o desenho da arquitetura de processos da organização. Assim, a integração e a visão por processos de negócios surgem como meio potencializador para alcançar a eficiência e a sincronia das empresas no mercado competitivo global (PADILHA e MARINS, 2005).

Ao nível do seu funcionamento, segundo Padilha e Marins (2005), o ERP possui uma arquitetura de *software* que facilita o fluxo de informações entre todas as atividades da empresa, sendo um amplo sistema de informação, que opera numa plataforma comum, consolidando todas as operações do negócio num simples ambiente computacional.

Relativamente aos principais benefícios de implementação, o ERP otimiza o fluxo de informações facilitando o acesso aos dados operacionais, adotando estruturas organizacionais mais simples e flexíveis. Torna, ainda, as informações mais consistentes, e permite a adoção de melhores práticas de negócio, apoiadas pelas funcionalidades dos sistemas, que resultam em ganhos de produtividade e em maior velocidade de resposta da organização (PADILHA e MARINS, 2005).

3.8.2. O ERP SOAPP e a sua configuração

A definição e seleção do ERP a adotar numa organização resulta de um trabalho fundamental e detalhado, que assegure a viabilidade e a configuração da implementação do sistema, adaptado às necessidades específicas da organização. Deste modo, após um extenso levantamento de requisitos, acompanhado por uma consideração e análise das diversas opções do mercado, a Market Access optou por adquirir o sistema integrado de gestão empresarial SOAPP.

O SOAPP é um ERP acessível a partir de qualquer equipamento com acesso à Internet, que disponibiliza as ferramentas essenciais para o suporte do trabalho colaborativo, da organização e disseminação de informação, da gestão e controlo comercial, operacional, administrativo e financeiro.

Para além das ferramentas mencionadas, o SOAPP integra também, ferramentas de gestão de documentos, processos, conhecimento, inovação e financeira, e ainda, ferramentas de comunicação (intranet/extranet e e-mail).

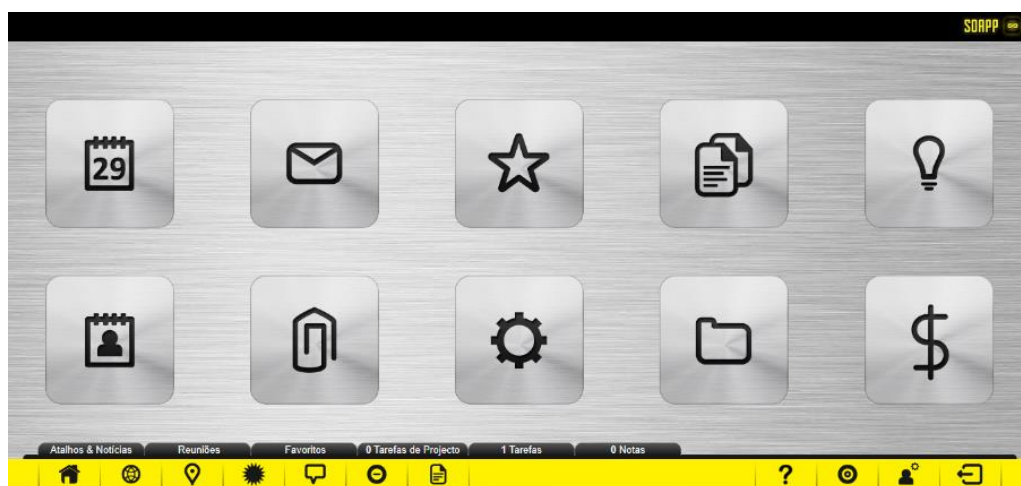


Figura 25 – Sistema Integrado de Gestão Empresarial SOAPP

Trata-se assim, de um sistema baseado nas boas práticas de gestão, que assegura funcionalidades nativas de integração entre ferramentas e módulos, tendo como principais vantagens: proporcionar uma excelente experiência de utilização, apoiar o utilizador no registo ágil de dados não redundantes, conduzindo-o de forma intuitiva, e disponibilizar informação relevante, clara e concisa.

Com a aquisição do novo ERP, a sua configuração/parametrização torna-se indispensável. Apesar do sistema conter já uma estrutura e funcionamento de ferramentas previamente definidas, é necessário estruturá-lo e parametrizá-lo de acordo com o modelo de trabalho desenvolvido na organização, para que o sistema suporte todas as fases dos diferentes processos organizacionais, e consiga assegurar a sua correta execução.

O primeiro passo para a configuração do SOAPP passou, inevitavelmente, pela incorporação de todos os colaboradores no ERP, através da criação de um perfil de utilizador particular, que assegurasse a existência de um espaço de trabalho restrito ao próprio utilizador e à administração, salvaguardando informação como mapa de férias, registos de horas, etc.

Criados os perfis de utilizadores, instalou-se a necessidade de atribuir, para cada um deles, os seus respetivos privilégios de acesso aos diferentes módulos do SOAPP. De forma a facilitar todo este passo, os

colaboradores MA foram distribuídos por 8 departamentos organizacionais, cada um dos departamentos com o seu próprio conjunto de privilégios de acesso.

- Administração (ADM)
- Recursos Humanos (RH)
- Administrativo Financeiro (DAF)
- Compras (CMP)
- Mercado (MER)
- Operações (OPS)
- Rede Parceiros Nacional (RPN)
- Estagiários (EST)

Como referido anteriormente, a divisão realizada permite controlar o acesso dos colaboradores MA aos diferentes módulos do SOAPP, garantindo, para além da segurança da informação armazenada e produzida pelo sistema, a eliminação de “ruído” para os diferentes utilizadores que, em vez de visualizarem, através da sua conta, a informação relativa a todos os processos MA, visualizam apenas a informação relativa aos processos a que estão associados. A tabela que se segue apresenta, de um nodo resumido, os privilégios de acesso concedidos por departamento.

		PRIVILÉGIOS							
		ADM	RH	DAF	CMP	MER	OPS	RPN	EST
Módulos	Financeiro			X					
	Financeiro (Compras)				X				
	Operações						X		X
	CRM			X		X	X		
	Os restantes módulos SOAPP são acessíveis a todos os colaboradores								
Processos MA	Mercado	X		X		X			
	Gestão Administrativa e de Infra.	X		X					
	Gestão da Informação/Conhec.	X		X					
	Operações	X		X			X		X
	Gestão de Negócio	X		X					
	Sistema de Gestão e Melhoria	X		X					
	Gestão de Recursos Humanos	X	X	X					
	Rede de Parceiros Nacionais	X		X					
	Rede Internacional	X		X					

Tabela 14 - Privilégios de acesso SOAPP⁴²

Concluído a primeira etapa de configuração, deu-se início a uma nova, focada no desenvolvimento de um *workflow* de trabalho consistente com o negócio MA. Para tal, ocorreu a incorporação dos processos MA respetivas atividades, seguindo-se a incorporação dos diferentes tipos de serviços. É notório que, tanto as

⁴² Autoria própria.

atividades processuais, como os serviços MA, encontravam-se previamente identificados e detalhados, graças aos trabalhos desenvolvidos na implementação do Sistema de Gestão de Qualidade (ISO 9001), o que sublinha, uma vez mais, a compatibilidade e complemento entre o Sistema de Gestão e o ERP.

Ao nível da gestão de projetos, foi necessário o desenvolvimento de um *template* que identificasse as principais fases dos projetos, comuns a todos os serviços prestados, definindo assim, uma estrutura predefinida de desenvolvimento de projetos. Este *template* único garante, essencialmente, que os gestores de projeto sejam mais rápido no planeamento dos seus projetos, não sendo necessário a definição de fases e atividades. Esta unificação simplifica ainda o registo de horas diárias dos colaboradores, que compreendem rapidamente, em todos os projetos, quais as atividades onde devem alocar os seus tempos.

Tipo de serviço	Principais fases
Todos os serviços prestados pela MA	Fase 0 - Reuniões de <i>steering</i> Fase 1 - Arranque e Planeamento Fase 2 - Desenvolvimento da auditoria de internalização Fase 3 - Relatório Final e encerramento

Tabela 15 - Principais fases de planeamento dos diferentes serviços MA

Apesar da Gestão MA decidir que o *template* em causa, ao nível do ERP, seria único e generalista, ficou acordado que, numa fase posterior, será desenvolvido um documento de “instrução de trabalho” para cada tipo de serviço, que terá detalhadas todas as fases e atividades a realizar nos respetivos projetos.

Durante todo processo de parametrização tornou-se clara a necessidade de extensão do plano de classificação MA, de forma a assegurar a correta organização de parte da informação que suporta e “alimenta” os diferentes módulos do sistema. Deste modo, foram então introduzido no plano classificação, os “artigos MA” e os “centros de custos MA” (ANEXO 8), que serão ambos constantemente utilizados pelos utilizadores do sistema, sendo que, o seu desenvolvimento foi realizado completamente de acordo com a metodologia já utilizada na organização.

1. Despesas

- 1.001 Deslocação (km)
- 1.002 Ajudas de custo
- 1.003 Estacionamento
- 1.004 Refeição
- 1.005 Alojamento
- 1.006 Transportes
- 1.007 Correio/Transportador
- 1.008 Outros

Tabela 16 – Excerto do plano de Classificação MA
“Artigos”

90. Mercado

- 90.001 Nacional
 - 90.001.20180001 [Nome do projeto]
 - 90.001.20180002 [Nome do projeto]
 -
- 90.002 Internacional
 - 90.001.20180001 [Nome do projeto]
 - 90.001.20180002 [Nome do projeto]
 -
- 90.003 Prospeção
 - 90.003.01 Prospeção Nacional
 - 90.003.02 Prospeção Internacional
 - 90.003.03 Marketing e Comunicação

Tabela 17 - Excerto plano de classificação “Centro de Custos MA”

Construído o *workflow* de trabalho do SOAPP, foi necessário o levantamento e incorporação de toda a informação que sustentasse uma base de trabalho sólida para iniciar a utilização do ERP. Como tal, foram introduzidos no sistema, todos os clientes e fornecedores da MA, seguindo-se a introdução do planeamento de todos os projetos em implementação na MA. Este desenvolvimento permitiu que o módulo Operações ficasse estruturado e preparado para que os colaboradores pudessem começar a realizar as suas atividades com o suporte do novo ERP.

Posteriormente, foi iniciada a introdução da informação necessária para a estruturação do módulo CRM, tendo todos os comerciais, após ordem da gestão, dado início ao registo exclusivo das novas propostas e das novas adjudicações no sistema SOAPP. Este passo foi o impulso fundamental para o arranque do módulo financeiro que, graças ao módulo CRM, começou também a adquirir base informacional concisa para a realização das atividades financeiras.

Contudo, por mais que a conceção e parametrização da estrutura do ERP seja bem desenhada, estando completamente alinhada com o funcionamento organizacional, se os colaboradores não perceberem o principal objetivo do sistema, e a forma como devem trabalhar no mesmo, a implementação do sistema irá fracassar. Um ERP apenas apresentará verdadeiros resultados se lhe for introduzida informação sólida de uma forma contínua, sendo os recursos humanos das organizações primordiais neste fornecimento.

Consciente deste aspeto, a direção da MA desenvolveu um plano de formação para os seus RH bastante rigoroso, composto por diversos momentos de formação, e ainda acompanhamento individual diário, durante as primeiras semanas de implementação.

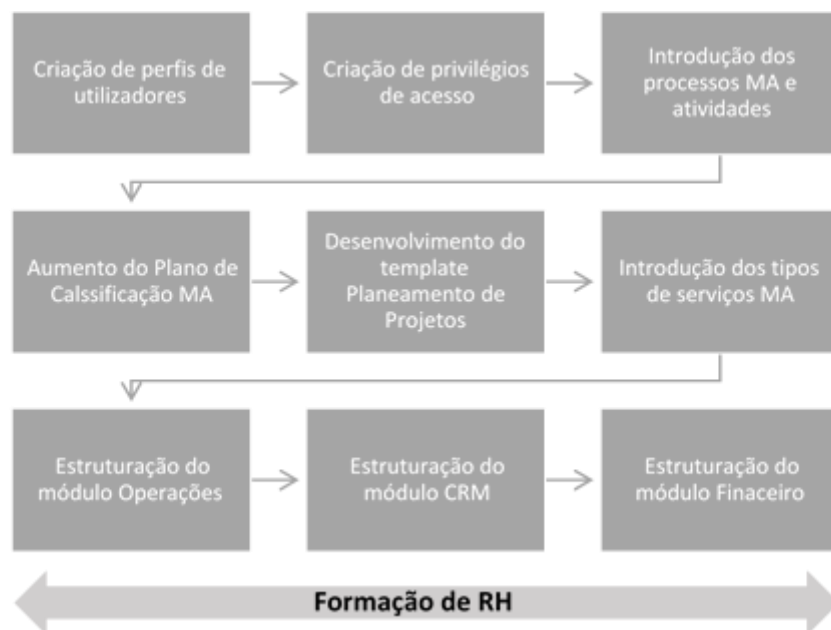


Figura 26 - Etapas de concepção e parametrização da estrutura SOAPP⁴³

3.9. Controlo e encerramento do projeto

Durante o desenvolvimento do projeto, o controlo de execução foi um dos pontos primordiais para garantir a concretização dos resultados pretendidos.

Garantir que todas as atividades planeadas estão a ser executadas conforme definido, identificar desvios de execução, proceder a ajuste de planeamento quando descobertas anomalias, e proceder a um controlo de resultados finais, são todas ações de controlo indispensáveis, que necessitam de ser executadas para garantir o sucesso de qualquer projeto.

Deste modo, de forma a assegurar que todos os pontos mencionados sejam executados, é primordial não esquecer que a própria informação produzida ao longo da execução do projeto necessita de ser gerida, e entregue às diferentes partes interessadas.

Estando consciente desta necessidade, a Gestão MA definiu que, pelo menos uma vez por semana, durante o desenvolvimento do projeto, existiria uma reunião geral de desenvolvimento de projeto, onde seriam apresentados à gestão todos os objetivos atingidos e, caso necessário, delineados ajustes e alterações do plano inicial. Contudo, ficou também lineado que, quando se achasse pertinente, esta reunião acontecesse duas vezes por semana.

Ao nível mais operacional ficou definido que, dado a dimensão da empresa assim o permitir, todos os colaboradores teriam de ser acompanhados diariamente, garantindo assim que os mesmos cumprissem

⁴³ Autoria própria.

continuamente os novos procedimentos de trabalho, e que todas as suas dúvidas fossem esclarecidas. Ficou ainda definido que este controlo também seria aplicado ao nível tecnológico, garantindo um suporte aos utilizadores durante a implementação do novo ERP.

Para além dos pontos mencionados, e dada a vontade apresentada pela Gestão MA em certificar o seu Sistema de Gestão de Qualidade, será realizada, no encerramento do projeto, uma auditoria interna com base na normativa ISO 9001:2015. O relatório da auditoria será assim o culminar da implementação, que permitirá controlar até que pontos os objetivos do projeto foram alcançados e quais os pontos que precisam de ser melhorados.

4. O MGSI-AP APLICADO À MA

O Modelo de Gestão do Sistema de Informação Ativo e Permanente (MGSI – AP), desenvolvido por Manuela Pinto (2015) na sua tese de doutoramento *“A Gestão da Informação nas Universidades Públicas Portuguesas: Reequacionamento e proposta de modelo”*, baseado no conceito operatório e integrador de GI (método quadripolar) e num binómio teoria-modelo que integra a teoria sistémica e o Modelo SI-AP, procura, essencialmente, viabilizar em contextos complexos a estruturação, preservação e acesso contínuo ao unitário SI-AP em que a instituição/organização materialize a sua atividade e persiste, tornando-se um modelo orientador para os projetos na área de CI.

Na estruturação do modelo MGSI-AP encontra-se assim, para além do binómio mencionado, *“uma visão holística da estrutura do Sistema de Informação, o foco no dinâmico fluxo infocomunicacional e uma operacionalização suportada por componentes e conjuntos de variáveis de análise, entre as quais se destaca o fundamentador conjunto de variáveis organicidade, funcionalidade e memória e uma orientação a serviços que efetivam os processos de GI e o seu desenvolvimento ao longo do fluxo infocomunicacional com vista à estruturação, desenvolvimento e gestão do SI-AP”* (PINTO, 2015).

Tendo por base o modelo mencionado, e tendo em conta muito do trabalho já desenvolvido ao longo da implementação e operacionalização do SGQ, é fiável a proposta de desenho e configuração do modelo de interação sistémico-informacional e organizacional concretamente aplicado à MA, doravante designado MGSI-AP MA, que garanta a estruturação, a preservação e acesso continuado ao SI-AP da organização em causa.

O principal objetivo do MGSI-AP MA sugerido passará assim por retratar o modo como o fluxo infocomunicacional se deve desenrolar dentro da organização, potenciando forças e colmatando fragilidades que forem identificadas, ao longo de todo o crescimento da própria organização.

É deste modo sugerido que o modelo integra três componentes essenciais: o Sistema Organizacional, que no caso de aplicação MA tem uma exploração centrada ao nível da Gestão da Qualidade, o Sistema de

Informação e o Sistema Tecnológico de informação. Os três componentes referidos serão os principais pilares do modelo de GI, atuam de modo indissociável e em permanente interação. É fundamental perceber que o modelo sugerido não apresenta uma superiorização entre as componentes, mais sim um alinhamento, onde se desenvolva uma relação de paralelismo e suporte mútuo.

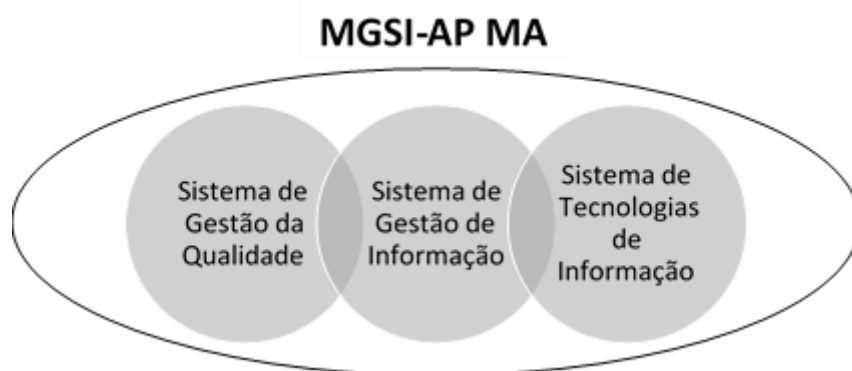


Figura 27 – Em foco na MA ⁴⁴

✓ Sistema de Gestão da Qualidade

Atualmente, o Sistema de Gestão de Qualidade, é, sem dúvida, o elemento melhor definido e diretamente relacionado com o componente Sistema Organizacional, dado que a MA se encontra já plenamente consciente das suas vantagens e importância.

O sistema encontra-se construído e alinhado de acordo com a normativa ISO 9001:2015, garantindo assim uma estruturação organizacional capaz, onde os processos organizacionais, a missão, e o modelo de gestão da organização se encontram devidamente identificados.

Apesar de, nesta fase inicial, a MA se ter focado no desenvolvimento do componente em análise, os trabalhos desenvolvidos ao longo da construção do mesmo, vieram alertar para o facto do SGQ, por si só, não conseguir suportar um fluxo infocomunicacional de forma independente. Isto é, o próprio SGQ é responsável pela criação de uma elevada quantidade de informação que necessita de ser gerida de forma independente, deixando visível a dependência e interação com a gestão do Sistema de Informação e a gestão da tecnologia de Informação que, em paralelo, colmatem esta necessidade, tal como é sugerido no Fig 26.

✓ Sistema de Gestão de Informação

O sistema de Gestão de Informação é o segundo e central elemento proposto, visando-se na modelação do MGSi-AP MA *“o todo informacional sistémico refletindo critérios e necessidades identificados pelo olhar da organização, sobre si mesma e a inerente ação e consequente construção e projeção identitária*

⁴⁴ Autoria própria

através de uma visão holística e integrada do SI-AP. Uma visão unitária sem distinções com base na tipologia de informação, serviço de informação responsável ou perfil profissional responsável pela respetiva gestão, o que terá como consequência e necessidade a especificação de processos de GI que reflitam este posicionamento e a concessão de um modelo de “serviços” associados aos processos de GI que permita a sua efetivação” (PINTO, 2015).

Apesar deste ser o componente central do modelo, a MA ainda não adota a perspetiva enunciada, permitindo que não exista um Sistema Informacional estruturado por um conjunto de processos de GI, suportados por um modelo de “serviços”. Contudo, graças à implementação do SGQ, e à quantidade de informação produzida para garantir o cumprimento dos requisitos ISO 9001:2015, a MA começou a adquirir consciência da necessidade de implementação do sistema. O próprio SGQ veio proporcionar que muitos dos processos e serviços de GI, fundamentais para a estruturação do um sistema em questão, se encontrassem já em atuação na organização. O grande problema esbate-se no facto destes ainda se encontrarem dispersos por diversos processos organizacionais, não direcionados para à perspetiva de Gestão de Informação.

O MGSI-AP MA apronta assim para uma proposta de estruturação da componente Sistema de Informação, mantendo como orientação a existência da fase/dimensão do diagnóstico/análise/especificação e a fase/dimensão da ação em GI, ao nível macro, e, ao nível micro, seis processos de GI que suportam, de forma não necessariamente sequencial, o fluxo infocomunicacional e aos quais estão associados dez serviços.

O foco do diagnóstico e da ação centram-se no fluxo infocomunicacional, que do ato de produção/criação informacional abarca retrospectivamente e prospectivamente os processos de GI, fundamentais para a gestão de fluxos e cujas características se enunciam sucintamente da seguinte forma:

P1 - Análise e alinhamento institucional e organizacional da GI

Análise orgânico-funcional, especificação de processos e fluxos informacionais, identificação, análise e avaliação de necessidades e comportamentos informacionais (ao nível individual e coletivo; funcional, científico, ...), e alinhamento Institucional e/ou Organizacional da GI (ao nível estratégico, tático e operacional), envolvendo a definição do Modelo [Política] de GI assumido pela Instituição e/ou Organização, a seleção de estratégias e a fixação de metas (PINTO, 2015);

P2 - Conceção, implementação e manutenção de plataformas

Conceção e manutenção das plataformas informacionais, tecnológicas, de processos, de serviços e outras; definição e gestão de perfis, grupos e utilizadores; elaboração/adequação dos Módulos [subpolíticas] e orientações dos processos de GI (P3 a P6), nomeadamente no âmbito da normalização de procedimentos, avaliação e seleção da informação, da reprodução/transferência de suporte, da estruturação e criação de

meta-informação, da preservação e segurança da informação, do acesso, comunicação e disseminação, da qualidade da informação e do desempenho do serviço (PINTO, 2015);

P3 – Produção/criação informacional transacional

Produção, criação, recepção, aquisição, importação, transferência e recolha de informação, inserindo-se aqui a digitalização/transferência de suporte, a captura e a extração automáticas de informação e meta-informação, a gestão da preservação e segurança (normalização de formatos de digitalização, criação de checksums, aposição de time stamps, autenticação, ...) (PINTO, 2015);

P4 - Processamento e avaliação informacional (transacional e na relação transacional/SI-AP

Registo/criação e manutenção de meta-informação, organização e representação de informação (classificação, descrição, criação de pontos de acesso, ...); avaliação, seleção e determinação do destino da informação (preservar, reter por um período ou eliminar); monitorização (tracking) de fluxos e controle de qualidade; gestão da preservação e segurança da informação (normalização de formatos, backups, registos de auditoria, ...) (PINTO, 2015);

P5 - Armazenamento e preservação, com a integração e manutenção no SI-AP, como evidência, memória e fonte estratégica

Seleção, retenção e eliminação de informação, armazenamento (ativação de subprocessos de incorporação, depósito, recenseamento e instalação física, de submissão para repositórios e alojamento em plataformas especializadas), gestão física e lógica (em suportes tradicionais ou meio digital), bem como gestão da preservação e segurança da informação armazenada e consequente ativação das estratégias definidas (controlo ambiental, refrescamento de suportes, migrações, ...)(PINTO, 2015);

P6 - Comunicação e uso do SI-AP

Acesso, comunicação e uso: disseminação, pesquisa e recuperação/busca de informação, gestão de portais corporativos, colaborativos e ferramentas de busca, gestão de comunidades online e plataformas colaborativas, publicação e gestão de conteúdos online, newsletters, comunicação da produção científica (ligação a portais e agregadores, diretórios de acesso aberto, gestores de rankings e indicadores bibliométricos) exportação, importação e recolha de meta-informação e informação, etc (PINTO, 2015);

Sobre estes processos, como já mencionado, desenvolve-se um conjunto de dez serviços “que têm subjacente a ideia de ação sobre um fluxo onde, quando e como for necessário. Estes são primordiais por refletirem o suporte exigido à GI, numa dinâmica adaptada à MA, de acordo com as solicitações do contexto e meio ambiente em que a organização atua.

S1 – Gestão de perfis, grupos e utilizadores

Envolve a gestão do controlo de autoridade (gestão de entidades produtoras/autoras, gestão de conteúdo/thesauri, gestão de tipologias informacionais ...), a gestão da organização e representação de informação (sistemas de classificação, de descrição – inventário/catalogação –, etc.) (PINTO, 2015);

S2 – Análise de “negócio”

Especificação e gestão de processos e fluxos informacionais(PINTO, 2015);

S3 – Estruturação e gestão de meta-informação

Gestão do controlo de autoridade (gestão de entidades produtoras/autoras, gestão de conteúdo, gestão de tipologias informacionais ...), a gestão da organização e representação de informação (sistemas de classificação)(PINTO, 2015);

S4 – Digitalização e registo de documentos

S5 – Avaliação, seleção, retenção e eliminação de informação

S6 – Armazenamento e alojamento

Armazenamento físico e digital, dos documentos e registos produzidos na MA;

S7 – Disseminação, pesquisa e recuperação/busca de informação

S8 – Exportação, importação e recolha de meta-informação e informação

S9 – Preservação e segurança

Abordagem integrada e aplicável em todo o fluxo em alinhamento com as estratégias da organização e as políticas de GI e STI definidas envolvendo infraestruturas físicas, bitstream e conteúdos, isto é, as dimensões físicas, lógica, concetual e essencial das unidades de informação, sejam digitais ou não digitais.

S10 – Direitos, privacidade e confidencialidade [NOVO]

Garantir a conformidade com o Regulamento Geral da Proteção de Dados. Assegurar a privacidade e confidencialidade da informação fornecida dos diferentes clientes. Uma vez que a MA lida diariamente com informação confidencial dos seus diferentes clientes, e ainda com diversos dados pessoais, tornou-se primordial a necessidade de desenvolver um serviço que sustente toda esta área.

Mantendo-se as Dimensões e Processos previstos no modelo, a análise da realidade da MA conduziu à identificação da estrutura de serviços infra:

SERVIÇOS de suporte aos Processos de GI (MA)
S1 – Gestão de perfis, grupos e utilizadores S2 – Análise de “negócio” S3 – Estruturação e gestão de meta-informação S4 – Digitalização e registo de documentos S5 – Avaliação, seleção, retenção e eliminação de informação S6 – Armazenamento e alojamento S7 – Disseminação, pesquisa e recuperação/busca de informação S8 – Exportação, importação e recolha de meta-informação e informação S9 – Preservação e segurança S10 – Direitos, privacidade e confidencialidade

Figura 28 - Serviços de GI na MA (adaptado de Pinto, 2015)

A adoção da perspetiva enunciada irá garantir a estruturação de um fluxo de Gestão de Informação independente e devidamente estruturado, que garante uma gestão de informação eficaz, e que acima de tudo contribui para o desenvolvimento e consolidação de um SI-AP na MA.

Como fora mencionado, apesar de, atualmente, a MA não diferenciar a componente Sistema de Informação, os principais passos para a adoção e estruturação desta componente foram já realizados, graças à implementação do SGQ baseado nos requisitos da norma ISO 9001:2015, tal como é possível confirmar através da tabela que se segue e que espelha a compatibilidade existente entre as atividades realizadas ao longo dos projetos e os serviços e processos sugeridos para o Sistema de Gestão de Informação.

Atividades do Projeto	Processo SGI	Serviço SGI
Âmbito e estrutura organizacional	P1	S2
O (re)desenho do sistema de gestão e processos		
- Definição de indicadores e objetivos processuais - Matriz de riscos e de oportunidades de melhoria	P1	S2
Organização e a representação da informação		
- Estrutura informacional de suporte ao SGQ - Formulário - Manual de Gestão - Políticas	P3, P4	S3, S5, S7, S8
Sistema documental e o plano de classificação	P2, P5	S3, S4, S6
Segurança da informação	P3	S1, S9, S10
Avaliação, seleção e retenção da informação	P4, P5	S5, S4, S9
Implementação do ERP e a sua arquitetura de suporte ao SGQ		
- O Sistema integrado de gestão empresarial - O ERP SOAPP e a sua configuração	P2, P6	S6, S7, S9, S10

Tabela 18 – Contributos para um MGSI-AP na MA

✓ Sistema de Tecnologia de Informação

O Sistema de Tecnologia de Informação (STI) é o terceiro e último elemento proposto para o MGSI-AP MA. *“É usado em contexto e, por isso, causa e sofre impactos, sendo as tecnologias de informação e comunicação indissociáveis dos fluxos, dos atores e dos comportamentos/cultura organizacional, contribuindo para a estruturação do SI-AP, jogando-se aqui, e ao nível do fenómeno infocomunicacional, a interação da dimensão humana, social com a dimensão tecnológica.”* (PINTO, 2015)

Atualmente, na MA, este elemento é composto por dois sistemas, o Sistema de Gestão Documental o Sistema Integrado de Gestão Empresarial, que atuam em paralelo, suportando o fluxo infocomunicacional, e garantindo um suporte transversal aos outros dois componentes do modelo, o Sistema de Informação e o Sistema Organizacional (via SGQ).

Para além do crucial suporte transversal, o STI garante ainda outros diferentes níveis de suporte.

- **Suporte à estratégia:**

“Apoio à gestão de topo em termos de estratégia, tendências de longo prazo, contexto interno e contextos/ambiente externo, tomada de decisão e atividades administrativas de suporte (entram aqui as atividades analíticas/Business Intelligence) - Cluster Estratégico/Transversal;” (PINTO, 2015)

- **Suporte à tática:**

“Apoio à gestão intermédia/tática da organização: apoio ao planeamento, ao controlo e monitorização, à tomada de decisão e atividades administrativas (dados e aplicações de Gestão, Qualidade e Desempenho);” (PINTO, 2015)

- **Suporte operacional/transaccional:**

Apoio à gestão operacional e desenvolvimento de atividades básicas e transacionais na organização, tanto ao nível “core” (planeamento de projeto, controlo de execução de projetos), como ao nível de gestão (gestão financeira; gestão administrativa; recursos humanos; gestão da rede de parceiros nacionais; gestão da rede internacional). (PINTO, 2015)

Todos os diferentes níveis de suporte mencionados demonstram a importância do STI para assegurar a gestão de informação e retirar o máximo proveito da informação armazenada, justificando, deste modo, a incorporação deste componente no MGSI-AP MA sugerido.

Desenvolvido todo o modelo, e sendo certo que este seria uma mais-valia única para a MA ao nível informacional, foi sugerida à gestão MA que analisasse cuidadosamente todo o projeto desenvolvido e que explorasse particularmente o modelo sugerido.

Após uma discussão bastante cuidada, e estando a gestão MA consciente da importância que a Gestão da Informação tem numa organização que pretende crescer, graças à sensibilização feita durante todo o projeto, foi aprovada com unanimidade a adoção de uma visão holística do Sistema de Informação com foco no dinâmico fluxo infocomunicacional, sendo introduzido, num futuro muito próximo, por consequência da decisão, a Gestão de Informação como uma área orgânico-funcional, suportada por um Sistema de Tecnologia de Informação.

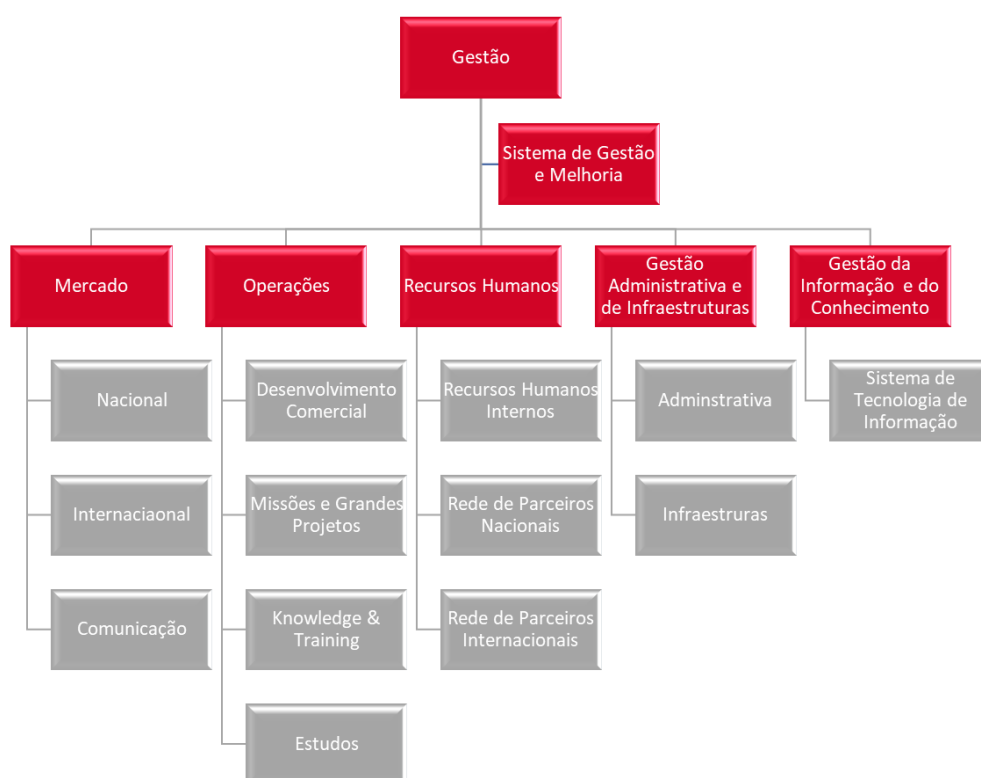


Figura 29 - Novo organograma MA

Abraçando esta nova realidade o próprio processo **S05 Processo de Gestão de Informação/Conhecimento** sofrerá diversas alterações, reunindo num único processo, ao contrário do que acontecia anteriormente, todos os aspetos fundamentais da Gestão da Informação (ciclo de vida da informação, segurança da informação, conformidades legais, sistema de tecnologia de informação), e reforçando a importância que da partilha da informação tem para a criação de conhecimento.

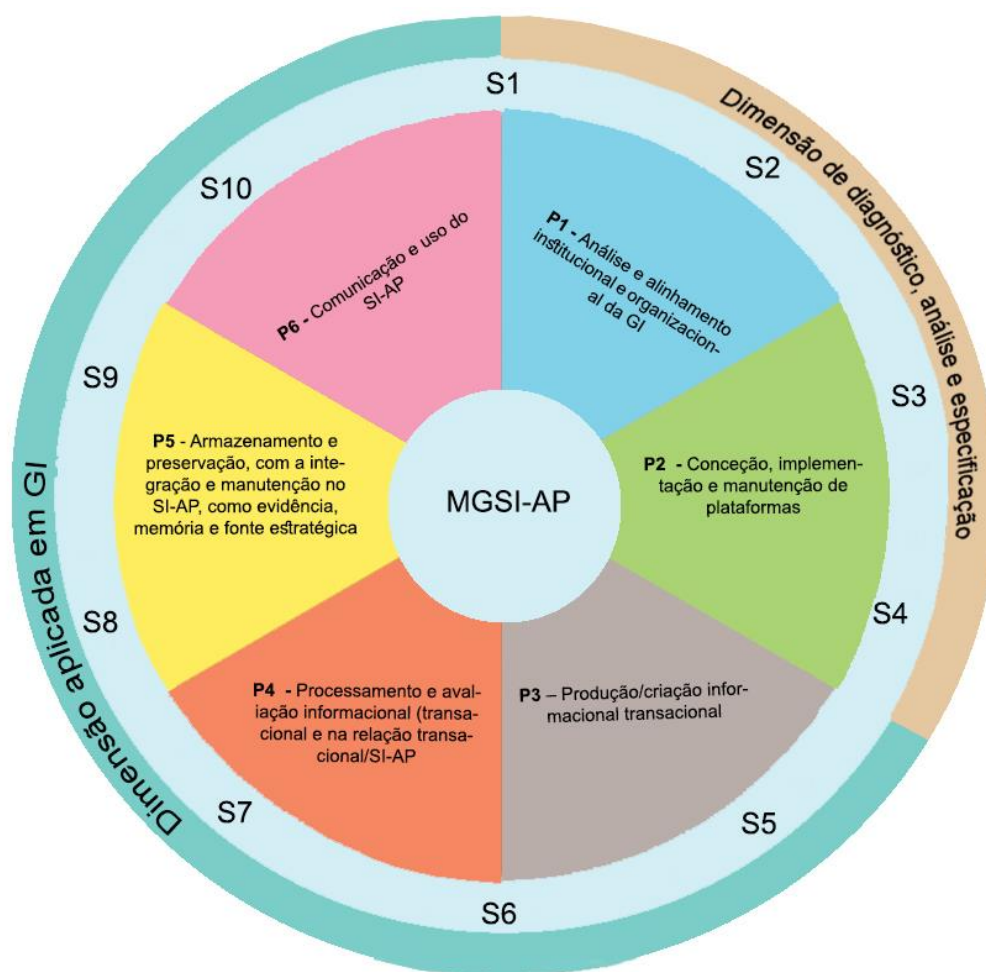


Figura 30 – O MGSI-AP aplicado à MA

Quando a nova estrutura estiver por completo incorporada na operacionalização diária da MA, esta poderá dar mais um passo ao nível do seu Sistema de Gestão, uma vez que terá construído base primordiais para iniciar um novo processo de certificação, assente na normativa ISO 30301, a principal norma da série ISO 30300, que estabelece os requisitos para a implementação de um Sistema de Gestão de Informação.

Apesar da terminologia da norma mencionada ainda recorrer a termos como “gestão de documentos de arquivo”, desviando-se uma pouco da proposta de adoção da Ciência de Informação como uma área trans e interdisciplinar, dotada de um corpo teórico-metodológico próprio construído, dentro do paradigma emergente pós-custodial, informacional e científico, pelo contributo e simbiose da arquivística, da biblioteconomia/documentação, dos sistemas de informação e da organização e métodos, a verdade é que, se esta terminologia for adaptada, a normativa poderá garantir a implementação e certificação de um Sistema de Gestão de Informação capaz de garantir:

- “O incremento da eficácia da organização,
- O cumprimento da legislação e dos requisitos dos ambientes regulamentados,

- *A eficácia do processo da tomada de decisão,*
- *A eliminação de informação redundante e duplicada,*
- *O aumento da informação partilhada por toda a organização,*
- *O incremento do rendimento das tecnologias de informação,*
- *A garantia de recuperação da informação face a desastres e à continuidade do negócio.” (RUESTA, 2012)*

Para além de assegurar a Gestão de Informação, a norma garante ainda a conformidade informacional do Sistema de Gestão de Qualidade, uma vez que todas as partes do modelo MGSI-AP da MA funcionam em paralelo, num ciclo de suporte constante.

CONCLUSÃO

Executado o plano de projeto aprovado, é possível tecer um conjunto de considerações finais e perspectivas de desenvolvimento futuro, que a MA poderá, se assim o entender, analisar e implementar tendo em vista a melhoria contínua e desenvolvimento do trabalho realizado.

Relativamente aos objetivos planeados e efetivamente alcançados, é possível afirmar que foram na sua quase totalidade atingidos, deixando espaço para melhorias futuras.

De acordo com o definido no primeiro e principal objetivo, toda a estrutura de processos e de informação/documentação fundamental para a certificação do Sistema de Gestão de Qualidade foi definida e desenhada no âmbito do presente projeto, a par de um processo exaustivo de apoio à sua validação e implementação, tendo-se atingido, como resultado, um Sistema de Gestão ativo e que necessita apenas de uns pequenos ajustes para ser submetido à auditoria final de certificação. Contudo, esta será precedida por uma auditoria preliminar interna que confirmará as perspectivas evidenciadas.

Relativamente ao segundo objetivo, que incluía o apoio à implementação de um ERP (Enterprise Resource Planning) de suporte ao SGQ, os objetivos delineados foram atingidos, ficando pendente o desenvolvimento de uma política consolidada de gestão, onde todas as orientações de utilização da infraestrutura tecnológica fossem documentadas. Definiu-se, pois, toda a estrutura de fluxos (infocomunicacionais e de trabalho) de suporte ao ERP, procedeu-se à sua configuração e parametrização, encontrando-se já em utilização diária na MA. É certo que as orientações já foram definidas, encontrando-se em avaliação e reajustamento diariamente, à medida que o sistema se vai enraizando na organização. Contudo, não se verificou o nível de maturidade suficiente que permitisse a fixação de um “guião” de utilização que identificasse claramente as regras que devem ser cumpridas e os meios de atuação. Fica, assim, em aberto a necessidade de desenvolver esta política, muito provavelmente no contexto da definição dos processos e especificação dos serviços de GI, uma área que acabou por se autonomizar ao longo do projeto carecendo, agora, de uma abordagem integrada GI/TI.

Assim, e indo além dos objetivos planeados, foi possível desenvolver o exercício de adequação do Modelo de Gestão do Sistema de Informação Ativo e Permanente (MGSI – AP), aplicando-o concretamente ao caso MA, tendo este como objetivo corrigir um dos problemas identificados na estrutura de funcionamento da empresa, nomeadamente o facto da Gestão da Informação se encontrar fragmentada pelos diversos processos organizacionais, não existindo uma noção clara de Sistema de Informação que acabava por ceder ao protagonismo do SGQ e do ERP, tendo-se conseguido delimitar os contornos de um Sistema de Informação Ativo e Permanente, que suporta e se alimenta, também, da implementação e funcionamento de um SGQ.

Acresce dizer que, analisado todo o trabalho realizado no âmbito do projeto, particularmente o modelo orientador, a MA concluiu que este último se enquadra perfeitamente na estrutura organizacional que a organização pretende alcançar, tendo ficado definido que, num futuro muito próximo, o modelo será adotado para que a organização possa continuar a crescer através de um suporte informacional sólido, capaz de gerar conhecimentos indispensáveis.

Destaca-se, assim, a importância que a MA passou a atribuir à Gestão da Informação, tendo a consciência de que nenhuma organização poderá ser competitiva e diferenciar-se sem definir e estruturar, a par das suas atividades operacionais, um sistema de informação ativo e permanente que assegure constantemente fluxos infocomunicacionais eficientes e eficazes, sustentando-se o próprio sistema num modelo de gestão claramente definido, isto é, com um conjunto de processos sólidos e suportados por serviços adaptados à realidade organizacional.

Tendo em mente a máxima da melhoria contínua, foi, ainda, sugerido que, estando o Sistema de Informação completamente enraizado no dia-a-dia da organização, a MA proceda à sua certificação, através da normativa ISO 30300 / ISO 30301 (*Management Systems for Records*) deixando assim uma perspetiva de crescimento futuro para o Sistema de Gestão da MA.

Ao nível das dificuldades ultrapassadas, o grande desafio foi, primordialmente, a resistência à mudança, por parte dos colaboradores. Apesar do SGQ ser já reconhecido pela Gestão MA como uma mais-valia, a maior parte dos colaboradores da MA nunca tinham sido integrados num processo de implementação de um Sistema de Gestão, apresentando algumas dificuldades em aceitar as mudanças sugeridas. O mesmo se verificou na parte da implementação do novo ERP que, ao requerer o cumprimento de regras e uma abordagem transversal, causou um certo desconforto ao alterar as rotinas dos colaboradores. Sendo certo que este sentimento é recorrente em projetos similares, foi sugerida e adotada a estratégia de apostar em horas de formação aos colaboradores MA, de forma a garantir que estes se sentissem uma peça fundamental de todo o processo, estando conscientes das alterações exigidas e garantindo que todas as questões e novos modos de operar fossem devidamente estruturados e esclarecidos. À medida que o Sistema de Gestão era implementado em conjunto com o novo ERP e a formação ministrada, os colaboradores foram percebendo o modo como o sistema garante a uniformização de todos os procedimentos de trabalho, contribuindo para uma visão sistémica e integrada da organização e das suas atividades, o que acabou por proporcionar uma maior abertura e aceitação. Contudo, é fundamental que a MA continue a apostar na formação e numa relação de proximidade entre gestão de topo, gestor do sistema e colaboradores.

O facto de esta empresa estar, atualmente, num pico de crescimento constante veio, também, dificultar esta implementação exigindo uma apurada gestão do tempo e dos recursos disponíveis. Apesar das

dificuldades, o projeto veio por si só ajudar no desenvolvimento de um diagnóstico real do estado da organização, construindo uma imagem do presente, permitindo avaliar uma estratégia e implementá-la e abrindo novas perspectivas de desenvolvimento futuro.

Por fim, é de registrar que a submissão da presente dissertação coincide com o momento de realização da auditoria com vista à certificação do SGQ da MA, constituindo por si só um primeiro resultado público do trabalho desenvolvido.

É, pois, possível afirmar que, apesar das dificuldades, os objetivos propostos foram atingidos e, o mais importante de tudo, podemos sublinhar que o projeto desenvolvido permitiu que a organização de acolhimento amadurecesse estruturalmente, identificando a importância que a Gestão de Informação tem para organizações que se projetam internacionalmente num mercado extremamente competitivo e que prima pela diferenciação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTÓNIO, Nelson Santos, [et al.]- **Gestão da Qualidade: De Deming ao modelo de excelência da EFQM**. 2ªed. Lisboa: Edições Sílabo, 2016. ISBN: 978-972-618-854-4
- APCER - **ISO DIS 9001:2015 Perspetivas Futuras**. [Em linha]. (2014). [Consultado a 28 de Novembro de 2017]. Disponível em: <http://www.qualidademadeira.com.pt/noticia/apcer-iso-dis-90012015-perspetivas-futuras> .
- BANÇANTE, Luiz Cesar - **Qualidade total uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa**. 1ª ed. [s.l]: Campus Elsevier, 1998. ISBN 8535202315.
- BASTOS, Mariana Viana de Azevedo- **Implementação do sistema de gestão da qualidade**. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2008. Tese de Mestrado Integrado. Engenharia Mecânica
- BUTTLE, Francis - ISO 9000: marketing motivations and benefits. **International Journal of Quality & Reliability Management**. [Em linha]. Vol. 14, N. º 9 (1997) p. 936-947. [Consultado a 12 de Dezembro de 2017] Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02656719710186867> .
- CARVALHO, M. M e PALADINI, E.P - **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006. ISBN 978-85-352-4887-6.
- CHOPRA, S. e MEINDL, P. - **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação**. 1ª ed. Brasil: Pearson Education, 2003. ISBN: 8587918249.
- COSTA, Baptista- **Sistemas Gestión de la Calidad en las Empresas Portuguesas: Implantación, Impacto y Rendimiento**. Sevilha: Universidade de Sevilha, 2007. Tesis Doctoral. Dirección de Empresas y Gestión de Marketing.
- DELTCI – **Dicionário Eletrónico de Tecnologia em Ciência da Informação**. [Em linha]. [Consultado a 20 de Dezembro de 2017] Disponível em: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/novo/index.php/investigar/deltci/e/itemlist/category/4-deltaci> .
- DEMING, W.E. – **The New Economics for Industry Government Education**. 2ª ed. [s.l]: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1994. ISBN 091137907X.
- DETLOR, Brian – “Information Management”. **International Journal of Information Management**. [Em linha]. Vol. 30, nº2, (2010), p.103-108. Consultado a 20 de Dezembro de 2017] Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401209001510>.
- DOWER, John W - **Peace and Democracy in Two Systems: External Policy and Internal Conflict. In Postwar Japan as History**. 1ª ed. Berkeley: University of California Press, 1993. ISBN 978-0-520-07475-0.

- FONSECA, Luis – **A ISO 9001:2015: semana da qualidade**. [Em linha]. (2015). [Consultado a 28 de Novembro de 2017]. Disponível em: file:///C:/Users/Ros%C3%A1rio%20de%20Oliveira/Downloads/sem_qualidade_luis_fonseca.pdf.
- FURTADO, Artur - Impacte da Certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. **Portuguese Journal of Management Studies**. [Em linha]. Vol. 8, N.º 2 (2003), p.173-203. [Consultado a 12 de Dezembro de 2017] Disponível em: http://pascal.iseg.utl.pt/~pjms/files/2003-Impacte_da_certificacao_ISO9000_nas_empresas_portuguesas.pdf.
- GANHÃO, Fernando Nogueira e PEREIRA, Artur - **A Gestão da Qualidade: como implementá-la na empresa**. 1ª ed. Lisboa: Presença, 1992. ISBN: 972-23-1494-7
- GEORGES, Marcos - BP-QUALITY: Arquitetura de referência para Sistemas de Gestão de Qualidade. **Revista de Administração da UNIMEP**. [Em linha]. Vol. 14, N.º 1 (2016). [Consultado a 12 de Dezembro de 2017] Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/login?source=%2Fois%2Findex.php%2Fregen%2Feditor%2FsubmissionEditing%2F614#scheduling>. ISSN: 1679-5350.
- GOMES, Joana Maria Pereira- **Gestão da qualidade no Serviço de Documentação e Informação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto: Análise do Processo Gerir Documento**. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2007. Relatório do Estágio Curricular da Licenciatura em Ciência da Informação.
- GONÇALVES, Carlos César Correia - A importância e a globalização da qualidade à procura da competitividade. **Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias**. [Em linha]. Nº 6/7/8 (2010). [Consultado a 14 de novembro de 2017]. Disponível em: <http://revistas.ulusofoa.pt/index.php/rhumanidades/article/view/1440>. ISSN 1646-4028.
- GONÇALVES, Jennifer Raquel da Silva- **Extração e organização automática de informação: MailRoom Automation**. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2010. Tese de Mestrado. Ciência da Informação.
- HAMMER, M e STANTON, S. – How process enterprise really work. **Harvard Business Review**. [Em linha]. (1999). [Consultado a 28 de Novembro de 2017]. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/a8b9/b8b8ecf201feb6deab9f54782aafcc9c6a62.pdf>.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – **Pensamento baseado no risco na ISO 9001:2015**. [Em linha]. [s.d]. [Consultado a 28 de Novembro de 2017]. Disponível em: <http://www1.ipq.pt/pt/normalizacao/ferramentaspme/documents/documentosiso/doc2%20-%20iso%209001%20-%20pensamento%20baseado%20no%20risco%20-%20artigo.pdf>.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – **The process approach in ISO 9001:2015**. [Em linha]. [s.d]. [Consultado a 28 de Novembro de 2017]. Disponível em: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-appr.pdf>.
- JOHANNSEN, C. G.- Total quality management in a knowledge management perspective. **Journal of Documentation**. [Em linha]. Vol. 56, n.º 1 (2000), p.42-54. [Consultado a 25 de Novembro de 2017] Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM000000007108>. ISSN 0022-0418.

- JURAN, Joseph - **Quality Control Handbook**. 5ª ed. New York: McGraw-Hill, 1998. ISBN 0-07-034003-X
- JURAN, M. Joseph e GRANYA, Frank M - **Controle de qualidade: componentes básicos da função qualidade**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1991. ISBN 0074607952.
- LARI, Alireza- An integrated information system for quality management. **Business Process Management Journal**. Vol. 8, n.º 2 (2002), p.169-182. [Em linha] [Consultado a 2 de Dezembro de 2017] Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm>.
- LIANG, Kairong- Aspects of Quality Tools on Total Quality Management. **Modern Applied Science**. [Em linha] Vol. 4, n.º 9 (2010), p.1-9. [Consultado a 07 de Novembro de 2017]. Disponível em: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/mas/article/viewFile/7370/5744>
- MARKET ACCESS - **Market Access Experts in international business** [Em linha]. (2017). [Consultado em 18 de Novembro de 2017]. Disponível em: <http://www.marketaccess.pt>
- MARQUES, Agnelo da Silva- **Integração normativa na gestão da qualidade: um estudo de caso**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2005. Tese de Mestrado. Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação.
- MARQUES, Nuno - **Proposta para a transição de um Sistema de Gestão da Qualidade com referência ao normativo NP EN ISO 9001:2008 para a NP EN ISO 9001:2015 na Frisalgados - Fabrico e Distribuição de Produtos Alimentares, Lda**. Coimbra: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, 2016. Tese de Mestrado. Auditoria Empresarial e Pública.
- MEDIC, Srdan , [et al.] – New Standard ISO 9001:2015 and its effect on organisations. **Interdisciplinary Description of Complex Systems**. [Em linha]. Vol. 14, n.º 2 (2016), p.188-193. [Consultado a 2 de Dezembro de 2017] Disponível em: <http://indecs.eu/2016/indecs2016-pp188-193.pdf>.
- NEVES, Marco – **A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Junta de freguesia da Gandra**. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2012. Tese de Mestrado. Auditoria de qualidade.
- NEVES, Ricardo Jorge Machado - **Desenvolvimento de sistema de gestão da qualidade para empresa de base tecnológica**. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2008. Tese de Mestrado. Engenharia Eletrotécnica e de Computadores.
- NOEN, Ronald e NORMAN, Clifforn – **Evolution of the PDCA Cycle**. [Em linha]. [s.d]. [Consultado a 28 de Novembro de 2017]. Disponível em: http://www.uoc.cw/financesite/images/stories/NA01_Moen_Norman_fullpaper.pdf.
- NORONHA, João – **Gestão de qualidade e auditorias**. [Em linha]. (2017). [Consultado a 27 de Novembro de 2017]. Disponível em: http://www.esac.pt/noronha/G.Q/apontamentos/ISO_9000_2015%20Mar%C3%A7o%202017_grande.pdf.
- OAKLAND, John S. - **Total Quality Management: text with cases**. 3ª Ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 2003. ISBN 9781429497770.

- PADILHA, Cabral e MARINS, Fernando - Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Revista Produção Online**. [Em linha]. Vol. 15, N.º 1 (2005). [Consultado a 12 de Dezembro de 2017] Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132005000100009>.
- PALDÊS, Roberto, [et al.]- **Metodologias da Engenharia de Requisitos: identificação e avaliação das orientações**. [Em linha]. (2016). [Consultado a 25 de Junho de 2018]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/311765239_Metodologias_da_Engenharia_de_Requisitos_identificacao_e_avaliacao_das_orientacoes_Requirements_Engineering_Methodologies_identification_and_evaluation_of_orientations.
- PARKASH, S. e KAUSHIK, V. – Supplier performance monitoring and improvement (SPMI) through SIPOC Analysis and PDCA Model to the ISO 9001 QMS in sports goods manufacturing industry. **LogForum**. [Em linha]. ISSN 1734-459X. Vol.7, nº1 (2011). [Consultado a 28 de Novembro de 2017] Disponível em: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f222393d-b9b7-45d1-bb52-64f2ae82be43%40sessionmgr101>.
- PECHT, Michael e BOULTON, William R. – **Quality Assurance and Reliability in Japanese Electronics Industry**. [Em linha]. Capítulo 6 (1995). [Consultado a 20 de novembro de 2017]. Disponível em: <http://www.wtec.org/loyola/ep/c6s1.htm>.
- PINTO, Abel e SOARES - **Sistemas de Gestão da Qualidade: Guia para a sua Implementação**. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2009. ISBN: 978-972-618-532-1.
- PINTO, Abel, [et al.]- **Sistemas de gestão da qualidade guia para a sua implementação**. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2009. ISBN 978-972-618-532-1
- PINTO, José Manuel – **Manual de formação: gestão de qualidade**. [Em linha]. [s.d.]. [Consultado a 28 de novembro de 2017]. Disponível em: https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/48029/mod_resource/content/0/2_-_Manual_do_formando_qualidade.pdf.
- PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo - **A Gestão da Informação nas Universidades Públicas Portuguesas: Reequacionamento e proposta de modelo**. Universidade do Porto e Universidade de Aveiro, 2015. Tese de Doutoramento em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais.
- PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo – **Gestão da Informação e preservação digital: uma perspectiva portuguesa de uma mudança de paradigma**. In CONGRESO ISKOSPAÑA, 9. [Em linha]. (2009). [Consultado a 19 de Dezembro de 2017] Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/25380/2/73250.pdf>.
- PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo - **Gestão e Preservação da Informação: o impacto do pensamento sistémico**. In VAQUINHAS, Nelson, [et al.] - Da produção à preservação informacional: desafios e oportunidades. 1ª ed. Évora: Publicações do Cidehus, 2017. p.326-364 ISBN 9782821882676
- PINTO, Maria Manuela e SILVA, Armando Malheiro da - **Um Modelo Sistémico e Integral de Gestão da Informação nas Organizações**. CONTECSI Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, 2. [Em linha]. (2005). [Consultado a 19 de Dezembro de 2017] Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3085.pdf>.

- PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo – **Preservmap: um roteiro da preservação na era digital**. 1ªed. Porto: Edições Afrontamento, 2009. ISBN: 978-972-36-1070-3.
- PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo - Uma era, uma visão, um paradigma: da teoria à prática. **Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Património**. Porto. ISSN: 1645-4936. I Série, vol.4, (2005), p. 101-123.
- PIRES, António Ramos – **Qualidade: Sistemas de gestão da qualidade**. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 1993. ISBN: 972-618-077-5
- PIRES, António Ramos – **Qualidade: Sistemas de gestão da qualidade**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2016. ISBN: 978-972-618-864-3
- PMI - **Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 6ª ed. USA: Independent Publishers Group, 2017. ISBN 9781628251845
- PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DE QUALIDADE - **Ferramentas da qualidade**. 1ª ed. Lisboa: IPQ, 2001. ISBN 972-763-025-1.
- PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DE QUALIDADE - **Sistemas de gestão da qualidade requisitos (ISO 9001:2015) NP EN ISO 9001: 2015**. 4ª ed. Caparica: IPQ, 2014.
- PORTUGAL. INSTITUTO PORTUGUÊS DE QUALIDADE - **Sistemas de gestão da qualidade fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2015) NP EN ISO 9000: 2015**. 3ª ed. Caparica: IPQ, 2015.
- RIBEIRO, Sandra- **Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade: Norma NP EN ISO 9001:2008**. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2012. Tese de Mestrado. Assessoria de Administração.
- RUESTA, Carlota Bustelo - SÉRIE ISO 30300: Sistema de Gestão de Arquivo. [Em linha]. (2012).). [Consultado a 19 de novembro de 2017]. Disponível em:
- SISTEMA DE GESTÃO PARA DOCUMENTOS DE ARQUIVO
- SATO, Akito - **Quality Control Strategy in Japan after World War II: Role of the “TQC” Advocated by an Educator, W. Edwards Deming**. [Em linha]. (2012). [Consultado a 19 de novembro de 2017]. Disponível em: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=dcd16792-2912-48c6-8278-fd96dff6802a%40sessionmgr102> .
- SILVA, Armando Malheiro da – **A informação: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico**. Porto: Edições Afrontamento, 2006. ISBN 972-36-0859-6.
- SOARES, Camila Schuchter - **As ferramentas de Comunicação Interna na gestão para a Qualidade**. [Em linha]. (2004). [Consultado a 19 de novembro de 2017]. Disponível em: <http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/CSsoares.pdf> .
- SOUSA, Adriana – **A gestão da qualidade: em busca de um ERP eficaz**. [Em linha]. [s.d]. [Consultado a 10 de Dezembro de 2017]. Disponível em: <file:///C:/Users/Ros%C3%A1rio%20de%20Oliveira/Downloads/26.pdf> .

- SOUSA, Andreia Alves, [et al.] - **A relevância da informação na gestão pela qualidade: Contabilidade e Gestão** [Em linha]. Nº 6 (2017), p. 67-87. [Consultado a 14 de novembro de 2017]. Disponível em: https://www.occ.pt/downloads/files/1232466483_artigo-3.pdf .
- STEPANOSKA, Violeta, [et al.] – **Usage of enterprise resource planning systems in small and medium enterprises in republic of maedonia**. [Em linha]. [s.d.]. [Consultado a 12 de Dezembro de 2017] Disponível em: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e6da7207-17f1-47ca-a06f-70abce07736f%40sessionmgr101> .
- TAYLOR, Rosalind e PEARSON, Alan – Total Quality Management in research and development. **The TQM Magazine**. [Em linha]. Vol. 6, nº1 (1994), p. 26-34. [Consultado a 14 de novembro de 2017]. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09544789410052723> .
- VALE, João Pedro - **Será a certificação de empresas uma vantagem competitiva?**. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 1997. Engenharia Eletrónica de Computadores.
- VELOSO, Catarina - **Sistemas de Gestão Documental e Gestão da Qualidade: relevância e modelo de implementação**. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2011. Tese de Mestrado. Ciência da Informação.

ANEXOS (VOL. II)

1. Descritivos funcionais MA

2. Manual de Gestão MA

3. Formulários MA

- ✓ Formulário de Processo
- ✓ Formulário de Procedimento
- ✓ Formulário de Instrução de trabalho
- ✓ Formulário Indicadores

4. Processos MA

- ✓ Gestão do Negócio (GN)
- ✓ Sistemas de Gestão e Melhoria (SGM)
- ✓ Mercado (M)
- ✓ Operações (O)
- ✓ Gestão de Recursos Humanos (GRH)
- ✓ Gestão da Rede de Parceiros Nacionais (GPN)
- ✓ Gestão da Rede Internacional (GRI)
- ✓ Gestão Administrativa e de Infraestruturas (GAI)
- ✓ Gestão de Informação/Conhecimento (GC)

5. Procedimentos MA

- ✓ G02.PR01 Controlo de informação documentada e registos
- ✓ G02.PR02 Tratamento de Incidentes
- ✓ C01.PR01 Gestão, desenvolvimento e adjudicação de propostas
- ✓ C01.PR02 Gestão de Reclamações
- ✓ C02.PR01 Design e desenvolvimento
- ✓ C02.PR02 Desenvolvimento de projetos
- ✓ S01.PR01 Acolhimento, integração e avaliação de desempenho

6. Instruções de trabalho MA

- ✓ S04.IT01 Realização de Backup

7. Impressos ou Modelos MA

- ✓ G01.MD01 Matriz Global Riscos e Oportunidades
- ✓ G01.MD02 Revisão pela Gestão
- ✓ G02.MD01 Incidentes e Plano de Ação
- ✓ G02.MD02 Planeamento do SG
- ✓ G02.MD03 Programa de auditorias
- ✓ G02.MD04 Relatório de auditoria
- ✓ G02.MD05 Mapa de informação documentada e registos
- ✓ C01.MD01 Ficha de orçamentação
- ✓ C01.MD02 Proposta comercial

- ✓ C01.MD03 Definição Técnica do Projeto
- ✓ C01.MD04 Ficha de Resumo de Projeto
- ✓ C02.MD01 Ficha de *design* e desenvolvimento
- ✓ C02.MD02 Relatório reunião de *Kick off*
- ✓ C02.MD03 Ficha de projeto
- ✓ C02.MD04 Ata de reunião
- ✓ C02.MD05 Relatório Simplificado
- ✓ C02.MD06 Relatório Final
- ✓ C02.MD07 Questionário de satisfação de cliente
- ✓ S01.MD01 Ficha de identificação de colaborador
- ✓ S01.MD02 Ficha de acolhimento e integração
- ✓ S01.MD03 Ficha de avaliação da eficácia da formação
- ✓ S01.MD04 Ficha de objetivos e avaliação de desempenho
- ✓ S01.MD05 Apreciação final de desempenho
- ✓ S01.MD06 Registo diário de horas de trabalho
- ✓ S01.MD07 Mapa de férias
- ✓ S01.MD08 Registo da Formação - Sumários e Presenças
- ✓ S01.MD09 Plano de Formação
- ✓ S01.MD10 Ficha Protocolo de Saída
- ✓ S01.MD11 Descritivo funcional
- ✓ S01.MD12 Registo de entradas e saídas
- ✓ S02.MD01 Ficha de Parceiro Nacional
- ✓ S02.MD02 Contrato com parceiro nacional
- ✓ S02.MD03 Matriz da Rede de parceiros Nacionais
- ✓ S03.MD01 Ficha de correspondente
- ✓ S03.MD02 Contrato com correspondente
- ✓ S03.MD03 Matriz de Rede Internacional
- ✓ S04.MD01 Mapa de Despesas
- ✓ S04.MD02 Mapa de Frota
- ✓ S04.MD03 Entrega de Veículo
- ✓ S04.MD04 Mapa de KMS
- ✓ S04.MD05 Ficha de Equipamento
- ✓ S04.MD06 Plano de Manutenção
- ✓ S04.MD07 Registo de Backup
- ✓ S04.MD08 Termo de responsabilidade
- ✓ S04.MD09 Controlo de cartões parque
- ✓ S04.MD10 Folha de caixa
- ✓ S04.MD11 Boletim de itinerário
- ✓ S04.MD12 Controlos de equipamentos de escritório
- ✓ S05.MD01 Análise e alinhamento institucional e organizacional da GI
- ✓ S05.MD2 Conceção, implementação e manutenção de plataformas
- ✓ S05.MD 03 Produção/criação informacional transacional
- ✓ S05.MD 04 Processamento e avaliação informacional
- ✓ S05.MD5 Armazenamento e preservação
- ✓ S05.MD6 Comunicação e uso

8. Plano de classificação MA

9. Poster apresentado nas XVI Jornadas de Ciência da Informação