



Análise do Sistema de Gestão da Qualidade e da sua evolução para Sistema de Gestão Integrado

Cristiana Alexandra Gonçalves Esteves

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Eng.º. Paulo Osswald

Orientador na Iberogestão: Eng.º. Alfredo Azevedo



FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão

2011-07-20

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.” (Fernando Pessoa)

A TODOS os que estiveram comigo nos melhores e nos piores momentos desta travessia e não me deixaram ficar à margem.

Resumo

O presente projecto enquadrou-se na extensão do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Iberogestão a um Sistema de Gestão Integrado (SGI) que contemplasse a Qualidade, a Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) e a Responsabilidade Social (RS). O objectivo final era a obtenção da certificação integrada segundo as normas NP EN ISO 9001:2008 (Qualidade), NP 4457:2007 (IDI) e NP 4469-1:2008 (RS). Para tal o projecto englobou duas componentes: uma análise do processo de extensão acima referido, o qual já tinha sido iniciado durante o ano de 2010, e outra referente à identificação do plano de acções para a finalização da extensão do SGQ a SGI.

Tendo em conta que este projecto se enquadrou num processo já em curso, foi necessário, para a iniciação do mesmo, o levantamento da situação inicial, incluindo o enquadramento da IBG em termos estratégicos, o estado do sistema de gestão da qualidade original, e as implementações que já tinham sido realizadas. Partindo deste levantamento e do estudo das questões associadas ao estado da arte da certificação e normalização no âmbito escolhido, foi possível realizar uma análise do SGQ original, de forma a verificar a sua capacidade para incluir a extensão, assim como auferir a aplicabilidade e integração dos referenciais normativos em causa ao caso particular da Iberogestão. Com base nestas disposições realizou-se o diagnóstico do estado de integração no arranque do projecto e definiu-se, em consonância com o estudo da integração, um plano de acções que permitisse finalizar a extensão desejada.

A quase totalidade das acções apontadas foi implementada, à excepção de algumas que, ou por falta de tempo ou por opção da equipa de projecto, foram colocadas em *standby* até ao resultado da auditoria e possíveis acções indicadas pelo auditor. Espera-se que o processo seja finalizado com a obtenção da certificação integrada até ao final do ano.

Palavras-Chave

Gestão Normalização Certificação Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (SGIDI) Sistemas de Gestão Integrados (SGI).

Analysis of the Quality Management System and its evolution to an Integrated Management System

Abstract

This project falls within the scope of Iberogestão's Quality Management System (QMS) extension to an Integrated Management System (IMS) that includes Quality, Research, Development and Innovation (RDI) and Social Responsibility (SR). The ultimate goal was to obtain the integrated certification according to NP EN ISO 9001:2008 (Quality), NP 4457:2007 (RDI) and NP 4469-1:2008 (SR). To this end, the project comprised two components: the first related to the analysis of the extension process, which had been initiated during the year 2010, and another for identification of an action plan for completion of the extension.

Given that this project fitted into a process already underway, it was necessary for its initiation, the execution of a baseline survey, including Iberogestão's strategic framework, the state of the original quality management system, and the implementations that had already been made. From this survey and the study of the state of the art, related to standardization and certification within the chosen scope, it was possible to prepare the original QMS analysis. That allowed the verification of QMS's ability to include the extension, as well as earning the applicability and integration of the chosen standards relatively to Iberogestão's particular case. Based on these provisions it was possible to diagnose the state of integration in the start of the project and, set in line with the study of integration, define an action plan to enable the completion of the desired extension.

Almost all of the outlined actions were implemented, except for some who, either through lack of time or option of the project team, were placed on standby until the outcome of the audit and possible actions identified by the auditor. It is expected that the integrated certification is obtained by the end of the year.

Key Words

Management Systems (QMS) Standardization Certification Quality Management Systems (QMS) Innovation Social Responsibility Integrated Management Systems (IMS)

Agradecimentos

O sucesso desta dissertação não teria sido possível sem o contributo de várias pessoas que, quer directa, quer indirectamente, me proporcionaram as condições necessárias para a realização da mesma. Expresso, assim o meu sincero agradecimento a todos eles e em especial:

Ao orientador na Iberogestão, o Eng.º Alfredo Azevedo, pela sua disponibilidade, pelas condições oferecidas e pela orientação, conselhos e sugestões que permitiram a evolução do trabalho.

Ao orientador da FEUP, o Eng.º Paulo Osswald, pela orientação, sugestões e indicações que permitiram que o trabalho fosse melhorando.

À consultora Ana Lopes, responsável pelo sistema de qualidade da IBG, pela ajuda que me proporcionou quer ao nível da disponibilização da informação, quer ao nível da integração no sistema e ainda pelo seu acolhimento e colaboração.

A todos os colegas na Iberogestão que, pelo seu acolhimento, me permitiram desenvolver o trabalho num bom ambiente.

À minha família, especialmente os meus pais, por todo o apoio e incentivo para o meu desenvolvimento pessoal, para a evolução desta dissertação e pela compreensão que demonstraram pela minha ausência.

Aos meus amigos que, pelo seu companheirismo, me acompanharam nesta caminhada, sobretudo nos momentos menos bons.

À FEUP e a todos os professores e colaboradores, que de uma forma ou outra contribuíram para a minha formação profissional e pessoal e para o meu futuro.

Índice de Conteúdos

Capítulo 1.	Introdução	1
1.1	Apresentação da Iberogestão	1
1.2	O Projecto, o Seu Contexto e Motivação	2
1.3	A Abordagem e Metodologia do Projecto	4
1.4	Evolução do Desenvolvimento do Projecto	5
1.5	Organização do Relatório e Temas Abordados	5
Capítulo 2.	Estado de Arte	7
2.1	A Normalização, a Evolução Empresarial e a Actualidade	7
2.2	A Qualidade, os Sistemas de Gestão e a Família de Normas ISO 9000	8
2.3	A Gestão da Inovação, os Sistemas de Gestão e a Norma NP 4457	11
2.4	A Responsabilidade Social, os Sistemas de Gestão e a Norma NP 4469-1	13
2.5	Os Sistemas de Gestão Integrados	15
2.6	A Certificação	15
2.7	A Melhoria dos Processos	16
Capítulo 3.	A Situação no Arranque do Projecto	17
3.1	O Enquadramento da IBG e a sua Estratégia	17
3.2	O Sistema de Gestão da Qualidade Original	19
3.3	O Estado de Integração	20
Capítulo 4.	A Conceptualização do Processo de Integração	27
4.1	Avaliação das Condições Base do Projecto	27
4.2	Estudo da Aplicabilidade e Adequabilidade das Novas Normas à IBG	30
4.3	Integrabilidade da Qualidade, Inovação e Responsabilidade Social	34
4.4	Diagnóstico do Estado de Integração	35
Capítulo 5.	A Finalização da Extensão	37
5.1	A Solução Apresentada: O Plano de Acções	37
5.2	A Implementação Efectiva do Plano de Acções	42
5.3	A Auditoria e o Plano de Acções Correctivas	45
Capítulo 6.	Conclusões e Perspectivas de Trabalhos Futuros	47
Referencias		51
Anexo A:	Requisitos, Evidências e Documentação NP EN ISO 9001:2008	53
Anexo B:	Requisitos, Evidências e Documentação NP 4457:2007	57
Anexo C:	Requisitos, Evidências e Documentação SA 8000:2008	59
Anexo D:	Requisitos, Evidências e Documentação NP 4469-1:2008	61
Anexo F:	Análise do Sistema de Gestão da Qualidade Original	65
Anexo G:	Tabelas de Integração	65
Anexo H:	O Plano de Acções Apresentado	71
Anexo I:	Procedimentos e Registos Criados (Responsabilidade Social)	81
Anexo J:	Os Resultados do Questionário de Avaliação do Processo de Extensão	87

Siglas

AC/AP: Acção Correctiva/Acção Preventiva

APCER: Associação Portuguesa de Certificação

COTEC Portugal: Associação Empresarial para a Inovação

EN: Norma Europeia

GQT: Gestão da Qualidade Total (em inglês TQM: *Total Quality Management*)

IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IBG: Iberogestão – Gestão Integrada e Tecnológica

IDI: Investigação, Desenvolvimento e Inovação (em inglês RDI: *Research, Development and Innovation*)

IEFP: Instituto de Emprego e Formação Profissional

INOFOR: Instituto para a Inovação na Formação (actual IQF: Instituto para a Qualidade na Formação)

IPAC: Instituto Português de Acreditação

IPQ: Instituto Português da Qualidade

ISO: *International Organization for Standardization*

NC: Não-Conformidade

NP: Norma Portuguesa

OCDE: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico

OIT: Organização Internacional do Trabalho

OM: Oportunidade de Melhoria

PDCA: do inglês *Plan, Do, Check, Act* (em português Planear, Executar, Verificar e Actuar)

PME: Pequena e Média Empresa

prNP: Projecto de Norma Portuguesa

QREN: Quadro de Referência Estratégico Nacional

RS: Responsabilidade Social (em inglês SR: *Social Responsibility*)

SA: *Social Accountability*

SGI: Sistema de Gestão Integrado (em inglês IMS: *Integrated Management System*)

SGIDI: Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação

SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade (em inglês QMS: *Quality Management System*)

SPQ: Sistema Português da Qualidade

SST: Segurança e Saúde no Trabalho

UN: Nações Unidas (do Inglês *United Nations*)

Índice de Figuras

Figura 1 – Logótipo Iberogestão	1
Figura 2 – Organigrama Iberogestão	2
Figura 3 - A evolução dos modelos de gestão contextualização da normalização	7
Figura 4 – Abordagem por processos	10
Figura 5 – Ciclo PDCA	10
Figura 6 – Modelo de interacções em cadeia	13
Figura 7 – Modelo do sistema de gestão da RS.....	14
Figura 8 – Processo de certificação	16
Figura 9 – Abordagem capítulo 3 (Fase II)	17
Figura 10 – Ciclo PDCA associado ao processo de integração.....	20
Figura 11 – Mapa de processos IBG (revisto).....	22
Figura 12 – Nova estrutura documental IBG.....	23
Figura 13 – Esquema do enquadramento do projecto	26
Figura 14 – Abordagem capítulo 4 (Fases III, IV e V).....	27
Figura 15 – Abordagem capítulo 5 (Fases VI e VII).....	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Matriz de abordagem e metodologia do projecto	4
Tabela 2 – Tabela resumo dos pilares da qualidade	9
Tabela 3 – Resumo das características da envolvente da indústria da IBG	18
Tabela 4 – Resumo das características principais do SGQ original	20
Tabela 5 – Estado do planeamento da integração à data de início do projecto	21
Tabela 6 – Resumo da política de gestão integrada à data de início do projecto	22
Tabela 7 – Resumo das alterações efectuadas aos processos	23
Tabela 8 - Quadro resumo dos processos IBG após revisão	24
Tabela 9 – Descrição das alterações na documentação	25
Tabela 10 – Tabela resumo de resultados da análise de processos e estrutura documental da IBG	29
Tabela 11 – Resumo da aplicabilidade das normas de responsabilidade social à IBG	32
Tabela 12 – Resumo da integração das normas.....	35
Tabela 13 – Matriz diagnóstico do estado de integração.....	36
Tabela 14 – Possíveis melhorias do SGQ.....	38
Tabela 15 – Resumo do plano de acções a implementar	40
Tabela 16 – Resumo da implementação do plano de acções.....	43
Tabela 17 – Resumo das não-conformidades	45
Tabela 18 – Resumo de acções correctivas para as não-conformidades	46

Capítulo 1. Introdução

1.1 Apresentação da Iberogestão

Tendo sido criada em 1989, a *Iberogestão – Gestão Integrada e Tecnológica*, é uma empresa dedicada à consultoria, fornecendo diversos tipos de serviços aos seus clientes nesse âmbito.



Figura 1 – Logótipo Iberogestão

Fonte: Site IBG <http://www.iberogestao.pt/>

Inicialmente a IBG, como também é designada (**Figura 1**), dedicou-se ao fornecimento de serviços a outras entidades, essas sim com contacto directo com o cliente. Durante este tempo foi desenvolvendo competências, nomeadamente ao nível da formação, implementação de sistemas de qualidade, gestão da produção, marketing, auditoria e manutenção industrial. Gradualmente, a IBG passou a trabalhar directamente com as empresas, tendo em 1993 consolidado a sua situação junto do mercado, começando a prestar serviços directamente ao cliente.

Em 1994 iniciou a formalização do seu sistema de gestão da qualidade, o qual viria a obter a certificação em 1997, pela APCER, segundo a norma NP EN ISO 9001:1994, no seguinte âmbito: *consultoria em organização, gestão, sistemas da qualidade e integração tecnológica, formação, diagnósticos e estudos* (Iberogestão, 2010a). Obtém também o parecer favorável como entidade formadora acreditada pelo INOFOR, e os seus formadores são certificados pelo IEFP.

Em 1999 a empresa sofre uma reestruturação, passando para um capital social de 45 000 euros e a gerência é assumida pelo Eng.º Alfredo Azevedo. Três anos mais tarde, em 2002, houve a mudança para novas instalações e, em 2003, a abertura de um escritório no parque Expo, para satisfazer melhor as necessidades dos clientes a sul de Coimbra.

Entre os vários clientes que foram passando pela Iberogestão, referem-se: *Vodafone, Bial, PT Inovação, Efacec, Anacom, Lear Corporation, Secil, Millenium BCP, Faurecia, Lactogal, Administração Local (autarquias)*, entre outros.

Mais recentemente, a IBG continuou a alargar a sua área de actuação, tendo apostado em sistemas de gestão de organizações, incluindo a Administração Pública e o segmento das Instituições de Solidariedade Social. Apostou também no reforço das soluções ligadas à eficiência operacional.

Actualmente, a Iberogestão é constituída por um conjunto de sete colaboradores permanentes, provenientes de diversas áreas disciplinares, e apresenta-se como uma empresa prestadora de serviços que se subdividem em duas áreas: Gestão (estruturação, desenvolvimento e eficiência das organizações) e Sistemas (qualidade, ambiente, segurança alimentar, IDI, responsabilidade social) (**Figura 2**) (Iberogestão, 2010b).

No final de 2010, foi distinguida como *PME excelência 2010* pelo IAPMEI, que foi um reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pela Iberogestão e pelos seus colaboradores.

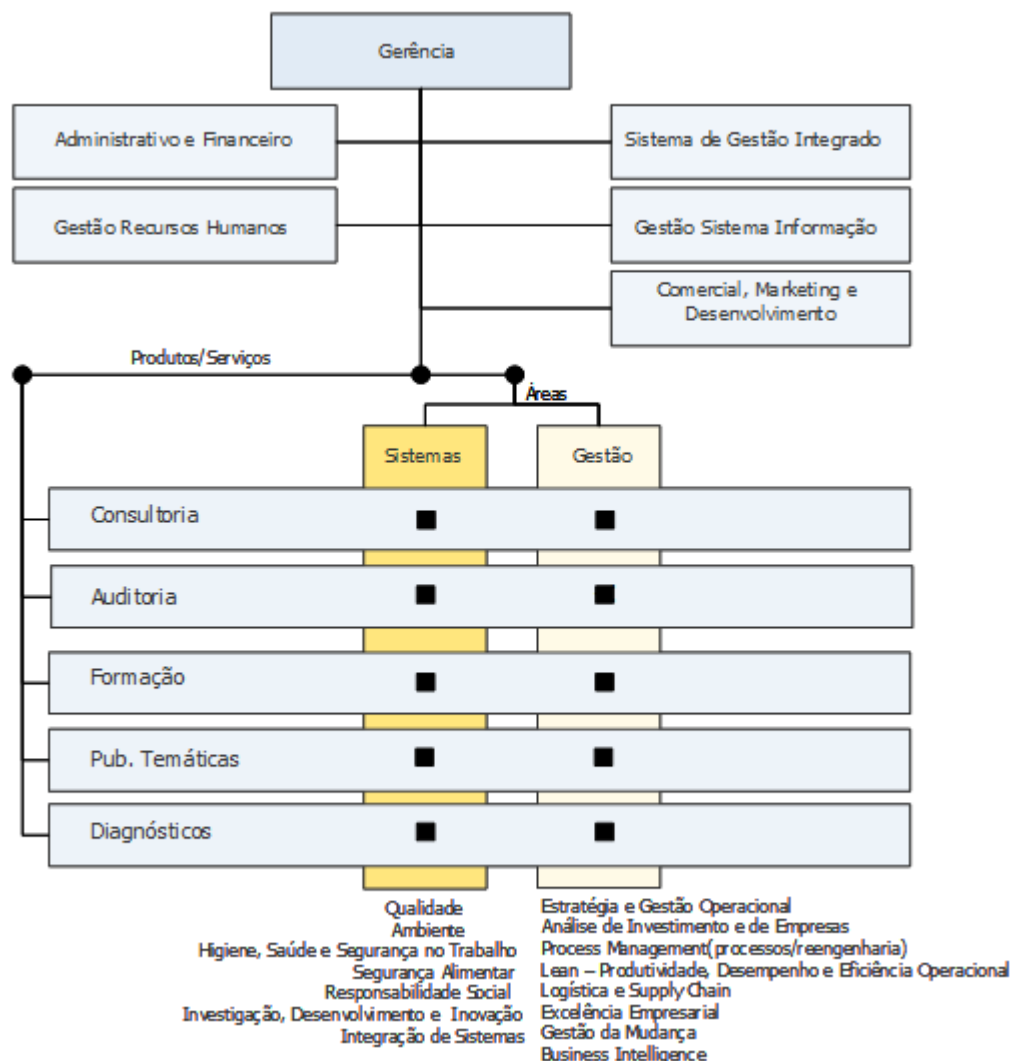


Figura 2 – Organograma Iberogestão

Fonte: *Manual de Qualidade e de Gestão IBG (Iberogestão, 2010a, b)*

1.2 O Projecto, o Seu Contexto e Motivação

Contextualização do Projecto e Seus Objectivos

O presente projecto enquadrou-se na pretensão da Iberogestão em expandir o seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), certificado desde 1997, a um Sistema de Gestão Integrado (SGI), no qual fossem incluídas a gestão da inovação e a responsabilidade social.

Tendo como ponto de partida o SGQ, a IBG iniciou o processo de extensão ainda durante o ano de 2010, escolhendo as normas a utilizar e realizando um conjunto de acções de forma a responder aos requisitos das normas escolhidas, incluindo, nomeadamente, a revisão dos processos. À data do início do presente projecto¹, verificou-se que parte significativa do esforço de integração já estava desenvolvido, embora houvesse necessidade de verificar o estado da implementação, de forma a perceber se o que estava a ser executado era suficiente relativamente aos requisitos normativos e se era eficaz e eficiente como resposta aos mesmos. A implementação deste projecto encaixou-se, então, na verificação do trabalho já desenvolvido e, sobretudo, na identificação de eventuais desvios e acções que ainda não tivessem sido efectuadas no sentido da extensão da certificação da qualidade aos campos da gestão da inovação e

¹ Ao longo deste relatório, sempre que se utilizar a referência “projecto” está a referir-se directamente ao projecto que é alvo da presente dissertação.

responsabilidade social. Além disso, a inclusão de alguém externo à IBG constituiu uma mais-valia no sentido da avaliação isenta, quer da implementação já efectuada, quer da detecção das acções que ainda teriam de ser despoletadas. Assim sendo, o projecto incluiu duas componentes principais:

- Uma referente a um trabalho de análise dos aspectos que serviram de base ao desenvolvimento do SGI e verificação do estado do mesmo à data de início do projecto: as normas (qualidade: NP EN ISO 9001:2008, inovação: NP 4457: 2007 e responsabilidade social: SA8000:2008 e NP 4469-1:2008), o SGQ original, e as implementações já realizadas – **Análise do Processo de Extensão**²;
- E uma segunda relativa à detecção da necessidade de alterações relativamente às implementações já efectuadas, incluindo implementações em falta, de forma a serem respondidos todos os requisitos normativos, assim como a definição de possíveis acções correctivas pós-auditoria – **Finalização da Extensão**.

O objectivo deste projecto era, portanto, que fosse possível, de acordo com a análise do estado do processo de extensão, terminar o desenvolvimento da extensão e, desta forma, possibilitada a certificação conjunta do Sistema Integrado segundo as normas supracitadas no seguinte âmbito:

“Desenho e desenvolvimento de soluções na prestação de serviços de formação, auditoria e consultoria de gestão – mapeamento e reengenharia de processos, sistemas de informação e de apoio à gestão/business intelligence, eficiência operacional e produtividade – e ainda no âmbito de sistemas – Qualidade, Responsabilidade Social, IDI, Segurança e Ambiente e Segurança Alimentar.”

Contextualização e Motivação do Processo de Extensão do SGQ

Actualmente, para além da qualidade, outros aspectos aparecem com cada vez mais importância ao nível da certificação das organizações, entre os quais a gestão da inovação e a responsabilidade social. Assim, e enquadradas nesta realidade, em que apenas qualidade não chega, as empresas começam a apostar em mostrar-se conscientes da evolução tecnológica e do papel que desempenham no equilíbrio da sociedade: Sustentabilidade. Para esta consciencialização contribuiu não só a evolução do tecido empresarial, mas a intervenção de associações, projectos estatais e programas de incentivo estratégico com base em fundos comunitários, os quais dão suporte e apoio às empresas nesse sentido. Um desses casos é o QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional), com o qual a Iberogestão tem trabalhado e, em particular, na extensão do seu Sistema de Gestão da Qualidade a Sistema Integrado, a qual foi financiada pelo dito programa.

Além destas motivações, e não menor, pode destacar-se o tipo de serviços que a Iberogestão tem prestado nos últimos anos. De forma geral, cada vez mais os sistemas de gestão assumem um papel importante, tendo vindo a atingir uma percentagem no volume de negócios da Iberogestão muito considerável. Assim, se cada vez mais a Iberogestão tem clientes que apostam na melhoria dos seus sistemas, na inovação e na ética empresarial, requisitando os conhecimentos da mesma nessa matéria, torna-se importante que a IBG saiba passar uma imagem coerente de si mesma, estimulando uma relação de confiança. Associada ainda a esta proble-

² Por uma questão de clarificação, de cada vez que neste relatório se referir “o processo de extensão” entenda-se que se trata do processo já realizado, ou seja das alterações e implementações já realizadas pela IBG à data do início presente projecto.

mática do *marketing* destaca-se a possível relação com concorrentes, sendo a demonstração da capacidade de ser certificado nas áreas em questão uma possível mais-valia em termos promocionais.

Não são apenas motivações externas que levam a que uma empresa adopte uma determinada postura relativamente a um qualquer Sistema de Gestão, seja ele da qualidade ou outro. Assim, a extensão da certificação da Iberogestão no sentido da gestão da inovação e responsabilidade social foi um sinal da continuidade de um esforço de melhoria, no sentido da evolução da organização, contribuindo para a agilização e integração de todas as partes interessadas. Além disso, simultaneamente com a extensão do Sistema de Gestão da Qualidade a Sistema Integrado, pretendeu fazer-se uma análise do Sistema de Gestão da Qualidade, assegurando a sua evolução e melhoria no sentido da excelência empresarial.

1.3 A Abordagem e Metodologia do Projecto

A abordagem utilizada para o desenvolvimento deste projecto teve como ponto de partida a relação de precedência e dependência entre as duas componentes que o constituem, iniciando-se com a análise do processo de extensão e avançando, posteriormente, para a finalização da extensão. Assim, inicialmente, foi elaborado o estudo comparativo dos aspectos associados aos sistemas de gestão da qualidade, inovação e responsabilidade social e das respectivas normas (**Fase I**), a que se seguiu uma análise da situação de arranque e das condições base do projecto (**Fase II e III, respectivamente**). Com vista à determinação do plano de acções para finalização da extensão, e baseada no estudo das normas, ocorreu a elaboração de uma análise da aplicabilidade e integrabilidade das normas em causa, relativamente ao caso específico da IBG (**Fase IV**). Tendo por base a análise comparativa entre o estado da integração, à data de início do projecto, e as alterações identificadas como necessárias foi elaborada a avaliação da integração (**Fase V**). Finalmente, foi preparado um plano de acções que permitiu, no final da implementação, a realização da auditoria do Sistema Integrado e a avaliação de resultados da mesma, incluindo a definição das respectivas acções correctivas (**Fases VI e VII, respectivamente**) (**Tabela 1**).

Tabela 1 – Matriz de abordagem e metodologia do projecto

		TEMPO →	
TEMPO ↓	Fases	Entradas	Saídas
	Análise do Processo de Extensão		
	I. Enquadramento teórico	-A normalização (normas, enquadramento e outra informação); -Os sistemas de gestão.	-Conhecimento das normas e do seu enquadramento, suficiente para o desenvolver do projecto.
	II: Levantamento da situação	-Enquadramento teórico; -Informação variada na IBG (documentação, colaboradores, etc.).	-Contextualização da IBG; -Apresentação do SGQ original; -Apresentação do estado de integração.
	III. Avaliação das condições base do projecto	-Saídas Fase II	-Avaliação da motivação do projecto; -Eficácia e eficiência do SGQ;
	IV. Estudo da aplicabilidade e integrabilidade das normas	-Análise das condições base do projecto; -Enquadramento estratégico; -Enquadramento normativo.	-Aplicabilidade das normas; -Integrabilidade das normas.
	V. Avaliação da integração	-Saídas Fase III e IV	-Diagnóstico do estado de Integração
	Finalização da Extensão		
	VI. Definição do plano de acções	-Saídas Fases III, IV e V	-Determinação do plano de acções para finalizar a extensão.
	VII: Resultados e medidas correctivas	-Implementações do plano de acções; -Resultado da auditoria.	-Avaliação dos resultados obtidos; -Apresentação do plano de resposta à auditoria
	Conclusões e trabalhos futuros	-Resultados de todas as fases	-Certificação (auditoria); -Resultados internos (questionário).

Para que pudesse ser elaborado o projecto de dissertação tal como apresentado acima, foi necessário o estudo de conceitos teóricos associados à certificação através da revisão bibliográfica e a procura de exemplos de implementações. Ainda, ao nível do desenvolvimento do plano de acções, foi fulcral, não só o acesso às informações sobre o sistema com base na docu-

mentação, mas também a possibilidade de auferir as opiniões de quem tem estado envolvido na sua implementação. Assim, a solução apresentada teve ainda a colaboração dos principais responsáveis pelo sistema, havendo um esforço de cooperação sobretudo no que toca à implementação do sistema projectado (Plano de Acções).

1.4 Evolução do Desenvolvimento do Projecto

Ao longo do desenvolvimento do projecto, para além da necessidade de verificar o estado do processo de extensão e posterior desenvolvimento do plano de acções, houve um conjunto de outras questões pertinentes para a garantia da continuidade do esforço de certificação.

É o caso da aplicabilidade do sistema de gestão da IDI ao caso concreto da IBG, tendo em conta que a certificação do sistema de gestão da IDI se relaciona com a existência, ou não, de inovação no caso da IBG, incluindo a discussão da definição de inovação (**desenvolvido no capítulo 4**).

Outra questão que também se tornou importante foi a pertinência da utilização do referencial de responsabilidade social, SA8000:2008, relativamente à gestão da Responsabilidade Social, quando contraposto com o referencial português NP 4469-1:2008. Apesar do processo de extensão se ter iniciado com a utilização do referencial SA8000:2008, verificou-se, mais tarde, que a norma portuguesa era mais adequada tendo em consideração o tipo de negócio da IBG (**desenvolvido no capítulo 4**).

Finalmente, refere-se uma última questão associada à realização da auditoria externa e aos resultados obtidos. Nesta auditoria, apesar dos esforços para implementação das metodologias e plano de acções, verificou-se que alguns pontos necessitavam ser atendidos, de forma a melhorar a aplicação prática das metodologias. Desta forma, foi incorporado um plano de acções correctivas, com especial atenção às não-conformidades apontadas pela equipa auditora (**desenvolvido no capítulo 5**).

1.5 Organização do Relatório e Temas Abordados

A estruturação deste relatório está em muito associada à abordagem de que o projecto foi alvo, como se apresentou na **Tabela 1**. Assim o capítulo 2 corresponde à revisão bibliográfica onde são apresentados os principais pontos associados ao estado de arte da certificação (**Fase I**). O capítulo 3 corresponde à descrição da situação encontrada (estado do processo de extensão), incluindo o enquadramento da IBG e a estratégia adoptada pela mesma face ao ambiente que a envolve, a apresentação do SGQ, que serviu de base à implementação do Sistema Integrado, e as implementações já efectuadas (**Fase II**). O capítulo 4 corresponde à análise efectuada para suportar a finalização da extensão, incluindo a apresentação da avaliação das condições base do projecto, a análise da aplicabilidade dos referenciais normativos ao caso particular da IBG, o estudo da Integrabilidade das normas no referencial base (Qualidade: NP EN ISO 9001:2008) e, por fim, a avaliação da integração já atingida (**Fases III, IV e V**). Tendo em conta a análise da integrabilidade e o estado do processo de extensão é apontado um plano de acções, adequado à IBG, o que, em conjunto com os resultados obtidos na auditoria e o respectivo plano de acções correctivas, corresponde ao capítulo 5 (**fases VI e VII**). Finalmente, o capítulo 6 corresponde ao estabelecimento de conclusões e apresentação dos principais resultados associados à implementação, incluindo um breve questionário distribuído aos colaboradores IBG. É também neste capítulo, como forma de finalizar este projecto, que são “extrapoladas” as conclusões referentes à aplicação do Sistema de Gestão Integrado na IBG, para outras empresas do mesmo género.

Capítulo 2. Estado de Arte

“Normalização é a actividade destinada a estabelecer, face a problemas reais ou potenciais, disposições para a utilização comum e repetida, tendo em vista a obtenção do grau óptimo de ordem, num determinado contexto. Consiste de um modo particular, na formulação, edição e implementação de Normas.”(IPQ, 2009)

2.1 A Normalização, a Evolução Empresarial e a Actualidade

A normalização pode ser considerada tão antiga quanto a história da civilização. Desde as necessidades de comunicação, à vida em grupo, ao estabelecimento de padrões de valor, sempre se sentiu a necessidade de normalizar de acordo com a evolução da sociedade (IPQ, 2009).

Um dos maiores contributos para essa evolução foi a Revolução Industrial (1750 a 1970) (Santos, Pacheco, Pereira, & Bastos, 2001), trazendo para a ribalta aspectos associados à medição e tolerâncias e incentivando o desenvolvimento, no início do século XX, dos modelos de gestão clássicos (eras da produção em massa e da eficiência) (Figura 3). Mais tarde, a Segunda Guerra Mundial trouxe um novo impulso ao conceito de normalização estendendo-o mais sectores de actividade (Oliveira, sem data). É também nesta altura, em 1947, que é criada a ISO³ (*International Organization for Standardization*) cujo objectivo é disseminar a normalização a nível mundial, facilitando o comércio entre os vários países (IPQ, 2009).

Seguiu-se a Revolução da Informação (após 1970) onde se encaixa a era da qualidade, com ênfase na satisfação do cliente e de onde partiram as bases das actuais práticas de Gestão da Qualidade Total (GQT), incluindo a definição de normas da qualidade (Figura 3). Mais tarde, a evolução do tecido empresarial, nomeadamente a maior competitividade e rivalidade a nível global, impulsionou a orientação no sentido da excelência empresarial (eficiência + eficácia), era da competitividade. A normalização acompanhou esta tendência, estendendo-se a cada vez mais campos, como o ambiente, a segurança no trabalho, recursos humanos, a gestão da inovação e responsabilidade social. É, assim, considerada como a tentativa de homogeneizar os modelos de gestão, facilitando o comércio internacional e assegurando a absorção e transferência de tecnologia e conhecimento (Oliveira, sem data). Caracteriza-se, ainda, por ser voluntária, representativa, transparente, simplificada e resultado de um consenso (IPQ, 2009).

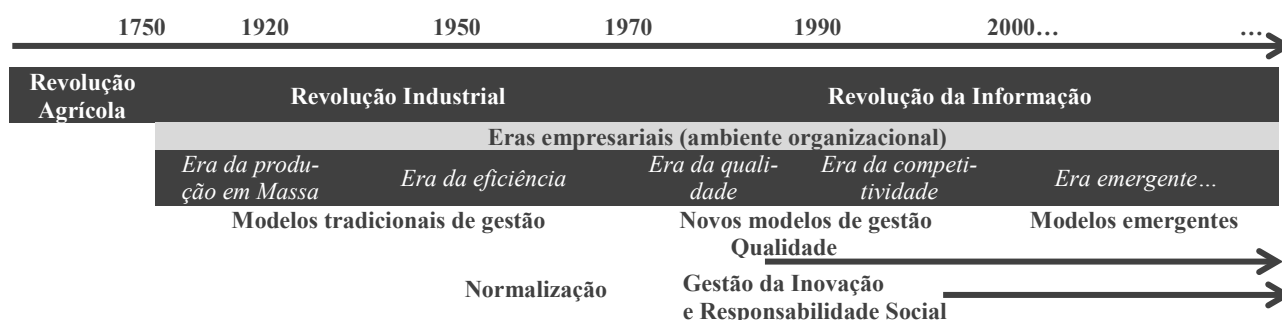


Figura 3 - A evolução dos modelos de gestão contextualização da normalização

Adaptado de: Gestão do Conhecimento (Pereira, 2009)

Actualmente, a normalização tem um papel importantíssimo no sentido da integração mundial, enquadrando-nos numa globalização, numa luta constante por recursos, no sentido da satis-

³ Uma curiosidade sobre a utilização da sigla ISO é o facto da mesma não corresponder às iniciais do nome, mas provir do grego *ISOS*, que significa igual.

fação das nossas necessidades e, no caso das empresas, na satisfação das necessidades dos seus clientes. A nova economia existente, que, segundo Kevin Kelly, tem três características distintas – é global, favorece o intangível (ideias, informação e relações) e é inter-relacionada (Kelly, 1998) – envolve e promove a normalização a vários níveis, encaixando-a na estratégia empresarial e na busca pela excelência. As empresas tornaram-se sistemas sociais que entram em consideração com as preocupações, os interesses e as necessidades das pessoas, tanto individualmente como em grupos (Guedes, Sousa, & Patrício, 2008).

Em Portugal, a normalização está associada ao Sistema de Qualidade Português (SPQ), criado em 1983, e que actualmente se encontra sobre alçada do IPQ (Instituto Português da Qualidade), estabelecido em 1986. Este último é o actual responsável pela publicação da normalização portuguesa quer seja baseada na normalização internacional (ISO) ou europeia (EN), quer se trate de normalização nacional (IPQ, 2009).

2.2 A Qualidade, os Sistemas de Gestão e a Família de Normas ISO 9000

Um dos principais focos da normalização, e quiçá o mais disseminado a nível mundial, é a qualidade. Segundo Edward Deming, *qualidade significa conformidade, prevenção e melhoria contínua*. Para Juran, qualidade perspectiva-se como a *aptidão ao uso* (Juran & Godfrey, 1998). Philip Crosby caracteriza a qualidade como a *ausência de falhas ou erros no fabrico*. Este último autor refere até que qualidade não é uma oferta, mas é de graça, o que significa que ter qualidade é fazer bem à primeira vez (Crosby, 1979), levando ao aumento da produtividade, à redução dos custos de produção, de preços e, conseqüentemente, ao aumento do mercado (Deming, 1992).

A integração da qualidade na gestão não foi efectuada sempre da mesma forma, passando do enfoque no produto final (era da inspecção), para o controlo estatístico dos processos - Garantia da Qualidade - deste para gestão da qualidade e, mais recentemente, para Gestão da Qualidade Total (GQT) (Cabral, 2007). Esta última é focada na cultura da organização, envolvendo-a na totalidade, assim como, a outras partes interessadas (Mamede, sem data).

À semelhança desta evolução na própria aplicação do conceito de qualidade, está a evolução dos sistemas de gestão associados, incluindo a normalização. Existiram e existem vários referenciais normativos associados aos Sistemas de Gestão da Qualidade. Contudo, destaca-se uma família de normas, que pela sua disseminação internacional tem maior relevo. Trata-se da família de normas ISO 9000, apresentadas pela primeira vez em 1987, pela ISO.

A família de normas ISO 9000 existe principalmente para facilitar o comércio internacional, garantindo a consistência de conteúdo e terminologia e sendo passível de aplicação em diversas áreas e sectores (Juran, 1998). Constituem guias de sistemas de gestão, voltados para a gestão da qualidade e os requerimentos de garantia de mesma, permitindo *uma abordagem preventiva e sistemática de todas as actividades afectadas à qualidade (...) ajudando (...) a organização a disciplinar os seus processos e metodologias de trabalho, a reduzir falhas internas e a prever problemas* (Melo, 2008). Sendo publicada pela primeira vez em 1987, a família de normas ISO 9000 foi revista em 1994, 2000 e 2008. A versão de 1987 e a revisão de 1994 eram essencialmente consideradas como “*Garantia da Qualidade*” e muitas vezes as empresas adoptavam-na apenas por imposição do mercado sem acreditarem verdadeiramente nas suas virtualidades (Melo, 2008). Uma das maiores críticas apontadas era a carga burocrática que a implementação da norma representava que, em muitos casos, era até considerada como um entrave à inovação. Das revisões seguintes, destaca-se a versão de 2000, pela sua resposta eficaz às várias críticas que eram apontadas, potenciando uma melhoria acentuada do

referencial e transferindo o seu foco da garantia da qualidade para a gestão da qualidade (Mamede, sem data). A família é actualmente constituída por:

- ISO 9000:2005 - Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário;
- ISO 9001:2008 - Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos (**Resumo da norma no Anexo A**);
- ISO 9004:2009 – Gestão do êxito sustentável da organização – Uma abordagem da gestão da qualidade.

Características da ISO 9000

A família de normas ISO 9000 assenta num conjunto de características que são designadas de pilares da gestão da qualidade, cujas principais características e benefícios estão resumidos na **Tabela 2**, segundo a descrição feita pela norma ISO 9004:2009.

Tabela 2 – Tabela resumo dos pilares da qualidade

Pilar	Principais características e benefícios, segundo ISO 9004:2009
1.Focalização no cliente	-Resultado da dependência dos clientes; -Compreensão das necessidades actuais e futuras dos clientes; -Resposta aos seus requisitos e exceder as suas expectativas; -Aumento da rentabilidade, quota de mercado, eficiência na utilização de recursos, maior flexibilidade e rapidez na produção; -Clientes satisfeitos correspondem a clientes leais que conduzem à sustentabilidade (ISO, 2009).
2.Liderança	-Definição e manutenção do propósito e direcção da organização; -Criação do ambiente interno propício para o envolvimento de todos de forma activa, facilitando a compreensão dos objectivos e motivação; -Boa comunicação, minimizando possíveis erros; -Distribuição dos recursos, liberdades e autoridades necessárias (ISO, 2009).
3.Envolvimento das pessoas	-As pessoas são a <i>essência de uma organização</i> ; -Competências correctamente utilizadas para o benefício da organização; -Promovida a formação, a troca de conhecimento, a melhoria contínua, a inovação e criatividade; -Modelo participativo da gestão (ISO, 2009).
4.Abordagem por processos	-Actividades e recursos, quando geridas como processos, permitem obter uma maior eficiência da organização, diminuindo custos, melhorando os resultados e focalizando em oportunidades de melhoria (ISO, 2009).
5.A gestão como um sistema	-Identificar, entender e gerir os processos de forma interrelacionada; -Promoção da eficácia e a eficiência da organização em atingir os seus objectivos; -Promoção da integração e o alinhamento dos processos; -Capacidade de focar os processos chave e promover a confiança às partes interessadas; -Consistência, eficácia e eficiência da organização (ISO, 2009).
6.Tomada de decisões baseadas em factos	-Tomada de decisões informadas, conscientes e justificadas; -Aumento da capacidade para demonstrar eficácia de medidas passadas; -Melhoria ao nível da revisão e crítica potenciando melhorias (ISO, 2009).
7.Relacões mutuamente benéficas com os fornecedores	-Interdependência entre as organizações e os fornecedores; -Aproveitar sinergias; -Aumento da capacidade de criar valor, flexibilidade, velocidade de resposta; -Optimização de custos e recursos; -Relações de parceria de longo prazo e geração de confiança (ISO, 2009).
8.Melhoria contínua	-A necessidade de melhoria contínua como um <i>objectivo permanente</i> ; -Melhorar a sua performance, o que é uma mais-valia em termos competitivos e estratégicos; -Flexibilidade criada neste processo permite que sejam facilmente aproveitadas novas oportunidades (ISO, 2009).

A Abordagem por Processos

Um processo consiste numa sequência de actividades, operações, tarefas, ou eventos que consome recursos (tempo, espaço, conhecimento, “expertise”, etc.) e que produz algum resultado, garantindo a eficácia e eficiência (Cabral, 2007) (**Figura 4**).

Qualquer resultado obtém-se através da execução de um processo, sendo a sua repetição consequência da replicação do processo, o que implica que este seja estável, independentemente

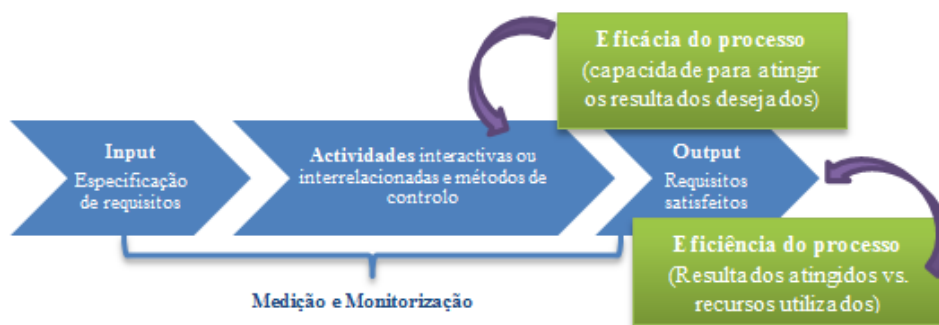


Figura 4 – Abordagem por processos

Adaptado de: *Gestão da Qualidade* (De acordo com a orientação da ISO/TC 176/SC 2 N 544) (Cabral, 2007)

do tipo de processo em causa (processo de gestão, de negócio ou operacional e de suporte). Nesta linha, a abordagem por processos é considerada como *a aplicação de um sistema de processos numa organização, juntamente com a identificação e as interações destes processos e a sua gestão para produzir o resultado desejado* (IPQ, 2008b). A utilização desta abordagem está associada a um conjunto de vantagens, de que se destacam o controlo passo-a-passo que proporciona sobre os processos e sobre a sua interligação, combinação e interacção (IPQ, 2000). Enfatiza a importância de *entender e de ir ao encontro dos requisitos, da necessidade de considerar processos em termos de valor acrescentado, de obter resultados do desempenho e da eficácia do processo e da melhoria contínua dos processos baseada na medição dos objectivos* (IPQ, 2000). Neste sentido, a norma apresenta um modelo de um sistema de gestão baseado em processos que guia a organização no sentido da implementação de um sistema de gestão da qualidade centrado em processos, para que, face a determinados requisitos, seja possível obter a satisfação do cliente.

A Melhoria Contínua

A norma identifica a necessidade de melhoria contínua como um *objectivo permanente* de forma a melhorar a sua performance e obtendo vantagens competitivas, utilizando para tal a metodologia PDCA⁴, (Figura 5).

Segundo este modelo, a melhoria contínua pode ser entendida como um processo científico, dinâmico de integração de conhecimento, sendo o seu carácter cíclico garantia de uma avaliação e reavaliação constante, incentivando a evolução dos sistemas de forma permanente. Para que se atinja o sucesso das estratégias de melhoria é necessário que exista a firme determinação e envolvimento da gestão de topo, a participação motivada de pessoal a vários níveis e a formação e treino (Cabral, 2007).

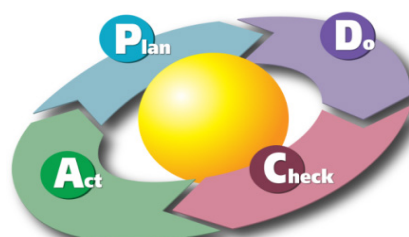


Figura 5 – Ciclo PDCA

Fonte: Karn-b - Karn G. Bulsuk
(<http://blog.bulsuk.com>).

Análise Crítica da Família de Normas ISO 9000

Sendo uma família de normas que não entra em consideração com especificações associadas ao produto e que não pretende descrever de que forma os sistemas devem ser implementados,

⁴ Metodologia apresentada inicialmente por *Walter A. Shewhart* na década de 30 e que viria mais tarde a ser divulgada e revista por *Deming*, tendo atingido uma maior divulgação posteriormente. É também apelidada de ciclo Deming.

é aplicável a inúmeras situações e a vários sectores de actividade (Juran, 1998), incluindo de forma semelhante o sector industrial (produção) ou sector de serviços, mesmo que dependente de uma definição clara do âmbito do sistema aquando da sua implementação. Para além da aplicabilidade abrangente, a enorme disseminação desta família de normas está associada a um conjunto de factores externos, dos quais se destaca a globalização e as profundas alterações daí resultantes (Juran, 1998): maior competição económica, maiores expectativas dos clientes relativamente à qualidade e cada vez maiores pressões sobre as empresas no sentido de satisfazerem requisitos mais exigentes que visam a qualidade dos seus produtos.

De forma geral, a certificação de um SGQ pode apresentar-se como uma forma de melhorar o desempenho das organizações quer ao nível interno, quer externo. Ao nível interno destaca-se a melhoria nos conhecimentos das pessoas, aumento do envolvimento dos colaboradores, clarificação de responsabilidades, incremento da capacidade de análise do desempenho da organização. Ao nível externo referem-se, entre outros, o aumento da confiança dos clientes e a melhoria da imagem da empresa (Mamede, sem data).

Outra questão pertinente é a motivação que está subjacente à implementação de um SGQ. Vários estudos demonstram que apenas se houver uma motivação interna à própria organização é que o sistema se materializará em melhoria da performance da mesma (Singels, Ruël, & Water, 2000). Esta é uma das questões mais pertinentes tendo em conta que a certificação é, actualmente, resultado de um conjunto de pressões que provocam um efeito bola-de-neve que, na maior parte das vezes, não resulta das melhorias que se pretendem ao nível de performance, mas das exigências dos clientes (Cabral, 1996b).

Finalmente, e embora os sistemas de gestão da qualidade segundo a ISO 9000 não sejam tão extensos nem tão eficazes como um qualquer sistema GQT, contêm fundamentos básicos que permitem o foco na melhoria contínua, forçando as empresas a ter consciência do seu desempenho. Assim, as empresas que aproveitam a implementação destes sistemas como uma forma de se redesenharem, conseguem verdadeiras vantagens competitivas, na medida em que se tornam mais eficazes, procurando focar-se nos aspectos que podem melhorar e tornando-se mais facilmente internacionalizáveis. Esta adopção pode até potenciar a evolução do sistema, no sentido do envolvimento de toda a organização e da sua cultura, promovendo a implementação de sistemas GQT (Cabral, 1996a).

2.3 A Gestão da Inovação, os Sistemas de Gestão e a Norma NP 4457

Indo de encontro à evolução do contexto empresarial, onde se enquadra a forte pressão competitiva e a evolução tecnológica, organizacional e promocional das organizações, surgem novas áreas de gestão como por exemplo a gestão do conhecimento, da inovação e desenvolvimento. Assim, a implementação de sistemas de gestão neste sentido surge com maior impacto. Para que tal seja possível, aparecem, à semelhança do que sucedeu com a qualidade, referenciais normativos, mais ou menos extensos relativos a estas áreas, como é o caso da norma portuguesa de gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI).

Apesar da utilização corrente da palavra inovação, ela pode ser entendida de várias formas. Em termos mais comuns, a inovação é entendida como renovação, mudança, novidade ou *qualquer ideia, método ou objecto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores* (Iberogestão, 2011). Inovação pode ainda ser percebida como *uma função específica do empreendedorismo, sendo o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos criadores de riqueza ou dota recursos existentes com maior potencial para a criação da mesma* (Drucker, 2002). Finalmente, segundo o Manual de Oslo, no qual se baseia a interpretação de

inovação da família de normas portuguesas de gestão da IDI, inovação refere-se à *implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objectivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento* (OCDE, 2005).

A inovação pode resultar de ocorrências inesperadas, incongruências, necessidades dos processos e mudanças várias, incluindo da indústria, do mercado, demográficas, de percepção e do conhecimento (Drucker, 2002). Assim sendo, apesar dos riscos associados à actividade de inovação, como não satisfação das expectativas dos clientes, elevados custos e investimentos, antecipação da concorrência e imitação, torna-se essencial que as empresas consigam proceder, de forma bem-sucedida, ao processo de inovação. Tal implica a sua gestão e integração nas estratégias da organização (Iberogestão, 2011). A importância da gestão da inovação está, desta forma, na capacidade de uma empresa conseguir, de forma eficaz, fazer evoluir a sua actividade como um todo, evitando situações menos agradáveis como a obsolescência dos produtos, diminuição da rentabilidade e perda de imagem e competitividade.

A família de normas portuguesas de gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação foi publicada em 2007, tendo como objectivo *a certificação de sistemas de gestão da inovação (SGIDI), que consiste em a organização demonstrar que tem implementado um sistema de gestão de IDI que satisfaz os requisitos da NP 4457, (...) que inclui a estrutura organizativa, a planificação das actividades, as responsabilidades, as práticas, os procedimentos, os processos e os recursos para desenvolver, implementar, rever e actualizar a política de IDI da organização* (IPQ, 2011). A família é, então, composta essencialmente, pelos seguintes referenciais:

- NP 4456:2007 - Gestão da IDI: Terminologia e definições das actividades de IDI;
- NP 4457:2007 - Gestão da IDI: Requisitos do sistema de gestão da IDI (**Resumo da norma no Anexo B**);
- NP 4458:2007 - Gestão da IDI: Requisitos de um projecto de IDI.

Características da Família de Normas de IDI

As normas portuguesas de gestão da IDI foram elaboradas tendo em conta o alinhamento com as normas ISO de sistemas de gestão da qualidade e ambiente, baseando-se na abordagem PDCA, o que implica que esteja focada na melhoria contínua, tal como foi introduzida aquando do estudo da família de normas da qualidade. Além disso, as referidas normas baseiam-se nos conceitos introduzidos no Manual de Oslo de 2005, estando portanto associada aos vários tipos de inovação lá apresentados que, além dos novos produtos e serviços, incluem os novos métodos de marketing, organizacionais e de processos (IPQ, 2007). Outra característica desta família de normas é a utilização do modelo de interacções em cadeia (**Figura 6**), que resulta de uma adaptação do modelo de ligações em cadeia *Kline e Rosenberg*, para a economia do conhecimento. Segundo este modelo, o processo de inovação deve ser entendido nas suas múltiplas manifestações, baseando-se nas competências nucleares da Organização (**ao centro da Figura 6**), nas interfaces de competências (que permitem o surgimento de ideias), nos conhecimentos e investigação existentes e no encaixe na macro e micro envolvente (Iberogestão, 2011), não desprezando a interacção entre todos eles.

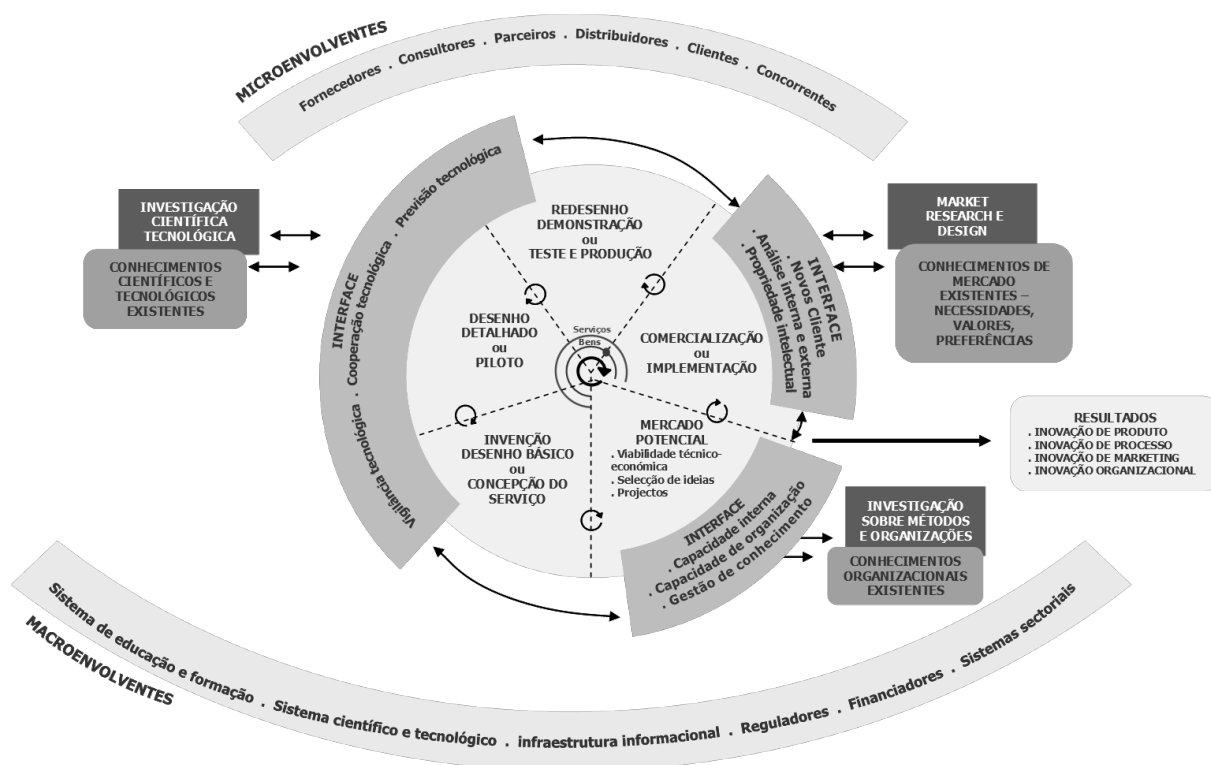


Figura 6 – Modelo de interações em cadeia

Fonte: NP 4457:2007 (IPQ, 2007)

Análise crítica: Aplicabilidade e Implementação

O principal referencial normativo, associado aos requisitos de IDI, a NP 4457:2007 *especifica os requisitos de um sistema de gestão da IDI, para permitir que uma organização desenvolva e implemente uma política de IDI tendo por fim aumentar a eficácia do seu desempenho inovador. Todos os requisitos da norma são aplicáveis a organizações com actividades de investigação, desenvolvimento e inovação, independentemente da sua dimensão e complexidade e da natureza das suas actividades. Esta norma é aplicável a qualquer tipo de inovação: de produtos (bens e serviços), de processos, organizacional, de marketing ou uma combinação destas* (IPQ, 2007). Contudo, e dado o carácter dos requisitos nela contidos, nem todas as organizações estarão em condições de fazer esta implementação com sucesso, obtendo a devida certificação. Basicamente, esta estará dependente da capacidade da organização em demonstrar que realizou, ou que tem condições para realizar, actividades de inovação. Além disso, a extensão da aplicação está dependente da política que a organização adoptar, da sua dimensão e complexidade, assim como do sector em que se insere, sendo portanto fulcral que a organização estabeleça inequivocamente o âmbito do sistema a implementar, e esclareça o que a inovação representa para si, considerando os vários tipos de inovação que são admitidos pela norma, com base nas disposições do Manual de Oslo.

2.4 A Responsabilidade Social, os Sistemas de Gestão e a Norma NP 4469-1

Integradas na evolução do contexto social, económico e tecnológico, as empresas têm cada vez mais consciência de que as suas práticas têm influência, não só nelas próprias, mas também no ambiente que as rodeia. *As empresas decidem, voluntariamente contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo, manifestando essa responsabilidade em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem*

influenciar os seus resultados (CCE, 2001). Esta consciencialização é também suportada por iniciativas políticas e legislação, incluindo políticas e incentivos internacionais como a UN *Global Compact* ou a OIT. A longo prazo, o crescimento económico, a coesão social e a protecção ambiental são indissociáveis. Estas questões de responsabilidade social empresarial já foram implementadas por várias empresas, sobretudo empresas multinacionais, tendo trazido benefícios ao nível de desempenho, crescimento e capacidade de gerar lucros (CCE, 2001).

Novamente, à semelhança do que aconteceu com a qualidade e a gestão da inovação, foram criados referenciais normativos de forma a tentar uniformizar as práticas relativas à gestão da responsabilidade social, como por exemplo a SA 8000, a ISO 26000 e, no caso português, a NP 4469. Todas estas normas têm características diferentes, resultado também da relação com o contexto em que surgem, especialmente no que toca à SA 8000, que é particularmente voltada para as grandes multinacionais, com representação em países onde existe pouco respeito pelo trabalho das pessoas, incluindo práticas de trabalho infantil, por exemplo (**Resumo da norma no Anexo C**). A ISO 26000, publicada em 2010 resultou de um consenso internacional e estabelece um conjunto de recomendações para implementação de sistemas de gestão da RS em empresas de todo mundo, embora não seja certificável dado que não apresenta requisitos (Oliver, 2010). Foi aliás no contexto do desenvolvimento desta última norma que se integra a norma portuguesa de RS, como resposta à recomendação de que cada país criasse uma resposta para a RS de acordo com a sua realidade (IPQ, 2008a).

A norma Portuguesa NP 4469, integrada no contexto anteriormente descrito e publicada em 2008, tem como objectivo *incentivar e orientar as organizações para uma actuação mais socialmente responsável e permitir-lhes desenvolver e implementar uma política, objectivos e acções coerentes, tendo em conta os requisitos legais, regulamentares e outros que a organização subscreva* (IPQ, 2008a). A norma é composta por:

- NP 4469-1:2008 – Sistema de gestão da responsabilidade social, parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização (**Resumo da norma no Anexo D**);
- prNP 4469-2:2010 – Sistema de gestão da responsabilidade social, parte 2: Guia de orientação para a implementação (em projecto).

Características da Norma NP 4469

A norma portuguesa de RS foi elaborada tendo em conta a norma ISO 26000 e garantindo a sua integrabilidade com outras normas vigentes, nomeadamente de qualidade (ISO 9001), ambiente (ISO 14001) e segurança e saúde no trabalho (SST) (NP 4397). Baseia-se num modelo de gestão da responsabilidade social (**Figura 7**), o qual contempla dois ciclos interligados: um ciclo de gestão estratégica (1) e outro de gestão operacional (2). O primeiro tem como aspectos de arranque a definição de valores e o compromisso de gestão para que sejam determinadas as partes interessadas e os aspectos significativos de RS que contribu-

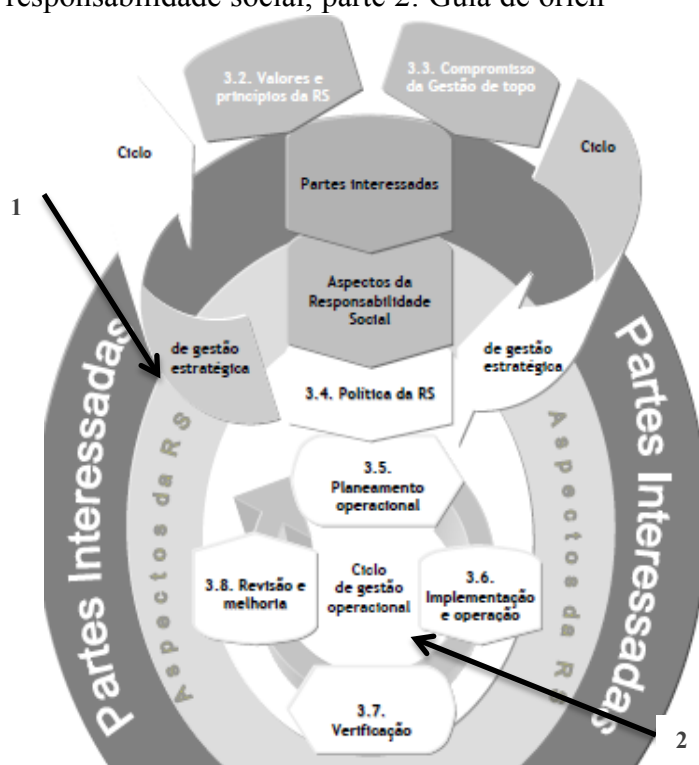


Figura 7 – Modelo do sistema de gestão da RS

Fonte: NP 4469-1:2008(IPQ, 2008a)

em para a definição da política de RS da organização. A implementação prática dessa política encaixa no ciclo de gestão operacional, também ele, como acontecia com as normas de qualidade e IDI, assente no método PDCA (IPQ, 2008a).

Análise Crítica: Aplicabilidade

Segundo a própria norma, os requisitos que a constituem são *genéricos e aplicáveis a todas as organizações públicas ou privadas, independentemente do tipo, dimensão ou personalidade jurídica* (IPQ, 2008a) que pretendam estabelecer manter e melhorar um sistema de gestão da RS de acordo com a política que estabelecer e os requisitos da norma em questão. Ao contrário do que acontecia com a norma da qualidade não são previstas quaisquer exclusões. O grau de aplicação poderá depender de diversos factores como a natureza de actividades, produtos, localização, etc.. Uma questão pertinente, considerando a interacção com outros referenciais normativos, é a maior facilidade que existe para a implementação do presente referencial em conjunto com outro qualquer sistema de gestão (IPQ, 2010). Além disso a adequação desta norma ao caso português é superior quando comparada com a norma SA 8000, cuja implementação é claramente vocacionada para demonstração de conformidade no que toca à protecção dos trabalhadores e dos seus direitos, que em Portugal já está, em teoria e na maior parte dos casos, devidamente salvaguardada através de legislação adequada.

2.5 Os Sistemas de Gestão Integrados

A implementação de sistemas de gestão normalizados e a existência de vários referenciais, associados a diferentes aspectos da gestão levou a que se questionasse a possibilidade de os integrar, aproveitando as sinergias entre os mesmos. Para isso, os referenciais devem ser compatibilizados, de forma a estabelecer objectivos alinhados e criar uma visão global dos sistemas que facilite a tomada de decisões (AENOR, 2010). Os Sistemas de Gestão Integrados (SGI) correspondem, assim, a uma ligação transversal entre as diferentes normas nos pontos onde existam parecenças ou actividades comuns (política, planeamento, documentação, avaliação, envolvimento das partes interessadas, melhoria contínua, etc.). Permitem, desta forma, aproveitar as sinergias, quer ao *nível do investimento realizado e do seu retorno, quer na sistematização e formalização dos processos de trabalho da organização* (Neves, 2007) – minimização da documentação necessária e de registos, diminuição da burocracia e da confusão entre normas, diminuição de custos através da optimização de tempo e recursos, simplificação do processo de certificação ao nível das auditorias e maior foco na inter-relação entre os vários referenciais em questão – o que pode representar uma vantagem competitiva. No entanto, as empresas devem ter noção do tipo de sistema integrado que necessitam ou pretendem, podendo variar entre o alinhamento e a integração total. Para tal, são obrigadas a clarificar a sua estrutura, processos, métodos e a estabelecer controlos adequados para obter a dinâmica desejada (Neves, 2007). Estas questões constituem, muitas vezes, entraves ao estabelecimento deste tipo de sistemas, verificando-se que o número de organizações que optam por esta abordagem é bastante inferior em relação às que mantêm os sistemas em separado (AENOR, 2010).

2.6 A Certificação

A certificação corresponde ao resultado de um processo de avaliação, descrito na **Figura 8**, o qual é efectuado por uma organização independente e competente, que através da realização de uma auditoria adequada, demonstra que a organização implementou e mantém um qualquer sistema de gestão de acordo com os requisitos aplicáveis.

A certificação é assim uma garantia de confiança do trabalho realizado pela organização relativamente aos sistemas implementados, o que normalmente se traduz numa melhor imagem pública e numa maior garantia da manutenção desses sistemas, estimulando a melhoria contínua (COTEC, 2010).

A certificação dos sistemas de gestão pode ser efectuada por Organismos de Certificação acreditados no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ), pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC).

2.7 A Melhoria dos Processos

Uma última questão a ter em consideração, como forma de terminar este estado de arte, está relacionada com a definição de processos e o esforço pela melhoria, a qual constitui um ponto comum a todos os referenciais aqui em estudo. A melhoria é indispensável, tendo em conta as características competitivas do mercado actual. Sendo assim, também os processos devem ser aperfeiçoados, de modo a melhorar a rentabilidade e sustentabilidade dos negócios (Siha & Saad, 2008). Referem-se para isso metodologias como: 6 sigma, reengenharia de processos, *benchmarking* e mapeamento de processos.

A metodologia 6 sigma, inicialmente implementada pela Motorola, embora baseada no controlo estatístico, caracteriza-se por compreender um conjunto de ferramentas de forma a melhorar a produtividade, incluindo uma metodologia para sistematizar a abordagem á resolução de problemas e melhoria dos processos.

O *benchmarking* corresponde ao processo de *continuamente medir e comparar os processos relativamente aos processos das organizações líderes, de forma a obter informação que ajude a organização a identificar e implementar melhorias* (Siha & Saad, 2008). Muitos criticam-no pela limitação à imitação das melhores práticas, já existentes, diminuindo o esforço criativo e de inovação, enquanto outros o consideram importante tendo em conta a transferência de conhecimentos e boas práticas (Siha & Saad, 2008). A reengenharia de processos é precisamente o contrário do *benchmarking*. Corresponde a uma mudança *radical para atingir uma melhoria de larga-escala* (Siha & Saad, 2008), focando-se não nos processos como estão definidos, mas como deveriam ser. Por estas características, e, embora quando implementada com sucesso traga muitas mais-valias, é de difícil implementação, tendo em conta resistência à mudança, rigidez das organizações e infra-estruturas e elevados custos.

O mapeamento de processos é uma forma visual de facilitar a compreensão dos processos, incluindo as relações entre as actividades, pessoas e objectivos, o que permite identificar formas de melhoria de produtividade, compreensão e comunicação

De forma geral, qualquer metodologia de melhoria de processos deve integrar a gestão de topo, estar alinhada com a estratégia, dar ênfase aos recursos humanos e à sua formação, ao ambiente que rodeia o negócio, à sustentabilidade e à medida de performance dos vários processos (Virtify, 2008). Tal potencia que todos os sistemas de gestão possam, baseando-se na melhoria dos processos, progredir continuamente, rumo à excelência empresarial.

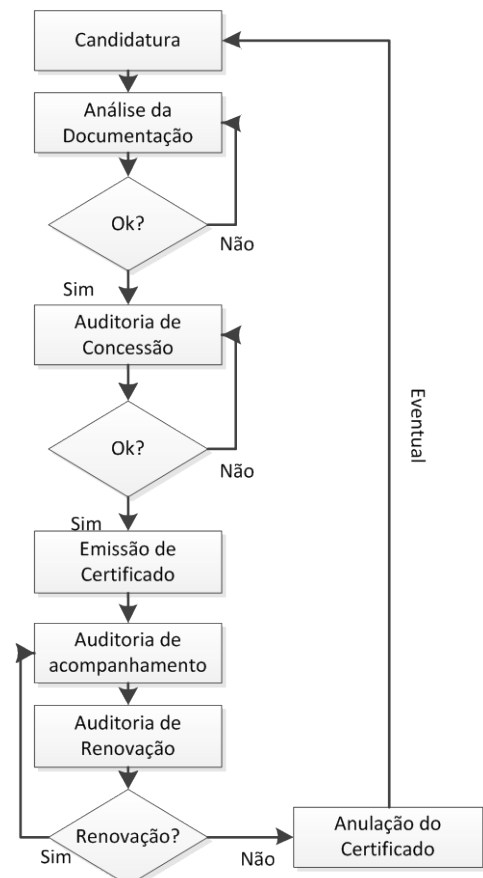


Figura 8 – Processo de certificação

Capítulo 3. A Situação no Arranque do Projecto

Tal como apresentado na introdução do presente relatório, este projecto compreendeu duas componentes principais, sendo a primeira delas a análise do processo de extensão, que incluiu a análise do SGQ original e do estado da implementação do SGI. Esta análise do processo de extensão iniciou-se com o levantamento da situação, correspondente à fase II do desenvolvimento do projecto (**Figura 9**). O objectivo deste capítulo é, portanto, proceder à apresentação deste levantamento, para que, seguidamente, possam ser expostas as devidas conclusões sobre o estado e capacidade do SGQ em albergar a extensão, que corresponde à fase III (**Figura 9**). Note-se que, sendo este projecto integrado num processo já em execução desde 2010, se tornou ainda mais importante esta contextualização do estado do processo de extensão, na medida em que permitiu uma melhor integração e adaptação do projecto ao processo já em curso.

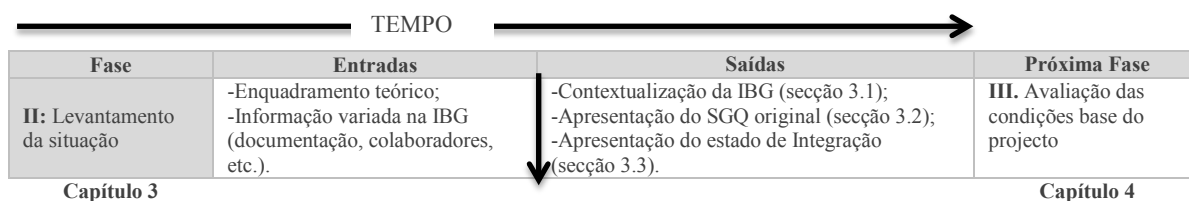


Figura 9 – Abordagem capítulo 3 (Fase II)

Como forma de iniciar a apresentação da situação de arranque do projecto e sustentar a análise feita de seguida relativamente à avaliação do processo de extensão, é realizada uma breve apresentação do enquadramento da IBG, considerando o ambiente que a rodeia e a estratégia que a mesma delineou (**Secção 3.1**). Esta contextualização tornou-se pertinente considerando que é a base de toda a organização, incluindo motivações para a aposta num SGQ e para a sua evolução a SGI. Segue-se então uma breve caracterização do SGQ (**Secção 3.2**) e, finalmente, a apresentação do estado da integração no arranque do projecto (**Secção 3.3**).

3.1 O Enquadramento da IBG e a sua Estratégia

A Iberogestão, como foi apresentada na introdução, é uma PME de consultoria, de tamanho reduzido (cerca de sete colaboradores e perto de um milhão de euros de facturação anuais). Fruto da inclusão na IBG foi possível verificar o enquadramento da mesma no tecido empresarial português, o que implicou o conhecimento do tipo de negócio em que a IBG se inclui, do ambiente que a rodeia e da postura da mesma perante estas questões. Relativamente ao ambiente que a rodeia, foi considerado quer o nível externo, considerando factores económicos, políticos, tecnológicos e sociais, quer o nível do enquadramento na indústria, verificando como funciona o negócio da consultoria em Portugal e que se apresenta de seguida. Perante estas condições a IBG determinou um conjunto de factores de sucesso e uma estratégia, os quais constituem a base do seu sistema de gestão e que são também expostos seguidamente.

Enquadramento do Ambiente Externo

Para realizar este enquadramento externo considerou-se a descrição segundo os seguintes pontos, factores económicos, políticos, tecnológicos e sociais, como, aliás, são indicados pela conhecida análise PEST, que constitui um dos métodos mais utilizados relativamente à análise do ambiente externo.

Assim, em termos económicos, e tratando-se de empresas de fornecimento de serviços, verifica-se que estão dependentes das necessidades do mercado relativamente a esses serviços, e assim sendo, épocas de crise afectam-nas na mesma medida em que afectam os seus clientes,

havendo uma diminuição da adjudicação de projectos, o que, aliás, se tem verificado nos últimos anos. Estas empresas devem ter sempre presente o enquadramento político, onde se incluem programas de apoio às empresas que podem ser tomados em consideração na definição do tipo de produtos que são oferecidos, como é o caso, por exemplo, do QREN. Para além disso, este tipo de empresas encontra-se muito associado a um conjunto muito vasto de competências, nomeadamente, ao nível da gestão estratégica, dos processos e sistemas, engenharia e reengenharia, etc.. Tal corresponde a uma ligação bastante estreita com a gestão do conhecimento e tecnologia, de forma a garantir a capacidade e flexibilidade para aplicação de várias soluções conforme as necessidades (por exemplo novas metodologias e novas normas). Finalmente, a necessidade de lidar em várias situações com vários clientes diferentes, em diversos ramos deve dota-las de capacidade de adaptação às situações socioculturais, designadamente a resistência à mudança, que se pode verificar aquando da implementação de novas soluções em empresas clientes.

Enquadramento do Ambiente da Indústria

Em termos de relação mais estreita com a indústria, e considerando como base para este enquadramento o modelo das cinco forças de Porter, incluindo as relações com os clientes, fornecedores (poder negocial), novas entradas, produtos substitutos, e rivalidade, verificou-se que este é um ramo pouco atractivo no presente (**Tabela 3**).

Tabela 3 – Resumo das características da envolvente da indústria da IBG

Aspectos	Observações
Clientes	- Vulnerabilidade destas empresas relativamente àquelas para que prestam serviços, devido ao seu tamanho. Desta forma pode ser difícil garantir prazos de recebimento curtos, havendo, possivelmente, atrasos na facturação.
Fornecedores	- Sobretudo consultores que participam pontualmente em projectos; - Tratando-se de entidades singulares, na maior parte das vezes, torna-se mais simples a relação com os mesmos, quer no que diz respeito a pagamentos, quer no que diz respeito à participação dos mesmos nas actividades das empresas.
Novas entradas	Novas entradas neste negócio não são facilitadas: - Grande oferta que já existe; - Dificuldade na criação de uma imagem de confiança nos clientes logo à partida. Na maioria dos casos é necessário um certo tempo e um conjunto de projectos com resultados validados, para levar a que os clientes voltem a contratar os serviços de uma empresa deste género.
Produtos substitutos	Novos produtos e serviços são uma constante; - Considerando o produto de consultoria em geral, a sua substituição esta apenas ligada com o “faça você mesmo”, em que as empresas fazem elas próprias este tipo de trabalhos, quer contratando pessoal com conhecimentos adequados para os seus quadros, quer criando as condições para que haja transferência de conhecimentos e formação dos quadros existentes. Mesmo assim, a opinião de terceiros terá sempre um papel a desempenhar e, portanto, dependente de uma modificação significativa dos padrões culturais das empresas portuguesas, a substituição das empresas consultoras poderá ser difícil.
Rivalidade	Verifica-se que existe uma grande rivalidade e assim sendo este negócio não é propriamente atractivo, especialmente quando em análise por parte de potenciais entradas: - Elevado número de empresas que prestam este tipo de serviços; - Existência de um conjunto de empresas provenientes de grandes famílias internacionais

Factores Críticos de Sucesso

Tendo em conta as considerações acima referidas, relativamente ao ambiente envolvente das empresas consultoras, pôde facilmente entender-se o conjunto de factores críticos de sucesso que a IBG tem vindo a apontar e nos quais foca a sua estratégia:

- A qualidade dos produtos e serviços que apresentar e, consequentemente, dos seus colaboradores (com formação nas mais variadas áreas e com boa capacidade comunicativa, de liderança, disponibilidade e de empatia com os clientes);
- Garantir uma boa relação preço-qualidade;
- Capacidade de transmissão de conhecimentos para os seus clientes;
- E sobretudo, capacidade de divulgação e notoriedade: *marketing*.

A Estratégia da Iberogestão

Para finalizar este enquadramento da IBG, apresenta-se a estratégia que a mesma delineou para o decorrer deste ano. Aliás, é prática corrente na IBG fazer uma definição estratégica em intervalos regulares, normalmente coincidentes com a revisão com a gestão. Deste modo, a estratégia IBG, base do SGQ e da extensão a SGI, fundamentada no enquadramento acima descrito, tem como principal objectivo aumentar a rentabilidade e garantir a sustentabilidade económica e do negócio. Para que a IBG consiga alcançar melhores resultados a nível económico, a mesma identificou como necessário o aumento do número de projectos adjudicados, assim como o aumento da rentabilidade dos mesmos. Para isso e para a sustentabilidade do negócio, a IBG reconheceu a necessidade de apostar na capacidade de se promover junto dos clientes, assim como assegurar a sua lealdade através da qualidade dos seus produtos e serviços. Para que a Iberogestão possa atingir estes atributos, ao nível interno e dos processos definiu como metas a melhoria contínua dos processos de relação com os clientes, garantindo boas formas de comunicação, e demonstrando rigor e eficiência no planeamento, no controlo operacionais e na melhoria da eficácia ao nível comercial. Todas estas necessidades ao nível operacional, que se repercutem nos resultados desejados, permitiram que a mesma identificasse como essencial a aposta no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, incluindo a criatividade, inovação e conhecimento, e ainda em melhores formas de comunicação, quer interna quer externa, através de novos canais como o portal IBG e gestão do conhecimento. A estratégia aqui descrita está representada no mapa estratégico da IBG, no **Anexo E**.

3.2 O Sistema de Gestão da Qualidade Original

Antes de iniciar esta breve apresentação do Sistema de Gestão da Qualidade, convém esclarecer que a exposição que se segue, assim como a avaliação feita no **Anexo F** é relativa ao estado original do sistema, antes de qualquer alteração com vista à integração dos novos referenciais normativos. Tal consideração foi devida à necessidade de dissociar o estado do SGQ das implementações elaboradas, de modo a que fosse possível a verificação da evolução da implementação do SGI. Além disso todas as implementações realizadas para a extensão do sistema foram alvo de uma reavaliação com vista à finalização do processo e, assim sendo, correspondiam a alterações temporárias à data de início do projecto.

O Sistema de Gestão da Qualidade da IBG era um sistema que se encontrava certificado desde 1997. A primeira certificação foi efectuada segundo a norma NP EN ISO 9001:1994, tendo sido mais tarde certificado segundo a versão NP EN ISO 9001:2000 e, finalmente, em 2008, transitado para a versão actual, a NP EN ISO 9001:2008. Acompanhando a evolução da norma, o sistema estava já completamente definido e implementado, apresentando um conjunto de características que permitem que seja um sistema bastante maduro.

Considerando os pilares essenciais da norma NP EN ISO 9001:2008, a apresentação que se segue do sistema de gestão da qualidade contempla a definição do âmbito, política e exclusões do sistema, a identificação e estruturação dos processos, a aplicação da estrutura documental

e, finalmente, a resposta dos processos aos vários requisitos normativos e o grau de maturidade (Tabela 4). De referir que esta apresentação do SGQ, corresponde apenas aos pontos principais e deve ser aprofundada, utilizando para isso o **Anexo F (em volume separado)** onde são exibidas, em detalhe, as características do sistema, em simultâneo com a análise do mesmo.

Tabela 4 – Resumo das características principais do SGQ original

Aspecto	Constatação (Ver Anexo F, Capítulos 2, 3 e 4)
Âmbito	Âmbito “concepção/desenvolvimento e prestação de serviços na consultoria em sistemas e de gestão, formação, auditorias e diagnósticos”.(Anexo F Capítulo 2)
Política	A IBG definiu a sua política de qualidade baseando-a no estabelecimento de uma visão, missão, princípios e valores os quais que alavancavam o sistema. (Anexo F Capítulo 2)
Exclusões	A IBG identificou como exclusão os pontos referentes à cláusula 7.6 da norma, alusivo ao controlo dos equipamentos de monitorização e de medição, não existindo, portanto qualquer metodologia associada a este item. Esta exclusão estava devidamente justificada, demonstrando-se que não afectava a aptidão ou responsabilidade da IBG em prestar um produto e/ou serviço que satisfizesse os requisitos dos seus clientes. (Anexo F Capítulo 2)
Processos	<i>Decorrem da estratégia da IBG e dos respectivos factores críticos, necessidades e exigências dos clientes e foram desenvolvidos em articulação com todos os colaboradores e a Gerência.</i> A organização dos processos foi elaborada de acordo com a definição de macroprocessos, incluindo processos de gestão (processo de gestão e estratégia), negócio (processo comercial, marketing e desenvolvimento e processo de fornecimento de serviços) e suporte (processos de gestão da qualidade, gestão dos recursos humanos, gestão dos sistemas de informação e administrativo e financeiro) Para o desenho dos processos, foi considerada a definição de entradas, saídas, actividades, responsáveis e responsabilidades, indicadores de desempenho, documentação de suporte e as ligações com demais processos, tendo sido nitidamente definidos para cada processo e devidamente declarados através do manual da qualidade. (Anexo F Capítulo 2)
Estrutura Documental	No caso da IBG, o sistema documental incluía cinco níveis de documentação, desde o topo, representado pela política, passando pelo manual da qualidade, pelo mapeamento dos processos e definição de procedimentos e terminando mais a um nível “quotidiano” com os impressos e registos. (Anexo F Capítulo 3)
Resposta aos requisitos normativos	Todos os requisitos normativos estavam claramente respondidos pelo SGQ original havendo uma interacção clara entre os processos e a resposta dada. (Anexo F Capítulo 4)

3.3 O Estado de Integração

A apresentação do estado da integração é importante para que, no próximo capítulo possam ser apresentadas as conclusões da análise do estado de implementação do SGI que despoletaram a definição de um plano de acções adequado para a finalização do processo de extensão. Para esta apresentação do estado de integração considerou-se a utilização da estrutura do processo de integração segundo a norma espanhola, sistemas de gestão: guia para a integração dos sistemas de gestão, UNE 66177:2005.

Esta norma baseia e justifica o processo de integração dos sistemas utilizando o ciclo PDCA, adaptando-o para responder às necessidades de um processo de integração de sistemas de gestão (Figura 10). Qualquer processo de integração deverá ser cuidadosamente planeado, para que possa ser posto em prática o plano de implementação, avaliada a eficácia do mesmo e, finalmente, seguido e melhorado de forma contínua. Como forma de despoletar este processo,

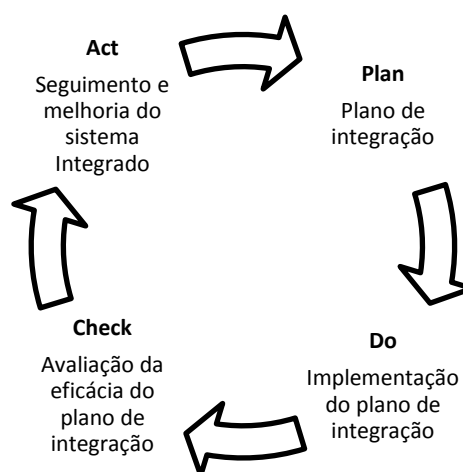


Figura 10 – Ciclo PDCA associado ao processo de integração

Adaptado de: UNE 66177:2005 (AENOR, 2010)

procede-se então à apresentação do estado do sistema à data de início do presente projecto, utilizando para isso as indicações da norma acima referida.

O Planeamento da Integração do Sistema (Plano de Integração)

Segundo a norma UNE 66177:2005, aquando do planeamento da integração de um sistema de gestão deve fazer-se uma análise dos benefícios esperados em contraposição com o estabelecimento de sistemas independentes, analisar o contexto, seleccionar o nível de integração, planear a integração e envolver a gestão de topo. O resumo da situação encontrada relativamente ao planeamento da Integração encontra-se na **Tabela 5**.

Tabela 5 – Estado do planeamento da integração à data de início do projecto

Ponto de análise	Constatação
Benefícios e dificuldades esperadas	- Antes do início do processo de extensão foi feita uma avaliação dos benefícios esperados com a integração, de que destacam a aumento da eficiência dos sistemas, a melhoria contínua no sentido da excelência, a melhoria na tomada de decisões, uma redução da complexidade do sistema documental quando comparado com o estabelecimento separado dos vários sistemas e a melhoria da comunicação e da imagem externa da IBG, contribuindo para a prossecução das escolhas estratégicas da IBG; - Algumas dificuldades identificadas prendiam-se com a dificuldade na mudança e a necessidade de recursos específicos para enquadramento das novas normas.
Análise do contexto	- Nível de maturidade dos processos elevado (provenientes do SGQ), o que facilita a abordagem do sistema integrado dada a capacidade e experiência da organização - Complexidade exigida: baixa (clientes e outras partes interessadas não exercem pressão relativamente aos novos sistemas. Para eles o sistema com maior importância ainda é a gestão da qualidade. A maior pressão é devida ao programa de financiamento QREN, no qual o projecto se enquadra); - Alcance da Integração: a integração, partindo do SGQ, já devidamente certificado, acrescenta os referenciais de gestão da inovação e responsabilidade social.
O nível de integração	- Para a elaboração da integração foi escolhido o nível básico, incluindo a integração das políticas de qualidade, IDI e RS, utilização de um único manual de gestão, integração de processos e documentação associada (por exemplo, gestão documental, gestão de não conformidades, oportunidades de melhoria, gestão de auditorias, etc.).
O planeamento da integração	- Foi elaborado o planeamento para a integração embora fosse realizado por norma e não integrando os diversos referenciais (planeamento de IDI e planeamento de RS). Foram identificados responsáveis e o coordenador do projecto de integração e actividades a desenvolver.

As Implementações já Realizadas (Implementação do Plano)

A Iberogestão iniciou o processo de extensão durante o ano de 2010. Ao longo do tempo foram elaboradas algumas implementações, as quais constituíram uma constatação importante para que fosse possível determinar, com exactidão a necessidade de alterações. De salientar que as implementações efectuadas para a integração do referencial da responsabilidade social foram realizadas segundo a norma SA 8000. Contudo a definição da norma a ser utilizada para a obtenção da certificação ainda não estava totalmente aclarada, tendo-se gerado uma certa desorganização, cuja resolução será apresentada no capítulo 4 aquando da análise da aplicabilidade das normas.

Voltando às implementações realizadas até à data de início do presente projecto, salientam-se:

- Alteração de missão, visão, princípios, valores e política de forma integrar os novos referenciais (criação de uma política integrada para as três normas);
- Revisão dos processos;
- Revisão da estrutura documental e criação de documentação necessária para incorporar as normas de IDI, NP 4457:2007, e RS, SA8000:2008.

A Revisão da Missão, Visão, Princípios, Valores e Política do Sistema Integrado

A alteração da missão, visão, princípios, valores e a criação de uma política integrada permitiram agregar, de acordo com o planeamento estratégico, as novas implicações de IDI e RS (Tabela 6).

Tabela 6 – Resumo da política de gestão integrada à data de início do projecto

Fonte: *Manual de Gestão (Iberogestão, 2010b)*

A IBG focaliza a sua actividade em torno da satisfação das partes interessadas, prestando serviços que se regem por padrões de elevada qualidade, respondendo às suas necessidades e expectativas. Neste sentido, desenvolveu e implementou um Sistema de Gestão Integrado: Qualidade, IDI e Responsabilidade Social, pautando-se pelos seguintes compromissos:

- *Promover a eficácia e eficiência do seu Sistema de Gestão Integrado, considerando o princípio da melhoria contínua;*
- *Promover o desenvolvimento profissional dos seus membros e colaborar activamente na conciliação e equilíbrio profissional e pessoal;*
- *Valorizar o trabalho em equipa, de modo a incentivar o envolvimento de todos os colaboradores na persecução dos objectivos da IBG;*
- *Assegurar um ambiente de trabalho saudável e seguro a todos, promovendo a igualdade de oportunidades e de tratamento e eliminando todas as formas de discriminação, assim como o recurso a trabalho infantil;*
- *Respeitar os direitos humanos e outras práticas laborais atentatórias da dignidade das pessoas;*
- *Promover a geração da criatividade e do conhecimento, fomentando projectos de investigação e desenvolvimento e impulsionando activamente a inovação na organização e partes interessadas;*
- *Adoptar na comunicação, tanto interna como externa, formas de diálogo aberto e construtivo, com transparência e respeito pela verdade;*
- *Contribuir para o crescimento da economia, gerindo as actividades da organização com sentido de responsabilidade e em observância com os mais elevados valores de ética empresarial, minimizando os impactes ambientais;*
- *Apoiar iniciativas na Comunidade local e Sociedade envolvente;*
- *Estar em conformidade com a legislação aplicável, com os requisitos da SA 8000 e outros requisitos que a Organização subscreva e a respeitar os instrumentos internacionais e suas interpretações.*

A Revisão dos Processos

A revisão dos processos e estrutura documental foi realizada de forma a aproveitar a extensão do sistema para fazer um *refresh* do sistema de gestão da qualidade, assim como adaptar os processos para que pudessem responder às necessidades das novas normas. Neste âmbito, foram sobretudo alterados os processos de gestão interna, como a gestão de infra-estruturas, gestão e estratégia, gestão de recursos humanos e gestão da qualidade (Figura 11). Este último foi integrado no processo de gestão e estratégia, de modo a simplificar o conjunto de processos. Também os processos de gestão de recursos humanos e de gestão de infra-estruturas foram reformulados, de forma a incluírem as novas preocupações relativas à responsabilidade social. Uma outra

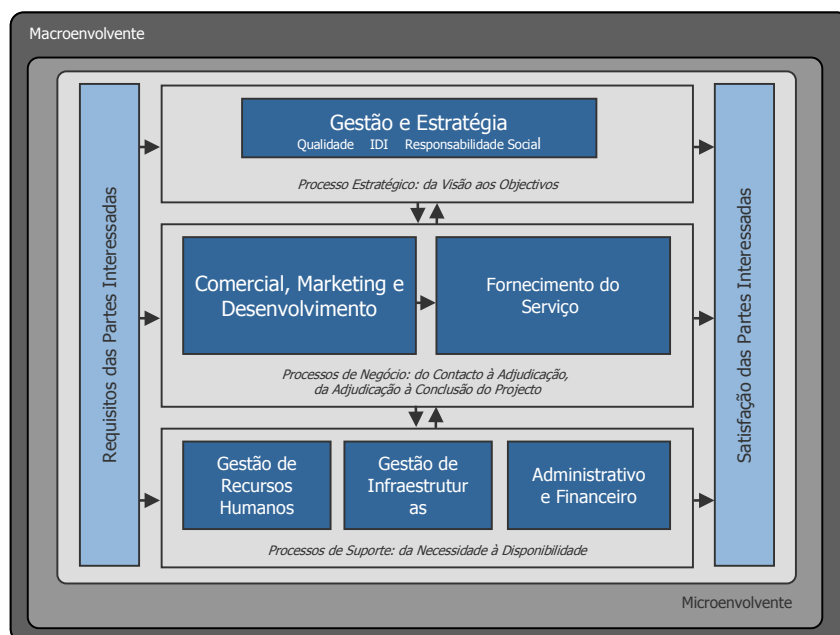


Figura 11 – Mapa de processos IBG (revisto)

Fonte: *Manual de Gestão (Iberogestão, 2010b)*

nota importante relativamente à revisão dos processos é a modificação dos indicadores de desempenho dos mesmos, o que permitiu colmatar alguns dos possíveis desvios relativamente aos processos e às necessidades reais de monitorização (melhoria do SGQ) (Tabela 7).

Tabela 7 – Resumo das alterações efectuadas aos processos

Processos: SGQ	SGI	Alterações						Razão
		Entr.	Act.	Saídas	Resp.	Doc.	Monit.	
Gestão e Estratégia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-Enquadrar a gestão da qualidade, Inovação e Responsabilidade social.
Comercial, Marketing e Desenvolvimento	✓	☒	☒	☒	☒	☒	✓	-Necessidade de melhoria dos indicadores de monitorização de desempenho.
Fornecimento do Serviço	✓	☒	☒	☒	☒	☒	✓	-Necessidade de melhoria dos indicadores de monitorização e desempenho.
Gestão de Recursos Humanos	✓	☒	✓	☒	☒	✓	✓	-Verificação da satisfação de colaboradores e outras partes interessadas segundo SA 8000; -Melhoria dos indicadores de desempenho.
Gestão de Sistemas de Informação	✓	☒	✓	☒	☒	✓	✓	-Incorporar a gestão de infra-estruturas segundo SA8000, incluindo os sistemas de informação; -Melhoria de indicadores de desempenho.
Administrativo e Financeiro	✓	☒	☒	☒	☒	☒	✓	-Melhoria dos indicadores de desempenho.
Gestão da Qualidade	✓ Eliminado							-Diminuição do nº de processos; -Integração no processo de gestão e estratégia em conjunto com a extensão do IDI e RS.

Legenda:

✓ Com alteração
☒ Sem alteração

Entr: Entradas dos processos
Act.: Actividades

Resp: Responsáveis
Doc.: Documentação

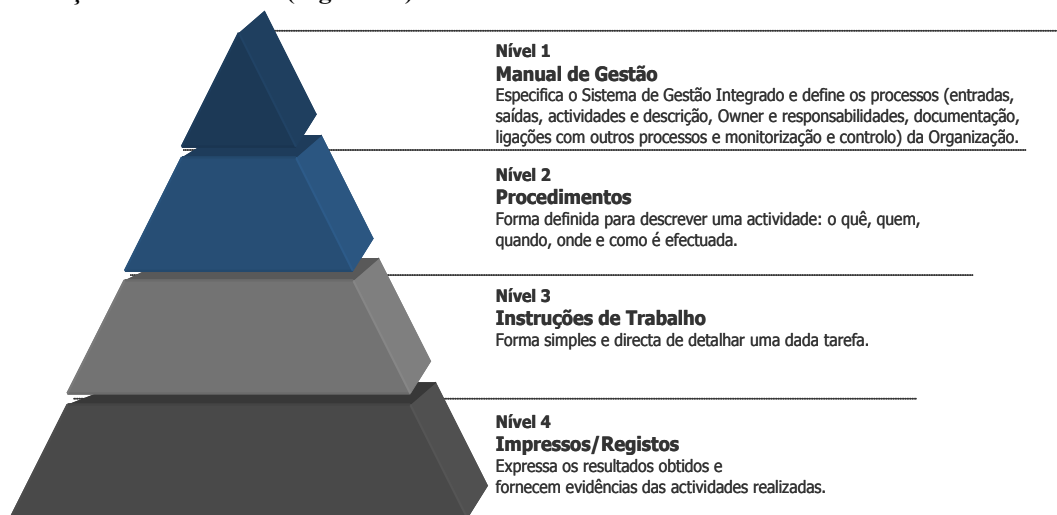
Monit: Monitorização

A **Tabela 8**, na próxima página, apresenta o resumo dos processos após a sua revisão

Revisão da Estrutura Documental e Revisão e Criação de Nova Documentação

A estrutura documental foi ligeiramente alterada, tendo em vista a diminuição da sua complexidade. Assim, o primeiro nível corresponde ao manual de gestão onde estão colocadas todas as referências à política do sistema, formas de comunicação processos, actividades, responsabilidades, indicadores, etc. (substitui os níveis política, manual da qualidade, e mapeamento dos processos da anterior estrutura documental). O nível dois corresponde aos procedimentos, sendo enquadrado um novo nível, entre o de procedimentos e o de impressos e registos, relativo às instruções de trabalho (**Figura 12**).

A par com a revisão dos processos e da estrutura documental, foi elaborada uma rectificação de toda a documentação do sistema de gestão da qualidade tendo sido realizadas pequenas alterações, resultado de melhorias



propostas ou para inclusão de aspectos referentes à gestão da IDI e RS. Na grande parte da documentação já existente não houve alterações muito significativas, excepto os manuais que foram revistos de forma mais intensa. Ainda, como resposta aos requisitos normativos de ambas as normas a integrar, foram criados alguns procedimentos e registos. Um resumo dessas alterações é exposto de seguida, apresentando-se a documentação inicial, se foi ou não alvo de alterações significativas, quais foram essas alterações e qual a documentação existente para o SGI, à data de início do projecto (**Tabela 9**).

Tabela 8 - Quadro resumo dos processos IBG após revisão

<i>Inputs</i>	PROCESSO	Actividades	Output	Monitorização
-Macro envolvente (sistema de educação e formação, sistema científico e tecnológico, infra-estrutura informacional, reguladores, financiadores, sistemas sectoriais e restantes partes interessadas); -Micro envolvente (fornecedores, clientes, parceiros, colaboradores, concorrentes e restantes partes interessadas); -Histórico de actividade; -Legislação.	GESTÃO E ESTRATÉGIA	-Estrutura documental do SGI; -Definição de visão, missão e valores; -Gestão de interfaces; -Identificação das partes interessadas; -Identificação dos perigos e riscos; -Definição da política SGI; -Definição da estratégia; -Gestão de ideias; -Definição de objectivos; -Revisão e validação do modelo de negócio; -Definição de programas e/ou projectos; -Acompanhamento e controlo.	-Política do SGI; -Opções estratégicas; -Objectivos definidos, monitorizados e acompanhados; -Aumento de competitividade; -Projectos implementados e eficazes; -Sistema definido, operacional e eficaz; -Gestão do conhecimento; -Minimização do impacto no meio envolvente; -Divulgação da actuação da IBG.	-Taxa de ideias implementadas; -Ideias que geram projectos de concepção e desenvolvimento; -Reclamações/insatisfações.
-Necessidades e expectativas dos clientes e mercado.	COMERCIAL, MARKETING E DESENVOLVIMENTO	-Acções de marketing; -Recepção do pedido; -Análise de contrato; -Controlo da concepção; -Elaboração e apresentação da proposta; -Seguimento da proposta; -Adjudicação da proposta.	-Adjudicação do serviço.	-Obras adjudicadas (em função do nº de orçamentos); -Novos clientes; -Volume de vendas; -Evolução do peso de novos produtos nos últimos 3 anos.
-Adjudicação da obra.	FORNECIMENTO DE SERVIÇO	-Definição da equipa; -1ª Visita; -Validação do plano de trabalhos; -Prestação de serviço; -Acompanhamento e coordenação; -Conclusão.	-Obra concluída e cliente satisfeito.	-Eficiência dos projectos; -Eficácia dos projectos; -Taxa de ocupação média (internos); -Horas contratadas; -Índice de satisfação do cliente (ISC).
-Necessidade de competências; -Legislação.	GESTÃO DE RH	-Definição de requisitos; -Gestão de recursos; -Seleção de candidatos; -Recrutamento e admissão; -Formação; -Avaliação das partes interessadas (colaborador, família e fornecedores).	-Competências disponíveis.	-%de colaboradores com contrato sem termo; -Nº de horas dedicadas Saúde e segurança no Trabalho; -Eficácia da formação; -Horas de formação realizadas por colaborador; -Nível de satisfação do colaborador; -Nível de satisfação de fornecedores – colaboradores externos; -Nível de satisfação das famílias.
-Necessidade de informação.	GESTÃO DAS INFRA-ESTRUTURAS	-Identificação de necessidades; -Definição da estrutura; -Planeamento da manutenção; -Execução de manutenção planeada (preventiva); -Intervenções não planeadas (manutenção correctiva); -Verificação e análise da eficácia.	-Sistema de informação operacional e disponível.	-Nº de avarias (incidentes); -Cumprimento do plano de manutenção; -Eficácia de acções correctivas derivadas dos incidentes.
-Necessidade de apoio administrativo à actividade; -Compras gerais e economato; -Legislação.	ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO	-Relacionamento com o exterior; -Apoio na contabilidade geral; -Controlo de recebimentos; -Controlo de pagamentos; -Compras gerais.	-Circuito administrativo assegurado; -Contabilidade geral, de custos e financeira; -Mapas de controlo de receitas e despesas.	-Prazo médio de recebimentos; -Prazo médio de pagamentos; -Facturação efectuada.

Tabela 9 – Descrição das alterações na documentação

Documentação SGQ	Alteração / Descrição		Documentação SGI
Manuais			
Manual da Qualidade MQ 01_02	✓	-Alteração relativa à definição do âmbito do sistema integrado (inclusão além da qualidade, da gestão da IDI e RS); -Actualização da visão, missão, princípios e valores, incluindo aspectos dos três referenciais normativos (antiga política da qualidade); -Inclusão da política do SGI (Q+IDI+RS); -Pequenas alterações de forma (eliminação de informação repetida em procedimentos por exemplo); -Inclusão de uma secção relativa às formas de comunicação interna e externa, discriminando os meios utilizados; -Apresentação da nova estrutura documental (manual de gestão, procedimento, instruções de trabalho e impressos/registos); -Apresentação do novo modelo de gestão integrada dos processos, incluindo a macro envolvente e a mico envolvente (relação com vigilância IDI) e a revisão dos processos; -Actualização da secção de revisão pela gestão, que passa a incluir a informação antes disponibilizada no PR 01 – responsabilidades da direcção – assim como a inclusão de novas fontes de informação utilizadas para análise na revisão (entradas – incluindo IDI e RS); -Revisão da apresentação dos processos de acordo com as novas actividades definidas, responsabilidades, documentos, monitorização, entradas e saídas; -Actualização da matriz de relação processos norma para a inclusão dos novos referenciais normativos utilizados; -Actualização da listagem de procedimentos, incluindo os novos criados.	Manual de Gestão MG 01_03
Manual de Funções MF 01_01	✓	-Revisão das funções do responsável pela gestão do sistema da qualidade, adaptando-o ao sistema integrado; -Acrescentadas as funções de representante dos trabalhadores e responsável segurança e saúde no trabalho.	Manual de Funções MF 01_02
Manual de Acolhimento MA 01_01		-Pequenas alterações de conteúdo não significativas na extensão; -Alteração do ponto plano de carreira (avaliação profissional, integrando a definição de práticas disciplinares (relação com SA 8000); -alteração relativa a trabalho extra na secção horário de trabalho esclarecendo as disposições legislativas (SA 8000).	Manual de Acolhimento MA 01_02
Procedimentos			
PR 01: Responsabilidade da Direcção	☒	-Eliminado. Incorporação das informações deste procedimento no manual da Gestão.	----
PR 02: Análise do Contrato	☒	-Sem alterações de conteúdo.	PR 02: Análise do Contrato
PR 03: Controlo da Concepção	☒	-Pequenas alterações na organização das fases. Não existe referência à gestão da IDI.	PR 03: Controlo da Concepção
PR 04: Aprovisionamentos	☒	-Simplificação do procedimento ao nível do número de actividades.	PR 04: Aprovisionamentos
PR 05: Processo de Fornecimento de Serviços	☒	-Pequenas alterações não atribuíveis à extensão do sistema mas à melhoria.	PR 05: Processo de Fornecimento de Serviços
PR 06: Controlo de Documentos e Serviços	☒		PR 06: Controlo de Documentos e Serviços
PR07: NC, Acções Correctivas, Preventivas e de Melhoria	☒		PR07: NC, Acções Correctivas, Preventivas e de Melhoria
PR 08: Gestão de Auditorias Internas	☒		PR 08: Gestão de Auditorias Internas
PR 09: Admissão e Formação de Pessoal	✓	-Referência à SA 8000 e proibição de trabalho infantil.	PR 09: Admissão e Formação de Pessoal
----	✓	-Procedimento que descreve de que forma é efectuada a vigilância, cooperação previsão tecnológicas, referindo o registo das mesmas no RG 36. Além disso é ainda referido no procedimento como é realizada análise interna, externa, a gestão do conhecimento e ideias estimulando a criatividade interna (relação com o PR 11).	PR 10: Gestão das Interfaces
----	✓	-Procedimento onde está documentada a forma como é feita a gestão e avaliação de ideias e oportunidades. Inclui: identificação das ideias, análise prévia e classificação, análise e avaliação da ideia, aprovação, registo e acompanhamento, definição de projecto e implementação e concepção de acordo com o procedimento de desenvolvimento e concepção PR 03; - A aprovação pela gerência está de acordo com a realização de uma avaliação tendo em conta o impacto positivo na estratégia, o potenciar de <i>know-how</i> interno, escalabilidade, impacto nas partes interessadas.	PR 11:Gestão de Ideias e Avaliação de Oportunidades
----	✓	-Procedimento para a definição da metodologia de identificação de perigos, avaliação e controlo dos riscos inerentes à actividade IBG, de acordo com a norma SA 8000; -Inclui a identificação das principais actividades, para as quais existe a identificação de perigos e a avaliação do risco. Cada perigo é classificado e avaliado como significativo tendo em conta a gravidade, a frequência a exposição e a legislação aplicáveis. É atribuída uma metodologia para revisão dos perigos associada a	PR 12:Identificação e Avaliação de Riscos

		mudanças legislativas, de infra-estruturas ou do processo de fornecimento de serviço. Conclui-se com a definição de acções de seguimento dos riscos considerados significativos na avaliação e com o acompanhamento e monitorização daqueles que são considerados como não significativos.	
----	✓	-Procedimento não finalizado; -Corresponde à gestão dos sistemas de informação, incluindo a sua estruturação, a gestão de acessos, metodologia de actualização das obras no servidor e a confidencialidade da informação, tendo em conta o código deontológico (relação com a propriedade intelectual).	PR 13: Gestão dos Sistemas de Informação
Registos			
RG 01 a RG 35_00	☒	-Sem alterações na maioria deles. (RG 03, 12, 13, 25, 26, 27 e 28 com pequenas alterações com propósito de melhoria ou inclusão de pequenas referências à IDI e RS, como por exemplo inclusão de tópicos de avaliação no inquérito a clientes sobre IDI e RS (12), referências a IDI e RS no código deontológico (25) e avaliação de fornecedores com referência à RS (28).	RG 01 a 02_00 RG 03_01; RG 04 a 11_00 RG 12 a 13_01 RG 14 a 24_00 RG 25 a 28_01 RG 29 a 35_00
----	✓	-Estabelecimento de um registo para a gestão e controlo das actividades de IDI, incluindo vigilância tecnológica, previsão tecnológica, gestão do conhecimento, gestão das ideias e cooperação tecnológica (associado ao procedimento de gestão das interfaces PR 10).	RG 36 – Gestão e Controlo das Actividades de IDI
-----	✓	-Registo que demonstra a identificação de partes interessadas e a sua caracterização.	RG 37 – Identificação e Caracterização das Partes Interessadas
-----	✓	-Registo para demonstração da Identificação e Avaliação de riscos (segundo gravidade, frequência, Exposição e legislação), incluindo formas de os controlar (sinalização de atenção, limpeza periódica, inspecções periódicas, utilização de equipamentos de protecção, mobilidade/equipamento ergonómico).	RG 38 – Identificação e Avaliação de Riscos
----	✓	-Mecanismo de avaliação da satisfação dos colaboradores de acordo com a SA 8000. A identificação é facultativa, permitindo aos colaboradores apontar falhas dando pontuações baixas.	RG 39 – Questionário de Satisfação do Colaborador
----	✓	-Permite auferir a satisfação dos colaboradores externos, fornecedores, de forma confidencial se assim o entenderem (de acordo com SA 8000).	RG 40 – Questionário de Satisfação dos Fornecedores (colaboradores externos)
----	✓	-Permite auferir a satisfação dos familiares dos colaboradores, de forma confidencial (de acordo com SA 8000 avaliação de satisfação de partes interessadas).	RG 41 – Questionário de Satisfação da Família dos Colaboradores
----	✓	-Permite planear o desenvolvimento do plano de manutenção das infra-estruturas tendo em conta a satisfação dos requisitos SA 8000.	RG 42 – Plano de Manutenção de Equipamentos e Infra-estruturas.
----	✓	-Corresponde a uma ferramenta que é aplicada nos clientes (Inovação pela utilização de SCRUM para planear e controlar a implementação de projectos. Sem resposta a requisitos normativos).	RG 43 – Planeamento da Implementação
Instruções de trabalho			
IT 01_00 – Portal IBG	☒	-Sem alterações associadas ao estender do SGI, apenas melhorias e discriminação da forma como são apelidadas as obras; -Corresponde a uma instrução associada a um elemento de organização e acesso da informação.	IT 01_02 – Portal IBG

Legenda:

✓ Com alteração ☒ Sem alteração ---- Sem correspondência

Como conclusão do levantamento da situação à data de início do projecto, e fazendo o paralelismo entre o projecto e a adaptação do ciclo PDCA da norma UNE 66177:2005, apresentada no início da secção 3.3, pode dizer-se que o mesmo se enquadrou na continuação do ciclo, a partir do ponto executar (**Figura 13**). Assim, verifica-se que está associado, à avaliação da eficácia do plano de integração que a Iberogestão estava a seguir, do qual já existiam algumas implementações (análise do processo de extensão) e à redefinição do planeamento da integração e identificação de um plano de acções para a finalização do processo de extensão (Finalização da extensão), os quais são apresentados nos capítulos seguintes.

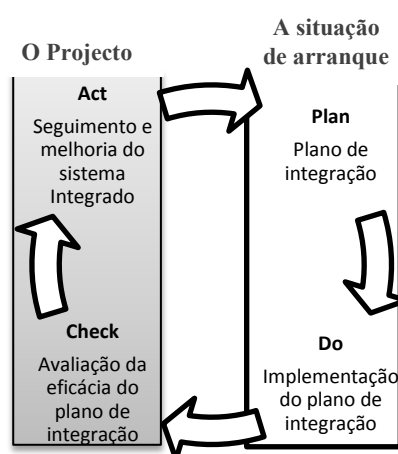


Figura 13 – Esquema do enquadramento do projecto

Capítulo 4. A Conceptualização do Processo de Integração

Terminada a fase II, referente ao levantamento da situação à data de início do projecto, passou-se à fase seguinte, elaborando a avaliação das condições base do projecto (motivação e análise do SGQ) (**Fase III**). Tal avaliação foi importante para suportar a posterior identificação de um plano de acções que fosse de encontro às necessidades do sistema. Para o desenvolvimento de uma solução credível, procedeu-se ao estudo da aplicabilidade e integrabilidade das normas (**Fase IV**). Finalmente, partindo da análise comparativa entre a situação de arranque exposta no capítulo anterior, e o estudo das condições base e da aplicabilidade e integração, foi viável a realização de um diagnóstico objectivo do estado de integração à data de início do projecto (**Fase V**). O Objectivo deste capítulo é, então, apresentar o resultado destas três fases, preparando a identificação do plano de acções para a finalização da implementação, exibido no capítulo seguinte (**Figura 14**). Retomando a conclusão do capítulo anterior, referente à utilização do ciclo PDCA na integração dos sistemas, os estudos apresentados no presente capítulo enquadram-se na fase de verificação do ciclo de integração dos sistemas.

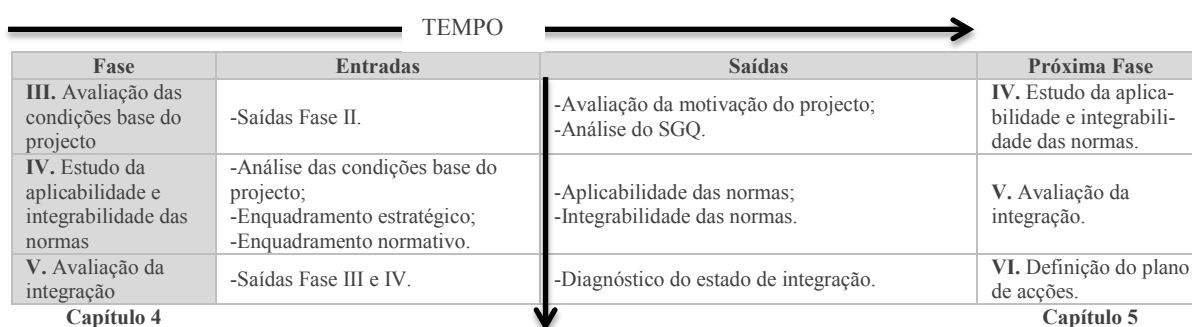


Figura 14 – Abordagem capítulo 4 (Fases III, IV e V)

Como forma de iniciar a conceptualização da solução apresenta-se um breve comentário sobre a motivação da extensão, tendo como base a apresentação do enquadramento e estratégia da IBG, a que se segue a análise do SGQ original, considerando as observações descritas no capítulo anterior (**Secção 4.1**). Prossegue-se com a apresentação do estudo da aplicabilidade das normas ao caso da IBG, que constituiu um aspecto particularmente relevante, considerando algumas questões que se colocaram no desenvolvimento do projecto, já mencionadas no ponto 1.4 na introdução (**Secção 4.2**). É, então, apresentada a análise da integrabilidade (**Secção 4.3**), tendo esta constituído, a par com a análise da situação inicial, a base para o diagnóstico do estado de integração (**Secção 4.4**), o qual culmina no estabelecimento do plano de acções necessário para terminar a implementação do sistema integrado.

4.1 Avaliação das Condições Base do Projecto

Para elaborar a avaliação das condições base do projecto, optou-se por realizar a avaliação crítica da motivação do projecto, baseando-a na apresentação do enquadramento e estratégia da IBG, e ainda a análise do SGQ original. Esta última constituiu o ponto de partida de todo o sistema integrado, quer das implementações inicialmente realizadas, quer das necessárias para finalizar a integração.

Avaliação da Motivação do Projecto

Conhecendo a contextualização e estratégia da IBG mais pormenorizadamente pôde, facilmente, identificar-se algumas ligações com o sistema de gestão da qualidade, assim como, com as razões da extensão que se pretendeu realizar ao mesmo. Esta questão foi considerada pertinente dado que é a partir desta avaliação que se verifica a motivação que a IBG tem para

implementar este tipo de sistemas, à parte das pressões externas referentes ao financiamento do projecto QREN. Esta motivação é determinante em termos de performance do processo de integração e do sistema obtido no final.

Assim sendo, a ênfase na qualidade dos serviços prestados, na melhoria contínua dos processos, no controlo operacional e desenvolvimento de competências mostraram, claramente, a relação com a gestão da qualidade e com o referencial normativo correspondente, evidenciando algumas motivações internas para a aposta neste sistema. As mesmas preocupações, associadas à necessidade de melhorar, à aposta em competências como criatividade e inovação e ainda à gestão do conhecimento são indicadores da importância que os sistemas de gestão da inovação representam. A responsabilidade social aparece como forma de complementar a melhoria contínua, contribuindo para a transparência da IBG e das suas práticas. Tem também impacto ao nível dos colaboradores e da sua satisfação e, consequentemente, ao nível da garantia de que os mesmos forneçam um melhor serviço aos seus clientes.

Transversal a todas as normas está a projecção da imagem IBG, contribuindo para a sua divulgação e promoção, transparecendo coerência, o que pode ser uma mais-valia em termos promocionais. Note-se que esta questão de posicionamento de marketing e promoção é extremamente importante para a IBG, dado que o estímulo ao crescimento do negócio está dependente da capacidade que a mesma tem em conseguir fazer chegar aquilo que faz aos seus potenciais clientes. Considerando estas constatações, pôde perceber-se que existia uma vontade fundamentada para proceder à implementação deste sistema integrado. Contudo, convém referir que a obtenção da certificação é questionável, dado que, à parte de estabelecer um reconhecimento distintivo relativamente a outros concorrentes, a certificação em si não traz qualquer benefício adicional em termos de performance.

Análise do SGQ Original

A análise do SGQ, baseada no levantamento da situação de arranque relativa ao SGQ descrita no capítulo anterior e no anexo lá referenciado, teve como suporte o estudo da norma de qualidade e incluiu três componentes: análise dos processos e estrutura documental, a análise da resposta aos requisitos e avaliação do grau de maturidade do sistema. De seguida são apresentadas as principais conclusões dessa análise, referindo os principais aspectos para cada uma das componentes acima enumeradas. O estudo completo contendo as três componentes encontra-se no **Anexo F** em volume separado.

Análise dos Processos e Estrutura Documental

A análise dos processos e estrutura documental é uma questão muito importante tendo em conta que todo e qualquer sistema de gestão da qualidade está dependente de uma boa identificação, estruturação e implementação de processos, e a norma em questão assim o exige. Aliás, qualquer uma das normas em causa neste projecto tem foco na abordagem por processos, de modo que a análise dos processos relativamente ao SGQ foi também pertinente considerando a extensão a SGI. Desta forma, considerou-se importante a análise dos seguintes tópicos:

- Adequação dos processos considerando, para isso, dois níveis: relativamente ao negócio e relativamente à estratégia;
- Definição, implementação, monitorização e melhoria dos processos;
- Estrutura documental, incluindo a sua implementação e análise de eficácia e eficiência.

Os principais resultados e conclusões desta componente estão sumariados na **Tabela 10**, estando o seu tratamento completo apresentado no **Anexo F (Capítulo 3)**.

Tabela 10 – Tabela resumo de resultados da análise de processos e estrutura documental da IBG

Aspecto analisado	Formas de análise	Principais constatações
Adequação dos processos	Relativamente ao negócio	-Os processos são adequados ao negócio efectuado (ênfase no fornecimento de serviço).
	Relativamente à estratégia (FCS, Processos-chave)	-Os processos estão de acordo com a estratégia seguida; -Processos chave: comercial, marketing e desenvolvimento, gestão e estratégia e Fornecimento do serviço.
Definição, implementação, monitorização e melhoria dos processos (PDCA)	Planeamento	-Definição e estruturação de processos bem definida incluindo responsabilidades, interfaces, documentação, entradas, actividades, saídas, donos, objectivos e indicadores.
	Implementação	-Alocação de recursos aos processos garantida; -Comunicação através de documentação e de atribuição de responsabilidades; -Informação associada a indicadores de desempenho; -Manutenção de registos associados aos vários processos.
	Verificação	-Existem metodologias para monitorizar, medir e analisar; -Existe análise da informação recolhida; -Avaliação dos resultados da análise através da revisão anual; -Indicadores de desempenho utilizados são adequados e relativamente bem definidos embora possam ser ligeiramente melhorados (métricas, actualização, <i>benchmarking</i>); -Desempenho de processos: algumas metas não são atingidas (revisão da metas).
	Actuação	-Existência de monitorização de aspectos como por exemplo a não conformidade; -Existência de procedimentos e registos associados ao tratamento de NC, AC, AP e OM; -Revisões de documentação e da sua adequabilidade.
Estrutura documental	Implementação	-Todos os documentos obrigatórios pela norma existem assim como os registos e manual da qualidade. A única excepção é a documentação e registos associados a requisitos que são exclusão à IBG; -Existência de documentação extra, consoante as necessidades da empresa (mapa de processos, organigramas, comunicações, planeamento, manual de funções, manual de acolhimento).
	Análise de Eficácia e eficiência documental	-Documentação funcional de tratamento simples e rápido; -Rastreabilidade garantida através da utilização do servidor e do sistema de codificação; -Fácil utilização, sem necessidade de grandes recursos (simples em papel ou suporte informático); -Documentação encadeada na política da qualidade; -Interface privilegiada de fácil acesso: servidor informático; -Disponibilidade assegurada e organização de versões, codificação, etc.

Análise da Resposta a Requisitos Normativos

Relativamente à análise da resposta a requisitos normativos incluiu-se uma análise requisito a requisito, partindo da resposta verificada para cada ponto da norma, e ainda uma análise da resposta dada aos requisitos pelos vários processos (**Anexo F, Capítulo 4**).

Da análise desta segunda componente foi possível verificar, tal como seria de esperar de um sistema certificado, que os requisitos normativos eram respondidos na totalidade, excepção feita às exclusões. Todos os requisitos eram satisfeitos por um ou vários processos, tendo em consideração aqueles que têm uma maior relação com os requisitos. Contudo, e também como seria expectável, os requisitos do sistema de gestão da qualidade (Grupo 4) e de melhoria (Grupo 8) são respondidos por todos os processos, dado todos eles terem uma implicação mais ou menos significativa para o sistema e para busca da melhoria.

Análise do Grau de Maturidade do SGQ

Finalmente, e tendo por base a análise dos processos, estrutura documental e resposta de requisitos, foi elaborada uma avaliação do sistema, tendo por base as indicações das normas NP EN ISO 9004:2000 e ISO 9004:2009 (**Anexo F, Capítulo 5**). De notar que a utilização de ambos os referenciais permitiu auferir o grau de maturidade do sistema considerando a evolução das ditas normas de encorajamento da melhoria para sustentabilidade do negócio, respectivamente. Relativamente à avaliação realizada segundo a ISO 9004:2000, em termos gerais o nível de maturidade apurado estava entre o nível 3, abordagem formal estável, e o nível 4, ênfase na melhoria contínua. Tal pode ser derivado à idade do sistema, o qual tendo sido implementado originalmente em 1997, teve tempo para se ajustar e desenvolver. Contudo, convém notar que os pontos com menor desenvolvimento foram os referentes ao grupo de gestão de recursos e ao grupo de medição e melhoria contínua, onde devem centrar-se apostas futuras. Possivelmente, a extensão do sistema nos âmbitos de gestão da IDI e RS trará melhorias significativas em ambos os grupos referidos, assim como, em alguns outros subgrupos em que a pontuação foi inferior (**Anexo F, Capítulo 5, Tabela 26**). Quando comparados com os resultados da ISO 9004:2009 (**Anexo F, Capítulo 5, Tabela 27**), a avaliação segundo a versão de 2000 foi melhor – o resultado da versão de 2009 foi de nível 3 (flexível). Contudo há que ter em consideração que as duas versões têm aspectos diferentes. A primeira versão foca-se na melhoria contínua e a segunda na sustentabilidade. Considerando ainda que a sustentabilidade é um passo de maior proximidade com a gestão da qualidade total, que vai bem mais além que os requisitos da norma ISO 9001: 2008, é natural que o nível de maturidade segundo a versão de 2009 da norma ISO 9004 tivesse dado inferior ao indicado pela avaliação ISO 9004:2000.

Como resultado da análise das três componentes, cujas principais características foram apresentadas acima, pôde concluir-se que o SGQ original estava em condições para albergar a extensão para SGI, podendo suportar as implementações que já tinham sido efectuadas, assim como, novas implementações que fossem necessárias. Contudo, e apesar disto, deve reter-se que existe espaço para melhorias no sistema, sobretudo no que toca à sua implementação prática e a implementação de melhorias. Convém ainda apontar todo o processo de extensão como uma excelente forma de melhorar o SGQ, voltando-o mais no sentido da qualidade total do que na garantia e gestão da qualidade, sobretudo percepcionada pelos clientes. Ainda nesta linha das melhorias necessárias ao SGQ aponta-se o maior envolvimento dos colaboradores, no que toca à garantia e manutenção do sistema e à indicação de formas de melhoria contínua, implementando um maior número de ideias. Ainda se salienta a necessidade de focar o sistema, e realçar o comprometimento da gestão através de um acompanhamento mais rigoroso do desempenho, por exemplo, com reuniões mais frequentes de revisão do sistema, ou promoção de um maior envolvimento dos colaboradores. Convém ainda não esquecer o seguinte aspecto: a IBG é uma pequena empresa de consultoria, para a qual o sistema, apesar de ser uma mais-valia em termos organizacionais e de imagem, pode não representar uma necessidade muito veemente e até será admissível que outras empresas do mesmo ramo possam nem implementar este tipo de sistemas com o formalismo com que se apresenta na IBG.

4.2 Estudo da Aplicabilidade e Adequabilidade das Novas Normas à IBG

Uma questão que se colocou logo à partida, para a idealização de uma solução para a finalização da extensão foi a verificação da aplicabilidade dos novos referenciais normativos ao caso concreto da IBG. Esta questão tornou-se bastante pertinente, sobretudo no que toca à gestão da inovação, devido à possibilidade de poder não ser atribuído o certificado à IBG conforme a mesma tenha ou não aptidão para demonstrar que possui capacidade ao nível da inovação e do

cumprimento dos respectivos requisitos normativos. Relativamente à responsabilidade social, o principal aspecto que foi atendido foi a escolha entre os dois referenciais que foram acompanhando o processo de extensão (a SA 8000 e a NP 4469-1).

Relativamente ao referencial original, qualidade (ISO 9001:2008), e estando o mesmo já devidamente certificado há vários anos, a questão de aplicabilidade não se colocou. Contudo, convém ter sempre em conta que, apesar da melhoria que o sistema pode representar em termos de melhoria de performance e organização da forma de trabalho da IBG, o tamanho da organização e o tipo de serviços que a mesma presta não obrigavam a que este sistema fosse definido. Facilmente qualquer empresa deste género vive sem a certificação da qualidade, a menos que a pressão dos clientes se volte para este aspecto ou se crie uma imagem muito diferenciada aquando da comparação com concorrentes do mesmo género, o que não é expectável.

A Responsabilidade Social: Aplicabilidade da NP 4469-1 e da SA 8000

Ambas as normas são consideradas aplicáveis a qualquer organização. Contudo, têm diferentes aproximações à responsabilidade social.

A SA 8000:2008, que representava a primeira escolha da Iberogestão para a obtenção da certificação, é um referencial normativo associado sobretudo à garantia do cumprimento dos requisitos legais e outros associados, com especial ênfase em aspectos como o trabalho infantil, jovem, práticas disciplinares, discriminação, etc. (**Resumo da Norma no Anexo C**). Estas características estão associadas ao contexto da génese da própria norma, que a relacionam com a protecção dos colaboradores e a exploração verificada pelas grandes multinacionais em países com sistemas de legislação laboral pouco desenvolvidos, nomeadamente na região asiática. Este é um referencial que traz um conjunto de vantagens ao nível do tratamento dos colaboradores, organizações não-governamentais e sindicatos, estimulando a sua utilização e a pressão da opinião pública, para assegurar condições humanas de trabalho. Ao nível do negócio serve de evidência pública dos valores da empresa servindo como uma vantagem de marketing e estimulando a melhoria do desempenho ao nível da cadeia de valor, dos processos de recrutamento e do desempenho dos trabalhadores. Além disso, constitui uma estrutura internacional, reconhecida em qualquer parte do mundo, que promove o esforço da organização. É aplicável a qualquer organização, independentemente do seu tamanho sector de actividade ou localidade. Tendo em conta estes aspectos está especialmente vocacionada para grandes empresas multinacionais (onde aliás ocorreu a sua génese) e/ ou para empresas vocacionadas para mercados externos, facilitando o entendimento a um nível mais alargado.

No que se refere ao referencial nacional NP 4469-1, esta especifica os requisitos de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS), versando o factor económico, social e ambiental do sistema de gestão das organizações que o adoptam (**Ver Resumo da Norma Anexo D**). Assim, consegue ser um referencial que permite a incorporação simultânea de requisitos de ambiente e segurança. Tendo em conta que é uma norma baseada no ciclo PCDA, torna-se facilmente integrável com outros sistemas de gestão, nomeadamente qualidade, o que permite o aumento de confiança na empresa e uma melhor projecção da sua imagem, assim como a melhoria das relações ao nível da cadeia de valor. Ao nível mais interno e organizacional, também se pauta por melhorias, incluindo o maior envolvimento e participação das partes interessadas, o que culmina em melhoria do seu desempenho e satisfação. Refere-se ainda o reforço ao nível da integração com o ambiente e comunidades locais. Esta norma sendo aplicável a todos os tipos de organizações, tal como a SA 8000:2008, é mais vocacionada para o

relacionamento com a comunidade e legislação locais. Uma vez baseada no ciclo PDCA, como outras normas, constitui uma mais-valia em termos de integrabilidade com sistemas de gestão já implementados e certificados como o caso dos sistemas da qualidade.

A questão que, pertinentemente, se colocou foi qual a conveniência da aplicação do referencial da SA 8000 à Iberogestão e, de forma geral, verificou-se que é uma norma cuja aplicação não representava grande melhoria no sistema tendo em conta o tipo de actividade da Iberogestão (**Tabela 11**). Assim, e tendo verificado que esta norma apesar de todas as suas vantagens não é a mais indicada para a Iberogestão, justifica-se plenamente a sua substituição pelo referencial português a NP 4469-1.

Tabela 11 – Resumo da aplicabilidade das normas de responsabilidade social à IBG

	SA 8000	NP 4469-1	Melhor aplicação à IBG
Aplicabilidade	-A qualquer organização.	-A qualquer organização.	----
Alcance: Geográfico	-Nível internacional (ou empresas voltadas para mercados externos).	-Nível nacional.	NP 4469-1 (empresa nacional voltada para o mercado interno)
Alcance: Sistemas	-Pouca extensão do sistema para além da RS.	-Incorporação ao nível dos sistemas de segurança e ambiental.	NP 4469-1 (melhor capacidade de incorporação ao nível dos sistemas de segurança e ambiental - proximidade estrutural da norma)
Ênfase	-Aspectos de protecção laboral (cumprimento de requisitos legais, trabalho infantil, jovem, discriminação, etc.).	-Ênfase nos factores económicos, sociais, ambientais e a relação com a comunidade (para além do cumprimento dos requisitos legais aplicáveis e outros que a organização subscreeva).	NP 4469-1 (cumprimento de práticas laborais responsáveis salvaguardados pela IBG, sem necessidade de recurso à SA 8000; ênfase na necessidade de envolvimento de partes interessadas, que corresponde à abordagem da norma portuguesa)
Ciclo de certificação	-3 Anos; -Elevada carga burocrática e muito tempo para obtenção da certificação.	-3 Anos; -Carga burocrática mais reduzida em comparação com a SA 8000.	NP 4469-1 (carga burocrática mais reduzida e maior facilidade e celeridade em obter o certificado)
Tipo de Auditoria	-Semestral, com segunda auditoria de acompanhamento surpresa e utilização de entrevistas com colaboradores à porta fachada.	-Anual, com datas determinadas e segundo os padrões normais.	NP 4469-1 (menos auditorias, e num formato mais usual, tornando-as menos caras e com preparação facilitada)
Custos	-Elevados (tipo de auditoria e certificação).	-Mais reduzidos, quando comparados com os da SA8000.	NP 4469-1
Relação com outros sistemas	-Menos evidente que o referencial português.	-Simplificada pela abordagem PDCA.	NP 4469-1 (maior facilidade de integração com o sistema da qualidade já implementado e maior capacidade de alcance ao nível da segurança e ambiente)

A Gestão da Inovação: Aplicabilidade e Adequabilidade da NP 4457:2007 à IBG

Uma outra questão que se tornou importante para prosseguir este projecto foi a verificação da aplicabilidade da norma de gestão da inovação à IBG. Esta questão foi ainda mais premente tendo em conta que poderia ser obtida ou não a certificação. Segundo a própria norma, a mesma é aplicável a qualquer organização que pretenda *estabelecer, implementar, manter e melhorar um sistema de gestão da IDI, assegurar-se do cumprimento da sua política ou demonstrar conformidade*. Se se tiver esta definição de aplicação da norma em consideração, ela é, sem dúvida aplicável à IBG. Contudo, desde o arranque do sistema que se verificaram alguns problemas para garantir que a empresa realmente seria certificável segundo esta norma. Esta questão foi levantada tendo em consideração empresas de dimensão semelhante onde não foi possível obter a certificação. Esta discussão está relacionada com um aspecto muito importante e que constitui a base da implementação do sistema: a definição de inovação e a ca-

pacidade de resposta face aos requisitos. De acordo com o esclarecimento destas vertentes foi possível auferir a aplicabilidade e adequação da norma ao caso particular da IBG.

Relativamente à questão da definição de inovação, e ainda segundo a norma, inovação corresponde à *implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objectivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento*. Tendo esta definição em mente, e destacando o facto de se considerar inovação a implementação de uma solução nova ou significativamente melhorada, para a empresa, pode referir-se que a inovação não se cinge a um estudo aprofundado de um qualquer novo produto, entendendo-o como único, mas como sendo ainda aplicação de possíveis ferramentas que já existam no exterior da organização, incluindo ao nível do produto, organizacional, marketing e processos.

É exactamente este o ponto fulcral relativamente à IBG. Considerando a Iberogestão como uma pequena empresa de consultoria, que se dedica à construção de soluções para os seus clientes em várias áreas, é muito difícil que a mesma apresente uma inovação que assim possa ser considerada a nível global (inovação nacional, europeia, internacional, etc.). O tipo de inovação da Iberogestão está associado, em primeiro lugar, à inovação que a mesma pode construir através da aplicação de variadas ferramentas disponíveis, adaptando-as às condições e situações dos seus clientes. Também está relacionada com a transferência de conhecimento e boas práticas entre indústrias, contribuindo, para tal, o desenvolvimento de metodologias inovadoras a nível interno. Assim, é importante a capacidade de vigiar o mercado e as tendências para que potenciais ferramentas, já existentes, possam ser aplicadas com sucesso pela IBG (gestão do conhecimento, a vigilância, cooperação e previsão tecnológicas). Está-se com isto a referir a uma questão de alcance da inovação. Definindo o alcance no caso da IBG como sendo a sua própria organização, e de acordo com a definição de inovação que refere a expressão *para a empresa*, pode concluir-se que pode existir inovação no caso da IBG, mesmo que seja uma inovação com alcance, sobretudo, interno e limitado a nível externo à transferência de conhecimentos e boas práticas. A inovação para a IBG pode ser, portanto, uma questão estratégica de garantia de competitividade e diferenciação, e até de postura, de forma a garantir novos produtos rapidamente (por exemplo capacidade de elaborar sistemas de gestão de acordo com uma nova norma portuguesa ou estrangeira), o que encaixa na definição de inovação da norma. Assim, e considerando que é possível à IBG responder a todos os requisitos, mesmo que para isso necessite de demonstrar projectos que tenham constituído inovação no passado (como aliás o IPAC aceita que seja feito), a norma é efectivamente aplicável.

Ainda nesta linha, e considerando aquilo que constitui inovação para a IBG e o seu alcance, colocou-se outra questão: a distinção entre o que se considera inovação e aquilo que constitui uma melhoria, podendo esta última ser incremental, contínua ou de ruptura. Esta é uma questão que não é de fácil tratamento dado não ser consensual. A própria norma da ISO 9000 à interligação entre os conceitos ao referir, explicitamente, na definição de inovação *uma nova ou significativamente melhorada solução*. Assim, em muitos casos as melhorias, quando não óbvias, são consideradas inovação, tornando-se melhorias depois de terem sido experimentadas e obtidos resultados válidos. Esta interpretação é muito comum no mundo empresarial. E a norma contempla também esta possibilidade, salvaguardando-se contudo que deverá ser uma melhoria significativa. Regressando ao caso particular da IBG, verifica-se que o tipo de inovação da mesma deverá estar directamente relacionado com este tipo de melhorias.

Passando agora para uma questão de adequabilidade, e considerando o tamanho da IBG, as suas necessidades competitivas e o tipo de inovação que pode representar, não se pode dizer

que a mesma necessite de implementar um sistema de gestão da inovação formalizado para efectivamente responder às necessidades que apresentam a este nível. Além disso este tipo de norma está mais associado a empresas que possam tratar a inovação com um maior alcance, adequando-se melhor a empresas com departamentos ligados à inovação, onde esta é realmente um aspecto fulcral para a garantia da sustentabilidade do negócio.

Em suma, a norma é aplicável, mesmo que não absolutamente necessária ou adequada face à dimensão da organização. Ainda, a sua aplicação permite que a IBG possa ganhar em termos de gestão do conhecimento, e envolvimento dos colaboradores e uma maior focalização na melhoria e na busca de pequenas melhorias incrementais e contínuas, que construam um património inovador ao longo do tempo. Considerando ainda a exigência da norma em termos de aplicação prática e manutenção provavelmente surgirão dificuldades na efectiva evolução do sistema, o qual poderá ficar excessivamente dependente das características da IBG, da sua dimensão e tipo de clientes.

4.3 Integrabilidade da Qualidade, Inovação e Responsabilidade Social

Uma das principais características de planeamento do projecto de extensão da certificação da IBG, incluindo a gestão da investigação, desenvolvimento e inovação e responsabilidade social, foi a sua implementação num sistema integrado, que aliás é uma mais-valia considerando as poupanças em termos burocráticos e em facilidade de implementação.

Para que fosse possível o término da extensão do sistema, foi necessário, numa primeira fase, verificar o estado do SGQ original, a aplicabilidade das normas e, posteriormente, o estudo da integrabilidade das mesmas. Embora a IBG tivesse, informalmente, averiguado os pontos em comum entre os três referenciais em questão, esse estudo não estava consolidado devendo ser realizada a análise de raiz, considerando como base as características do SGQ já implementado. O estudo completo encontra-se no **Anexo G**, em forma de tabelas de integração. Foi elaborada uma tabela principal que, a partir dos requisitos da ISO 9001:2008 e das implementações referentes à mesma na IBG, apresenta o encaixe com os dois novos referenciais, incluindo a descrição dos novos requisitos e as necessidades para realizar a implementação conjunta. Elaborou-se, também, uma tabela de integração da documentação, verificando qual a documentação obrigatória do SGQ, implementada na IBG, que pode responder aos requisitos documentais das novas normas (procedimentos, registos e outros documentos). Finalizou-se com a elaboração de uma tabela de correspondências entre as normas SA8000:2008 e NP 4469-1:2008, tendo em conta a substituição da primeira pela segunda para terminar a extensão (note-se que as implementações que estavam realizadas se encontravam no âmbito da norma SA8000). De salientar ainda que este estudo da integrabilidade não entrou em consideração com as implementações que, à data de início do projecto, já se encontravam realizadas. Tal escolha foi devida à necessidade de elaborar um estudo de integrabilidade que não tivesse sido afectado pelas implementações existentes, para que se pudesse verificar, claramente, quais as necessidades que o SGQ tinha para se tornar um SGI no âmbito e segundo as normas escolhidas (**Ver Anexo G**).

Como conclusão desse estudo, e para além da identificação das necessidades para integração conjunta, verificou-se que os três referenciais normativos têm vários pontos em comum e são facilmente integráveis na ISO 9001:2008, sobretudo no que toca aos requisitos dos grupos 4 (Sistemas de Gestão da Qualidade), 5 (Responsabilidade da Gestão), 6 (Gestão de Recursos) e 8 (Medição, Análise e Melhoria), envolvendo todos os processos da Iberogestão (**Tabela 12**). A norma que tem maior integrabilidade é a NP 4469-1 que encontra resposta a grande parte dos requisitos através do sistema de qualidade, sobretudo no que toca à implementação e opera-

ção. A norma de IDI também é bastante integrável considerando requisitos gerais, comunicação, documentação etc.. No entanto necessita de uma análise mais pormenorizada, no que diz respeito nomeadamente à gestão das actividades de IDI, gestão das interfaces e conhecimento e gestão das ideias e criatividade.

Tabela 12 – Resumo da integração das normas

Requisitos		
NP EN ISO 9001:2008	NP 4469-1:2008	NP 4457:2007
4.1 – Requisitos gerais	3.1 – Requisitos gerais	4.1 – Generalidades
4.2 – Requisitos de documentação	3.6.4 – Documentação, controlo dos documentos e registos	4.4.4 - Documentação 4.4.5 – Controlo dos documentos e registos
5.1 – Compromisso da gestão	3.3 – Compromisso da gestão de topo 3.6.1 – Recursos, responsabilidade e autoridade	4.2 – Responsabilidades da gestão
5.2 – Focalização no cliente	3.5.1 – Requisitos legais e outros 3.5.2 – Partes interessadas 3.5.3 – Aspectos da responsabilidade social	4.3.1 – Gestão das interfaces e da produção de conhecimento
5.3 – Política de qualidade	3.4 – Política de responsabilidade social	4.2.1 – Política de investigação, desenvolvimento e inovação
5.4 – Planeamento	3.5 – Planeamento operacional 3.5.4 – Objectivos e programas	4.3 – Planeamento da investigação, desenvolvimento e inovação
5.5 – Responsabilidade, autoridade e comunicação	3.6.1.2 – Responsabilidade e autoridade 3.6.5 – Comunicação	4.2.2 - Responsabilidades da gestão de topo 4.4.3 - Comunicação
5.6 – Revisão pela gestão	3.8.1 – Revisão pela gestão	4.2.3 – Revisão pela gestão
6.1 – Provisão de recursos	3.6.1.1 - Recursos	----
6.2 – Recursos humanos	3.6.1 – Recursos, responsabilidade e autoridade 3.6.2 – Competência, formação e sensibilização	4.4.2 – Competência, formação e sensibilização
6.3 – Infra-estruturas	3.6.1.1 - Recursos	----
6.4 – Ambiente de trabalho	3.6.1.1 - Recursos	-----
7.1 – Planeamento da realização do produto	3.6 – Implementação e operação	-----
7.2 – Processos relacionados com o cliente	3.5.1 – Requisitos legais e outros 3.5.3 – Aspectos de responsabilidade social 3.6.5 - Comunicação	
7.3 – Concepção e desenvolvimento	-----	4.3.3 – Planeamento de projectos de IDI
7.4 – Compras	3.6.3 – Selecção e controlo de fornecedores 3.7.2 – Avaliação da conformidade	4.3.1 – Gestão das interfaces e da produção de conhecimento
7.5 – Produção e fornecimento do serviço	3.7.2 – Avaliação da conformidade	-----
8.1 – Generalidades		
8.2 – Monitorização e medição	3.7.1 – Monitorização e medição 3.7.2 – Avaliação da conformidade 3.7.5 – Auditoria interna	4.5.1 – Avaliação de resultados 4.5.2 – Auditorias internas
8.3 – Controlo de produto não conforme	3.6.7 – Preparação e resposta a emergências 3.7.4 – Não conformidades	----
8.4 – Análise de dados	3.7.1 – Monitorização e medição 3.7.4 – Não conformidades	-----
8.5 - Melhoria	3.5.4 – Objectivos e programas 3.7.4 - Não conformidades 3.8.2 - Melhoria	4.5.3 - Melhoria
-----	-----	4.3.1 - Gestão das interfaces e da produção de conhecimento
-----	-----	4.3.2 – Gestão das ideias e avaliação de oportunidades
-----	-----	4.4.1 – Actividades de gestão da IDI
-----	3.2 – Valores e princípios da RS	-----
-----	3.6.6 – Controlo operacional	-----
-----	3.7.3 - Preocupações	-----

4.4 Diagnóstico do Estado de Integração

Tendo em conta o estudo das três normas associadas ao Sistema de Gestão Integrado pretendido, e tendo em consideração os seus requisitos (**Anexos A, B e D**), a sua integração e as implementações já realizadas, foi possível fazer uma avaliação do grau do cumprimento desses mesmos requisitos pelo sistema, à data de início do projecto. Para que fosse possível uma avaliação mais pormenorizada da resposta aos vários requisitos normativos, foram consideradas:

- Metodologias: que corresponde à avaliação dos métodos, procedimentos e definições associadas ao sistema em si e à sua forma de funcionamento;

- **Aplicação:** que corresponde à avaliação do grau de aplicação prática dos métodos definidos, incluindo a existência de registros associados à evidência prática das definições.

A cada um destes pontos de avaliação foi atribuído o mesmo peso em termos totais de grau de comprimento, sendo-lhes conferida uma classificação, de acordo com a escala de pontuação apresentada abaixo (**Tabela 13**).

Tabela 13 – Matriz diagnóstico do estado de integração

	Constatação						%
	Metodologias			Aplicação			
SGQ: ISO 9001	✓			✓			100%
SGI							
IDI: NP 4457				RS: NP 4469-1			
Requisito	Constatação		%	Requisito	Constatação		%
	Metodologias	Aplicação			Metodologias	Aplicação	
4.1	✓	●	88%	3.1	✓	●	88%
4.2	✓	●	88%	3.2	✓	●	88%
4.3.1	●	●	75%	3.3	✓	✓	100%
4.3.2	●	●	75%	3.4	●	✓	88%
4.3.3	●	○	63%	3.5.1	☒	☒	0%
4.4.1	●	●	75%	3.5.2	●	●	75%
4.4.2	✓	●	88%	3.5.3	☒	☒	0%
4.4.3	✓	●	88%	3.5.4	●	○	63%
4.4.4	✓	✓	100%	3.6	●	●	75%
4.4.5	✓	✓	100%	3.7.1	●	○	63%
4.5.1	○	○	50%	3.7.2	○	☒	25%
4.5.2	✓	●	88%	3.7.3	○	☒	25%
4.5.3	✓	○	75%	3.7.4	✓	✓	100%
	81%			3.7.5	✓	●	88%
				3.8.1	✓	●	88%
				3.8.2	✓	●	88%
Grau de Imple- mentação (%)	81%			Grau de Imple- mentação (%)	66%		
% SGI	Pré Projecto	82%					
	Objectivo	100%					

Legenda:

- ☒ Existe e está bem definido
- ☐ Com necessidade de revisão
- ☐ Existência de metodologias ou aplicação limitadas
- ☐ Não existe

Ponderação correspondente:

- 100%
75%
50%
0%

Analisando a matriz acima, verifica-se que o sistema integrado estava bastante completo à data de arranque do presente projecto, sendo que o principal conjunto de requisitos com falhas ao nível da implementação era relativo à responsabilidade social. Esta constatação teve também uma forte relação com o facto de se ter optado pela substituição do referencial SA 8000 pela norma NP 4469-1, estando a avaliação acima descrita já em consonância com essa utilização (pontos com especial relevância: requisitos legais - **3.5.1**, partes interessadas - **3.5.2**, aspectos de responsabilidade social - **3.5.3**, avaliação de conformidade - **3.7.2** e resposta a emergências - **3.7.3**). No que diz respeito à IDI, não houve a necessidade de desenvolver qualquer abordagem de raiz, no entanto ainda existiam algumas arestas a serem limadas, sobretudo no que toca à aplicação prática dos sistemas e metodologias já definidos (gestão de interfaces e de produção de conhecimento - **4.3.1**, gestão de ideias e avaliação de oportunidades - **4.3.2**, planeamento de projectos de IDI - **4.3.3**, actividades de IDI - **4.4.1**, e sobretudo, avaliação de resultados - **4.5.1**). Refere-se ainda que este diagnóstico foi meramente um guia dos requisitos com maior necessidade de intervenção, e apenas em consonância com o estudo da integrabilidade das normas e a verificação exaustiva do tipo de resposta dada a cada requisito é que foi viável a definição do plano de acções para a finalização da extensão, que é apresentado no capítulo seguinte.

O SGQ

A identificação de acções relativas ao SGQ, foi organizada partindo da sua análise (**Anexo F**), onde foram reconhecidos alguns pontos de melhoria. Tendo em conta que esses pontos foram identificados partindo apenas do SGQ original, sem considerar as alterações que foram elaboradas tendo em vista a extensão, foi necessária a verificação da existência e eficácia de resposta a esses pontos pelas alterações já realizadas. Em caso positivo não foram identificadas acções de melhoria a implementar, caso contrário, foram apontadas algumas acções para potenciar a melhoria do sistema (**Tabela 14**).

Tabela 14 – Possíveis melhorias do SGQ

Melhorias e outros pontos identificados	Implementações já verificadas na IBG	Plano de acções
Os processos		
-Revisão dos processos (actividades, Responsabilidades, entradas, saídas, etc.).	-Foi já efectuada aquando da passagem para SGI.	NA
Melhorias ao nível da medição e monitorização:		
-Melhoria dos indicadores de desempenho, nomeadamente ao nível do tipo de indicador (inclusão de indicadores de eficiência, por exemplo), da definição das métricas e metas.	-Foi realizada juntamente com a revisão dos processos.	NA
-Melhoria da resposta dos colaboradores para a actualização dos dados dos indicadores e a sua actualização efectiva.	----	-Necessidade de fazer a actualização dos indicadores de desempenho a partir de Agosto de 2010 e especialmente para o ano de 2011.
-Melhoria na definição de metas (muitas não são atingidas).	-Foram revistos indicadores incluindo as suas metas.	NA
-Melhoria ao nível da sistematização da forma como é acompanhado o desempenho dos processos, por exemplo reuniões de acompanhamento.	-----	-Necessidade de implementar um sistema de gestão com reuniões de acompanhamento mais frequentes que possibilitem sistematizar o controlo e acompanhamento do sistema.
-Melhoria contínua: maior comprometimento para as melhorias e forma de detecção e implementação das mesmas.	----	-Espera-se uma melhoria com a alteração do SGQ a SGI (gestão do conhecimento e das ideias), por isso não se identificou nenhuma acção associada.
Estrutura documental		
NA		
Resposta a requisitos		
-Todos os requisitos são respondidos, mas poderia existir uma melhor filosofia ao nível da aplicação da norma para que o fim não fosse a certificação, mas sim a melhoria de performance. Atenção: a que a IBG é uma Organização de reduzida complexidade e dimensão, sendo menor o impacto da norma como forma de melhoria de performance.	-----	Não foi identificada uma acção, mas entende-se que deve ser promovida a cultura de participação na empresa, envolvendo os colaboradores na busca de soluções, objetivos, melhorias, etc. melhorando o seu comprometimento e também o comprometimento da gestão.

Da análise da tabela acima, facilmente se verifica que, relativamente ao SGQ, a Iberogestão cumpria com os requisitos normativos que lhe eram aplicáveis, tendo estabelecido processos e estrutura documental adequados. Contudo, deveriam ser melhorados os processos de medição e monitorização, sobretudo no que toca à sua colocação em prática (acompanhamento e monitorização). O mesmo se passava relativamente à identificação e implementação de melhorias. No entanto, e considerando a motivação existente relativamente ao sistema, deveria apostar-se no envolvimento de todos os interessados para que o sistema se materializasse em melhorias de performance efectivas, contribuindo para a prossecução da estratégia que a Iberogestão apresenta.

A Extensão do SGQ a SGI

A extensão do SGQ para englobar a gestão da IDI e RS, sendo integrada, deve partir da garantia de que o SGQ estava de acordo com a norma, sendo eficaz. Assim, a indicação do plano de acções teve em consideração as implementações necessárias para a integração, considerando o caso específico da IBG, as implementações que já existiam e o seu confronto. As implementações necessárias para integração correspondiam às alterações necessárias para que o SGQ da Iberogestão pudesse ser transformado num SGI que incluísse a RS e IDI. Esse estudo foi realizado, estando descrito no capítulo anterior, assim como no **Anexo G** deste relatório, incluindo as tabelas de integração entre requisitos e documentação. Convém lembrar que muitas das implementações efectuadas relativamente à responsabilidade social estavam no âmbito da norma SA 8000:2008 que se substituiu pela NP 4469-1:2008.

Tendo em conta estas considerações, o plano de acções elaborado incorporou a identificação de alterações necessárias ao sistema, a necessidade de criação e/ou revisão de documentação e a criação de evidências de execução:

- **Alterações ao sistema:** correspondem a alterações de procedimentos, metodologias, e outros aspectos definidos no sistema, como revisões, gestão de processos, etc. que se materializem em práticas a implementar para a gestão da qualidade, inovação e responsabilidade social;
- **Criação/revisão de documentação:** corresponde a documentação que deva ser criada ou revista para enquadrar as alterações do sistema necessárias, ou para incluir em documentação já existente aspectos de resposta aos requisitos associados à RS e/ou IDI.
- **Evidência de execução:** corresponde a acções práticas que devam ser implementadas para que existam evidências do cumprimento dos métodos e procedimentos referidos nas alterações do sistema, nomeadamente, a realização de reuniões de revisão, o preenchimento das informações relativas a indicadores, a disponibilização de questionários e tratamento das suas respostas, análise de indicadores, avaliação de resultados de IDI, etc.

O plano de acções identificado encontra-se resumido na **Tabela 15**, abaixo, onde se apresentam para cada requisito, e tendo em consideração a integração das três normas, as respectivas alterações ao sistema, criação e/ou revisão de documentação e evidência de execução.

Existem casos em que o SGQ original já dava uma resposta substanciada aos novos requisitos (tome-se o exemplo dos requisitos de gestão de recursos humanos), e assim sendo, não havendo necessidade de fazer alterações ao sistema nem criar ou rever documentação, aponta-se como medida a verificação e revisão desses aspectos para que se pudesse garantir que estariam de acordo com as necessidades do sistema integrado.

Tabela 15 – Resumo do plano de acções a implementar

	Requisitos			Plano de Acções		
	Q	RS	IDI	Alterações no sistema	Criação/ revisão de documentação	Evidência de execução
1	4.1	3.1	4.1	-As implementações para RS devem ser revistas tendo em conta a mudança de norma; -Revisão do âmbito de acordo com a RS e IDI; -Revisão total do Manual de Gestão tendo em conta a mudança de referencial normativo.	-Não é necessária a criação de documentação, mas deve ser feita uma revisão do Manual de Gestão para incorporar a mudança de norma da SA 8000 para NP 4469 e eventuais alterações relativas ao âmbito, valores, princípios, processos, etc.	(ver requisitos seguintes)
2	4.2	3.6.4	4.4.4 4.4.5	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.	-Criação da documentação em falta (ver requisitos seguintes); -Revisão da documentação existente.	-Disponibilização de toda a documentação actualizada, incluindo a nova através do servidor IBG.
3	5.1	3.3 3.6.1	4.2	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Evidências do comprometimento da gestão de topo para as três normas, através de reuniões de revisão do SGI, das quais deve ser mantido registo.
4	5.2	3.5.1 3.5.2 3.5.3	4.3.1	-Estabelecimento de procedimento associado à identificação de partes interessadas – clientes neste caso – sua avaliação de significância e formas de envolvimento (diálogo) e actualização do registo existente para englobar a avaliação de formas de envolvimento das partes interessadas; -Estabelecimento de procedimento referente à identificação e avaliação de aspectos significativos da RS; -Estabelecimento de procedimento referente à identificação e caracterização de aspectos legais, incluindo relativos a clientes.	-Procedimento de identificação, avaliação de significância e envolvimento de partes interessadas e criação do respectivo impresso; -Procedimento de identificação e avaliação de aspectos da RS e respectivos impressos; -Procedimento de identificação e caracterização de aspectos legais aplicáveis e respectivos impressos.	-Aplicação prática dos procedimentos definidos e documentação dessa mesma aplicação: Registos (requisitos legais, artes interessadas e aspectos de RS); -Aplicação prática dos questionários de satisfação do cliente, incluindo o registo das respostas e do seu tratamento. -Envolvimento dos clientes.
5	5.3	3.4	4.2.1	-Revisão da política integrada tendo em conta a substituição da norma SA 8000:2008 pela NP 4469:2008.	-Revisão do Manual de Gestão relativamente à política, revisão e comunicação (secção 4).	-Evidência do envolvimento das partes interessadas significativas relativamente à política do SGI, subscrevendo-a; -Evidências da comunicação efectiva da política do SGI.
6	5.4	3.5 3.5.4	4.3	-Devem ser criados programas relativos à RS para melhor evidência do tratamento de aspectos de responsabilidade social, partes interessadas e suas preocupações.	-Documentação dos objectivos e programas de RS, para além do planeamento do SGI; -Revisão da documentação de IDI (procedimentos e registos de interfaces de IDI e gestão de ideias vigilância, cooperação, etc.).	-Revisão do planeamento do SGI incluindo IDI e RS (registo); -Registo de programas e objectivos de RS; -Actualização dos registos de IDI.
7	5.5	3.6.1 .2 3.6.5	4.2.2 4.4.3	-Deve rever-se as formas de comunicação utilizadas para garantir a comunicação de acordo com os requisitos RS (valores, PIS, indicadores de desempenho, objectivos e programas).	-Revisão da respectiva secção no Manual de Gestão (7.1).	-Comunicação de responsabilidades, autoridades; -Envolvimento de partes interessadas; -Disponibilização de informação referente ao sistema de IDI através do portal (vigilância).
8	5.6	3.8.1	4.2.3	-Revisão das saídas para inclusão de aspectos em falta (PI e aspectos de RS).	-Revisão do Manual de Gestão secção 7.7.	-Evidência da realização da revisão do sistema incluindo as três normas, incluindo o respectivo registo.
9	6.1	3.6.1 .1	----	-Verificação da resposta dos mecanismos do SGQ às necessidades de IDI e RS (ver 6.2, 6.3, 6.4 e 7.4); -Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		
10	6.2	3.6.1 3.6.2	4.4.2	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Necessidade de aposta na prática da formação e sensibilização relacionada com a IDI e RS e os respectivos registos de realização.*
11	6.3	3.6.1 .1	----	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Plano de manutenção de infra-estruturas devidamente actualizado e cumprido.
12	6.4	3.6.1 .1	-----	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Efectiva análise da satisfação dos colaboradores incluindo aspectos de ambiente de trabalho (questionários).
13	7.1	3.6	-----	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		
14	7.2	3.5.1 3.5.3 3.6.5		Ver requisitos 5.2 e 5.5.		
15	7.3	-----	4.3.3	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Evidência da existência de pro-

Análise do Sistema de Gestão da Qualidade e da sua evolução para Sistema de Gestão Integrado

Requisitos				Plano de Acções		
Q	RS	IDI	Alterações no sistema		Criação/ revisão de documentação	Evidência de execução
						jectos de IDI em curso e se não existentes, de projectos de IDI que tenham sido efectuados no passado, como forma de demonstrar a capacidade que a organização tem para realizar o planeamento de projectos, assim como da capacidade para ter inovação.
16	7.4	3.6.3 3.7.2	4.3.1	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.	-Revisão do código deontológico.	-Garantia de que os fornecedores se comprometam a respeitar as políticas de RS, nomeadamente através do código deontológico (subscrição); -Envolvimento dos fornecedores ao nível da identificação de partes interessadas, aspectos de RS, preocupações e política de RS.
17	7.5	3.7.2	----	-Inclusão de formas de verificar a conformidade com os requisitos legais ou outros aplicáveis à IBG, no âmbito da RS (possível ligação com o procedimento de requisitos legais).	-Possibilidade de incorporar a avaliação de conformidade no procedimento de requisitos legais e outros aplicáveis no âmbito da RS (ver requisito 5.2).	-Evidência da avaliação da conformidade com os requisitos legais aplicáveis e outros subscritos.
	8.1			Ver requisitos 8.2, 8.3, 8.4 e 8.5.		
18	8.2	3.7.1 3.7.2 3.7.5	4.5.1 4.5.2	-Estabelecimento de procedimento para documentar e avaliar de modo regular os resultados de IDI; -Avaliação da perspectiva das partes interessadas sobre as actividades de IDI na IBG (através incorporação nos questionários).	-Procedimento de avaliação de resultados de IDI e respectivo impresso.	-Verificação prática da distribuição e recolha dos questionários das PI, incluindo RS e IDI; -Registo da avaliação de resultados de IDI que poderá ocorrer aquando da revisão pela gestão; -Revisão do quadro de indicadores (Q+IDI+RS); -Existência de evidência de realização de auditorias internas ao nível dos três referenciais.*
19	8.3	3.6.7 3.7.4	----	-Elaboração de procedimentos de identificação de situações de emergência e de formas de minimizar os impactos na RS resultantes dessas emergências e respectivos impressos.	-Criação de impresso de identificação, avaliação de impacto de situações de emergência e respectivas acções de minimização.	-Verificação prática da identificação das emergências e formas de minimização e seu registo.
20	8.4	3.7.1 3.7.4	----	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Verificação da análise dos dados referentes a RS (questionários, reclamações e preocupações de PI, indicadores de desempenho) e de IDI (avaliação efectiva dos resultados e indicadores de desempenho).
21	8.5	3.5.4 3.7.4 3.8.2	4.5.3	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Evidência de registos de AC, AP e AM melhoria associadas à RS*; -Registo de acções de melhoria associadas à IDI.*
22	---	----	4.3.1	-Definição de responsabilidades na interface tecnológica; -Identificação de potenciais parcerias ao nível da cooperação tecnológica; -Rectificação dos conceitos de vigilância tecnológica, cooperação e previsão.	-Revisão dos procedimentos e registos associados para incorporação de alterações com vista à explicitação das actividades de gestão da IDI (PR 10 e RG 36).	-Utilização prática das definições e métodos por todos os colaboradores e pelos responsáveis pela gestão das várias interfaces, incluindo a vigilância e cooperação tecnológica; -Colocar artigos de informação no portal (divulgação das actividades de vigilância e cooperação tecnológicas – divulgação por tipo de inovação); -Execução do exercício de previsão tecnológica de forma independente; -Revisão pela gestão de aspectos relacionados com a vigilância, cooperação e sobretudo previsão tecnológicas.
23	---	----	4.3.2	-Definição de critérios de aprovação de ideias; -Criação da bolsa de ideias onde são colocadas ideias que não são imediatamente aprovadas.	-Revisão do procedimento PR 11 e respectivo registo para a incorporação, nomeadamente da bolsa de ideias.	-Verificação de ideias, da sua avaliação e estado de implementação e o respectivo registo; -Verificação da reavaliação das ideias que ficam na bolsa através da revisão pela gestão.*

	Requisitos			Plano de Acções		
	Q	RS	IDI	Alterações no sistema	Criação/ revisão de documentação	Evidência de execução
24	---	----	4.4.1	-Revisão final.		-Gestão da propriedade intelectual (através da cláusula de confidencialidade do código deontológico, definição de critérios de aplicação da confidencialidade a casos especiais e atribuição de um nível a cada projecto de IDI, associado ao tratamento da confidencialidade, com vista à protecção da propriedade intelectual).
25	---	3.2	----	-Revisão final.		
26	---	3.6.6	----	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		
27	---	3.7.3	----	-Revisão final.		-Garantia do envolvimento das partes interessadas através da sua audição, nomeadamente através de reuniões ou nomeação de representantes para as partes interessadas.

NOTA: Pontos assinalados com * foram considerados difíceis de evidenciar no espaço de tempo que havia disponível até à auditoria.

A tabela completa, contendo a identificação das necessidades de integração conjunta das normas baseada no estudo da integrabilidade (**Anexo G**), as implementações existentes, e o respectivo plano de acções encontra-se no **Anexo H**. Nesse anexo é ainda apresentado um planeamento da execução do plano de acções, o qual, apesar de ter sido seguido, não foi totalmente cumprido (**questão a abordar na secção seguinte**).

5.2 A Implementação Efectiva do Plano de Acções

Após a identificação do plano de acções para a finalização da implementação, e tendo o mesmo sido discutido com a equipa responsável pela extensão do SGI, procedeu-se à sua aplicação prática. Tal como se pode verificar, foram identificadas, sobretudo acções de revisão e verificação dos mecanismos que já estavam em execução. Contudo, também se identificaram algumas implementações que deveriam ser elaboradas de raiz, sobretudo no que toca à responsabilidade social, que, como se viu no diagnóstico de integração, era a vertente do sistema mais atrasada (por exemplo a gestão de partes interessadas, aspectos significativos de responsabilidade social, identificação de situações de emergência, etc.) (**Ver Anexo I**).

Em termos gerais, as acções identificadas foram implementadas, salvo algumas excepções que, por determinadas razões, não foram efectuadas de forma completa. O resumo da implementação que foi efectuada é apresentado na **Tabela 16**, onde, para cada tarefa identificada no planeamento, se apresenta o estado de execução e razões para possíveis falhas.

Para a omissão na implementação de algumas das acções contribuiu, em muito, a necessidade de proceder rapidamente às implementações, tendo em conta a realização da auditoria externa, assim como, a falta de exemplos práticos associados às implementações dos sistemas de gestão da IDI e RS. Também, considerando a discussão sobre a aplicabilidade das normas, e sobretudo no que toca à questão de IDI, geraram-se algumas dúvidas sobre a interpretação das mesmas, dificultando a implementação no terreno das acções identificadas (por exemplo a execução da previsão tecnológica e a avaliação de resultados de IDI).

Tabela 16 – Resumo da implementação do plano de acções

ID	Plano	Tarefa		Observações à execução	Falhas na implementação e razões
2	5	Revisão da política do SGI (IDI).	✓	-Elaborada a revisão da política e do manual.	----
3	22	Implementação de melhorias relativas aos procedimentos de gestão de interfaces e da produção do conhecimento.	○	-Foi revisto o procedimento e registos existentes, verificando-se responsabilidades, potenciais parcerias, rectificação de conceitos.	-Não foi formalmente evidenciada a previsão tecnológica de forma independente. Foi decidido pela equipa SGI realizar a previsão tecnológica apenas na revisão pela gestão.
4	23	Implementação de melhorias relativas aos procedimentos de gestão de ideias e avaliação de oportunidades.	✓	-Foram definidos critérios para aprovação de ideias, criado um mecanismo de retenção de ideias rejeitadas (bolsa de ideias) e revistos os documentos e registos respectivos.	----
5	24	Inclusão da gestão da propriedade intelectual.	●	-Foi revisto o código deontológico de forma a incluir uma cláusula de confidencialidade (ver Anexo I).	-A questão da gestão da propriedade intelectual foi reduzida, por interpretação da equipa SGI como suficiente, à confidencialidade e introduzida apenas no código deontológico não sendo devidamente tratada.
6	18	Estabelecimento de procedimento para documentar e avaliar de modo regular os resultados de IDI (incluindo dados de Indicadores).	○	-Revisão dos indicadores associados aos resultados de IDI e sua actualização (integração de informação).	-Foi reduzida à questão da avaliação de resultados à identificação de indicadores associados ao processo de gestão e estratégia, devido à dificuldade em auferir o que representa resultados de IDI (estado muito precoce do sistema).
7	15	Criação de registos de projectos de inovação em cursos ou executados no passado	✓	-Foi realizada a organização de documentação associada a projectos de IDI verificados no passado.	----
9	4;17	Estabelecimento de procedimento para requisitos legais e outros subscritos e avaliação da conformidade com os mesmos.	✓	-Foram verificados os requisitos legais aplicáveis, mantendo-se algumas das subscrições advindas das implementações segundo a SA8000. Decisão da equipa de SGI em não elaborar o procedimento documentado por se ter considerado que os requisitos aplicáveis estavam praticamente reduzidos ao código de trabalho.	----
10	4	Estabelecimento de procedimento para PI e Aspectos de RS.	●	Foi elaborado o procedimento conjunto de PI e Aspectos de RS, os respectivos impressos e o registo da identificação e avaliação da significância das PI (ver Anexo I).	-Faltou o planeamento formal do envolvimento das partes interessadas e a identificação de métodos de avaliação da eficácia do plano de envolvimento de PIS; -Também foi elaborada de forma muito simples, por opção da equipa, a verificação de acções relativas aos aspectos de RS (ver tarefa 12).
11	5	Revisão da política de SGI (RS).	●	-Verificação do envolvimento das PIS na política do SGI, através da sua subscrição e nova subscrição do código deontológico (colaboradores, fornecedores e accionistas).	-Faltou a comunicação com os clientes da política do SGI, o que limitou o seu envolvimento.
12	6	Actualização do planeamento do SGI.	●	-Foi revisto e actualizado o registo do planeamento do SGI.	-Falha ao nível do registo de objectivos e programas de responsabilidade social, associados aos aspectos de RS e a formas de envolvimento das partes interessadas.
13	16	Envolvimento de fornecedores.	✓	-Foi obtida através do código deontológico a garantia do comprometimento dos mesmos em cumprir as	----

ID	Plano	Tarefa		Observações à execução	Falhas na implementação e razões
				disposições da política do SGI.	
14	18	Distribuição de questionários a partes interessadas.	✓	----	----
16	19	Elaboração de procedimentos de identificação de situações de emergência, o seu impacto e acções de minimização.	✓	-Foi identificado um procedimento, não documentado para verificação de situações de emergência, tendo sido feita uma avaliação das mesmas de acordo com o seu impacto nos aspectos de RS considerados significativos (ver Anexo I).	----
17	18	Revisão e actualização do quadro de indicadores (Q+IDI+ RS).	✓	----	----
18	20	Análise dos dados associados às várias normas (quadro de indicadores, resultados de IDI, questionários partes interessadas, preocupações).	●	-Foi elaborada a actualização do quadro de indicadores, e elaborada a análise de questionários das partes interessadas, etc.)	- Falha ao nível da avaliação dos resultados de IDI, resultante da má definição associada ao procedimento de avaliação de resultados de IDI (ver tarefa 6).
19	3 a 21	Revisão de todos os aspectos de ligação com o SGQ original e da sua pertinência e aplicabilidade.	●	-Foram revistas as respostas que o SGQ dava, nomeadamente: sistemas de gestão, comprometimento da gestão, atribuição de responsabilidades, comunicação, definição do representante da gestão, gestão de recursos (incluindo recursos humanos e formação, ambiente de trabalho), concepção e desenvolvimento, relações com fornecedores, fornecimento do produto, medição, análise e melhoria.	-Falharam aspectos associados à clarificação da comunicação, no que toca à definição de formas de comunicação com a parte interessada cliente.
20	2	Revisão documental.	✓	-Foi realizada a revisão e aprovação da documentação e a sua divulgação através do servidor IBG.	----
21	todos (1)	Revisão final (processos, manuais, procedimentos, registos e impressos).	✓	----	----
22	3, 8, 18, 22, 23	Revisão pela gestão.	✓	-Foi elaborada, mesmo que com atraso, a revisão pela gestão, onde se abordaram: auditorias anteriores; satisfação do cliente; desempenho dos processos; outros pontos (satisfação de colaboradores e famílias, previsão tecnológica, potenciais parcerias, ideias e inovações, avaliação de resultados de IDI e RS e partes interessadas).	----

Legenda:

- ✓ - Execução completa
- - Execução quase completa
- - Execução deficiente
- ☒ - Tarefa não executada

Contudo, e apesar das limitações verificadas na implementação, considerando o estado de execução descrito na **Tabela 16**, procedeu-se à auditoria de acompanhamento do SGQ, assim como as auditorias de RS e IDI. Relativamente à gestão da inovação apenas foi realizada a auditoria de fase I, devendo avançar-se para a auditoria de fase II posteriormente. Já no caso da RS foram realizadas ambas as auditorias de fase I e II, após as quais se pôde obter o certificado oficial, à semelhança do que aconteceu com o sistema de gestão da qualidade.

5.3 A Auditoria e o Plano de Acções Correctivas

Dada a necessidade de proceder ao processo de certificação com alguma rapidez, a auditoria externa foi acelerada e, como resultado disso e da falha na implementação prática de algumas acções do plano, verificaram-se algumas não conformidades (Tabela 17).

De salientar que as não conformidades verificadas estavam, sobretudo, relacionadas com as falhas de implementação do plano de acções definido, as quais foram resultado de dificuldades de implementação, quer devido ao tempo disponível para proceder a sua aplicação prática, quer devido às escolhas da equipa de projecto SGI, que optou por fazer uma abordagem mais aligeirada em certos pontos, esperando o *feedback* do auditor para implementar as melhorias que fossem necessárias. A única excepção é a não conformidade relativa à evidência de auditoria interna ao sistema de gestão da IDI. Neste caso não foi realizada a auditoria tendo em conta a previsão da realização da auditoria integrada ao sistema no mês de Setembro (Tabela 17).

Tabela 17 – Resumo das não-conformidades

Baseado em: Relatórios de auditoria LUSAENOR (9/06/2011 e 13/06/2011)

		Descrição das Constatções	Tarefas associadas (causas ver Tabela 16)
IDI – NP 4457:2007	4.3.1	<i>O exercício de previsão tecnológica deve ser formalmente evidenciado. Adicionalmente o procedimento PR10 refere o registo RG36 como suporte para a previsão tecnológica ainda que na prática seja a mesma referida na revisão pela gestão.</i>	3
	4.3.1	<i>A identificação de disposições sobre a propriedade intelectual deveria ser realizada e documentada durante o planeamento de projectos (ou acções de concretização da ideia), sejam as de cumprir com os critérios habituais de confidencialidade (ex. contratos) e acesso (ex. à informação em formato digital) sejam outras apropriadas à natureza do projecto ou a requisitos de terceiros (ex. clientes, parceiros, etc.).</i>	5
	4.5.1	<i>A avaliação dos resultados de IDI está fundamentalmente suportada na avaliação do grau de cumprimento das metas associadas a indicadores de IDI, não sendo evidenciada a análise de outras fontes de informação (ex. resultados dos projectos, não conformidades e reclamações, percepção das partes interessadas, etc.). De igual forma deveria esta avaliação ser abrangente às actividades de IDI (ex. Vigilância Tecnológica).</i>	6, 18
	4.5.2	<i>Não foi ainda realizada a auditoria interna ao sistema de gestão da IDI.</i>	Dadas as alterações recentes e contínuas ao sistema nos últimos 6 meses, a IBG previu a realização da auditoria integrada para Setembro de 2011.
RS – NP 4469-1:2008	3.5.2.3	<i>A organização deve assegurar que as partes interessadas sejam envolvidas através de programas específicos para o efeito, cuja eficácia deve, igualmente ser avaliada. A IBG deverá estabelecer formalmente tais programas de envolvimento e, em especial para partes interessadas externas, evidenciar a sua concretização e resultados alcançados.</i>	10
	3.6.5.2	<i>A organização deve comunicar periodicamente o seu desempenho às partes interessadas. A IBG deveria estabelecer, implementar e manter procedimentos que incluam a comunicação sobre aspectos de RS significativos, indicadores e objectivos de RS, programas em curso e desempenho da RS e sua evolução.</i>	11, 12, 19
	3.6.6	<i>A organização deve estabelecer e implementar as operações que estão associadas aos aspectos de RS avaliados como significativos. Deverão ser inequivocamente identificadas quais as acções implementadas para dar cumprimento às expectativas das partes interessadas e associadas a cada aspecto de RS significativo (na generalidade dos casos apenas se identifica a existência dessas acções, em especial as relacionadas com o cumprimento de requisitos legais).</i>	10

Uma questão importante a ter em atenção relativamente à existência das não-conformidades acima apresentadas, para além do facto das últimas implementações e correcções terem sido feitas num intervalo de tempo reduzido, é a juventude do sistema e a falta de calejo por parte da equipa de SGI na implementação deste tipo de sistemas.

Como se pode verificar, a vertente do sistema em que houve um maior numero de não conformidades foi a IDI, contudo essas não conformidades serão de mais fácil resolução que as associadas à responsabilidade social. Tal facto é devido à dificuldade para conseguir o envolvimento de todas as partes interessadas identificadas como significativas para a IBG (clientes, accionistas, colaboradores e fornecedores) no sistema (dependência da sensibilidade de terceiros).

Tendo estas considerações em mente, e para que fosse possível a obtenção da certificação do sistema, foi necessário identificar um plano de acções correctivas, incluindo para cada não conformidade, acções a implementar para a sua mitigação (Tabela 18).

Tabela 18 – Resumo de acções correctivas para as não-conformidades

		Acção Correctiva
IDI – NP 4457:2007	4.3.1	-Actualização do procedimento formalizando a metodologia para realizar a previsão tecnológica. Formalizar o registo da previsão tecnológica.
	4.3.1	-Sempre que surgir um projecto de IDI será analisada a aplicabilidade do código deontológico como gestão da propriedade intelectual e sempre que não aplicável serão definidas novas medidas para garantir a confidencialidade e propriedade intelectual da informação. O procedimento será actualizado de forma a reflectir esta prática.
	4.5.1	-Incluir no modelo da acta de revisão pela Gestão: -a análise de projectos de inovação no passado;-a evolução da percepção das partes interessadas relativamente ao desempenho de IDI da IBG; - taxa de implementação de ideias, ideias em bolsa, e estado de execução de ideias aprovadas, incluindo atrasos de implementação e suas causas.
	4.5.2	-Realização da auditoria interna ao sistema de IDI, juntamente com a auditoria interna da totalidade do sistema integrado.
RS – NP 4469-1:2008	3.5.2.3	-Identificação de programas para o envolvimento das partes interessadas, no planeamento do SGI, e para a avaliação da sua eficácia (acta de revisão pela gestão). Exemplos de programas de envolvimento a desenvolver são: -Reuniões de acompanhamento para comunicação da política, e envolvimento na identificação de partes interessadas e aspectos de responsabilidade social (inclusão de fornecedores e colaboradores); -Determinação de formas de envolvimento dos clientes, como a carta de responsabilidade social e sua divulgação.
	3.6.5.2	-Estabelecimento de um documento sobre o desempenho social, actualizado pelo menos anualmente, que deve ser distribuído à partes interessadas significativas. Nesse documento deve apresentar-se a política da IBG, comunicação dos aspectos significativos, da relação com as partes interessadas e dos programas em curso e dos resultados obtidos em termos de RS (satisfação dos colaboradores, fornecedores, famílias, resultados dos programas de envolvimento e sua eficácia). Estas acções ficarão evidenciadas no planeamento do SGI.
	3.6.6	-Identificação inequívoca das acções tomadas para o cumprimento de cada aspecto significativo através do registo de partes interessadas e aspectos de responsabilidade social (RG 37).

As acções acima identificadas devem ser postas em prática rapidamente, de forma a responder às exigências da entidade certificadora (LUSAENOR) e permitir o avanço expedito para a finalização da auditoria, com a auditoria de fase II ao à gestão da IDI e posterior obtenção do respectivo certificado.

Ainda nesta linha, salienta-se um conjunto de observações e oportunidades de melhoria, apontadas pela equipa auditora, que devem também ser consideradas e devidamente respondidas.

Capítulo 6. Conclusões e Perspectivas de Trabalhos Futuros

Este projecto tal como descrito, ajudou a que fosse possível finalizar o processo de extensão do sistema de gestão da qualidade da Iberogestão a um sistema integrado que incluía, para além da qualidade, a gestão da responsabilidade social e da inovação.

Em conjunto com as implementações que já vinham sendo realizadas, permitiu a clarificação dos processos e das respostas a dar aos vários requisitos normativos, contribuindo para o estabelecimento de um sistema funcional, baseado na melhoria contínua. Além disso, a decisão de realizar a implementação do sistema de forma integrada permitiu que, em comparação com uma definição individual dos sistemas, houvesse uma redução de auditorias e a construção de um sistema de documentação comum que facilitou a revisão pela gestão. Considerando a implementação do sistema e as vantagens do mesmo para a IBG, pode referir-se a sistematização de toda a actividade e a definição de uma organização estendida a todas as áreas da mesma. Além disso, esta extensão do sistema interno permitiu que o conjunto de colaboradores afectados à equipa de projecto, adquirisse conhecimentos sobre os vários referenciais e a implementação conjunta dos mesmos, o que pode constituir uma vantagem competitiva para a implementação futura dos mesmos em empresas clientes.

No geral, a extensão contribui para uma melhoria do sistema original, voltando o sistema de gestão da IBG no sentido da excelência empresarial, mesmo que se possam considerar algumas reservas em relação ao alcance da inovação na IBG e à capacidade da mesma em alimentar um sistema desta envergadura no futuro (manutenção exigente).

Convém ainda ter em atenção a motivação interna (posicionamento estratégico), mas sobretudo externa do projecto, o que o pode ter voltado excessivamente no sentido da obtenção da certificação ao invés da efectiva melhoria de performance.

A Implementação Prática do Processo de Extensão na IBG (percepção interna)

Relativamente à forma como o sistema foi implementado, e para poder verificar algumas questões sobre o desenrolar das actividades do processo de extensão, foi elaborado um questionário que foi distribuído por todos os colaboradores da IBG, de forma a tentar perceber a sua opinião, não só sobre o desempenho do sistema, mas também sobre o seu envolvimento e contribuição para a definição do sistema. Além disso este questionário (**Anexo J**) permite também identificar áreas que necessitem de melhoria, segundo as opiniões de quem é mais afectado por um sistema desta dimensão (note-se que se trata de um sistema de gestão da responsabilidade social que implica o envolvimento das partes interessadas e de um sistema de gestão da IDI, que está dependente da alimentação de ideias e conhecimento das pessoas que constituem a organização).

Uma das primeiras questões que foi avaliada foi a motivação para a implementação do projecto (**Questão 1**). Assim, verificou-se que, segundo os colaboradores, a decisão de avançar para a extensão foi fruto de uma resolução da gestão de topo, desconhecendo-se as razões, ou resultado de pressões, incluindo o financiamento. Tal constitui uma observação importante relativa à falha no envolvimento de toda a organização e à sua focalização para a obtenção de melhorias de performance efectivas. Quando inquiridos da importância que atribuem à extensão (**Questão 5**), a grande maioria considera que ambos os sistemas são uma aposta importante, embora poucos a considerem fulcral, o que aliás vai de encontro às características de adequabilidade dos ditos referenciais ao caso concreto da IBG. Toda a gente se manifestou a par do processo (**Questão 2**), tendo a maioria tido contacto logo no arranque do processo, o que repre-

senta a existência de comunicação eficaz, mesmo que apenas após a tomada de decisão. Em termos de envolvimento na implementação prática (**Questão 3**), verificou-se que este não foi muito acentuado, com quase 50% dos inquiridos a manifestar que não foi envolvido ou apenas de forma pontual. Mais uma vez esta é uma questão que, a par com a motivação de arranque do processo, deixa algumas reservas sobre a incorporação de todos na definição de um sistema, que sendo desta natureza deveria incluir todas as partes interessadas. Este poderá ser um campo de melhoria, sobretudo ao nível a gestão, de forma a garantir que os colaboradores se sintam motivados, desempenhando um papel activo para o desenvolvimento do processo. Mesmo assim, em termos de comunicação das alterações realizadas, a situação inverte-se verificando-se, que existe comunicação após a implementação (**Questão 4**).

Ao nível das melhorias alcançadas pelo sistema integrado em relação ao sistema de gestão da qualidade original, a maior parte das respostas indicou a performance se manteve ou melhorou ligeiramente, excepção feita à monitorização, medição, análise e revisão que consideraram ter melhorado significativamente (gestão das pessoas, e melhoria, inovação e aprendizagem também tiveram cotações consideráveis correspondentes à melhoria significativa) (**Questão 6**). Esta evidência relaciona-se novamente com a questão da adequabilidade (ou necessidade de implementação) ao nível da responsabilidade social e gestão da inovação, verificando-se novamente, que apesar de haver melhorias na totalidade, as mesmas podem não apresentar grande impacto, tendo em conta as características da Iberogestão em particular. Além disso convém ter em conta que todo o sistema é muito recente o que pode, simultaneamente, diminuir a verdadeira capacidade de melhoria de performance do mesmo, assim como a percepção que as partes interessadas têm da mesma.

Relativamente à gestão de IDI e às respostas que o sistema integrado deu nesse sentido, foi considerado pelos colaboradores que existe uma abordagem definida e um aplicação razoável (**Questão 8**), que se traduziu numa evolução na capacidade de inovação de potencial para significativa (**Questão 9**). Tal deve-se à implementação de formas de gestão do conhecimento e de busca pela identificação de ideias e oportunidades que possam ser exploradas. Todos consideraram a área de inovação com maior impacto na IBG como sendo ao nível do produto, embora considerem que o sistema está mais voltado para a organização interna (**Questão 10**). Tal facto tem, provavelmente, uma associação com as implementações de gestão do conhecimento e ideias, que permitem uma maior organização do conhecimento, assim como com o tipo de inovação que é mais facilmente identificada na IBG, sendo difícil a busca pela inovação nos produtos, questão que se relaciona com o alcance da inovação na Iberogestão.

Finalmente, em termos de responsabilidade social, o sistema foi considerado como tendo uma abordagem definida e aplicação razoável, excepção feita à gestão da implementação e operação, onde o consideraram como tendo uma abordagem integrada e aplicação muito desenvolvida (**Questão 11**). Esta percepção vai de encontro à integração com o sistema da qualidade, permitindo que seja aproveitada a potencialidade de integração entre os dois sistemas. Em termos de impacto global, relativo à responsabilidade social, os mesmos transpareceram que houve uma melhoria apenas na organização e demonstração do que já era cumprido (**Questão 12**), o que novamente vai de encontro à questão da necessidade de implementar um sistema desta envergadura numa empresa de dimensões reduzidas.

Em suma, e apesar, das vantagens identificadas com a implementação do sistema não se pode dizer que o mesmo seja percebido internamente como tendo um impacto muito significativo em termos de melhoria da performance, embora seja de destacar a tentativa de melhoria contínua, mesmo que associada, em muito a motivações externas. Refere-se ainda a possibilidade

deste sistema potenciar a projecção da empresa no mercado, favorecendo uma melhoria da imagem da mesma.

Os Resultados da Auditoria e a Evolução do Sistema

Em termos de resultados de auditoria, e apesar de um conjunto de não conformidades para as quais o plano de acções correctivas deve ser devidamente implementado, garante-se a renovação do certificado ao nível da qualidade e a atribuição do referente à responsabilidade social. Relativamente à gestão da IDI, e mesmo após a implementação do plano de acções correctivas correspondente à auditoria de fase I, ainda deverá ser realizada mais uma auditoria (fase II) e só depois poderá, de acordo com a decisão do IPAC, em permitir ou não atribuição do certificado, obter-se o mesmo. Esta obtenção está, portanto, dependente da interpretação do IPAC sobre a capacidade que a IBG realmente tem para ter um sistema certificado segundo a norma NP 4457:2007. A inovação da IBG deve, para tal, ser entendida ao nível da aplicação de ferramentas existentes que permitam adaptação às diferentes situações dos clientes e garantir a transferência de conhecimento e boas práticas através de metodologias internas adequadas e inovadoras. Neste sentido a aposta em metodologias inovadoras ao nível do *benchmarking* pode constituir um aspecto a ter em consideração no futuro.

Seguindo os resultados da auditoria oficial e numa perspectiva de trabalhos futuros, destaca-se a necessidade da IBG apostar cada vez mais no envolvimento de todos os seus colaboradores para garantia da manutenção do sistema de forma eficaz. Esse envolvimento está muito associado à capacidade que a gestão de topo necessita ter para fazer fluir a informação, incluindo, nomeadamente, formas de dar *feedback* sobre decisões, projectos associados a ideias dos colaboradores e respectivos resultados. Também dentro desta temática do envolvimento deverá trabalhar-se para melhorar o envolvimento com fornecedores e clientes, sendo uma questão futura o estabelecimento de canais de comunicação mais próximos, criando-se laços que foquem a transmissão de conhecimento e a busca pela melhoria partilhada.

A nível mais interno destaca-se a necessidade de trabalhar na evolução do sistema, para que o mesmo possa ser dinâmico e facilmente adaptável às necessidades futuras da empresa e das suas partes interessadas. É aliás neste sentido que apontam a grande parte das observações e oportunidades de melhoria referidas na auditoria, sendo crucial o seu tratamento de forma a garantir a evolução do sistema e prevenir potenciais não conformidades no futuro. No seguimento desta observação, salienta-se, ainda, a provável dificuldade em alimentar o sistema integrado no futuro, o que só será possível com o verdadeiro empenho e focalização de toda a organização.

Mantendo a aposta na evolução dos sistemas, mesmo que possam ter sido apontados como não estritamente necessários, e tendo sempre em consideração as características da empresa e as decisões da gestão de topo relativamente à aposta neste campo, pode tentar-se, a implementação do modelo de excelência empresarial da EFQM (*European Foundation for Quality Management*), contribuindo para o amadurecimento da organização e do seu sistema de gestão.

A Aplicabilidade e Adequação deste tipo de Sistemas a Empresas Consultoras

Da apresentação das conclusões retiradas sobre a implementação do sistema no caso concreto da IBG, pode “extrapolar-se” a aplicabilidade e adequação dos sistemas a qualquer outra empresa do mesmo género. Em termos gerais pode dizer-se que a implementação de um sistema desta envergadura pode trazer melhorias, mas não será imprescindível para este tipo de organização.

Este é um sistema integrado mais adequado a organizações de carácter mais tecnológico ou de investigação (relativamente à vertente de inovação), ou de dimensões que justifiquem um impacto superior no que toca à gestão da responsabilidade social (maior empregador, maior número de clientes, fornecedores, accionistas, etc.). Além disso, como já foi acima referido, é um sistema cuja manutenção não está facilitada. É necessário o empenho e envolvimento de toda a organização para possibilitar a sua manutenção, e um esforço no sentido do envolvimento ao nível da definição de objectivos, gestão do conhecimento, identificação de ideias e oportunidades, o qual deve ser potenciado exhaustivamente pela gestão de topo, o que não é facilmente executável por qualquer tipo de empresa.

Referencias

- AENOR. 2010. Sistemas de gestión: Guía para la integración de los sistemas de gestión, ***Gestión de la Calidad***, 4ª ed.: 125-150: AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Cabral, J. A. S. 1996a. Are ISO 9000 Quality Systems compatible with TQM? Porto: Department of Mechanical Engineering and Industrial Management, University of Porto.
- Cabral, J. A. S. 1996b. ISO 9000:será que a certificação vale a pena?
- Cabral, J. A. S. 2007. Gestão da Qualidade, ***Notas de Apoio Disciplina de Gestão da Qualidade Total 2007/2008***. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- CCE. 2001. Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- COTEC. 2010. Sistemas de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação. In COTEC (Ed.), ***Guia de Boas Práticas de Gestão de Inovação***.
- Crosby, P. B. 1979. The Understanding, ***Quality is Free: the Art of Making Quality Certain***: McGraw-Hill.
- Deming, W. E. 1992. Chain reaction: Quality, productivity, lower costs, capture the market, ***Out of the Crisis***, 19 ed.: Massachusetts Institute of Technology.
- Drucker, P. 2002. The Discipline of Innovation. ***Harvard business review***(The Innovative Enterprise): 95- 103.
- Guedes, A. P., Sousa, J. R., & Patricio, L. 2008. Estratégia e Competitividade Empresarial, ***1. Conceitos Base***.
- Iberogestão. 2010a. Iberogestão: Manual da Qualidade: Iberogestão.
- Iberogestão. 2010b. Manual de Gestão - MG 01_03. Vila Nova de Gaia: Iberogestão: Gestão Integrada e Tecnológica, Lda.
- Iberogestão. 2011. Guia gestão da Inovação. Porto: Iberogestão: Gestão integrada e tecnologica.
- IPQ. 2000. Sistemas de Gestão da Qualidade: Linhas de Orientação para Melhoria de Desempenho (NP EN ISO 9004:2000): IPQ - Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. 2005. Sistemas de Gestão da Qualidade fundamentos e Vocabulário: NP EN ISO 9000:2005: IPQ: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. 2007. Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação: Requisitos do Sistema de Gestão da IDI: IPQ - Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. 2008a. Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização - NP 4469-1:2008: IPQ - Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. 2008b. Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos (NP EN ISO 9001: 2008): IPQ - Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. 2009. Manual de Normalização: IPQ - Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. 2010. Sistema de gestão da responsabilidade social Parte 2: Guia de orientação para a implementação - prNP 4469-2:2010: IPQ - Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. 2011. Sistemas de Gestão da IDI.
- ISO. 2009. Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach (ISO 9004:2009), ***Quality management principles***: ISO - International organization for standardization.
- Juran, J. M. 1998. The ISO 9000 Family of international Standards, ***Juran's Quality Handbook***, 5 ed.: McGraw-Hill International

- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. 1998. How to think about Quality, *Juran's Quality Handbook*, 5 ed.: McGraw-Hill International Edition.
- Kelly, K. 1998. *New Rules for the New Economy: 10 radical strategies for a Connected World*.
- Mamede, P. sem data. Gestão da Qualidade: Conceitos, Principios e Evolução.
- Melo, C. V. M. 2008. *Gestão da Qualidade da Produção de betumes na TOTAL bitumen*. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.
- Neves, L. 2007. Sistemas de Gestão Integrados, *Segurança e Qualidade Alimentar*, Vol. Ano 1 nº2: Editideias - Edição e produção, Lda.
- OCDE. 2005. Basic Definitions, *Manual de Oslo*: OCDE.
- Oliveira, M. A. L. d. sem data. Normalização na manutenção: importância, obstáculos e soluções, Vol. 2011: Qualitas.
- Oliver, J. L. T. 2010. ISO 26000 consenso mundial em RS, *Forum Calidad*, Vol. 217. Madrid: Explora Consulting, S.L.
- Pereira, H. J. 2009. Palestra: Gestão do Conhecimento.
- Santos, A. R. d., Pacheco, F. F., Pereira, H. J., & Bastos, P. A. 2001. *Gestão do Conhecimento: Uma experiência para o sucesso empresarial*. Brasília: Editora Universitária Champagnat.
- Siha, S. M., & Saad, G. H. 2008. Business process improvement: empirical assessment and extensions. *Business Process Management*, 14: 778-802.
- Singels, J., Ruël, G., & Water, H. v. d. 2000. ISO 9000 series: Certification and performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18: 62-75.
- Virtify. 2008. Process Assessment and Improvement Approach.

Anexo A: Requisitos, Evidências e Documentação NP EN ISO 9001:2008

Cláusula/ Subcláusula	Objectivos:	Evidência Usual:	Documentação (Obrigatório)
1 – Objectivo e Campo de Aplicação	1.1 - Generalidades	-Estabelecer o propósito da norma: capacidade para demonstrar a sua <i>“aptidão para, de forma consistente, proporcionar produto que vá ao encontro dos requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis”</i> (IPQ, 2005). -Consciência das necessidades e expectativas do cliente; -Retorno positivo dos clientes e outros mecanismos de monitorização do mercado; -Registos de que se cumpriram consistentemente os requisitos do cliente; -Melhorias sistemáticas nos resultados e/ou processos; -Reduções no nível de defeitos e de outros problemas.	NA (não compreende requisitos, mas deve verificar-se o cumprimento da intenção da norma)
	1.2 - Aplicação	-A norma é estabelecida para ser aplicável a todas as Organizações, mas a sua aplicabilidade depende da abrangência do SGQ; -Definição do âmbito do SGQ e de possíveis exclusões (permissão de exclusão de alguns requisitos do grupo 7, em função da natureza dos produtos e dos processos de realização). -O (s) requisito (s) excluídos não afecta (m) a aptidão da organização para fornecer produto de acordo com os requisitos do cliente; -Justificação da exclusão no manual; Material promocional ou de marketing reflecte adequadamente o âmbito do SGQ da Organização.	NA (não compreende requisitos, mas deve verificar-se o cumprimento da intenção da norma)
4 - Sistema de Gestão da Qualidade	4.1.Requisitos gerais	-Existência de mapas de processo e fluxos de processo com definição clara de responsabilidades, autoridade e inter-relações com processos chave; -Definição, para cada processo, de entradas, saídas, respectivos critérios de aceitação e forma de monitorização; -Demonstração da utilização da abordagem PDCA; -Documentação associada à eficácia dos processos.	NA
	4.2.Requisitos da documentação	-Assegurar planeamento, realização, monitorização, medição e melhoria do sistema; -Comunicação da informação; -Evidência de conformidade; -Partilha e manutenção de conhecimentos. -Existência de um SGQ documentado: manual da qualidade, controlo dos documentos, controlo dos registos, fluxos de processos, organigramas, listas de fornecedores, reclamações de clientes, inquéritos de satisfação de clientes.	-Manual da qualidade; -Procedimento de controlo dos documentos; -Procedimento de controlo dos registos.
5 - Responsabilidade da Gestão	5.1.Comprometimento da gestão	-Reforçar liderança; -Definição de responsabilidade e autoridade; -Comunicação; -Definição de objectivos; -Disponibilidade de recursos. -Envolvimento pessoal no desenvolvimento/divulgação da política de qualidade; -Conhecimento do estado do SGQ; -Conhecimento de resultados associados a SGQ; -Distribuição de objectivos; -Compreensão do SGQ, da abordagem por processos, melhoria, etc.	NA
	5.2.Focalização no cliente	-Dar força ao papel da gestão para determinação de requisitos e satisfação do cliente. -Política da qualidade relacionada com a satisfação cliente; -Cumprimento dos requisitos estatutários/regulamentares do produto; -Requisitos e características dos produtos; -Análise de dados com vista à melhoria da satisfação do cliente; -Consciencialização dos colaboradores na focalização nos clientes.	NA

6 - Gestão dos Recursos	5.3.Política da qualidade	-Assegurar o alinhamento da política de qualidade com as características da organização; -Comunicação da mesma e revisão.	-Declaração de política da qualidade, incluindo comprometimento pela melhoria; -Política apropriada aos objectivos da organização; -Conhecimento por parte dos colaboradores da política; -Revisão da política, e registo das alterações e da sua aprovação.	-Declaração da política de qualidade.
	5.4.Planeamento	-Definição de objectivos para a qualidade; -Planeamento do sistema de forma a garantir recursos e métodos.	-Definição de objectivos da qualidade, assegurando a sua compreensão ao longo da organização, a sua adaptação à realidade e documentação; -Demonstração de que modo vai de encontro aos requisitos da política e objectivos da qualidade; -Adequabilidade aos produtos e clientes (utilização da informação de questionários por exemplo); -Existência de formas de comunicar o planeamento e de o monitorizar e rever.	NA
	5.5.Responsabilidade, autoridade e comunicação	-Atribuição de responsabilidades e autoridade aos colaboradores; -Definição de um representante da gestão que serve de ponte entre a gestão e a implementação do SGQ; -Estabelecimento de uma política de comunicação, de modo a assegurar a consciência sobre os objectivos e as políticas seguidas.	-Evidência das responsabilidades e autoridades dentro da organização e da sua comunicação na organização; -Existência de um representante formal e perfeitamente a par do sistema SGQ; -Evidência de comunicação a todos os colaboradores; -Garantia de comunicação eficaz entre clientes e fornecedores e a relação na rede de processos.	NA
	5.6.Revisão pela gestão	-Necessidade de monitorizar e controlar as decisões estratégicas e de qualidade;	-Demonstração através de registos apropriados da efectiva revisão pela gestão e do seu planeamento; -Evidência de tentativas de melhoria contínua e medição da eficácia do SGQ; -Evidência de auditorias internas; -Evidência da utilização de informação apropriada nas entradas da revisão; -Evidência das decisões tomadas pós revisão.	-Actas e outros registos associados à revisão como o planeamento das revisões, registo de entradas e de saídas.
	6.1.Provisão de recursos	-Garantia da disponibilização de recursos para o estabelecimento manutenção do SGQ e aumento da satisfação do cliente.	-Evidência da determinação dos recursos necessários e da sua disponibilização (planos, orçamentos, etc.).	NA
	6.2.Recursos humanos	-Planeamento dos recursos humanos; -Identificação de necessidades; -Recrutamento/acolhimento; -Desenvolvimento de competências e sua avaliação.	-Evidência de requisitos de competências para as várias funções; -Registos associados à identificação de necessidades, acções de formação desenvolvidas, avaliação da eficácia e eficiência das formações, do planeamento da formação.	-Registos de escolaridade, formação, saber fazer e experiência dos colaboradores.
	6.3.Infraestrutura	-Assegurar a existência de uma estrutura adequada.	-Informação de registo de actividades de manutenção, de identificação de necessidades, desempenho da organização (deficiências de infra-estruturas).	NA
	6.4.Ambiente de trabalho	-Assegurar a análise do ambiente do trabalho para garantir a qualidade do produto.	-Evidência da análise de situações que afectem a qualidade ou a capacidade de cumprir requisitos: ruído, limpeza, arrumação, iluminação, temperatura.	NA

7 - Realização do Produto	7.1.Planeamento da realização do produto	-Planeamento dos processos de realização do produto alinhados com o SGQ.	-Identificação das actividades e documentação associadas ao planeamento; -Métodos definidos segundo o ciclo PDCA para a execução do processo (instruções de trabalho escritas).	-Evidência da realização de processo e produto final de acordo com requisitos.
	7.2.Processos relacionados com o cliente	-Assegurar a compreensão dos requisitos dos clientes e ou requisitos não declarados; -Garantir a comunicação eficaz com os clientes e a revisão dos requisitos do produto.	-Evidência dos resultados de identificação de requisitos do produto (ou documentação de encomenda); -Conhecimento dos requisitos estatutários e/ou regulamentares associados ao produto quando aplicável; -Registos demonstrantes da efectiva revisão de requisitos e/ ou alterações de encomendas; -Evidência de existência de canais de comunicação adequados; -Análise de reclamações e devoluções.	-Registos associados à revisão dos requisitos de produto e seus resultados.
	7.3.Concepção e desenvolvimento	-Assegurar o planeamento da concepção para garantir exequibilidade; -Gerir entradas e saídas do processo de concepção de forma a ir de encontro aos requisitos dos clientes; -Efectuar revisões, verificações, validações e controlo de alterações ao processo de concepção e desenvolvimento, por forma a garantir a sua evolução positiva.	-Existência de documentação relacionada com as fases de concepção e desenvolvimento de revisões, verificações, validações e respectivas responsabilidades; -Registo de entradas para a concepção e desenvolvimento; -Ligação entre o registo de entradas e as saídas do processo de concepção; -Saídas revistas e aprovadas antes da divulgação; -Registos de revisão do processo de concepção e desenvolvimento; -Registo de actividades de verificação da concepção.	-Entradas de concepção e desenvolvimento; -Resultado de revisões, verificação, validação e revisões de alterações da concepção e desenvolvimento.
	7.4.Compras	-Assegurar que o produto comprado está de acordo com os requisitos, incluindo a avaliação e selecção dos fornecedores; -Assegurar a comunicação ao fornecedor dos requisitos; -Verificar o produto comprado.	-Evidência da consciência da importância dos serviços comprados; -Critérios claros para a selecção e avaliação progressiva dos fornecedores; -Existência de informação de compra de acordo com todos os requisitos e especificações entre as partes; -Evidência de inspecção dos serviços comprados.	-Resultados de avaliações de fornecedores e acções resultantes.
	7.5.Produção e fornecimento do serviço	-Controlo da produção e do fornecimento do serviço; -Validação dos processos de produção e fornecimento do serviço; -Assegurar a identificação e rastreabilidade; -Garantir a preservação do produto e a propriedade do cliente.	-Evidência de controlo dos processos de produção de modo a garantir o cumprimento dos critérios de aceitação; -Exista identificação dos processos cuja saída não possa ser verificada e disponibilidade de meios para validação destes processos; -Existência de identificação e rastreabilidade; -Identificação e controlo adequado da propriedade do cliente; -Evidência de formas de preservar o produto.	-Registo para demonstração da validação de processos em que a saída não possa ser monitorizada; -Identificação exclusiva do produto, quando a rastreabilidade é um requisito; -Propriedade do cliente perdida, danificada ou inadequada.
	7.6.Controlo do equipamento de monitorização e de medição	-Garantir resultados válidos por parte dos instrumentos de monitorização e medição.	-Evidência por parte da organização da análise exhaustiva dos elementos de medição e monitorização utilizados para a manutenção do produto conforme.	-Registo de padrões utilizados para calibração ou verificação de equipamento; -Registo da validade dos resultados de medições anteriores quando o equipamento é encontrado não conforme; -Registo dos resultados de calibração e verificação.

Anexo A: Requisitos, Evidências e Documentação NP EN ISO 9001:2008

8 - Medição, Análise e Melhoria	8.1.Generalidades	-Assegurar o planeamento da forma como é feita a monitorização, medição e análise dos processos.	-Evidência do cumprimento das cláusulas seguintes.	NA
	8.2.Monitorização e medição	-Garantir a satisfação dos clientes; -Efectuar auditorias internas e outros elementos de auto-avaliação; -Monitorização e medição dos processos.	-Evidência dos mecanismos utilizados para avaliar a conformidade de acordo com cliente; -Evidência do planeamento e execução de auditorias internas e da existência de um procedimento associado; -Existência de focalização na capacidade de atingir os resultados planeados; -Existência de tratamento de reclamações de clientes, indicadores de processos, não conformidades e resultados de auditorias internas; -Monitorização do produto conforme.	-Procedimento documental para descrever as responsabilidades e metodologias para realizar auditorias internas; -Evidência de conformidade do produto com os critérios de aceitação; -Registo de resultados de auditorias internas.
	8.3.Controlo do produto não conforme	-Visa assegurar que os produtos não conformes não são fornecidos aos clientes.	-Procedimento documentado; -Práticas documentadas relativamente a produto não conforme; -Registo da natureza das não conformidades; -Registo de resultados de verificação e correcção.	-Procedimento documentado caracterizando a natureza da não conformidade e acções tomadas; -Registo da natureza de NC e acções subsequentes.
	8.4.Análise de dados	-Visa proporcionar a possibilidade de transformar dados em informação para tomada de decisão, identificação de tendências e oportunidades de melhoria.	-Evidência da recolha e análise de dados, e que tomou decisões fundamentadas nessa análise produzindo melhorias.	NA
	8.5.Melhoria	-Promover a melhoria contínua para aumento da capacidade de cumprir requisitos; -Implementação de acções correctivas e não apenas de correcção; -Implementação de acções preventivas.	-Evidência da avaliação da variação de resultados reais do SGQ, os anteriores e os definidos (satisfação do cliente, conformidade com os requisitos, características e tendências dos processos e produtos, fornecedores); -Procedimento documentado e registo dos resultados das acções correctivas; -Procedimento documentado e registo dos resultados das acções preventivas; -Recolha e tratamento de dados para efeito de acções preventivas.	-Procedimento documentado com a metodologia para identificação, implementação, controlo e revisão de acções correctivas; -Procedimento documentado com a metodologia para identificação, implementação, controlo e revisão de acções preventivas; -Registo de resultados de acções correctivas e preventivas.

Legenda:

NA: Não Atribuído

PDCA: Planear, Executar, Controlar e Actuar (do inglês *Plan, Do, Check, Act*)

NC: Não Conforme

SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade

O NA significa que não existem procedimentos ou documentação obrigatória exigida pela norma. Convém ter em atenção que a exigência de determinados procedimentos ou registos não implica exactamente a existência separada de todos eles. Podem existir em conjunto de acordo com as características da organização ou deliberação da mesma nesse sentido.

A informação disposta acima tem como base o estudo das normas portuguesas Sistemas de Gestão da Qualidade: requisitos (NP EN ISO 9001:2008) e Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário (NP EN ISO 9000:2005), o guia interpretativo ISO 9001:2000, o guia interpretativo ISO 9001:2008.

Anexo B: Requisitos, Evidências e Documentação NP 4457:2007

Cláusula /subcláusula	Objectivos:	Evidência Usual	Requisitos Documentais (obrigatório)	
4.1.Generalidades	-Estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação, melhorando a sua eficácia.	-Determinação da forma de cumprimento dos requisitos; -Definição do âmbito da IDI; -Documentação regular e actualizada.	NA	
4.2.Responsabilidades da gestão	Política de investigação, desenvolvimento e inovação	-Declaração da política de Gestão da IDI; -Estabelecimento de política adequada aos objectivos da organização; -Comunicação da política aos colaboradores da organização; -Evidência de revisão das políticas adoptadas.	-Declaração da política de IDI.	
	Responsabilidade e autoridade Gestão de topo Representante de gestão	-Assegurar o envolvimento e identificação de responsabilidades da gestão de topo; -Atribuição de responsabilidades documentada e comunicada; -Determinação de um representante da gestão de topo que faz a ligação entre a gestão e o sistema de gestão de IDI.	-Evidência de estabelecimento de responsabilidades e autoridades dentro da organização e sua comunicação; -Garantia do comprometimento da gestão de topo e do cumprimento das suas responsabilidades (definição de objectivos e políticas, promoção da cultura de inovação, revisão, provisão de recursos e acompanhamento); -Existência de um representante formalmente identificado para a gestão de topo.	-Documentação das atribuições de responsabilidades e autoridades.
	Revisão pela gestão	-Assegurar a adequabilidade do sistema, da sua eficácia e eficiência; -Identificação de oportunidades e melhorias.	-Evidência da revisão através de registos apropriados do planeamento e da execução e do tipo de informação utilizada (avaliação de resultados, auditorias internas, alterações, etc.); -Existência de documentação associada às saídas da revisão; -Evidência da melhoria.	-Entradas para revisão documentadas (resultados de IDI, auditorias internas, acções de seguimento, revisões anteriores, sugestões de melhoria); -Registo dos resultados da revisão (melhoria da eficácia do sistema IDI, necessidade de recursos, alterações de política e objectivos).
	Gestão das interfaces e da produção do conhecimento	-Assegurar a circulação e transferência de conhecimento entre a actividade inovadora da organização e o seu ambiente; -Analisar a envolvente externa e interna; -Previsão e vigilância; -Assegurar recursos; -Fluxo de informação.	-Evidência de um processo para gerir as interfaces tecnológica, de mercado e organizacional; -Evidência de análise da envolvente externa (fornecedores, parceiros, clientes, concorrentes); -Determinação de elementos que assegurem o fluxo de informação; -Identificação de actividades de vigilância, cooperação e previsão tecnológicas; -Identificação de actividades de análise interna e externa, propriedade intelectual e novos clientes; -Determinação dos recursos necessários.	-Procedimentos para recolha, documentação, análise e tratamento, difusão e valorização da informação.
4.3.Planeamento da investigação, desenvolvimento e inovação	Gestão das ideias e avaliação de oportunidades	-Assegurar o processo de gestão das ideias, através da captação, análise e avaliação; -Análise da informação tendo em vista o confronto entre os objectivos da organização e a avaliação do mercado potencial, atendendo ainda aos riscos associados.	-Existência de procedimento para gestão de ideias; -Busca de oportunidades de inovação tratando a informação relativa aos processos de gestão de interfaces; -Existência de critérios de avaliação e selecção de ideias consistentes com a política de inovação.	-Procedimento para captação, análise, avaliação e pré-selecção de ideias.
	Planeamento de projectos de IDI	-Estabelecimento de planos de projecto para orientar a organização no sentido da obtenção dos resultados esperados.	-Utilização de planos de projecto consistentes onde são incluídos a descrição do projecto, os envolvidos, as actividades de verificação e validação, controlo de alterações, identificação de resultados...	-Planos de projecto; -Disposições relativas à protecção de propriedade.

4.4. Implementação e operação	Actividades de gestão da IDI	-Garantir a identificação de um conjunto de actividades associadas ao processo de IDI, como gestão e coordenação de carteira de projectos, gestão do conhecimento, criatividade, problemas e oportunidades, gestão das ideias, de acordo com as necessidades, dimensão, complexidade e risco da organização.	- Existência da definição de critérios e procedimentos para assegurar a correcta realização das actividades de IDI estabelecidas.	-Procedimento de gestão das actividades de IDI; -Registo das actividades e outra documentação pertinente.
	Competência, formação e sensibilização	-Garantia de ter pessoal a realizar as actividades de investigação com competências para tal; -Determinação das competências necessárias; -Promover o <i>"think out of the box"</i> .	-Evidência de estabelecimento de planos de formação do pessoal e gestão de competências com vista à inovação; -Impulsionamento, por parte da gestão, da criatividade e do <i>"think out of the box"</i> .	-Registos associados à formação (competências, planeamento e resultados de formação).
	Comunicação	-Assegurar o estabelecimento de fluxos de informação apropriados através de processos de comunicação, quer a nível interno, quer externo.	-Evidência do estabelecimento de processos de comunicação; -Estabelecimento de formas de divulgação da política de IDI.	NA
	Documentação	-Garantia da organização; -Política e objectivos; -Âmbito das actividades; -Principais elementos do sistema.	-Evidência de um conjunto de documentação, já definida ao longo de outros requisitos.	-Política de IDI; -Descrição e âmbito das actividades IDI; -Descrição dos principais elementos e suas interacções; -Outros documentos definidos como necessários.
	Controlo dos documentos e registos	-Garantia da identificação de alterações, revisões e aprovações; -Garantia da legibilidade, distribuição e rastreabilidade; -Garantia da manutenção de registos e da sua identificação e rastreabilidade.	-Evidência de procedimento de controlo da documentação e dos registos.	-Procedimento de controlo dos documentos; -Procedimento de controlo dos registos.
	Avaliação de resultados	-Garantia da manutenção da documentação e avaliação dos resultados de IDI; -Identificação e análise de eventuais desvios.	-Existência de procedimentos para documentar e avaliar de modo regular os resultados da IDI; -Avaliação de NC, da percepção das partes interessadas, do impacto na organização e outras.	-Procedimento para avaliação de resultados.
4.5. Avaliação de resultados e melhoria	Auditorias internas	-Determinar se o sistema de gestão está de acordo com as disposições normativas e os requisitos estabelecidos pela organização; -Avaliar a implementação e a eficácia do mesmo.	-Existência de um planeamento e implementação de programa de auditorias; -Definição do âmbito, frequência e métodos da auditoria e selecção de auditores; -Evidência da tomada de acções correctivas no sentido das indicações dos resultados da auditorias internas.	-Registos apropriados das actividades de planeamento, realização de auditorias e respectivas acções de seguimento.
	Melhoria	-Melhoria contínua do sistema através de políticas adequadas, o próprio desenvolvimento e inovação, pela avaliação de resultados de auditorias e comunicação.	-Política de IDI voltada para a melhoria contínua; -Desenvolvimento e inovação no sentido da melhoria; -Revisão da gestão com vista análise do desempenho e o destacar de formas de melhoria; -Utilização da comunicação para transmissão de ideias (colaboradores).	NA

Legenda:

NA: Não Atribuído

IDI: Investigação, Desenvolvimento e Inovação

NC: Não Conformidades

O NA significa que não existem procedimentos ou documentação obrigatória exigida pela norma. Convém ter em atenção que a exigência da existência de determinados procedimentos ou registos não implica exactamente a existência separada de todos eles. Podem existir em conjunto de acordo com as características da organização ou deliberação da mesma nesse sentido. A informação disposta acima tem como base o estudo da norma portuguesa Sistemas de Gestão da IDI: requisitos (NP 4457:2007) e a norma portuguesa: Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) -terminologia e definições das actividades de IDI (NP 4456:2007).

Anexo C: Requisitos, Evidências e Documentação SA 8000:2008

Cláusu- la/Subcláusula	Objectivo/ Evidência Usual	Possível Documentação Associada
1.Trabalho infantil	-Proibição do trabalho infantil; -Mitigação/reparação dos efeitos provocados pelo trabalho infantil; -Providenciar a educação aos trabalhadores jovens; -Cumprimento das regras de trabalhadores jovens (horários – 10 horas diárias máximas, incluindo trabalho, escolaridade e transporte - carga de trabalho – nunca exceder 8 horas diárias - e trabalho nocturno – proibido); -Comunicar os princípios a todas as partes interessadas; -Não exposição de crianças ou trabalhadores jovens a situações perigosas ou inseguras em nenhum contexto.	-Definição de procedimentos documentados para reparação/não utilização de mão-de-obra infantil, incluindo requisitos de admissão e gestão da mão-de-obra menor; -Programa de resposta a detecção de trabalho infantil; -Registo de recrutamento/selecção; -Política de consciencialização sobre trabalho infantil; -Análise de riscos, relativamente a trabalhadores menores e restrições de acessos.
2.Trabalho forçado	-A presença na empresa deve ser voluntária; -Proibição da utilização de meios que induzam o trabalho forçado: -Depósitos; -Retenção de documentos; -Retenção de ordenados.	-Definição de procedimento documentado para apresentação e tratamento de queixas dos trabalhadores; -Regulamento sobre processos disciplinares; -Comunicação interna dos procedimentos documentados e práticas associadas; -Registo dos processos disciplinares; -Evidência de cálculo de remunerações/prémios.
3.Saúde e segurança	-Garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável; -Garantir as condições de SST (minimizar os riscos, nomear representante da direcção, formação, sistema de identificação de perigos e análise e controlo de riscos, instalações sanitárias; acesso a água potável, locais de armazenamento de alimentos, ...).	-Definição de procedimento de segurança e saúde no trabalho; -Identificação e avaliação de riscos; -Documento comprovativo da identificação de perigos e avaliação de riscos e medidas preventivas recomendadas; -Procedimento de manutenção; -Programa de manutenção dos equipamentos; -Registo de manutenção.
4.Liberdade de associação e direito à negociação colectiva	-Garantir a todos os colaboradores e comunicar-lhes o direito à livre associação; -Facilitar meios para associação livre e independente; -Definição de representante dos trabalhadores, pelos mesmos, sem interferência da gestão; -Garantia da não retaliação aos colaboradores pela sua pertença a associações de negociação colectiva.	-Procedimento sobre liberdades e direitos de associação e diálogo social; -Acordo/comunicação com grupos de interesses; -Comunicação sobre a liberdade de associação; -Registo de eleição do representante.
5.Discriminação	-Garantia de não discriminação em vários processos como o recrutamento, a selecção, promoção e reforma de colaboradores; -Garantia do respeito da vida pessoal dos colaboradores e das suas escolhas pessoais (religião, orientação sexual, raça,...); -Comportamentos coercivos, exploratórios, ameaçadores ou abusivos não são permitidos; -Direito à personalidade.	NA (requisito avaliado através de entrevistas)
6.Práticas disciplinares	-Comunicação das práticas disciplinares a implementar pela organização; -Não utilização de práticas que falem ao respeito dos colaboradores na sua extensão física e psicológica.	-Estabelecimento de procedimentos internos para advertir os trabalhadores em caso de erro profissional; -Comunicação e validação dos procedimentos para advertência com representante dos trabalhadores ou outras entidades; -Definição de registos para apoio ao processamento da advertência e resposta à mesma.
7.Horário de trabalho	-Garantia do cumprimento das especificações em vigor, de acordo com legislação nacional e ou internacional (40 horas semanais com pelo menos 1 dia de folga a cada 7); -Regime de horas extraordinárias como voluntário, de recurso pouco frequente e remunerado numa base especial (não exceder as 12 horas extraordinárias semanais).	-Definição da política de horários de trabalho, incluindo horas extra; -Política de remuneração e sua comunicação; -Definição de registos para controlo dos horários de trabalho e seu pagamento; -Registo de comunicação do horário de trabalho.

8.Remuneração	-Assegurar salários que assegurem a subsistência dos colaboradores, tendo em atenção as práticas da indústria (BNW); -Assegurar que não sejam feitas deduções aos salários como punição, salvo legislação ou acordo em contrário; -Garantir a declaração inequívoca da composição dos salários e dos benefícios associados aos colaboradores; -Regime especial de pagamento de horas extraordinárias; -Garantia da não utilização exclusiva de mão-de-obra temporária ou excessivo número de contratos de curto prazo em consecutivo.	-Estabelecimento de política salarial; -Estabelecimento de metodologias de monitorização e medição da adequabilidade dos salários (BNW); -Definição de procedimento para comunicação e negociação da política salarial; -Definição da política de contratação; -Registo de cálculo e verificação da fórmula das necessidades básicas (BNW).
Política	-Obtenção de uma política promulgada pela gestão de topo que seja divulgada interna e externamente e implementada a todos os níveis da organização.	-Política de Responsabilidade Social; -Orientações estratégicas; -Procedimento de comunicação interna e externa; -Mapa de partes interessadas.
Representante da gestão de topo	-Garantir o sucesso na implementação do sistema de gestão, usando, para isso, um representante com autoridade suficiente.	NA
Representante dos trabalhadores para a SA8000	-Garantia da facilidade de comunicação entre a gestão e todos os colaboradores.	-Registo de eleição do representante.
Revisão pela gestão de topo	-Garantia de um processo de acompanhamento efectivo da eficácia do sistema de gestão.	-Registo em actas de reunião; -Relatórios de gestão.
Planeamento e implementação	-Viabilizar a realização de relações de trabalho dignas e humanas e em conformidade com os requisitos da norma, assegurando o seu entendimento e implementação; -Utilização da comunicação entre as várias partes interessadas.	NA
Controlo de fornecedores/subcontratados e subfornecedores	-Garantir a conformidade dos fornecedores/subcontratados, de acordo com a norma SA8000; -Exercer influência para garantir que também subfornecedores respondam, aos requisitos da norma.	-Procedimento de avaliação de fornecedores; -Lista de fornecedores Qualificados; -Registos de comprometimento dos fornecedores.
Preocupações e acções correctivas	-Prática de acções de melhoria da gestão através de acções correctivas, preventivas e da identificação de causas; -Estabelecimento de meios confidenciais para todo o pessoal poder reportar possíveis não conformidades relativas a RS.	-Registos de prática de acção de melhoria (investigação, identificação de causas, implementação de acção correctiva e/ou preventiva adequada).
Comunicação externa e envolvimento de partes interessadas	-Disponibilização de canais de comunicação para permitir a partilha de informação relevante, e assegurando assim o envolvimento das partes interessadas; -Demonstração da conformidade através de documentação diversa, incluindo registos.	-Procedimentos para comunicação regular a todas as partes interessadas e demonstração de capacidade de diálogo.
Acesso para verificação	-Garantia de acesso à informação.	NA
Registos	-Manutenção de registos que estejam de acordo com os requisitos do padrão.	NA (já apresentados)

Legenda:

NA: não atribuído

NC: não conformidades

SST: saúde e segurança no trabalho

BNW: *Basic Needs Wage*: salário para as necessidades básicas actuais, pessoais e familiares, e um mínimo de poupança

OIT: Organização Internacional do Trabalho

O NA, significa que não existem procedimentos ou documentação obrigatória exigida pela norma. Convém ter em atenção que a exigência da existência de determinados procedimentos ou registos não implica exactamente a existência separada de todos eles. Podem existir em conjunto de acordo com as características da organização ou deliberação da mesma nesse sentido.

Anexo D: Requisitos, Evidências e Documentação NP 4469-1:2008

Requisito	Objectivo	Evidências e Possíveis procedimentos e/ou outra documentação
3.1 – Requisitos Gerais	-Assegurar que a organização estabelece, documenta e implementa um sistema de gestão da responsabilidade social que abrange toda a organização; -Assegurar a eficácia desse sistema.	-Âmbito do sistema adequadamente estabelecido; -Documentação regular e Actualizada; -Sistema de gestão estabelecido e documentado e implementado e mantido; -Abrangência de toda a organização; -Evidência de melhoria da eficácia.
3.2 – Valores e princípios da responsabilidade social		
3.2.1 – Valores	-garantia que a organização explicita os seus valores assegurando o envolvimento pelo menos das partes interessadas internas.	-Documento formal com os valores e princípios da responsabilidade social (pelos menos os 10 definidos pela norma); -Documentação e métodos associados às estratégias, políticas, práticas e processos de implementação; -Documentos que demonstrem o envolvimento das partes interessadas; -Meios utilizados para comunicação dos valores; -Registo da comunicação dos valores; -Evidência da sua disponibilização ao público.
3.2.2 – Princípios	-Assegurar o a base da conduta da Organização num conjunto de princípios de responsabilidade social (mínimo NP 4469:2008): cumprimento da lei, respeito pelas convenções internacionais, princípios da precaução e prevenção da poluição na origem, actuação transparente, partilha de informação, respeito pelas partes interessadas, reconhecimento dos aspectos da responsabilidade social, responsabilização e respeito pelas definições normativas, não regressão.	
3.3 – Compromisso da gestão de topo	-Assegurar o envolvimento da gestão de topo na implementação dos valores organizacionais no SGRS e na sua melhoria continua; -Definição de Actividades, responsabilidades associadas à gestão de topo: comunicação da importância das expectativas das partes interessadas, definição da política e objectivos, revisão e acompanhamento, disponibilização dos recursos necessários.	-Política definida pela Gestão de topo; -Registos da comunicação da gestão relativamente à importância da RS; -Registo da revisão do sistema (actas); -Registo de afectação de recursos.
3.4 – Política da responsabilidade social	-Garantia do compromisso da Organização face à responsabilidade social e atendimento às partes interessadas.	-Declaração da política da responsabilidade social; -Registo da comunicação da política; -Validação da eficácia da comunicação; -Disponibilização da política de RS; -Revisões da política e registos associados.
3.5 – Planeamento operacional		
3.5.1 – Requisitos legais e outros	-Identificação de todos os requisitos legais e outros aplicáveis à organização garantindo o seu cumprimento.	-Procedimento para identificação e acesso aos requisitos legais e outros aplicáveis; -Registos dos requisitos legais aplicáveis e obrigações resultantes e da sua análise (aplicabilidade).
3.5.2 – Partes interessadas	-Identificar as partes interessadas da organização e a sua significância e garantia do seu envolvimento (preocupações, necessidades e expectativas).	-Relação com identificação das partes interessadas, actualizações, avaliação de significância (resultados); -Registo dos mecanismos utilizados para envolvimento das partes interessadas, critérios para avaliação da eficácia e resultados dos mesmos.
3.5.3 – Aspectos da responsabilidade social	-Assegurar a identificação dos aspectos da responsabilidade social e avaliação da sua significância e integração no SGRS.	-Modo de proceder para determinação de aspectos significativos e o registo dos mesmos (listagem com identificados e significativos); -Critérios estabelecidos para avaliação da significância; -Resultado da avaliação dos aspectos RS.
3.5.4 – Objectivos e programas	-Assegurar a definição de objectivos de RS para funções e níveis relevantes e garantir a sua concretização através de programas.	-Documentação com identificação dos objectivos (específicos, mensuráveis, realistas) e registo da sua relação com a política e significância dos aspectos da RS, etc.; -Registos do desenvolvimento de melhoria; -Programas da responsabilidade social (cumprimento de política, objectivos, responsabilidades, meios e prazos de concretização) e registo da avaliação das alterações.
3.6 – Implementação e operação		
3.6.1 – Recursos, responsabilidade e autoridade	-Identificar os recursos necessários para estabelecer, implementar, manter e melhorar o sistema de gestão da Responsabilidade social e garantir que a gestão de topo procede à respectiva afectação; -Assegurar a definição, documentação e atribuição e comunicação das responsabilidades e autoridade dos colaboradores.	-Identificação das necessidades de recursos e registo dos recursos afectos; -Organigramas; -Descrição documentada da atribuição de responsabilidades relacionadas com SGRS e sua comunicação; -Registo da nomeação do representante da gestão de topo e comunicação da mesma a toda a organização.

3.6.2 – Competência, formação e sensibilização;	-Desenvolver as competências das pessoas que desempenham tarefas na organização que potencialmente causem impacto significativo em termos de RS.	-Registo associadas à identificação das competências necessárias, das necessidades de formação, acções de formação realizadas e histórico das mesmas por colaborador, acções de sensibilização; -Procedimento para garantia da sensibilização das pessoas da organização para aspectos de RS.
3.6.3 – Selecção e controlo de fornecedores	-Induzir a cadeia de fornecimento em práticas de responsabilidade social.	-Procedimento para selecção e controlo de fornecedores; -Registo da sensibilização de fornecedores para aspectos de RS; -Registo do comprometimento dos fornecedores face à norma em questão.
3.6.4 – Documentação, controlo dos documentos e registos	-Assegurar um sistema documentado para garantir a compreensão e eficaz implementação e melhoria do SGRS.	-Existência de procedimentos (documentados ou não) para garantia do controlo dos documentos e registos; -Matriz de documentação (documentação em vigor, responsabilidades e detentores, registos localização, suporte, responsabilidades associadas e tempo de retenção).
3.6.5 – Comunicação	-Garantir que as partes interessadas, internas e externa, são informadas sobre o desempenho da responsabilidade social da organização e registo de comunicações.	-Registos da comunicação efectuada (relatórios, publicações, internet, intranet, agendas, actas, formações, etc.).
3.6.6 – Controlo operacional	-Assegurar que as operações associadas aos aspectos da responsabilidade social significativos são realizadas sob condições controladas.	-Relação das actividades que necessitam de procedimentos documentados de controlo operacional; -Procedimentos documentados onde estão definidos os critérios operacionais; -Contratos, acordos e registos da comunicação aos fornecedores e subcontratados.
3.6.7 – preparação e resposta a emergências	-Dotar a organização da capacidade de identificação, prevenção e resposta a situações de emergência e acidentes potenciais ou reais (riscos).	-procedimentos de prevenção e resposta a situações de emergência e demonstração da actuação nesse sentido; -Registos do planeamento e da realização de simulacros e da actuação nesse sentido.
3.7 – Verificação	- Identificar os parâmetros fundamentais para monitorizar e medir o desempenho do sistema de gestão da responsabilidade social da organização.	
3.7.1 – Monitorização e medição	-Assegurar a satisfação das partes interessadas, e o desempenho do SGRS: indicadores da responsabilidade social.	- Registos da avaliação das partes interessadas significativas; -listagem de indicadores de Responsabilidade social e objectivos; -Quadro de monitorização da gestão; -Relatórios de actividade.
3.7.2 – Avaliação da conformidade	-Garantir que a organização assegura a conformidade com os requisitos legais aplicáveis e com outros requisitos que subscreva.	-Demonstração do modo como a organização avalia a conformidade com os requisitos legais aplicáveis; -Registo da avaliação de conformidade e de acções correctivas e preventivas para garantir a conformidade.
3.7.3 – Preocupações	-Garantia que a organização considera e responde às preocupações das partes interessadas.	-Registo das preocupações das partes interessadas, a sua análise e minimização; -Relatórios de entrada para a revisão do sistema.
3.7.4 – Não conformidades	-Assegurar que as não conformidades detectadas no âmbito do sistema de gestão da responsabilidade social são resolvidas pela organização.	-Registo de não conformidades, reclamações e denúncias e do seu tratamento e minimização.
3.7.5 – Auditoria interna	-Assegurar que a organização avalia periodicamente o seu SGRS, com vista à sua melhoria.	-Registo de auditorias e resultados de monitorização do sistema de gestão da RS; -Programas, planos relatórios e registos de auditorias e seus resultados.
3.8 – Revisão e melhoria 3.8.1 – Revisão pela gestão; 3.8.2 – Melhoria.	-Assegurar a contínua adequação, eficiência e eficácia do SGRS analisando o desempenho da organização e desencadeando acções de melhoria; -Assegurar que o desempenho da responsabilidade social e a eficácia do respectivo SG são continuamente melhorados e que são tomadas medidas correctivas e preventivas relativamente e não conformidades.	-Convocatórias, relatórios de entradas, actas e registos da revisão pela gestão; -Registos associados à evolução dos resultados de RS; -Procedimento que inclua metodologia para identificação, implementação, controlo e revisão de acções correctivas e preventivas; -Registo dos resultados das acções correctivas e preventivas empreendidas e recolha e tratamento de dados.

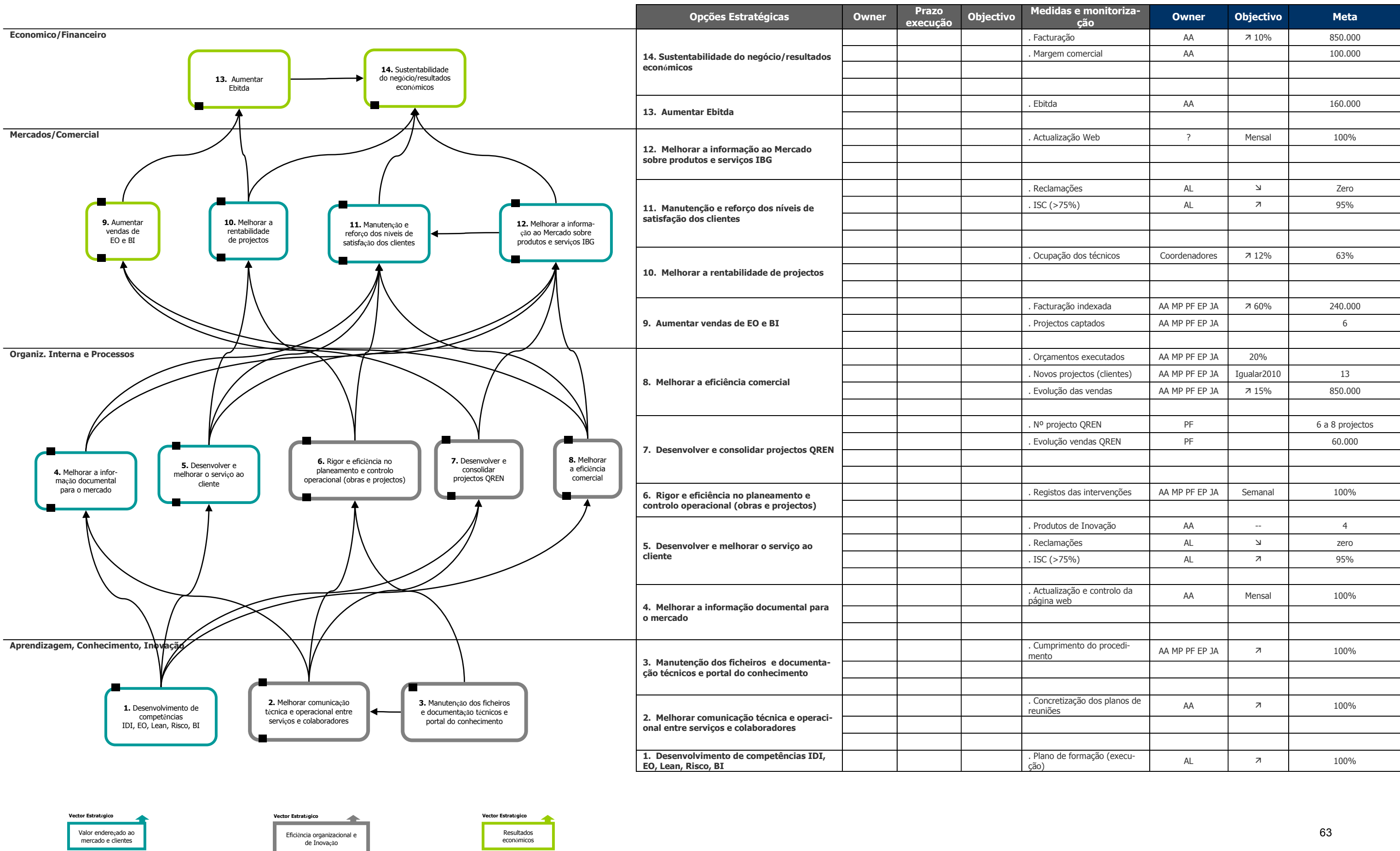
Legenda:

RS: responsabilidade Social

SGRS: Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

A norma não prevê a obrigatoriedade da documentação dos procedimentos definidos, à excepção do ponto 3.6.6, deixando essa decisão à Organização. Contudo, no caso da Organização decidir não documentar esses procedimentos, a mesma deverá demonstrar de forma consistente, como procede para assegurar o estabelecimento, implementação e manutenção do procedimento. Ainda, ao contrário do que acontecia na norma da Qualidade, não são previstas quaisquer exclusões nos seus requisitos.

Anexo E: Mapa Estratégico IBG



Anexo F: Análise do Sistema de Gestão da Qualidade Original

(em volume separado)

Anexo G: Tabelas de Integração

Paralelismo entre requisitos, documentação e implementações necessárias para integração das normas NP EN ISO 9001:2008, NP 4457: 2007 e NP4469:2008 e entre as normas de Responsabilidade social NP 4469-1:2008 e SA8000:2008



Análise do Sistema de Gestão da Qualidade e da sua evolução para Sistema de Gestão Integrado

Anexo F: Análise do Sistema de Gestão da Qualidade Original

Cristiana Alexandra Gonçalves Esteves

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Eng.º Paulo Osswald

Orientador na Iberogestão: Eng.º Alfredo Azevedo



FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão

2011-07-26

Nota Inicial:

Este anexo corresponde a uma análise mais extensa do Sistema de Gestão da Qualidade da Iberogestão, tendo como principal objectivo verificar a capacidade que o mesmo tem para albergar a extensão a Sistema Integrado no âmbito da Qualidade, Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação e Responsabilidade Social. Desta forma, nesta análise consideram-se as seguintes componentes:

- Apresentação do sistema;
- Estudo dos processos e estrutura documental;
- Estudo da resposta a requisitos normativos;
- Avaliação do sistema através do grau de maturidade.

Relativamente ao estudo dos processos pretendeu verificar-se:

- Se estão bem identificados e vão de encontro às necessidades da empresa, caracterizando o seu negócio;
- Se se encontram bem definidos, sendo claros, fáceis de entender, disseminar e justificar;
- Se são bem executados na prática;
- Se é realizada a monitorização dos mesmos e se a mesma é feita correctamente;
- Se apresentam boa performance e se vão de encontro às metas estabelecidas;
- Se o sistema documental está bem implementado e dá resposta aos requisitos normativos e às necessidades dos processos, garantindo o sucesso da sua utilização.

Relativamente ao estudo da resposta aos requisitos pretendeu concluir-se se os mesmos são ou não respondidos e de que forma, utilizando, para tal, o estudo da resposta processo a processo e requisito a requisito (Tabela de Evidências).

Finalmente, e como forma de conclusão, realizou-se a avaliação da maturidade, que incluiu a auto-avaliação do sistema utilizando a NP EN ISO 9004: 2000 e ISO 9004:2009.

Tabela 1 – Matriz de abordagem e metodologia do projecto

TEMPO →			
	Fases	Entradas	Saídas
Análise do Processo de Extensão	I. Enquadramento teórico	-A normalização (normas, enquadramento e outra informação); -Os sistemas de gestão.	-Conhecimento das normas e do seu enquadramento, suficiente para o desenvolver do projecto.
	II: Levantamento da situação	-Enquadramento teórico; -Informação variada na IBG (documentação, colaboradores, etc.).	-Contextualização da IBG; -Apresentação do SGQ original; -Apresentação do estado de integração.
	III. Avaliação das condições base do projecto	-Saídas Fase II	-Avaliação da motivação do projecto; -Eficácia e eficiência do SGQ;
	IV. Estudo da aplicabilidade e integrabilidade das normas	-Análise das condições base do projecto; -Enquadramento estratégico; -Enquadramento normativo.	-Aplicabilidade das normas; -Integrabilidade das normas.
	V. Avaliação da integração	-Saídas Fase III e IV	-Diagnóstico do estado de Integração
Finalização da Extensão	VI. Definição do plano de acções	-Saídas Fases III, IV e V	-Determinação do plano de acções para finalizar a extensão.
	VII: Resultados e Medidas Correctivas	-Implementações do plano de Acções; -Resultado da Auditoria.	-Avaliação dos resultados obtidos; -Apresentação do plano de resposta à auditoria
Conclusões e trabalhos futuros		-Resultados de todas as fases	-Certificação (auditoria); -Resultados internos (Questionário).

Anexo F

Índice de Conteúdos

Capítulo 1.	Introdução	1
1.1	Os Processos e Estrutura Documental	1
1.2	Os Requisitos Normativos: Aplicação e Implementação	3
1.3	A Auto-avaliação e o Grau de Maturidade das Organizações.....	3
Capítulo 2.	Apresentação do SGQ Original	5
2.1	O Âmbito, Política e Exclusões do Sistema	5
2.2	Apresentação dos Processos.....	5
2.3	A Estrutura Documental	10
Capítulo 3.	Análise dos Processos e Estrutura Documental	11
3.1	Análise de Adequabilidade dos Processos	11
3.2	Definição, Implementação, Monitorização e Melhoria dos Processos	14
3.3	Análise da Estrutura Documental	21
Capítulo 4.	Resposta a Requisitos Normativos	27
4.1	Análise da Resposta Requisito-a-requisito (Tabela de Evidências)	27
4.2	Análise da Resposta dos Processos aos Requisitos Normativos	28
Capítulo 5.	Auto-avaliação do SGQ e Grau de Maturidade.....	35
Capítulo 6.	Conclusão	47
Referencias		49

Capítulo 1. Introdução

1.1 Os Processos e Estrutura Documental

Os Processos

De acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008 e a NP EN ISO 9004:2000, a adopção de uma abordagem por processos, que é um dos oito pilares da qualidade, é fomentada *quando se desenvolve, implementa e melhora a eficácia e eficiência de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação das partes interessadas indo ao encontro dos seus requisitos* (IPQ, 2000, 2008). Um processo é, então, *uma actividade ou conjunto de actividades utilizando recursos, e gerida de forma a permitir a transformação de entradas em saídas* (IPQ, 2008). Nesta linha, a abordagem por processos é considerada como *a aplicação de um sistema de processos numa organização, juntamente com a identificação e as interacções destes processos e a sua gestão para produzir o resultado desejado* (IPQ, 2008).

A utilização desta abordagem está associada a um conjunto de vantagens, de que se destacam o controlo passo-a-passo que proporciona sobre os processos e sobre a sua interligação, combinação e interacção (IPQ, 2000). Enfatiza a importância *de entender e de ir ao encontro dos requisitos, da necessidade de considerar processos em termos de valor acrescentado, de obter resultados do desempenho e da eficácia do processo e da melhoria contínua dos processos baseada na medição dos objectivos* (IPQ, 2000).

Tendo presentes estas considerações, *convém que a gestão de topo estabeleça uma organização orientada para o cliente:*

- a) *Ao definir sistemas e processos que podem ser **claramente entendidos, geridos e melhorados** tanto ao nível da eficácia, como quanto à eficiência;*
- b) *Ao assegurar a **operação e o controlo eficazes e eficientes** dos processos e **as medidas e os dados utilizados para determinar o desempenho** satisfatório da organização* (IPQ, 2000).

Alguns exemplos de actividades para que se consiga obter uma abordagem por processos implementada, claramente definida, gerida e monitorizada, tal como a norma NP EN ISO 9004:2000 aponta, são, segundo a mesma norma:

- *Definir e promover os processos que conduzem à **melhoria do desempenho** organizacional;*
- *Adquirir e utilizar, numa base contínua, **dados e informação** do processo;*
- *Direccionar o progresso para a **melhoria contínua**;*
- *Utilizar métodos apropriados para **avaliar a melhoria do processo**, tais como auto-avaliações e revisão pela gestão* (IPQ, 2000).

É importante salientar que nem todos os processos têm o mesmo impacto para que organização possa atingir os seus objectivos. Existem processos que são mais importantes e, assim sendo, os recursos e esforços devem ser alocados em função do impacto que os mesmos têm nas capacidades da organização. Neste sentido é interessante a consideração da avaliação de **processos chave** ou da análise de riscos (APCER, 2010).

Também dependente do tipo de processo e do seu impacto e interligações é importante a utilização de uma abordagem PDCA (Figura 1), a qual é também referida pela própria norma nas alíneas a) a f) da cláusula 4.1 (requisitos gerais do grupo sistemas de gestão da qualidade).

São estes os principais pontos que guiaram a análise que é apresentada de seguida, tentando verificar se os processos estão de acordo com estas recomendações da norma, adequando-se ao negócio que a Iberogestão apresenta e apontando no sentido da satisfação das partes interessadas e da melhoria contínua.

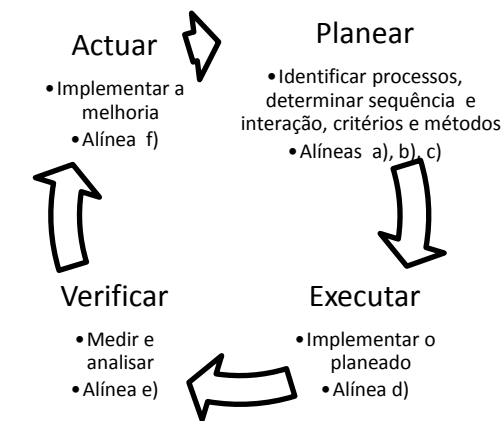


Figura 1 - Ciclo PDCA na Gestão de Processos

Adaptado de: Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008 (APCER, 2010)

A Documentação

Segundo a norma NP EN ISO 9001:2008, a documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- Declarações documentadas quanto à política da qualidade e aos objectivos da qualidade;*
- Um manual da qualidade;*
- Procedimentos documentados e registos requeridos pela norma;*
- Documentos, incluindo registos, determinados pela organização como necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos (IPQ, 2008).*

A principal função da documentação é o *apoio à gestão dos processos*, servindo para *assegurar os resultados e a consistência das actividades e dos processos*. Também é utilizada para que a organização seja *capaz de demonstrar* a si própria, a clientes e terceiros, a *capacidade de fornecer produto de forma consistente* (APCER, 2010).

Algumas observações devem ser feitas à descrição da documentação acima referida. Primeiro a referência a procedimentos documentados, significa que os mesmos são de carácter *obrigatório*, sendo estabelecidos, documentados e mantidos. Contudo não implica que os mesmos sejam mantidos individualmente. Podem ser concatenados vários procedimentos obrigatórios num só, por exemplo. Além disso, um requisito de procedimento documentado também pode ser satisfeito por mais que um documento. Mais ainda, a norma prevê que a extensão da documentação possa deferir entre as organizações devido a factores como dimensão, complexidade, interacções dos processos e competência do pessoal. De referir que qualquer tipo de suporte ou formato pode ser utilizado para a documentação, não havendo preferência por nenhum em particular (papel, informático, magnético etc.) (IPQ, 2008).

Relativamente à forma como a documentação deve ser implementada, e novamente utilizando como referência a norma NP EN ISO 9004: 2000, convém que:

- A gestão defina a documentação necessária para o funcionamento do SGQ, assim como para a sua manutenção e operação eficaz e eficiente;

- b) *A natureza e extensão satisfaçam os requisitos contratuais, estatutários e regulamentares e as necessidades e expectativas das partes interessadas, sendo apropriada à organização;*
- c) *A documentação seja avaliada no que diz respeito à eficácia e à eficiência da organização, como por exemplo, funcionalidade, facilidade de utilização, recursos necessários, políticas e objectivos, requisitos actuais e futuros relacionados com a gestão de conhecimento, benchmarking dos sistemas de documentação, interfaces utilizadas pelos clientes, fornecedores e outras partes interessadas;*
- d) *Seja assegurado o acesso à documentação, tendo por base a política de comunicação da organização (IPQ, 2000).*

1.2 Os Requisitos Normativos: Aplicação e Implementação

A norma ISO 9001:2008 apresenta um conjunto de requisitos associados à gestão da qualidade, os quais foram já devidamente explorados quer através do estado de arte do corpo principal do relatório, quer através da tabela de requisitos da norma no **Anexo A**. Contudo, convém fazer uma breve ressalva à sua aplicação. A norma pede, explicitamente que a organização que a adopte explicitamente qual o âmbito da aplicação, definindo o seu grau de abrangência (desde um processo a toda a organização) e demonstre, inequivocamente, que os requisitos considerados como exclusão possam realmente assim ser considerados (possibilidade de exclusão de requisitos não aplicáveis do ponto 7: Realização do produto) (IPQ, 2008). Ainda, e apesar da norma ISO 9001 ser uma norma exclusivamente de requisitos, não decide como é que os mesmos podem ser respondidos. Essa decisão é da competência da organização (APCER, 2010).

1.3 A Auto-avaliação e o Grau de Maturidade das Organizações

A Norma ISO 9004:2000 e ISO 9004:2009

A norma ISO 9004 é um guia de orientação, com uma perspectiva mais alargada sobre a gestão pela qualidade, embora não seja certificável. Foi publicada pela primeira vez em 1994, tendo sido revista em 2000 e, mais recentemente, em 2009. A norma ISO 9004:2000 constitui um referencial associado à ênfase na melhoria contínua. Dessa forma toda a sua extensão está focada nessa mesma melhoria, dando indicações para a implementação de sistemas de forma a garantir a sua evolução nesse sentido. Esta versão está mais voltada para as características internas da organização e da interacção com as partes interessadas, constituindo um par consistente com a ISO 9001. Em 2009, a ISO publicou a nova versão cuja maior alteração, relativamente à sua precedente, é a utilização do conceito de desempenho sustentado da organização. A ênfase da norma alterou-se então de melhoria contínua para sustentabilidade, trazendo uma maior proximidade com a Gestão da Qualidade Total e os modelos de excelência (**Figura 2**) (Celaya, 2008). *Esta norma fornece assim, linhas de orientação que permitem, a qualquer organização, alcançar o desempenho sustentado, num ambiente complexo, exigente e em mudança contínua, através de uma abordagem de gestão pela qualidade* (Júnior, 2009). Em Portugal, a norma em vigor é ainda a versão de 2000, dado a de 2009 ainda não ter sido publicada pelo IPQ.

A Auto-avaliação

A auto-avaliação corresponde a uma revisão completa e sistemática das actividades e dos resultados de uma organização, fornecendo uma visão global dos desempenhos da mesma e do seu grau de maturidade. Ambas as versões da norma ISO 9004 dão grande ênfase à auto-avaliação, no entanto, tem diferentes formas de abordar esta questão. Destacam-se as diferenças ao nível do âmbito da avaliação – ISO 9004:2000 voltada para a melhoria e ISO 9004:2009 voltada para sustentabilidade – e da organização da própria auto-avaliação – ISO 9004:2000 questões de resposta aberta e atribuição de nível de maturidade e ISO 9004:2009 através de matrizes de avaliação com pontos de avaliação, níveis de maturidade e respectivas constatações. De qualquer forma, a auto-avaliação constitui uma forma de averiguar o nível de maturidade da organização, assim como identificar oportunidades de melhoria e de inovação, incluindo oportunidades e planos de acção como vista à melhoria e ao desempenho sustentado (Júnior, 2009), o que a torna uma excelente ferramenta de revisão e manutenção do sistema.

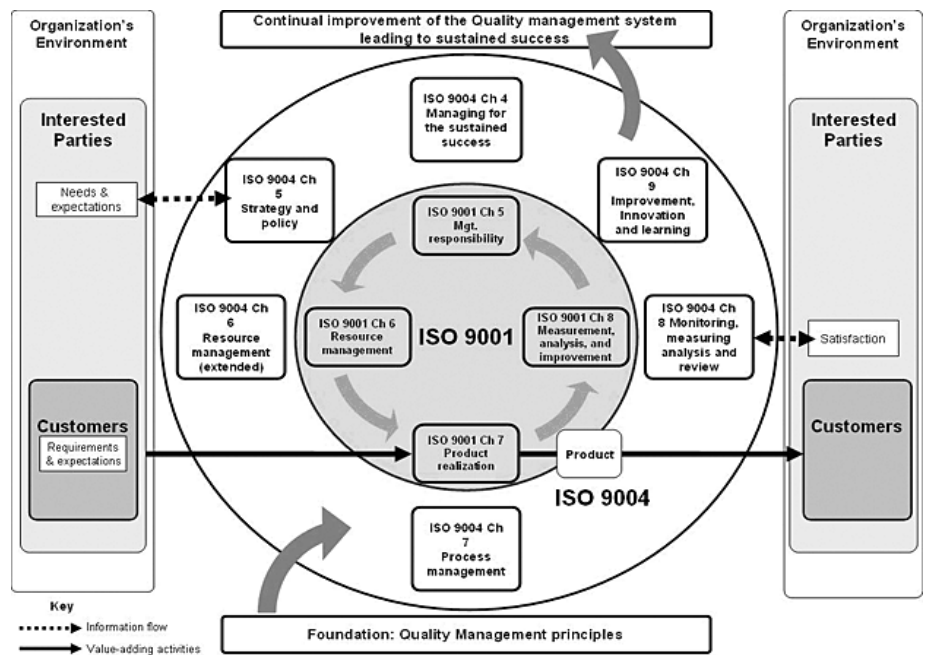


Figura 2 – Esquema da norma ISO 9004:2009

Fonte: ISO 9004:2009 (ISO, 2009)

O Nível de Maturidade

O nível de maturidade corresponde ao grau de desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade. Segundo a ISO 9004:2009, uma organização é considerada como madura se realizar de *maneira eficaz e eficiente* a gestão do seu sistema de qualidade, atingindo o desempenho sustentado ao nível de todas as características do mesmo (Júnior, 2009). A dita norma prevê, então, cinco níveis de maturidade, à semelhança do que acontecia com a sua precedente. Contudo os níveis são ligeiramente diferentes, situando-se a versão de 2009 num patamar superior por entrar em consideração com a sustentabilidade (Figura 3).

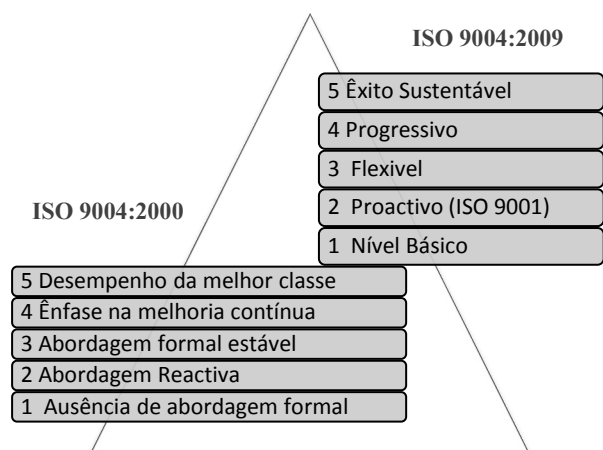


Figura 3 – Níveis de maturidade segundo a ISO 9004:2000 e ISO 9004:2009

Baseado em: Forum Calidad (193/08)

Capítulo 2. Apresentação do SGQ Original

2.1 O Âmbito, Política e Exclusões do Sistema

Um dos principais pontos para a implementação da norma de qualidade é a definição do âmbito, política e exclusões do sistema, dado serem as bases para a avaliação da resposta aos requisitos normativos. Além disso constituem instrumentos que permitem moldar o sistema à organização a partir dos requisitos da norma que, como se viu, são definidos de forma a serem aplicáveis a vários tipos de organizações.

No caso da IBG, o SGQ original estava enquadrado no seguinte âmbito **“concepção/desenvolvimento e prestação de serviços na consultoria em sistemas e de gestão, formação, auditorias e diagnósticos”** (Iberogestão, 2010). De acordo com as definições estratégicas da empresa, já apresentadas, e o âmbito especificado para o SGQ, a IBG definiu a sua política de qualidade baseando-a no estabelecimento de uma visão, missão, princípios e valores, os quais que alavancavam o sistema (Tabela 2).

Tabela 2 – Resumo da política de qualidade
Fonte: Manual da Qualidade (Iberogestão, 2010)

Visão <i>Ser uma empresa de consultadoria de Gestão (...) e ainda em Sistemas (...) com notoriedade e divulgação Nacionais, apresentando soluções inovadoras e de valor à medida das expectativas do cliente e pautando as suas acções pelo rigor, profissionalismo, competência e atitude proactiva de níveis elevados.</i>	Missão <i>Desenvolver capacidades humanas e técnicas fiáveis e inovadoras, cumprindo referenciais e práticas de Qualidade Total, nas áreas específicas da Consultoria em Organização e Gestão Global.</i>
Princípios • Satisfazer e superar as necessidades e expectativas dos Clientes. • Promover o desenvolvimento das competências técnicas individuais e colectivas • Cumprir na gestão interna práticas de excelência empresarial em Melhoria Contínua • Criar e distribuir valor	Valores • Sériedade e Sobriedade • Ética Profissional • Valorização dos Colaboradores • Respeito dos Compromissos • Satisfação de Clientes e Sociedade

Tendo em conta a definição do âmbito, e partindo do conhecimento do tipo de negócio e práticas da empresa, a IBG identificou como exclusão os pontos referentes à cláusula 7.6 da norma, alusivos ao controlo dos equipamentos de monitorização e de medição. Esta exclusão estava devidamente justificada, demonstrando-se, tal como requerido pela norma, que não afectava a aptidão ou responsabilidade da IBG em prestar um produto e/ou serviço que satisfizesse os requisitos dos seus clientes.

2.2 Apresentação dos Processos

Para a apresentação dos processos recorreu-se à utilização da transcrição da descrição que é feita do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo o Manual da Qualidade da Iberogestão (Transcrição 1 e 2). Desta forma, pretendeu ter-se um primeiro contacto com os processos, entendendo sobretudo a ligação entre eles. As secções do Manual da Qualidade aqui colocadas também permitiram perceber qual a visão que a própria Iberogestão tem deles e, de uma forma simples, perceber quais os objectivos que terão sido traçados para cada um deles. É então apresentado um quadro resumo que contém as principais características dos vários processos, incluindo os *inputs*, as actividades, os *outputs* e os indicadores utilizados para fazer a monitorização.

Transcrição 1 – SGQ: Processos Iberogestão

1. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O Sistema de Gestão da Qualidade descrito neste Manual foi desenvolvido segundo um **modelo de gestão integrada de processos**, que estabelecem entre si, relações de valor acrescentado.

O Sistema de Gestão da Qualidade da IBG baseia-se em dois vectores fundamentais: **Estrutura do SGQ e Documentação do SGQ (...)**

2. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO (...)

- Qualidade e notoriedade dos produtos e a capacidade de os divulgar
- Equipas consultoras
- Relação preço/qualidade
- Suportes documentais
- Transmissão de Know-how
- Planeamento e controlo documentados dos projectos
- Portfólio de clientes

3. CRITÉRIOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS

O historial da empresa e a experiência que mercados e projectos lhe foram endereçando conduz à identificação de um conjunto de critérios e condições que determinam a identificação dos PROCESSOS do negócio IBG; (...):

- Importância para a gestão e o êxito do negócio
- Mensurável e reproduzível
- Satisfação do cliente
- Qualidade do Produto
- Potencia a organização e coordenação internas

4. MODELO DE GESTÃO INTEGRADA DE PROCESSOS

Os processos que suportam a actividade da IBG estão descritos na rede/modelo seguinte, descrevendo os processos e suas inter-relações. Estes processos decorrem da estratégia da IBG e dos respectivos factores críticos, necessidades e exigências dos nossos

clientes e foi desenvolvido em articulação com todos os colaboradores e a Gerência da IBG. A rede de processos da IBG foi agrupada em três macro processos por afinidade de contribuição para um dado output, **GESTÃO, NEGÓCIO e SUPORTE**. Cada um destes macroprocessos é constituído por processos que se encontram descritos neste manual.

Os processos foram desenhados tendo em consideração os seguintes elementos:

- Entradas
- Saídas
- Actividades

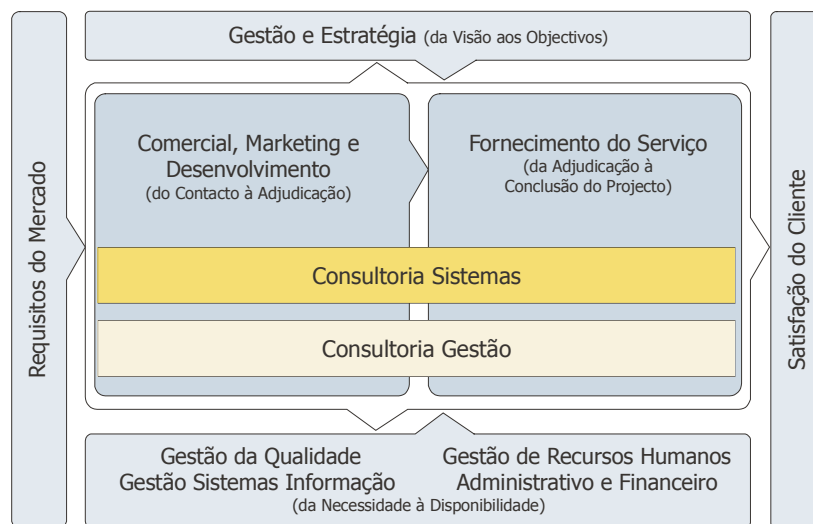


Figura 4 - Mapa de processos Iberogestão

- Responsável e responsabilidades
- Indicadores e seu acompanhamento
- Documentação de suporte
- Ligações entre processos

Este modelo permite quer a ligação estreita entre os dois processos que assumem a CADEIA DE VALOR para o CLIENTE,

· as actividades comerciais, de marketing e de desenvolvimento de produtos e serviços inovadores que permitem a CAPTAÇÃO de NEGÓCIOS

· as actividades de produção e de entrega do produto/serviço dentro das condições contratualizadas

bem como as actividades de suporte aos processos do negócio e as actividades planeamento e controlo de gestão e estratégia.

5. REVISÃO PELA GESTÃO

Com uma frequência mínima anual – normalmente aquando da análise global das actividades e desempenhos anuais e do planeamento do negócio para o próximo ano – é também realizada a revisão do sistema de gestão que envolve a gerência, owners dos processos e quadros da empresa.

As actividades principais e formas de execução da REVISÃO pela GESTÃO incluem a análise de,

- Política e Objectivos da Qualidade
- Desempenho da Empresa e do Sistema de Gestão
- Oportunidades de melhorias internas e de relação com o exterior (mercado)
- Reflexão sobre o histórico recente do negócio e as projecções de curto/médio prazo,

e estão desenvolvidos no Procedimento PR 01 "Responsabilidade da Direcção"

As actividades descritas são suportadas a montante pelo Mapa Estratégico, que ajuda a definir os objectivos gerais da IBG. **(Iberogestão, 2010)**

Os processos acima expostos têm, cada um deles, um modelo de apresentação/estruturação no qual são identificadas entradas, actividades a desenvolver, saídas, indicadores para monitorização, donos e atribuição de responsabilidades, documentação e relação com os demais processos. Um exemplo para ilustração disso mesmo é apresentado de seguida (Transcrição 2).

Transcrição 2: SGQ: Exemplo de Estrutura de Processo

PROCESSO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA

Entradas		Processo		Saídas
· Visão · Missão · Análise Mercado · Benchmarking · Histórico Actividade · Análise Interna	→	Gestão e Estratégia OWNER – D	→	· Política da Qualidade · Plano Negócios · Objectivos · Necessidades de Competências · Opções Estratégicas · Mapa anual do negócio

Actividades	Responsabilidades			Documentos	Descrição
	D	SIS	GES		
Análise da Informação	●	○	○	RG 02 PR 01	Análise de informação do Mercado, Indicadores do negócio
↓					
Revisão da Visão, Missão e Valores	●			RG 02 PR 01	Em função da análise anterior redefinição ou validação da Visão, Missão, Valores

<i>Actividades</i>	<i>Responsabilidades</i>			<i>Documentos</i>	<i>Descrição</i>
	<i>D</i>	<i>SIS</i>	<i>GES</i>		
↓					
<i>Opções Estratégicas</i>	●	○	○	<i>PR 01</i> <i>Mapa Estratégico</i>	<i>Plano de Negócios e Grandes Objectivos Estratégicos</i>
↓					
<i>Definição dos Objectivos dos Processos</i>	●	○	○	<i>PR 01</i>	<i>Definição Objectivos pelos Gestores de Produto e Gestores de Projecto</i>
↓					
<i>Validação dos Objectivos Globais</i>	●			<i>RG 02</i> <i>PR 01</i>	<i>Validação e Consolidação dos Objectivos</i>
↓					
<i>Revisão e Validação do Modelo de Negócio</i>	●	○	○	<i>RG 02</i> <i>PR 01</i>	<i>Em função destes objectivos, redefinição do modelo de processos e definição da matriz de indicadores e das actividades para atingir os objectivos</i>
↓					
<i>Acompanhamento e Controlo</i>	●	●	●	<i>PR 01</i> <i>RG 01</i> <i>RG 02</i>	<i>Acompanhamento e definição de Acções Correctivas ou de Melhoria</i>

Legenda: ● Responsável; ○ Envolvido

<i>Ligações com outros Processos</i>		<i>Monitorização e Controlo</i>
<i>Montante</i>	<i>Jusante</i>	<i>Indicador</i>
<i>Transversal</i>		<i>Volume Vendas</i>

Legenda: D Gerência, SIS Sistemas, GES Gestão; PR Procedimento, RG Registo, BD Base de dados.

(Iberogestão, 2010)

Com base nestas estruturas, foi possível elaborar um quadro resumo dos processos. Neste quadro, à semelhança do que é feito na definição dos processos no manual da Qualidade, optou-se pela manutenção a abordagem sequencial dos acontecimentos no processo: apresentação de um conjunto de entradas para determinado processo no qual se efectuem várias actividades com vista a alcançar determinadas saídas, enfatizando a monitorização que é necessário fazer ao longo do processo para verificar o estado e o desempenho do processo (Azevedo, 2003). Além disso, este esquema está também na linha da abordagem PDCA para os processos como apresentada na introdução desta análise (Tabela 3).

Tabela 3 - Quadro síntese dos processos Iberogestão de acordo com o SGQ original

Entradas	PROCESSO	Actividades	Saídas	Monitorização
-Missão, visão; -Análise de mercado, <i>benchmarking</i> , histórico; -Análise interna.	<i>GESTÃO E ESTRATÉGIA</i>	-Análise da informação; -Revisão da visão, missão e valores; -Opções estratégicas; -Definição dos objectivos dos processos; -Validação dos objectivos globais; -Revisão e validação do modelo de negócio; -Acompanhamento e controlo.	-Política da qualidade; -Plano de negócios; -Objectivos; -necessidades de competências; -Opções estratégicas; -Mapa anual do negócio.	-Volume de vendas.
-Necessidades e expectativas dos clientes e mercado.	<i>COMERCIAL, MARKETING E DESENVOLVIMENTO</i>	-Acções de marketing; -Recepção do pedido; -Análise de contrato; -Controlo da concepção; -Apresentação da proposta; -Seguimento da proposta; -Adjudicação da proposta.	-Adjudicação do serviço;	-Nº de horas comerciais; -Nº de adjudicações; -Nº de adjudicações de novos produtos.
-Adjudicação da obra.	<i>FORNECIMENTO DE SERVIÇO</i>	-Definição da equipa; -1ª Visita; -Validação do plano de trabalhos; -Prestação de serviço; -Acompanhamento e coordenação; -Conclusão.	-Obra concluída e cliente satisfeito.	-Nº de horas registadas; -Horas registadas/horas possíveis período; -Horas contratadas.
-Política da qualidade e objectivos; -Necessidade de definição e manutenção do sistema da qualidade.	<i>GESTÃO DA QUALIDADE</i>	-Estrutura documental do SGQ; -Planeamento da qualidade; -Planeamento e realização do produto; -Controlo do produto/serviço.	-Sistema definido, operacional e eficaz.	-Insatisfações/reclamações; -Nível de satisfação do cliente.
-Necessidade de competências.	<i>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</i>	-Definição de requisitos; -Gestão de recursos; -Seleção de candidatos; -Recrutamento e admissão; -Formação.	-Competências disponíveis.	-Horas de formação; -Custos de formação.
-Necessidade de informação.	<i>GESTÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO</i>	-Definição de requisitos; -Definição da estrutura; -Manutenção e gestão.	-Sistema de informação operacional e disponível.	-Nº de avarias (incidentes).
-Necessidade de apoio administrativo à actividade; -Compras gerais e economato.	<i>ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO</i>	-Relacionamento com o exterior; -Apoio na contabilidade geral; -Controlo de recebimentos; -Controlo de pagamentos; -Compras gerais.	-Circuito administrativo assegurado; -Contabilidade geral, de custos e financeira; -Mapas de controlo de receitas e despesas.	-Prazo médio de recebimentos; -Prazo médio de pagamentos.

2.3 A Estrutura Documental

O principal aspecto associado à estrutura documental requerida pela norma é que a organização seja capaz de demonstrar a existência de um sistema de gestão da qualidade documentado e não um sistema de documentos (APCER, 2010).

Relativamente à estrutura documental da Iberogestão, a mesma utiliza um modelo hierarquizado das várias componentes documentais, sendo o topo dessa estrutura a política definida (Transcrição 3).

Transcrição 3: o SGQ: Estrutura Documental

A Estrutura Documental da IBG encontra-se organizada da seguinte forma:



Figura 5 – Estrutura Documental IBG
O Manual da Qualidade, Procedimentos e Impressos encontram-se disponíveis na intranet da IBG

(Iberogestão, 2010)

A descrição da estrutura documental da IBG permite concluir que há um desdobramento do topo para a base, aumentando o grau de especificação da documentação no sentido da utilização quotidiana. Este é, aliás, o tipo de arrumação da documentação mas utilizado pela Iberogestão nos seus clientes (Azevedo, 2003).

Capítulo 3. Análise dos Processos e Estrutura Documental

3.1 Análise de Adequabilidade dos Processos

Um dos primeiros aspectos a ter em consideração após a apresentação de determinado conjunto de processos, com vista ao entendimento sobre um sistema da qualidade, é assegurar que os mesmos são realmente imagem daquilo que a empresa faz e, mais do que isso, que são processos com relevância para o bom desempenho da organização. Existem assim duas formas para verificar a adequação: relativamente ao negócio (aquilo que a empresa faz) e relativamente à estratégia e importância dos processos.

Relativamente ao Negócio

Tendo em conta o tipo de negócio apresentado pela Iberogestão (**Transcrição 4**), percebe-se que o tipo de processo relativamente ao cliente é o *Fornecimento de Serviços*. Para tal é necessária a disseminação da existência da empresa como prestadora desses serviços, assim como a busca de potenciais clientes e desenvolvimento das principais soluções (ou áreas) que serão interencionadas (processo *Comercial, Marketing e Desenvolvimento*). Como é normal em qualquer organização há necessidade da existência da gestão que, através das suas decisões, serve de base à construção da actividade (processo de *Gestão e Estratégia*). Finalmente, e não menos importantes, são um conjunto de processos de suporte. Estes, como o nome indica estão associados à gestão de todas as actividades de suporte da empresa: *Gestão de Recursos Humanos* (muito importante no caso da IBG dado que os seus recursos humanos influenciarão em muito o fornecimento de serviços aos clientes e desta forma a sua satisfação e o sucesso dos serviços prestados), *Gestão da Qualidade*, *Gestão de Sistemas de Informação e Administrativo e Financeiro*.

Transcrição 4: Ramo de Actividade da Iberogestão

A IBG tem como actividade a Prestação de Serviços de Consultoria, Formação, Auditoria em Gestão Global e de Sistemas (...). Na essência, a IBG apresenta-se hoje como uma empresa prestadora de serviços que se subdividem em duas áreas:

- **Gestão** – estruturação, desenvolvimento e eficiência das Organizações
- **Sistemas** (Qualidade, Ambiente, Segurança, Segurança Alimentar, IDI, Responsabilidade Social)

(Iberogestão, 2010)

Da descrição feita acima, de acordo com o negócio e as práticas da Iberogestão, pode concluir-se que os processos existentes são adequados, dando resposta às necessidades da empresa e contribuindo para o seu pleno funcionamento.

Relativamente à Estratégia

Os processos devem corresponder à prossecução das estratégias pelas quais a organização optou. Há que ter em consideração que numa empresa existem muitos processos, o quais devem ser inventariados (Azevedo, 2003), mas nem todos eles apresentam o mesmo peso ou a mesma importância para o sucesso da organização, daí a importância do estudo dos processos chamados chave ou críticos (APCER, 2010). Assim, uma das formas de verificar a adequação dos processos à estratégia é verificar se se tratam de processos chave para o desempenho da organização. De notar que um processo chave é, então, um processo *que a organização deve*

perseguir para atingir, de forma económica, a qualidade do seu produto (Azevedo, 2003), sendo determinante para o êxito do negócio.

Relativamente ao estudo efectuado à IBG, um dos aspectos que esteve associado a esta análise é o facto de a mesma ter estabelecido um conjunto de critérios para a identificação dos processos. Estes critérios podem ser ligados aos factores críticos de sucesso da empresa, os quais correspondem a aspectos que o cliente valoriza e que a empresa deve responder e/ou a factores de diferenciação relativamente a concorrentes (**Tabela 4**). Para a sua definição contribuíram o resultado da análise do historial da empresa e a experiência dos seus colaboradores (**Transcrição 1, Ponto 3**).

Tomando em consideração os critérios utilizados, percebe-se que existe uma relação entre a identificação de processos e a estratégia seguida pela IBG no sentido de ir ao encontro das necessidades exteriores, dos seus clientes, ao mesmo tempo que se potenciam as capacidades internas. Critérios como a importância para o êxito do negócio, satisfação do cliente, a qualidade do produto e, mesmo que indirectamente, o facto de ser um processo que potencia a organização e cooperação internas (**Tabela 4**), são disso prova. Uma nota importante é também o facto de um processo para ser relevante para o SGQ, dever ser mensurável e repetível, correspondendo aos processos que são efectuados de uma forma quotidiana.

Tabela 4 - Comparação dos critérios para identificação de processos e a sua relação com factores críticos de sucesso

Critérios para identificação de processos	Factores críticos de sucesso IBG relacionados com o critério
<i>Importância para a gestão e o êxito do negócio</i>	- <i>Qualidade e notoriedade dos produtos e a capacidade de os divulgar</i> - <i>Portfólio de clientes</i>
<i>Mensurável e reproduzível</i>	- <i>Planeamento e controlo documentados dos projectos</i>
<i>Satisfação do cliente</i>	- <i>Equipas consultoras</i> - <i>Relação preço/qualidade</i>
<i>Qualidade do produto</i>	- <i>Equipas consultoras</i> - <i>Relação preço/qualidade</i> - <i>Planeamento e controlo documentados dos projectos</i>
<i>Potencia a organização e coordenação internas</i>	- <i>Suportes documentais</i> - <i>Transmissão de know-how</i> - <i>Planeamento e controlo documentados dos projectos</i>

A utilização destes critérios, que estão interligados com a estratégia, para a identificação dos processos, é um bom indicador no sentido da verificação da adequação dos processos à estratégia definida.

Poderiam ter sido considerados muitos outros para a identificação dos processos, tais como *cumprimento das expectativas dos stakeholders, relação directa com os clientes, abordagem macro, transversal a várias áreas dentro de empresa ou pluridisciplinaridade, criação de valor acrescentado*, etc. (Azevedo, 2003).

Neste sentido, fez-se uma breve análise dos processos de acordo com estes últimos critérios, tendo sido apontados como processos chave os processos: *Comercial, Marketing e Desenvolvimento, Gestão e Estratégia e Fornecimento de Serviço*. (**Tabela 5**). De notar que, embora neste caso tenha sido utilizado um sistema em que todos os critérios têm o mesmo peso (a graduação é feita com o sistema de pontuação), por vezes é útil considerar critérios com pesos diferentes para a identificação dos processos chave, por forma a enquadrar melhor a estratégia da organização (Azevedo, 2003).

Tabela 5 - Pontuação atribuída e identificação dos processos chave

(Azevedo, 2003)	Processos de Gestão	Processos de negócio		Processos de suporte			
	1	2	3	4	5	6	7
Importância para a estratégia	•	•	•	•	•		
Determinante para qualidade	○	•	•	•	•	○	
Relação directa com clientes	○	•	•	•		○	○
Cumprir expectativas dos <i>stakeholders</i>	•	•					○
Determinante para o êxito do negócio	•	•	•	•	•	○	•
Abordagem macro	•	○					
Atravessa várias áreas na organização/pluridisciplinaridade	•	○	○	○	○	○	○
Valor acrescentado para a organização	•	•	•	○	•	•	•
Valor acrescentado para o cliente	○	•	•	•	○	○	○
Pontuação:	15	16	13	12	10	7	8

Legenda:**Processos:**

1. Gestão e Estratégia
2. Comercial, Marketing e Desenvolvimento
3. Fornecimento do Serviço
4. Gestão da Qualidade
5. Gestão dos Recursos Humanos
6. Gestão dos Sistemas de Informação
7. Administrativo e Financeiro

Sistema de Pontuação:

- Processo fulcral para a satisfação do critério (pontos: 2);
 - Processo que contribui indirectamente para a satisfação do critério (pontos 1);
- Processo não tem qualquer implicação no critério (pontos 0)

De acordo com a avaliação efectuada, e tendo em conta o carácter voltado para o cliente que a Iberogestão apresenta, é natural que o processo *Comercial, Marketing e Desenvolvimento* tenha um grande peso para o sucesso da estratégia e para o alcançar dos objectivos a que a organização se propõe. Para tal também contribui o marketing e o desenvolvimento, os quais são fulcrais para que a empresa assuma um papel visível no mercado, aumentando assim o número de clientes. Exactamente pelas mesmas razões, e tendo em consideração que é o processo através do qual se mantêm relações mais ou menos duradouras com os clientes, e do qual resulta o fornecimento de um serviço, o processo com o mesmo nome (*Fornecimento de Serviço*) é, também ele, fulcral. Como elemento de ligação entre os vários processos, pela sua abordagem pluridisciplinar, e a sua importância para o assegurar da actividade a longo prazo através de uma visão esclarecida, transversal e que engloba um pouco de toda a essência da organização, está o processo de *Gestão e Estratégia* que é, sem dúvida, um processo chave. Estas conclusões estão, aliás, suportadas pela própria visão da IBG que considera os processos *Comercial, Marketing e Desenvolvimento* e *Fornecimento de Serviço* como processos que assumem a cadeia de valor para o cliente (**Transcrição 1, Ponto 4**).

De realçar que embora os restantes processos possam ter pesos menores relativamente à prossecução da estratégia, são igualmente importantes e salientam-se, sobretudo, os processos de *Gestão de Recursos Humanos* e ainda *Gestão da Qualidade*.

Tendo em conta então esta análise e o facto da estratégia da IBG ser voltada para o cliente e ser uma estratégia que se pretende manter, os principais processos aqui definidos (*Comercial,*

Marketing e Desenvolvimento, Gestão e Estratégia e Fornecimento de Serviço) deverão manter-se processos chave para a actividade da organização, salvo uma alteração muito acentuada do tipo de negócio ou estratégia aplicados.

3.2 Definição, Implementação, Monitorização e Melhoria dos Processos

Para além de perceber se os processos estão de acordo com as características do negócio e se estão orientados de acordo com a estratégia definida (incluindo a avaliação dos processos como chave), foi importante realizar uma análise mais profunda, incluindo a forma como os processos estão definidos e implementados, de que maneira os processos são monitorizados e, finalmente, o desempenho e melhoria dos mesmos. Esta “arrumação” corresponde à abordagem PDCA referida na introdução desta análise.

Tal como se referiu na introdução, os aspectos associados a esta abordagem por processos estão relacionados com alíneas específicas da cláusula 4.1 da norma NP EN ISO 9001:2008, e foi com base nessas alíneas que se desenvolveu a análise apresentada de seguida, seguindo a metodologia PDCA.

Planeamento

Tendo em conta as alíneas da norma aplicáveis ao planeamento dos processos, e os aspectos associados às mesmas, segundo o Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008 (APCER, 2010), apresenta-se um conjunto de critérios que ajudaram a entender se os processos têm um planeamento adequado. Esses aspectos estão condensados na tabela seguinte (**Tabela 6**), evidenciando também as evidências ao nível dos processos da Iberogestão.

Tabela 6 - Resumo das características de avaliação do planeamento dos processos e verificação na IBG

	Descrição	Crítérios	Verificação IBG /Observações
a)	Determinar os processos necessários para o SGQ e para a sua aplicação em toda a organização	Atribuição de designações aos processos	✓ Processos designados segundo: -macroprocessos: processos de gestão, negócio e suporte; -desdobramento dos macroprocessos: gestão – gestão e estratégia – negócio – comercial, marketing e desenvolvimento; fornecimento de serviço – suporte – gestão da qualidade; recursos humanos; sistemas de informação e administrativo e financeiro.
		Identificação de entradas, saídas e actividades	✓(Tabela 3 e Transcrição2)
		Identificação de clientes dos processos	✓ Definição ao nível das responsabilidades, envolvimento nas várias actividades e ligações com outros processos e clientes. (Figura 4)
		Dono do processo	✓ (Transcrição 2 e Tabela 3)
b)	Determinar a sequência e interacção destes processos	Desenho do fluxo de processo (mapa)	✓ (Figura 4)
		Definição de interfaces entre processos	✓ Verifica-se através do mapa, estrutura do processo (ligações com outros processos) e também ao nível das entradas e saídas. Por exemplo a saída do processo comercial, marketing e desenvolvimento é a entrada do processo de fornecimento de serviço. (Tabela 3)
		Documentar processos	✓ Atribuição da documentação necessária ao longo da descrição dos processos (Transcrição 2)

	Descrição	Critérios	Verificação IBG /Observações
c)	Determinar os critérios e os métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo dos processos são eficazes	Objectivos do processo	✓ Objectivos definidos de acordo com as entradas e saídas dos processos.
		Questões de natureza económica	✓ Utilização de indicadores de natureza económica para aos processos de gestão de recursos humanos e gestão e estratégia. (Transcrição 2)
		Definição de métodos para recolha de dados	✓ Verificação ao nível de alguns registos associados directamente aos processos, ou indirectamente através de registos associados a determinados procedimentos, esses sim atribuídos ao processo; Definição de indicadores de monitorização e controlo (Transcrição 2 e Tabela 3)

Com base na **Tabela 6**, pôde verificar-se que ao nível do planeamento (definição dos processos), estes estão claramente identificados e definidos, sendo-lhes atribuídas entradas, saídas (e consequentemente objectivos). Estão estruturados de forma clara, associando responsabilidades, definindo actividades, documentação e indicadores de desempenho. Também é visível a interacção entre os vários processos de forma explícita. Uma nota pode ser atribuída à parca definição de formas de controlo relativamente às entradas e saídas, assim como à definição de responsabilidades, que em alguns processos está muito dispersa (identificação de muitos intervenientes como responsáveis).

Implementação

Tendo em conta a implementação prática dos processos, porque um processo precisa de ser mais do que um mero planeamento, podem considerar-se questões associadas com a comunicação, o alocar de recursos, a definição de informação e o seu fluxo, as quais são importantes para a implementação e o funcionamento correcto dos processos (APCER, 2010) **(Tabela 7)**.

Tabela 7 - Resumo das características de avaliação da execução/implementação dos processos e verificação na IBG

	Descrição	Critérios	Verificação IBG /Observações
d)	Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e monitorização destes processos	Alocar recursos apropriados a cada processo	✓ Definição através das actividades de cada processo; Visível através da atribuição de responsabilidades (que implica também a definição daqueles que estão envolvidos: RH); Indirectamente identificados através da documentação. (Transcrição 2)
		Estabelecer canais de comunicação	✓ Visível através da documentação atribuída, das entradas e saídas e descrição das actividades. (Transcrição 2)
		Decidir qual a informação necessária	✓ Está sobretudo associada às entradas e à documentação através de procedimentos e instruções de trabalho.
		Obter e incorporar informação de retorno	✓ Associada à informação de vários registos como por exemplo não conformidades (processos de fornecimento de serviço e gestão da qualidade); Incorporação da informação sobre os indicadores de desempenho dos processos.
		Manutenção de registos apropriados	✓ Associação de documentação associada aos processos assim como manutenção na prática dos vários registos (obrigatórios e outros).

De forma geral, existe a implementação prática destes processos, havendo evidência disso mesmo através dos aspectos acima explorados.

Verificação

Se relativamente a uma estratégia é essencial fazer uma monitorização e controlo da implementação das actividades, de forma a conhecer-se o real estado da realização das estratégias, o mesmo se aplica à forma como se aplicam e desenvolvem os processos de um qualquer sistema de gestão da qualidade. É com a monitorização e controlo que é possível avaliar o grau de implementação e despistar eventuais desvios, possibilitando a tomada de decisões correctivas, preventivas e de melhoria, quer elas resultem de problemas de implementação ou até de mudanças exteriores à própria organização. Tendo isto em mente, e partindo da definição da própria norma, podem consideraram-se os seguintes aspectos: definição dos métodos a utilizar para monitorizar, medir (onde aplicável) e analisar o desempenho de processos, analisar a informação recolhida e avaliar os resultados da análise. Um resumo destas características encontra-se na **Tabela 8**.

Tabela 8 - Resumo das características de avaliação da monitorização dos processos e verificação na IBG

	Descrição	Critérios	Verificação IBG /Observações
e)	Monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos	Definição de métodos para monitorizar, medir e analisar	✓ Definição de indicadores de desempenho; Criação de quadro de indicadores onde a informação é actualizada mensalmente; Concatenação de dados para os vários indicadores (informação de outros anos como referência).
		Analisar a informação recolhida	✓ A análise é feita com os dados descritos no tópico anterior e ainda da determinação de informação de retorno, através de registos; Análise através de revisões da gestão (anual) e de uma avaliação rotineira pela gestão, embora não sistemática (apenas de indicadores fulcrais para a organização, como nº de horas registadas no fornecimento de serviço).
		Avaliar os resultados da análise	✓ Determinação do estado do processo aquando da revisão anual em que participam todos os colaboradores; Definição de acções a tomar, sejam elas de correcção, prevenção ou melhoria; Registos em acta.

Com esta avaliação pode concluir-se que existe monitorização dos processos, contribuindo, em muito, para isso a existência de um quadro de indicadores associados aos diferentes processos, como aliás a norma exige. Contudo convém fazer uma ressalva importante. A existência de indicadores de desempenho não implica que os mesmos sejam representativos. Podem estar bem definidos, mas também podem estar mal definidos ou definidos de forma deficiente. Assim, tornou-se pertinente fazer uma breve análise dos indicadores de desempenho utilizados na IBG.

Indicadores de desempenho dos processos

Tal como referido, a definição de indicadores deve ser representativa, indo de encontro aquilo que realmente deve ser monitorizado e à melhor forma de o fazer. Claro está que, para tal, há que ter em atenção algumas características que bons indicadores deverão ter (Mian, Sherman, Humphreys, & Sidwell, 2004), as quais se encontram sumariadas abaixo:

- Correcto alinhamento com a estratégia da empresa;
- Facilidade de medição (métrica);

- Medição frequente;
- Aplicação abrangente a vários níveis da organização;
- Não manipuláveis;
- Independência e objectividade;
- Tradução da realidade;
- Sensibilidade.

Convém também relembrar que a definição de indicadores não implica a definição dos mesmos para todos os aspectos. Devem monitorizar-se as questões chave, com impacto real nos processos, até porque um excesso de indicadores pode levar à confusão de informação que, por vezes, pode chegar a ser contraditória.

Na análise dos indicadores utilizados para a monitorização dos vários processos da IBG, apresentada em seguida, para além de se ter tido em conta as características que um bom indicador deve ter, ainda se fez a atribuição de uma classe ao indicador, podendo o mesmo ser um indicador de qualidade, de eficácia ou de eficiência do processo. Esta distinção é importante dado que permite perceber para que vertente de monitorização o indicador está voltado. Além disso, pode ajudar a determinar a qual das três vertentes é dada maior importância, considerando a totalidade dos indicadores (Tabela 9).

Tabela 9 - Características dos indicadores Iberogestão

Adaptado de: Quadro de Indicadores IBG 2010

Indicador	Métrica	Objectivo/ Meta	Divulgação	Tipo de indicador
Gestão e Estratégia		Owner: D		
Volume de vendas	Valor facturado em euros	1.000.000 €	Trimestral	Eficácia
Comercial Marketing e Desenvolvimento		Owner: Resp. área		
Adjudicações	Nº Adjudicações	70	Anual	Eficácia
Adjudicações de Novos Produtos	Nº Adjudicações Novos Produtos	2	Anual	Eficácia
Horas Comerciais	Nº horas Comerciais	10% Horas possíveis	Mensal	
Fornecimento de Serviço		Owner: Resp. área		
Horas Registadas	Nº Horas Registadas	Nº Horas possíveis	Mensal	Eficácia
Nº Horas Registadas / Horas úteis do Período	Horas Interv. Período / Horas Úteis Período x 100	100%	Mensal	Eficácia
Horas Contratadas (São as H adjudicadas)				Eficácia
Gestão da Qualidade		Owner: G		
Reclamações/ Insatisfações	Valor absoluto	0	Mensal	Qualidade
Nível de Satisfação de Clientes	% Das respostas com classificação de Bom	50% Bom	Anual	Qualidade
Gestão de Recursos Humanos		Owner: D		
Custos da formação	Valor absoluto da formação	5.000 €	Anual	Eficácia
Horas de Formação	Nº Horas de Formação	35hrs/ colab	Anual	Eficácia
Gestão do Sistema de Informação		Owner: I		
Número de avarias (incidentes)	Valor absoluto	0	Mensal	Eficácia
Administrativo e Financeiro		Owner: A		
Prazo médio de recebimentos	$PMP = (\text{clientes a receber/vendas}) * n^\circ \text{ de dias}$	2 Meses	Mensal	Eficiência
Prazo médio de pagamentos	$PMP = (\text{fornecedores a pagar/vendas}) * n^\circ \text{ de dias}$	+ 10% PMR	Mensal	Eficiência

Legenda:

- D: Direcção
- G: Gestão da Qualidade
- A: Administrativo e Financeiro
- I: Sistemas de Informação

Numa primeira análise, considerando o tipo de indicador predominante, verificou-se que, na IBG, o aspecto fulcral é a eficácia dos processos e não a sua eficiência ou qualidade. Aliás esta constatação está associada à forma como o Sistema de Gestão da Qualidade está implementado. Se se considerarem as indicações da NP EN ISO 9001:2008, esta está sobretudo focada na eficácia dos processos e não da sua eficiência, e assim sendo, é natural que a implementação segundo esta norma, e seguindo à risca os seus requisitos, seja sobretudo no âmbito da eficácia.

Relativamente à definição dos indicadores podem fazer-se algumas observações, tendo por base a apresentação dos mesmos na **Tabela 10** e ainda a verificação do cumprimento na prática das disposições definidas. As principais conclusões dessas observações podem ser divididas entre aspectos positivos e negativos/ a melhorar e estão relacionadas com as características que os indicadores devem ter (**Tabela 10**).

Tabela 10 - Quadro resumo da análise de indicadores

Aspectos	Observações Positivas	Observações negativas/ possíveis melhorias
Definição clara dos indicadores (objectividade)	- São definidos indicadores, o que facilita compreensão e aplicação.	----
Definição de métricas	- Existe a definição de métricas simples, o que facilita no tratamento dos dados e no cálculo.	- A definição das métricas poderia ser melhorada no sentido de trazer mais informação: por exemplo a métrica nº de reclamações poderia ser um rácio entre nº reclamações e nº de obras realizadas; - Dificuldade de compreensão de algumas métricas (confusão entre valores percentuais e absolutos – indicador horas comerciais).
Definição de metas (ver secção definição de metas e desempenho)	- São definidas métricas que permitem a análise comparativa dos valores reais com os valores esperados ou desejados.	- Não estão definidas metas para todos os indicadores (exemplo horas contratadas); - A definição de metas poderia ser incremental de forma a mostrar a evolução do sistema de um ano para o outro por exemplo.
Actualização frequente	- É definida uma periodicidade para a actualização dos indicadores que permite que se possa ir despistando o desempenho dos processos.	- Deveria verificar-se o cumprimento efectivo da actualização dos indicadores, o que nem sempre acontece.
Definição de frequência de divulgação	- Definição de frequência de divulgação, facilitando a comunicação do desempenho dos processos.	----
Independência e definição	- Não existência de contradições entre os indicadores; - Complementaridade de alguns indicadores.	----
Tradução da realidade e sensibilidade	- Os indicadores permitem ter uma noção da realidade e são sensíveis a alterações, mesmo não entrando em linha de conta com valores incrementais.	- Dificuldade em traduzir a realidade com apenas um indicador (processos gestão e estratégia e gestão do sistema de informação); - Poderia ser uma melhoria a introdução de valores associados a <i>benchmarking</i> .
Alinhamento com a estratégia	- Os processos vão de encontro à estratégia de alinhamento com os clientes (aposta na qualidade).	----
Manipulação	- Devido à facilidade no cálculo das métricas é pouco provável a manipulação dos resultados.	- Pode existir manipulação ao nível da interpretação dos resultados dos indicadores (por exemplo no nº de não conformidades, posso dizer que tem 2000 não conformidades, mas tal poderia acontecer num milhão de serviços – nº elevado de não conformidades, mas baixa taxa.
Quantidade de indicadores	Baixa: evita a confusão e contrariedade entre indicadores.	Baixa: dificuldade em alguns casos de fazer a monitorização apenas com um indicador (possibilidade de criar indicadores complementares).

Definição de metas e desempenho dos processos

Um aspecto importantíssimo na definição correcta de indicadores é a definição de metas, as quais correspondem a objectivos que se pretendem atingir. Sem a definição de metas torna-se difícil a avaliação do desempenho dos processos, mesmo com base em indicadores, porque não existe forma de comparação entre a realidade e o pretendido. Os indicadores não passariam de meros instrumentos de acompanhamento, dados, gráficos etc., cuja informação é necessário decodificar.

Uma forma muito comum para a identificação e escrita de metas e objectivos é o método SMART, introduzido pela primeira vez por *George T. Doran* em 1981. Segundo este, as metas, objectivos e indicadores deveriam caracterizar-se por serem:

- S: *specific* (Específicos) – claramente definidos e compreendidos;
- M: *measurable* (Mensuráveis) – quantificáveis e passíveis de documentação;
- A: *achivable* (Alcançáveis) – alcançáveis, considerando as restrições existentes;
- R: *relevant* (Relevantes) – devem agregar valor e estar alinhados à estratégia;
- T: *time-bound* (Janela Temporal) – indicar uma janela temporal para o alcance das metas. (Doran, 1981)

Tendo em conta estas características que as metas devem apresentar e as definidas na IBG (Tabela 11), pôde então realizar-se uma breve análise das metas e desempenho dos processos na IBG.

Tabela 11 Metas e desempenho dos processos IBG.

Adaptado de: *Quadro de Indicadores IBG 2009* (último ano com dados completos à data da análise)

Indicador	Objectivo/meta	Total	Desempenho	% de cumprimento
Processo: Gestão e Estratégia				
Volume de vendas	1.000.000 €	1.015.850 €	✓	102%
Processo: Comercial Marketing e Desenvolvimento				
Adjudicações	70	102	✓	146%
Adjudicações de Novos Produtos	2	1	☒	50%
Horas Comerciais	1299	724	☒	56%
Processo: Fornecimento de Serviço				
Horas Registadas	19752	15754	☒	80%
Nº Horas Registadas / Horas úteis do Período	100%	80%	☒	80%
Horas Contratadas (São as H adjudicadas)	12500	10232	☒	82%
Processo: Gestão da Qualidade				
Reclamações/ Insatisfações	0	0	✓	100%
Nível de Satisfação de Clientes	50%	99%	✓	198%
Processo: Gestão de Recursos Humanos				
Custos da formação	5.000 €	999 €	✓	20%
Horas de Formação	35	31	☒	89%
Processo: Gestão do Sistema de Informação				
Número de avarias (incidentes)	0	0	✓	100%
Processo: Administrativo e Financeiro				
Prazo médio de recebimentos	2	4,02	☒	50%
Prazo médio de pagamentos		2,48		

O quadro apresentado acima é referente ao ano de 2009, dado que é o ultimo ano que tem os dados completos para todos os meses utilizando os indicadores de desempenho apresentados. Em 2010, apesar de se terem valores até ao mês de Agosto, houve uma mudança nos indicadores que não permite que possam ser comparados e desta forma entender qual o desempenho dos processos no total do ano.

De forma geral, tendo em conta as metas definidas para os processos IBG, verifica-se que as mesmas são específicas, estão claramente definidas na maioria dos casos (excepto para o prazo médio de pagamentos). Estas metas são definidas simultaneamente com os indicadores, aquando das reuniões de revisão pela gestão. Todas elas são mensuráveis, mas salienta-se a confusão relativamente aos métodos de calculo de algumas delas, sobretudo no caso do N° de horas registadas /horas úteis do período, em que o quadro não apresenta o resultado na forma que a meta explicita (aparece em número absoluto em vez de percentagem).

A alcançabilidade das metas está relacionada com a utilização de dados históricos para a sua definição, contudo em muitas delas, após a meta ter sido atingida mantem-se a sua utilização para o período seguinte, como se pode verificar através das **Tabelas 9 e 11** em que as metas, embora referentes a anos diferentes, se mantêm inalteradas. Além disso, as metas poderiam incorporar a definição incremental relativamente a períodos passados (sem esquecer a análise da envolvente, a qual pode alterar a pertinência das metas). Pode assinalar-se a utilização de metas associadas a características de eficácia dos processos, o que contribui para a sua relevância tendo em conta a implementação da norma. Finalmente, as metas têm associadas sempre as mesmas janelas temporais, que é o espaço anual.

Relativamente ao desempenho efectivo dos processos, verifica-se que, para alguns deles, os objectivos foram atingidos e até ultrapassados. Contudo, para outros processos, as metas não foram atingidas.

Em síntese, relativamente à verificação (medição e monitorização dos processos) pode dizer-se que existem os mecanismos para a sua realização, incluindo definição de indicadores de desempenho. Contudo detectaram-se algumas lacunas ao nível da forma como a monitorização é feita (não existência de rotinas sistemáticas para avaliação da evolução do desempenho dos processos, à excepção da revisão pela gestão). Outro aspecto tem a ver com a definição dos indicadores que, embora definidos e utilizados, encontram ainda alguns aspectos que possibilitam melhoria. Da mesma forma salienta-se também o comprometimento de todos com a actualização dos indicadores definidos, a qual deveria melhorar. No entanto convém ter presente que a dimensão e complexidade da organização em causa tem influências, quer ao nível da forma como é efectuada a monitorização e medição, quer ao nível da definição dos indicadores, o que neste caso aponta na direcção de uma necessidade inferior de sistematização desses processos.

Actuação

Tendo em atenção a verificação dos processos, na qual se inclui a medição e a monitorização, tal como já foi apresentado, é necessário que sejam tomadas medidas de forma a conseguir corrigir erros ou deficiências dos processos, apontar possíveis medidas preventivas para evitar erros e deficiências futuras e ainda determinar um conjunto de possíveis acções de melhoria que permitam a evolução positiva dos processos no sentido da excelência. Tendo novamente como referencia as normas NP EN ISO 9001:2008 e NP EN ISO 9004:2000 e as considerações feitas no guia interpretativo da APCER (APCER, 2010; IPQ, 2000, 2008), pode ter-se em consideração um conjunto de questões as quais foram analisadas (**Tabela 12**).

Tabela 12 - Resumo das características de avaliação da actuação nos processos e verificação na IBG

	Descrição	Critérios	Verificação IBG /Observações
f)	Implementar acções necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua destes processos	Retirar conclusões do processo de monitorização e resultados da medição	✓ Correcção de situações que correram mal relativamente aos processos (por exemplo no processo de fornecimento de serviço o tratamento de não conformidades e as acções correctivas nesse sentido ou no processo comercial, marketing e desenvolvimento a análise das causas que levaram à não aceitação de determinada proposta pelo cliente); Existência de procedimentos e registos associados aos vários processos para a gestão de NC, AC, AP e AM.
		Reavaliar a necessidade de procedimentos documentados, redefinição de critérios de competência	✓ Análise através de revisões da gestão (anual); Responsabilização simultânea da gestão da qualidade e dos donos dos vários processos pela identificação de necessidades de alterações aos processos ao nível de possível documentação e critérios de competência.

Considerando as observações aos critérios acima, pôde considerar-se que existem algumas formas (ou ferramentas) para actuar sobre os processos, de forma a impulsionar a sua melhoria. Contudo, e levando em consideração a verdadeira utilização destes métodos na prática, verifica-se que ainda há muita passividade e falta de comprometimento sistematizado para com as acções de melhoria. O principal momento para sugestão de acções de melhoria é a revisão anual. Além disso, as alterações efectivas dos processos estão dependentes de mudanças mais significativas, incluindo mudança do negócio, da estratégia ou da estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade). Refere-se, no entanto, o esforço que existe para que não haja limitação à sugestão de acções de melhoria, quer aplicadas aos processos, quer aplicadas a outras questões operacionais e/ou organizativas, as quais podem advir de qualquer colaborador e em qualquer sentido.

Em jeito de conclusão sobre as duas últimas secções, pode dizer-se que os processos definidos pela Iberogestão, ao serem definidos com a colaboração de todos os interessados e intervenientes, são adequados ao modelo de negócio, assim como à estratégia seguida (com foco no cliente e na qualidade dos serviços). Tal é também fruto, não só da experiência da própria empresa nesta área, através dos seus clientes, mas também pela maturidade temporal do sistema que foi, originalmente, implementado em 1997. Ao nível do seu planeamento, implementação, verificação e melhoria, verifica-se que os processos são correctamente trabalhados ao nível do planeamento e implementação. Já relativamente à verificação e melhoria, apesar de serem monitorizados e de ser retirada informação necessária, assim como feita a sua revisão, existe espaço para uma melhoria significativa, quer na forma de monitorizar, sistematizando-a, quer na definição e implementação de melhorias. De uma forma mais “dura”, pode dizer-se que houve uma limitação ao cumprimento dos requisitos normativos. Convém contudo esclarecer que qualquer análise não pode ser preto no branco e que existem factores associados, por exemplo, à dimensão e complexidade da organização, que levam a que não seja necessária uma aplicação tão exaustiva destes mecanismos.

3.3 Análise da Estrutura Documental

A análise do sistema documental aqui efectuada segue os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, apresentando-se a documentação obrigatória requerida pela norma, a sua correspondência na IBG e três pontos essenciais de eficácia – o Manual da Qualidade e as suas características, o controlo de documentos e registos e, finalmente, outros documentos que possam ser aplicáveis. Posteriormente é referida uma análise da eficiência da documentação.

Implementação de documentação

A documentação que deve existir num sistema de gestão da qualidade deverá ser a documentação **necessária** para apoiar a gestão dos processos e para demonstração da sua capacidade às partes interessadas (APCER, 2010). Um dos principais aspectos relacionados com a extensão da documentação é a complexidade e dimensão da organização, o que no caso da IBG, corresponde a um sistema pouco complexo e de reduzida dimensão. Desta forma também o sistema documental é relativamente simples, sendo composto por políticas, manuais, procedimentos, registos e outra documentação definida pela gestão, controlo de documentos e registos. Relativamente aos requisitos normativos de documentação obrigatória, existem três níveis principais: o manual da qualidade, os procedimentos documentados e os registos (**Tabela 13**).

Tabela 13 - Quadro resumo da documentação requerida pela norma NP EN ISO 9001:2008

Adaptado de: Guia interpretativo NP EN ISO 9001:2008 (APCER, 2010)

Secção	Descrição	Observação IBG
Manual da qualidade		MQ 01_02
Procedimentos		
4.2.3	Controlo dos documentos	PR 06
4.2.4	Controlo dos registos	
8.2.2	Auditoria interna	PR 08
8.3	Controlo do produto não conforme	PR 07
8.5.2	Acções correctivas	
8.5.3	Acções preventivas	
Registos		
5.6.1	Revisões pela gestão	RG 02
6.2.2 e)	Escolaridade, formação, saber fazer e experiência	RG 24 RG 23 RG 26 RG 27
7.1 d)	Evidência de que os processos de realização e o produto resultante vão ao encontro dos requisitos definidos	RG 01 RG 12 RG 14 RG 15
7.2.2	Resultados da revisão dos requisitos relacionados com o produto e das acções decorrentes da revisão	RG 16 RG 19
7.3.2	Entradas da concepção e desenvolvimento	RG 03
7.3.4	Resultados de revisões da concepção e desenvolvimento e quaisquer outras acções necessárias	
7.3.5	Resultados de verificação da concepção e desenvolvimento e quaisquer outras acções necessárias	
7.3.6	Resultados de validação da concepção e desenvolvimento e quaisquer outras acções necessárias	
7.3.7	Resultados de revisões de alterações na concepção e desenvolvimento e quaisquer outras acções necessárias	
7.4.1	Resultados de avaliações de fornecedores e das acções resultantes das avaliações	RG 29
7.5.2 d)	Conforme estabelecido pela organização para demonstrar a validação dos processos em que a saída resultante não possa ser verificada através da subsequente monitorização ou medição	NA
7.5.3	Identificação única do produto, quando a rastreabilidade é um requisito	NA
7.5.4	Comunicação ao cliente, no caso da propriedade do cliente se perder, danificar ou de outra forma for considerada como inapropriada para utilização	NA
7.6 a)	A base utilizada para calibração ou verificação nos casos em que não existem padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais	NA
7.6	Validade dos resultados de medições anteriores quando o equipamento de medição estiver não conforme com os requisitos	NA
7.6	Resultados da calibração e verificação de equipamentos de medição	NA
8.2.2	Auditorias internas e seus resultados	RG 01 Outros registos
8.2.4	Evidência da conformidade dos produtos com os critérios de aceitação e indicação da entidade responsável pela liberação do produto	RG 12 RG 14 RG 19
8.3	Natureza das não conformidades e de quaisquer acções subsequentes que tenham sido implementadas, incluindo acordos obtidos	RG 01 RG 19
8.5.2	Resultados de acções correctivas	RG 01
8.5.3	Resultados de acções preventivas	RG 01

Legenda:

- **NA:** Não aplicável (exclusão)
- **PR:** Procedimentos
- **RG:** Registos
- **MQ:** Manual da qualidade

De acordo com a tabela acima, e exceptuando as exclusões da IBG, verificou-se que a mesma responde aos requisitos de documentação obrigatórios. Note-se que um requisito pode ser respondido por vários documentos e que um documento pode responder a vários requisitos.

Manual de qualidade

O manual da qualidade é um *documento que especifica o SGQ de uma organização* (IPQ, 2008), sendo um documento de nível superior e uma peça-chave de comunicação sobre o SGQ (APCER, 2010). Serve também como forma de definir o campo de aplicação, que corresponde à definição da(s) parte(s) e de que forma a certificação se aplica. Em muitos casos é um documento que contempla *um resumo do SGQ e dos seus princípios*, referindo a restante documentação de suporte. Desta forma é, muitas vezes, disponibilizado a outras partes interessadas (APCER, 2010). Pode ser ainda uma excelente forma de comunicação interna. Cabe a cada organização decidir o melhor formato, mais ou menos extenso e/ou pormenorizado, mas deve garantir-se a inclusão, como requisitos mínimos, do disposto na subcláusula 4.2.2 da NP EN ISO 9001:2008: definição do campo de aplicação, os procedimentos documentados ou referência aos mesmos e a descrição da interacção dos processos.

No caso da Iberogestão, o manual da qualidade está estruturado de forma a dar um conjunto de informações associadas ao SGQ, incluindo a identificação da política de qualidade, a apresentação da empresa, o campo de aplicação e as exclusões aplicáveis e a resposta aos requisitos normativos através identificação, definição e estruturação dos processos em que a organização baseia a sua actividade. Nele são ainda referidas as ligações aos vários procedimentos e registos directamente aplicáveis a certas actividades.

Controlo de documentos e registos

Qualquer tipo de documentação requerida, ou não, pela norma deve ser controlado, dando origem a um procedimento documentado cobrindo todos os requisitos normativos relativamente aos mecanismos de controlo. Também os vários *registos estabelecidos para proporcionar evidência da conformidade com os requisitos e da operação eficaz do SGQ devem ser controlados* (IPQ, 2008).

Verificando a **Tabela 14**, onde são apresentados os requisitos ao nível do controlo da documentação, assim como, a resposta aos mesmos pelo procedimento da IBG, verificou-se o cumprimento de todos os requisitos aplicáveis.

Tabela 14 - Resumo da aplicação dos requisitos normativos de controlo de documentos e registos e observação na IBG

Requisitos	Observação IBG
Controlo de documentos (PR 06)	
Aprovação dos documentos	✓ Por assinatura em campo devido; Matriz de responsabilidades no controlo dos processos.
Revisão e actualização dos documentos	✓ Matriz de responsabilidades no controlo dos processos.
Assegurar identificação de alterações e estado de revisão	✓ Alterações descritas no campo “comentários de versão actual”.
Assegurar que as versões relevantes estão disponíveis	✓ Disponibilização em papel ou suporte informático; Definição de práticas de segurança do sistema de informação; Sistema de codificação.
Assegurar legibilidade e identificação	✓ Definição de sistema de codificação.
Assegurar controlo e identificação de possíveis documentos de origem externa	✓ Indicação de procedimento de modo de proceder próprio: documentos gerais e de clientes.
Prevenção da utilização indevida de documentos obsoletos	✓ Utilização de codificação adequada e disponibilização em pastas diferentes: originais /obsoletos; Formas de tratamento da documentação velha em arquivo,
Controlo de registos (PR 06)	
Identificação, armazenagem, protecção, recuperação, retenção e destino dos registos	✓ Matriz de controlo dos registos; Sistema de codificação.

Outros documentos

Para além da documentação referida como obrigatória, salienta-se a importância da existência de outros tipos de documentação que sejam adequados à organização e à sua forma de operar, ou que a mesma julgue pertinentes. Tais documentos podem incluir:

- Mapas de processos, diagramas de fluxo dos processos e descrições dos processos;
- Organigramas;
- Comunicações internas;
- Mapas de planeamento;
- Planeamento da qualidade;
- Descrições de funções (Manual de Funções);
- Manuais de Acolhimento, etc.

No caso da Iberogestão verificou-se a existência de muitos destes documentos, com especial atenção relativamente aos manuais de funções e acolhimento e ainda vários registos e planos. Também existe uma tabela de documentação do SGQ que contém toda a documentação existente, assim como a sua relação com os vários processos e a sua codificação (**Figura 6**).

PROCESSO	PROCEDIMENTO	CODIFICAÇÃO	DOCUMENTOS	CODIFICAÇÃO
Gestão e Estratégia	Responsabilidade da Direcção	PR 01_00	Registo de Informação, Insatisfação, Reclamação, NC, AC, AP, Sugestões de Melhoria Acta de Reunião	RG 01_00 RG 02_00 Mapa Estratégico BSC
Comercial, Marketing e Desenvolvimento	Análise do Contrato Controlo da Concepção	PR 02_00 PR 03_00	Controlo da Concepção	RG 03_00
Fornecimento do Serviço	Aprovisionamentos Processo de Fornecimento de Serviços	PR 04_00 PR 05_00	Ficha de Registo da Intervenção Avaliação da Acção de Formação (SALA) Avaliação da Acção de Formação (PERSONALIZADA) Avaliação de Resultados por Formando Sumários e Presenças Ocorrências Programa Relatório de Avaliação Final da Acção de Formação Inquérito Externo a Clientes Ficha de Não Conformidade Relatório de Auditoria SGQ Relatório de Ponto de Situação Planeamento da Implementação Inventário e Plano de Tarefas Avaliação da Eficácia da Formação (Clientes)	RG 04_00 RG 05_00 RG 06_00 RG 07_00 RG 08_00 RG 09_00 RG 10_00 RG 11_00 RG 12_00 RG 19_00 RG 13_00 RG 14_00 RG 15_00 RG 16_00 RG 17_00
Gestão da Qualidade	Controlo de Documentos e Registos NC, Acções Correctivas, Preventivas e de Melhoria Gestão de Auditorias Internas	PR 06_00 PR 07_00 PR 08_00	Controlo de Documentos e Registos Planeamento da Qualidade Plano da Qualidade Consultoria, Auditoria, Diagnóstico Plano da Qualidade Formação Registo de Informação, Insatisfação, Reclamação, NC, AC, AP, Sugestões de Melhoria Ficha de Não Conformidade Plano de Auditoria Manual da Qualidade	RG 18_00 PL 01_00 PL 02_00 PL 03_00 RG 01_00 RG 19_00 PL 04_00 MQ 01_00
Gestão de Recursos Humanos	Admissão e Formação de Pessoal	PR 9_00	Mapa de Férias Comunicação de Faltas Registo de Entradas e Saídas Programa de Treino Colaboradores Código Deontológico Plano de desenvolvimento de competências Avaliação da Eficácia da Formação Desenvolvimento de Competências Lista de Fornecedores Avaliação e Qualificação de Fornecedores/Colaboradores Manual de Acolhimento Manual de Funções	RG 20_00 RG 21_00 RG 22_00 RG 23_00 RG 24_00 RG 25_00 PL 05_00 RG 26_00 RG 27_00 RG 28_00 RG 29_00 MA 01_00 MF 01_00
Gestão de Sistemas de Informação			Backup da rede	RG 30_00
Administrativo e Financeiro			Registo Sequencial Carta Geral Fax Geral Pagamento a Colaboradores Folha de Deslocações Lista de Fornecedores	RG 31_00 RG 32_00 RG 33_00 RG 34_00 RG 35_00 RG 28_00

Figura 6 - Tabela de documentação do SGQ original

Análise de Eficácia e Eficiência Documental

Outra questão extremamente importante relacionada com a documentação é a sua eficiência. Segundo a norma NP EN ISO 9004:2000, *convém que a criação, a utilização e o controlo da documentação sejam avaliados no que diz respeito à eficácia e eficiência da organização face a critérios tais como:*

- *Funcionalidade (tal como velocidade de processamento);*
- *Facilidade de utilização;*
- *Recursos necessários;*
- *Políticas e objectivos;*
- *Requisitos actuais e futuros relacionados com a gestão do conhecimento;*
- *Benchmarking dos sistemas de documentação;*
- *Interfaces utilizadas pelos clientes, pelos fornecedores e por outras partes interessadas da organização.*

Convém que o acesso à documentação seja assegurado às pessoas na organização a outras partes interessadas, tendo por base a política de comunicação da organização (IPQ, 2008).

Tendo em consideração estas indicações pôde fazer-se uma breve análise sobre a eficácia/eficiência da documentação (**Tabela 15**).

Tabela 15 - Resumo dos aspectos de eficácia e eficiência da documentação

Aspectos	Verificações IBG
Funcionalidade	Documentação IBG é de tratamento fácil, sucinta, organizada e de fácil identificação e rastreabilidade (registos pouco extensos); Preenchimento rápido da maioria dos registos de utilização mais “quotidiana”.
Facilidade de utilização	Documentação de fácil utilização; Bom encadeamento da documentação diária (registos, impressos e instruções de trabalho) com a documentação menos específica (processos e procedimentos).
Recursos necessários	Não é identificada necessidade de recursos em especial; Grande parte da documentação está em suporte informático (simplificação para organização, disponibilização).
Políticas e objectivos	Encadeamento da documentação na política da qualidade (ver estrutura da documentação) (Figura 5); Objectivos claros associados aos vários tipos de documentos.
Requisitos actuais e futuros	NA
Benchmarking	NA
Interfaces utilizadas	Interface preferencial informática (servidor); Utilização de ferramentas de transferência de informação através de plataformas do tipo <i>dropbox</i> .
Disponibilidade	Acesso fácil através do sistema informático; Controlo das versões e codificação; Separação entre documentação actual e documentação obsoleta.

Legenda: NA: Não atribuído

Em conclusão, pode referir-se que a estrutura documental está bem implementada, indo ao encontro dos requisitos normativos e sendo eficaz e eficientemente gerida. Uma nota importante para a ênfase no suporte informático da documentação e a existência de um portal para disponibilização de informação e documentação relevante. Contudo, há que ter em atenção que existem falhas referentes sobretudo ao comprometimento do pessoal em preencher alguma documentação de acordo com as exigências, como é o caso das fichas de intervenção que devem ser preenchidas semanalmente. Refere-se como possibilidade de melhoria a tentativa de estender a gestão da documentação à gestão do conhecimento de acordo com possíveis requisitos futuros ou tomar em consideração actividades de *benchmarking* do sistema de documentação.

Capítulo 4. Resposta a Requisitos Normativos

Para verificar a resposta aos requisitos da norma, optou-se por fazer-se uma análise requisito-a-requisito, da qual resulta uma tabela de evidências e, como forma de encadeamento com a análise dos processos da parte anterior, uma análise processo-a-processo e da forma como respondem aos requisitos em questão.

4.1 Análise da Resposta Requisito-a-requisito (Tabela de Evidências)

Tabela 16 – Tabela de evidências IBG (resposta a requisitos)

Cláusula/ Subcláusula	Aplicação	Implementação IBG	Documentação Associada
Campo de Aplicação	1.1.Generalidades	✓ -Consciência das necessidades dos clientes e evidência de tentativa de melhoria dos processos.	NA
	1.2. Aplicação	✓ -O requisito excluído não afecta a capacidade da organização para oferecer produtos de acordo com os requisitos e está devidamente justificada a sua exclusão no manual da qualidade.	NA
4 - Sistema de Gestão da Qualidade	4.1.Requisitos gerais	✓ -Existência de mapa de processos; -Descrição, sequenciação, interacção, responsáveis, documentação, indicadores, entradas, saídas e actividades definidas para todos os processos; -Existe planeamento, implementação, medição e controlo e actuação nos processos resultante de sugestões de melhoria, reclamações e revisões; -Existência de quadro de indicadores.	Manual da Qualidade (6)
	4.2.Requisitos da documentação	✓ -Política da qualidade definida; -Manual da Qualidade com definição do campo de aplicação, processos e a interacção entre os mesmos e indicação a procedimentos de acordo com as várias actividades dos processos; -Existência de procedimento de controlo da documentação (comum a documentos e registos); -Definição de estrutura documental (política, manual, procedimentos e registos/impressos); -Existência de documentação adequada aos requisitos obrigatórios e alguma documentação excedente.	Manual da Qualidade (3;6) PR 06
5 - Responsabilidade da Gestão	5.1.Comprometimento da gestão	✓ -Envolvimento da gestão na definição das políticas e objectivos de qualidade (processo de Gestão e Estratégia); -Conhecimento do SGQ e dos resultados que lhe estão associados.	Manual da Qualidade (6) PR 01
	5.2.Focalização no cliente	✓ -Verificável ao nível de outros aspectos normativos, como a melhoria, o tratamento de requisitos dos produtos e estatutários, tratamento de não conformidades; -Orientação da política de gestão para o cliente.	
	5.3.Política da qualidade	✓ -Definição de política de qualidade e a sua revisão; -Esclarecimento de questões estratégicas, como missão, visão, princípios, valores e factores críticos de sucesso, associando-as com os objectivos e as políticas.	Manual da Qualidade (1;2;3;4;5;6)
	5.4.Planeamento	✓ -Utilização de um plano para o sistema de gestão que inclui a definição dos objectivos de qualidade; -Adequabilidade entre o planeamento e objectivos da qualidade e as políticas implementadas; -Monitorização, revisão e comunicação dos planeamentos efectuados.	PR 01 PL 01
	5.5.Responsabilidade, autoridade e comunicação	✓ -Definição de um representante; -Utilização de um manual de funções; -Atribuição de responsabilidades através da documentação dos processos; -Utilização de comunicação pela empresa.	Manual de Funções Manual da Qualidade (6.6 e seguintes)
	5.6.Revisão pela gestão	✓ -Manutenção de informação e documentação sobre a revisão, quer ao nível do seu planeamento, quer da sua realização (actas); -Utilização de auditorias internas; -Decisões e melhorias resultado da revisão documentadas.	Manual da Qualidade (6.6) Actas RG 02
6 - Gestão dos Recursos	6.1.Provisão de recursos	✓ -Evidência de implementação ao nível das cláusulas 6.2; 6.3; -Também associado ao processo de concepção e desenvolvimento; -Planeamento e gestão de Aprovisionamentos (fornecedores de serviços: consultores externos).	Manual da Qualidade (6.9) PR 03 RG 03
	6.2.Recursos humanos	✓ -Definição do processo de suporte gestão de recursos humanos; -Documentação do processo de recrutamento, selecção e acolhimento: procedimento; -Gestão documental operacional (férias, faltas, fichas de colaborador, código deontológico); -Existência de planos de formação, de desenvolvimento de competências e de avaliação de resultados; -Planeamento de carreira/avaliação profissional.	Manual da Qualidade (6.9.2) PR 09 Manual de Funções Manual de Acolhimento RG 20; RG 21; RG 22; RG 24; RG 25 Programas de treino (RG 23) PL 05 RG 26; RG 27

Anexo F: Análise do Sistema de Gestão da Qualidade Original

7 - Realização do Produto	6.3.Infraestrutura	✓ -Definição do processo de suporte gestão de infra-estruturas e de procedimento associado aos sistemas informáticos; -Indicações ao nível da definição de instruções de trabalho relativas à estrutura informática; -Registo do planeamento a efectuar; -Plano de manutenção de infra-estruturas definido.	Manual da Qualidade (6.9.3) IT 01 RG 42?
	6.4.Ambiente de trabalho	✓ -Garantia de um ambiente de trabalho apropriado e das condições para o desenvolvimento do trabalho.	NA
	7.1.Planeamento da realização do produto	✓ -Evidente na definição dos processos de negócio, ao nível comercial, marketing e desenvolvimento e de fornecimento de serviço; -Procedimento de análise do contrato com cliente (requisitos e afins); -Formas de monitorização da realização do fornecimento de serviço: procedimento de fornecimento de serviço.	Manual da Qualidade (6.9) PR 02 RG 15; RG 16; RG 10
	7.2.Processos relacionados com o cliente	✓ -Existência de procedimento de análise do contrato que inclui a forma de documentação nos sistemas de informação através de directório de propostas, análise de contrato; -Existência de elementos referentes à forma como é efectuada a comunicação com os clientes e a manutenção das mesmas no sistema de informação; -Existência de procedimento e registo de formas de acompanhamento e coordenação da evolução da realização do produto: procedimento de fornecimento de serviço.	PR 02 Manual da Qualidade (6.8.2) PR 05; RG 05; RG 06; RG 07; RG 08; RG 09; RG 17
	7.3.Concepção e desenvolvimento	✓ -Evidência de um processo de concepção e do seu controlo através do processo de negócio: comercial, marketing e desenvolvimento; -Estabelecimento de um procedimento documentado sobre o controlo de concepção; -Existência de um registo de controlo da concepção, evidenciando todas as fases desde o início da concepção, passando pelas várias revisões/alterações e culminando no resultado final.	Manual da qualidade (6.8.1) PR 03 RG 03
	7.4.Compras	✓ -Utilização de uma lista de possíveis fornecedores (formadores) e da sua avaliação (matriz de avaliação e qualificação de fornecedores); -Definição de procedimento de aprovisionamento; -Utilização de fichas de intervenção (servem colaboradores interna e externamente).	PR04 RG 28 RG 04
	7.5.Produção e fornecimento do serviço	✓ -Definição do processo de fornecimento do serviço; -Existência de fichas de intervenção; -Definição de registos para planeamento da implementação e inventário e plano de tarefas; -Procedimento de fornecimento de serviço.	Manual da Qualidade (6.8.2) IT 01 RG 04 RG14; RG 15; RG 16 RG 43
	7.6.Controlo do equipamento de monitorização e de medição	☒ (Exclusão IBG)	Manual da Qualidade (6.2)
	8.1.Generalidades	✓ Ver cláusulas seguintes	
	8.2.Monitorização e medição	✓ -Evidência ao nível da conclusão dos processos de fornecimento de serviço; -Questionários de satisfação dos clientes; -Tratamento de reclamações; -Planeamento e realização de revisões e auditorias internas (procedimento e registo); -Existência de registos para avaliar os impactos das formações; -Existência de planeamento do sistema de gestão da qualidade.	Manual da Qualidade (6.8.2) RG 12 RG 01 PL 04; PR 08; RG 13; RG17 RG 26 PL 01
8 - Medição, Análise e Melhoria	8.3.Controlo do produto não conforme	✓ -Existência de procedimento documentado sobre não-conformidades; -Existência de registos de não conformidades.	PR 07 RG 01
	8.4.Análise de dados	✓ -Evidência da realização da análise de dados relativos a não conformidades, auditorias, resultados de indicadores e desvios; -Realização de revisões do sistema pela gestão.	RG 02; Quadro de indicadores.
	8.5.Melhoria	✓ -Existência de procedimento documentado referente a não conformidades, acções correctivas, acções preventivas e acções de melhoria, evidenciando de que forma o processo de melhorias pode ser despoletado, incluindo a participação de todos os colaboradores; -Evidência de registos de acções correctivas, acções preventivas e acções de melhoria.	PR 07 RG 01

4.2 Análise da Resposta dos Processos aos Requisitos Normativos

Dado que os processos são os alicerces de todo o sistema de gestão da qualidade, e tendo em consideração os vários processos, tornou-se interessante verificar, processo-a-processo, de que forma os mesmos respondem aos vários requisitos normativos, incluindo a documentação associada.

Com isto em mente, e partindo do Manual da Qualidade, pôde fazer-se uma leitura processo-a-processo da resposta aos requisitos normativos (Tabela 17).

Tabela 17 - Matriz de relação processo norma.**Fonte:** *Manual da qualidade* (Iberogestão, 2010)

Fonte: Manual da qualidade (ISO 9001, 2016)																								
Macro Processos	Processos	ISO 9001																						
		4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
GESTÃO	Gestão e Estratégia	•	•	•	•	•	•	•	•										x		•	•	•	•
NEGÓCIO	Comercial, Marketing e Desenvolvimento	•	•		•					•		•	•	•	•	•			x		•	•	•	•
	Fornecimento do Serviço	•	•		•					•		•	•	•	•		•	•	x		•	•	•	•
SUPORTE	Gestão da Qualidade	•	•			•	•	•	•			•		•				•	x	•	•	•	•	•
	Gestão RH	•	•					•		•	•								x		•	•	•	•
	Gestão SI	•	•									•							x		•	•	•	•
	Administrativo e Financeiro	•	•														•		x		•	•	•	•

De acordo com a matriz processo norma, verifica-se que, como seria de esperar os grupos 4 (Sistema de Gestão da Qualidade) e 8 (Medição, Análise e Melhoria) são respondidos por todos os processos. Quanto ao primeiro destes grupos, e relativamente às cláusulas 4.1 e 4.2, já foi apresentada a análise pormenorizada na parte de estudo dos processos e estrutura documental. A análise dos restantes grupos é exposta de seguida, processo-a-processo. Relativamente ao último grupo foi elaborado um estudo no final, dado o mesmo ser transversal a todos os processos. Deve ter-se em atenção que a análise de seguida exibida não deve ser dissociada da de requisitos e evidências, pelo que é importante a consulta do **Anexo A** e da **Tabela 16**, acima.

Processo de Gestão e Estratégia

Este processo responde aos requisitos normativos do grupo 5 (Responsabilidade da Gestão) e grupo 8 (Medição, Análise e Melhoria).

O grupo 5 é composto por um conjunto requisitos por forma a *reforçar a necessidade da liderança para a eficácia do SGQ, clarificando a responsabilidade e autoridade da gestão de topo da organização* (APCER, 2010). Incluem-se, assim, evidências do comprometimento da gestão (cláusula 5.1), da focalização no cliente (cláusula 5.2), da definição de políticas de qualidade (cláusula 5.3), do planeamento (cláusula 5.4), da atribuição de responsabilidade, autoridade e estímulo à comunicação (cláusula 5.5) e finalmente de revisão (cláusula 5.6) (**Anexo A**). A resposta a estes requisitos encontra-se na **Tabela 16**, mas importa esclarecer que a ligação deste processo a todo o grupo 5 é manifesta, considerando que é o processo de mais alto nível (estratégico) ao qual está acoplada toda a gestão. Cada uma das várias actividades que compõem este processo responde directa ou indirectamente aos requisitos associados a este processo (**Tabela 18**).

Tabela 18 - Resumo da resposta das actividades do processo *Gestão e Estratégia*

Actividades	Responde a:		Documentação
Análise da informação	Comprometimento da gestão (5.1)	Focalização no cliente (5.2); Política da qualidade (5.3); Planeamento (5.4).	RG 02 PR 01
Revisão da visão, missão e valores		Política de qualidade (5.3); Revisão pela gestão (5.6).	RG 02 PR 01
Opções estratégicas		Focalização no cliente (5.2); Política da qualidade (5.3); Planeamento (5.4).	PR 01 Mapa Estratégico
Definição dos objectivos dos processos		Responsabilidade, autoridade e comunicação (5.5); Planeamento (5.4).	PR 01
Validação dos objectivos globais		Focalização no cliente (5.2); Política da qualidade (5.3); Planeamento (5.4); Revisão pela gestão (5.6).	RG 02 PR 01
Revisão e validação do modelo de negócio		Revisão pela gestão (5.6).	RG 02 PR 01
Acompanhamento e controlo		Revisão pela gestão (5.6); Grupo 8.	PR 01 RG 01, 02

Note-se que a evidência de cumprimentos destes requisitos, sobretudo no que diz respeito à responsabilidade da gestão, está associada à capacidade que a gestão de topo tem de demonstrar que participa activamente. Para tal deve empenhar-se, de forma a garantir um sistema eficaz, focado no cliente, que é comunicado, compreendido, planeado e posto em prática, assegurando os recursos adequados, estabelecendo uma política de qualidade, revendo o sistema para o manter alinhado com a estratégia, com a organização e com a sua evolução e as características do meio envolvente e das partes interessadas.

Processo Comercial, Marketing e Desenvolvimento

Este processo é caracterizado sobretudo por ser o elo de ligação entre o processo de *Gestão e Estratégia* e os clientes. Desta forma está associado ao cumprimento dos requisitos da cláusula 5.2 (focalização no cliente) ao nível do marketing e da recepção dos pedidos. Também, por ser um processo de tratamento inicial dos pedidos do cliente, está associado ao tratamento de questões relativas a recursos segundo as cláusulas 6.1 (provisão de recursos), 6.3 (infra-estrutura) e 6.4 (ambiente de trabalho), de planeamento da realização do produto (cláusula 7.1) e ainda de gestão dos processos relacionados com o cliente (cláusula 7.2). Enquadrando a possibilidade da necessidade de desenvolvimento de um novo produto, segundo as necessidades e expectativas dos clientes, está, ainda, relacionado com a concepção e desenvolvimento do produto (cláusula 7.3) (Tabela 19).

Tabela 19 - Resumo da resposta das actividades do processo *Comercial, Marketing e Desenvolvimento*

Actividades	Responde a:		Documentação
Ações de Marketing	Focalização no cliente (5.2)		
Recepção do pedido		Planeamento da realização do produto (7.1); Processos relacionados com o cliente (7.2).	BD
Análise de contrato		Planeamento da realização do produto (7.1); Provisão de recursos (6.1).	PR 02 BD
Controlo da concepção		Concepção e desenvolvimento (7.3); Provisão de recursos (6.1); Infra-estruturas (6.3); Ambiente de trabalho (6.4).	PR 03 RG 03
Apresentação da proposta		Planeamento da realização do produto (7.1); Processos relacionados com o cliente (7.2).	BD
Seguimento da proposta			
Adjudicação da proposta			

Neste processo em particular e considerando as cláusulas a que responde, pode atribuir-se especial atenção à focalização no cliente, assim como à concepção e desenvolvimento, onde está definido um conjunto alargado de requisitos os quais devem ser respondidos.

Processo de Fornecimento de Serviço

À semelhança do que acontecia no processo *Comercial, Marketing e Desenvolvimento*, também o processo de *Fornecimento de Serviço* tem especial ênfase na focalização no cliente (cláusula 5.2). Porém, a sua orientação é mais no sentido do fornecimento do serviço no terreno do que a preparação do serviço e do seu planeamento. Desta forma, embora continue a ter em atenção aspectos ligados aos recursos (cláusulas 6.1, 6.3, e 6.4) e ao planeamento da realização do produto (cláusula 7.1 e 7.2), a maior ênfase está na parte mais “operacional” relativa à gestão de compras (fornecedores de serviços que no caso da Iberogestão são consultores externos e/ou formadores) e à produção e fornecimento de serviço, cláusulas 7.4 e 7.5 respectivamente (Tabela 20).

Tabela 20 - Resumo da resposta das actividades do processo *Fornecimento de Serviço*

Actividades		Responde a:	Documentação
Definição da equipa	Focalização no cliente (5.2) Processos relacionados com o cliente (7.2)	Planeamento da realização do produto (7.1); Provisão de recursos (6.1); Compras (7.4).	PR 04
1ª Visita			
Validação do plano de trabalhos		Planeamento da realização do produto (7.1); Provisão de recursos (6.1).	
Prestação de serviço		Produção e fornecimento do serviço (7.5).	PR 05 RG 04 BD
Acompanhamento e coordenação		Produção e fornecimento do serviço (7.5); Grupo 8,	RG 0 (5,6...,16)
Conclusão		Planeamento da realização do produto (7.1).	RG 12, 17

Processo Gestão da Qualidade

O processo de *Gestão da Qualidade*, sendo um processo de suporte, é implicado a vários níveis, incluindo no grupo de responsabilidades da gestão (cláusulas 5.3, 5.4, 5.5 e 5.6), no grupo de gestão de recursos (cláusula 6.3) e no grupo realização do produto (cláusulas 7.1 e 7.5). A colaboração da Gestão da Qualidade a estes níveis é natural, tendo em conta que este processo está ligado, de uma forma quotidiana, às definições do SGQ, conhecendo a sua evolução, acompanhando auditorias internas, tratamento de não conformidades, reclamações e insatisfações e sendo responsável pela definição de planos de qualidade e pela definição e controlo da estrutura documental (Tabela 21).

Tabela 21 - Resumo da resposta das actividades do processo *Gestão da Qualidade*

Actividades	Responde a:	Documentação
Estrutura documental do SGQ	Documentação (4.2).	MQ 01 PR 06 RG 18
Planeamento da Qualidade	Política da qualidade (5.3); Planeamento (5.4); Responsabilidade, autoridade e comunicação (5.5); Revisão pela gestão (5.6); Infra-estruturas (6.3).	PL 01
Planeamento e realização do produto	Planeamento da realização do produto (7.1); Produção e fornecimento do serviço (7.5).	PL 02 PL 03
Controlo do produto/ serviço	Grupo 8.	PR 07, 08 RG 01 PL 04

Processo de Gestão de Recursos Humanos

O processo de *Gestão de Recursos Humanos*, tal como o nome indica, está associado à gestão do activo humano da Iberogestão, que é uma peça fundamental tendo em conta o tipo de serviço que a mesma comercializa. Desta forma é importante a aposta na formação dos colaboradores e o acompanhamento das suas carreiras profissionais. Assim, este processo responde aos às cláusulas 6.1 e 6.2 do grupo de gestão de recursos, correspondentes à provisão de recursos e recursos humanos, respectivamente. Também desempenha um papel importante na definição de responsabilidades, autoridades e comunicação, auxiliando a gestão de topo e a gestão da qualidade (Tabela 22).

Tabela 22 - Resumo da resposta das actividades do processo *Gestão dos Recursos Humanos*

Actividades	Responde a:	Documentação
Definição de requisitos	Responsabilidade, autoridade e comunicação (5.5); Provisão de recursos (6.1); Recursos Humanos (6.2).	PR 09 MF 01
Gestão de recursos	Provisão de recursos (6.1); Recursos Humanos (6.2); Grupo 8.	PR 09 RG 20, 21, 22, 28, 29
Seleção de candidatos	Recursos Humanos (6.2).	PR 09
Recrutamento e admissão	Recursos Humanos (6.2).	PR 09 RG 23, 24, 25 MA 01
Formação	Recursos Humanos (6.2); Grupo 8;	PR 09 PL 05 RG 26, 27

Processo de Gestão de sistemas de Informação

Este processo está apenas associado à gestão de infra-estruturas, sendo através delas que apoia os restantes processos, cláusula 6.3 (Tabela 23). De todos é o processo com menos actividades, e também um dos que responde a menos requisitos normativos. Contudo, é um suporte importante tendo em conta não só a necessidade de manter a informação associada ao SGQ e ao desenrolar do negócio em perfeitas condições, facilitando na hora de gerir e de analisar dados, mas também na comunicação dentro e fora da organização.

Tabela 23 - Resumo da resposta das actividades do processo *Gestão de Sistemas de Informação*

Actividades	Responde a:	Documentação
Definição de requisitos	Infra-estruturas (6.3).	
Definição da estrutura		IT 01
Manutenção e gestão		Suporte informático

Processo Administrativo e Financeiro

É o processo de suporte ao nível administrativo e financeiro da organização e desenvolve um conjunto de actividades necessárias para assegurar o circuito administrativo, contactando com o exterior e trabalhando sobretudo questões contabilísticas, de controlo de pagamentos e recebimentos. Nesse sentido tem uma relação estreita com a cláusula compras (7.4) (Tabela 24).

Tabela 24 - Resumo da resposta das actividades do processo *Administrativo e Financeiro*

Actividades	Responde a:	Documentação
Relacionamento com o exterior		RG 31, 32, 33
Apoio na contabilidade geral		
Controlo de recebimentos		SI
Controlo de pagamentos	Compras (7.4).	SI RG 34, 35
Compras gerais		RG 28

A Medição, Análise e Melhoria

A organização deve planear o modo como monitoriza, mede, analisa e melhora os seus processos. A ênfase é a demonstração de conformidade do produto e do sistema e a melhoria da eficácia do SGQ (APCER, 2010). De acordo com a norma, o requisito não é que o sistema seja eficiente, embora tal seja uma mais-valia, mas que seja eficaz, ou seja, *a medida em que as actividades planeadas foram realizadas e conseguidos os resultados planeados* (IPQ, 2005). Além disso, a organização deve ser capaz de demonstrar a eficácia das medições e respectiva análise como entradas do processo de revisão pela gestão.

Tendo em conta estas considerações, os requisitos de medição, análise e melhoria são transversais a todos os processos. Segundo a norma, NP EN ISO 9001:2008, deverá existir: a medição e monitorização de vários aspectos, o controlo do produto não conforme, a análise de dados e o foco na melhoria. Relativamente ao primeiro aspecto, a organização deve fazer a monitorização e medição de:

- Satisfação do cliente (subcláusula 8.2.1);
- Auditoria interna (subcláusula 8.2.2);
- Dos processos (subcláusula 8.2.3);
- Do produto (subcláusula 8.2.4)

com o objectivo de demonstrar que o SGQ está implementado correctamente, que existe conformidade do produto/serviço com os requisitos do cliente, que são efectuadas auditorias internas com periodicidade planeada e que existe controlo sobre os processos e sobre o produto.

(Tabela de Requisitos)

O controlo de produto não conforme tem como objectivo assegurar a tomada de acções para impedir que um produto não conforme siga o processo normal, não podendo ser fornecido ao cliente. Já a análise de dados é fulcral para a organização transforme os dados em informação apropriada para a tomada de decisão, para a identificação de tendências e oportunidades de melhoria. Quanto à melhoria, destaca-se como promoção de uma filosofia dentro da organização recorrendo à melhoria contínua, a acções correctivas e preventivas de modo a aumentar a sua capacidade para cumprir os requisitos.

A relação entre os processos da IBG e este grupo da norma, esta sintetizada na **Tabela 25**.

Tabela 25 - Matriz relação entre processos e a medição, análise e melhoria

Processo	8.1	8.2.1	8.2.2	8.2.3	8.2.4	8.3	8.4	8.5.1	8.5.2	8.5.3
Gestão e Estratégia			○	●		○	●	●	●	●
Comercial, Marketing e Desenvolvimento		○	○	●	○	○	●	●	●	●
Fornecimento de Serviço		○	○	●	○	○	●	●	●	●
Gestão da Qualidade	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gestão de Recursos Humanos			○	●		○	●	●	●	●
Gestão de Sistema de Informação			○	●		○	●	●	●	●
Administrativo e financeiro			○	●		○	●	●	●	●

Legenda:

- Responsável ○ Envolvido

Como se depreende da análise da tabela acima, o planeamento da medição, análise e melhoria do SGQ (cláusula 8.1) está associado ao processo de *Gestão da Qualidade*, que aliás é o único responsável em todos os requisitos deste grupo.

Relativamente à monitorização e medição da satisfação do cliente (subcláusula 8.2.1) e do produto (subcláusula 8.2.4), mesmo continuando a ser o processo de *Gestão da Qualidade* o grande responsável, é necessário o envolvimento dos processos *Comercial, Marketing e De-*

envolvimento e de Fornecimento de Serviço, dado que os mesmos são processos de contacto com o cliente, por excelência.

Considerando quer o planeamento de auditorias internas (subcláusula 8.2.2), quer o controlo de produto não conforme (cláusula 8.3), embora ambos estejam sobre a responsabilidade da *Gestão da Qualidade*, verifica-se o envolvimento de todos os processos, que, de uma forma ou de outra, são implicados em ambos os aspectos (são alvo das auditorias e podem detectar não conformidades no produto, de acordo com as fases em que o produto se possa encontrar).

A monitorização e medição de cada processo (subcláusula 8.2.3) cabe ao responsável por esse mesmo processo, assim como a análise dos dados relativos a essa monitorização e medição e a tomada de decisões no sentido da melhoria contínua, de acções correctivas e preventivas (cláusulas 8.4 e 8.5). Note-se contudo que existe liberdade para que qualquer colaborador possa sugerir possíveis melhorias, mesmo que seja noutros processos que não aquele pelo qual é responsável ou até não sendo responsável por nenhum processo.

Capítulo 5. Auto-avaliação do SGQ e Grau de Maturidade

Para finalizar o estudo do SGQ foi elaborada a auto-avaliação do SGQ, considerando os modelos de auto-avaliação segundo as duas versões mais recentes da ISO 9004. Ambas as avaliações são apresentadas de seguida nas **Tabelas 26 e 27** correspondendo à ISO 9004:2000 e 2009, respectivamente.

Relativamente à avaliação realizada segundo a ISO 9004:2000, em termos gerais o nível de maturidade apurado estava entre o nível 3, abordagem formal estável, e o nível 4, ênfase na melhoria contínua. Tal pode ser derivado à idade do sistema o qual tendo sido implementado originalmente em 1997, teve tempo para se ajustar e desenvolver. Contudo, convém notar que os pontos com menor desenvolvimento são referentes ao grupo de gestão de recursos e ao grupo de medição e melhoria contínua, onde devem centrar-se apostas futuras. Possivelmente, a extensão do sistema nos âmbitos de gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação e Responsabilidade Social trará melhorias significativas em ambos os grupos referidos, assim como em alguns outros subgrupos em que a pontuação foi inferior (necessidades e expectativas das partes interessadas, planeamento, infra-estrutura, ambiente de trabalho, fornecedores e relações de parceria, processos relacionados com partes interessadas, concepção e desenvolvimento). Relativamente aos grupos de sistemas de gestão da qualidade, responsabilidade da gestão e realização do produto, verifica-se um nível de maturidade superior.

Quando comparados com os resultados da ISO 9004:2009, a avaliação segundo a versão de 2000 é melhor. Contudo há que ter em consideração que as duas versões têm aspectos diferentes, uma primeira versão foca-se na melhoria contínua e a segunda na sustentabilidade. Considerando ainda que a sustentabilidade é um passo de maior proximidade com a gestão da qualidade total, que vai bem mais além que os requisitos da norma ISO 9001: 2008 é natural que o nível de maturidade segundo a versão de 2009 da norma ISO 9004 seja inferior ao indicado pela avaliação ISO 9004:2000.

Tabela 26 – Auto-avaliação segundo a NP EN ISO 9004:2000, incluindo pontuação

	Aplicável	Observações	Processo Associado	Documentação	Pontuação
Grupo 4: Sistemas de Gestão da Qualidade					4
4.1 Gestão de Sistemas e Processos					
a)	✓	- Existência de rede de processos; - Descrição, sequenciação e interacção dos processos documentada; - Indicação de responsáveis, documentação associada e indicadores de processos; - Orientação para o cliente; - Processos claros e entendidos na organização; - Existência de ferramentas de controlo (indicadores e revisão pela gestão); - Guia pelos 8 princípios da qualidade com maior ênfase na focalização no cliente.	- Todos	MQ	4
4.2 Documentação					
a)	✓	- Política da qualidade definida; - Existência de procedimento de controlo da documentação (comum a documentos e registos); - Definição de estrutura documental; - Resposta aos requisitos contratuais e regulamentares; - Acesso à documentação facilitado através de servidor informático; - Ferramenta de comunicação de objectivos, políticas, requisitos e outras decisões da organização.	- Todos	MQ PR 06 TD 01	4
Grupo 5: Responsabilidade da Gestão					3,7
5.1 Responsabilidade da gestão - orientações gerais					
a)	✓	- Observado através da forma como o processo de gestão e estratégia está estruturado; - Participação, visibilidade, definição de objectivos, estratégias e políticas; - Envolvimento directo em formas de melhoria e transmissão de informação e conhecimento; - Procedimento de responsabilidades da direcção: política de qualidade; organização (responsabilidade e autoridade, recursos, revisão pela direcção); - Exemplo e desenvolvimento da confiança; - Comunicação dos valores do SGQ; - Criação de ambiente propício ao envolvimento e desenvolvimento das pessoas; - Suporte à transição da estratégia em realidade.	- Gestão e Estratégia	MQ PR 01 Mapa Estratégico BSC	4
5.2 Necessidades e expectativas das partes interessadas					
a)	✓	- Tratamento de não conformidades, acções correctivas, preventivas e de melhoria; - Questionários de satisfação do cliente; - Processo de Aprovisionamento relacionado com as necessidades de clientes nos projectos; - Acompanhamento durante as várias fases dos processos (processo de fornecimento de serviços reuniões de acompanhamento e coordenação).	- Gestão e Estratégia; - Comercial, Marketing e Desenvolvimento; - Fornecimento do Serviço.	Manual de qualidade processo de fornecimento de serviço PR 03 PR 02	3
b)	✓	- A integração, acolhimento e formação estão definidos havendo procedimento para tal. Ligação ao processo de gestão de recursos humanos; - Todos devem colaborar no desenvolvimento de novas competências; - Integração, fornecimento de informação (manual de acolhimento, funções e qualidade).			

	Aplicável	Observações	Processo Associado	Documentação	Pontuação
c)	✓	- Há a gestão dos fornecedores (formadores em muitos casos); - Avaliação de fornecedores; - Utilização de formadores conhecidos com quem já desenvolveu relações mais próximas.			
d)	✓	- Atenção sobretudo às expectativas dos clientes; - Relação de proximidade com colaboradores e a sua visão.			
e)	✓	- Através da verificação nos processos de concepção e no fornecimento de serviços.			
5.3 Política da Qualidade					
a)	✓	- Valorização do cliente; - Valorização dos colaboradores; - Respeito pelos compromissos; - Comunicação eficaz e eficiente através da comunicação directa, do envolvimento dos colaboradores na sua definição, acesso constante à política e informação espalhada pela empresa; - Comprometimento da gestão de topo na persecução dos objectivos e na comunicação estratégica; - Liderança adequada.	- Gestão e Estratégia; - Gestão da Qualidade.	MQ (secção 3) (Missão, Visão e valores da empresa, Código deontológico - RG 25)	4
b)	✓	- Identificação e aplicação de um conjunto de princípios: - Satisfazer e superar as necessidades e expectativas dos clientes; - Promover desenvolvimento das competências técnicas individuais e colectivas; - Práticas de excelência empresarial em melhoria contínua; - Criar e Distribuir valor; - Comunicação eficaz e eficiente dos objectivos da política da qualidade; - Encaixe com a estratégia para o futuro; - Comprometimento da gestão de topo.			
c)	✓	- Através da satisfação do cliente e do estudo das necessidades do mercado é assegurado o paralelismo entre a visão de futuro da empresa e a visão e política de qualidade.			
5.4 Planeamento					
a)	✓	- Estabelecimento de uma visão; - Efectua planeamento da qualidade evidenciando acções, objectivos e o processo em que se insere; - Baseado no estudo das necessidades actuais e futuras da organização e dos mercados em que se encere; - Resultado de acções de revisão pela gestão, incluindo também análise do desempenho, indicadores, satisfação das partes interessadas, auditorias internas.	-Gestão e Estratégia; -Gestão da Qualidade.	PL 01 PL 04 PL 02 PL 03 PL 05 MQ (PR 09, RG 23, RG24,	3

Anexo F: Análise do Sistema de Gestão da Qualidade Original

	Aplicável	Observações	Processo Associado	Documentação	Pontuação
b) Como são aplicados os objectivos a cada nível de gestão, de forma a garantir contribuições individuais para que sejam atingidos?	✓	- Planeamento da qualidade; - Planeamento de auditorias; - Planeamento de qualidade para os vários produtos; - Utilização no planeamento de avaliações do desempenho, dos requisitos, dos objectivos a aplicar, das necessidades da organização/ partes interessadas, experiência, oportunidades de melhoria.		RG25, RG 26, RG 27)	
c) Como assegura a gestão a disponibilidade dos recursos necessária para ir ao encontro dos objectivos?	✓	-Tendo em conta o tipo de organização e serviço que a IBG apresenta os recursos humanos (competências) são o recurso com maior necessidade de ser assegurado, o qual é feito através do planeamento dos recursos humanos (competências, formação, avaliação de formação, programas de treino e afins).			
5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação					
a) Como assegura a gestão de topo que as responsabilidades são estabelecidas e comunicadas às pessoas dentro da organização?	✓	- Verificável ao nível dos processos e da sua definição; - Comunicação facilitada através do sistema de informação e do servidor; - Estabelecimento de procedimento de Responsabilidades da Direcção; - Definição de um representante da gestão.	- Gestão e Estratégia; - Gestão da Qualidade; - Gestão de Recursos Humanos.	MQ (secção 6) Todos Procedimentos MA MF	4
b) Como contribui para a melhoria do desempenho da organização a comunicação dos requisitos da qualidade, dos objectivos e das realizações?	✓	- Comunicação orientada para o envolvimento directo dos colaboradores nos objectivos da qualidade; - Comunicação orientada pela chefia; - Reuniões; - Painéis com notícias, distribuição de revistas.			
5.6 Revisão pela gestão					
a) Como assegura a gestão de topo que estão disponíveis entradas de informação válidas para a revisão pela gestão?	✓	- Definição de um conjunto de entradas para revisão, a qual é efectuada pelo menos anualmente: actas, auditorias internas e outras entidades, acções correctivas, preventivas, de melhoria, não conformidades, reclamações, indicadores dos processos, exigências, - Envolvimento dos principais responsáveis das diferentes áreas.	- Gestão e Estratégia; - Gestão da Qualidade.	BSC (Quadro de indicadores de processos) PR 01 PR 07 PR 08 PL 04 PL 01 Registo de auditorias RG 01 RG 19	4
b) Como avalia a actividade de revisão pela gestão a informação para melhoria da eficácia e da eficiência dos processos da organização?	✓	- A revisão dos processos com recurso a informação apropriada é feita aquando da revisão anual; - É analisada a informação como pertinente para assegurar o perseguir de determinados objectivos, como o quadro de indicadores, registos de reclamações , etc.; - Contraposição dos resultados obtidos com os esperados/planeados.			
Grupo 6: Gestão de Recursos					3,4
6.1 Gestão de Recursos - Orientações Gerais					
a) Como planeia a gestão de topo a disponibilidade de recursos em tempo útil?	✓	- O planeamento da disponibilidade de recursos é feito através das informações associadas aos processos comercial, marketing e desenvolvimento (que lida com o cliente numa fase inicial e sabe portanto, quais os recursos necessários), fornecimento do serviço (onde são constituídas equipas (RH) e onde as necessidades de recursos vão sendo actualizadas ao longo do tempo, incluindo subcontratação), gestão de recursos humanos (onde são tratadas as questões relacionadas com a formação, competências e gestão de carreiras dos colaboradores; - Ainda há a gestão da informação e tecnologia.	- Comercial, Marketing e Desenvolvimento; - Fornecimento do Serviço; - Gestão de Recursos Humanos.	MQ (secção 6) PR 02 PR 03 PR 04 PR 05 PL 05	4
6.2 Pessoas					

	Aplicável	Observações	Processo Associado	Documentação	Pontuação
a) Como fomenta a gestão o envolvimento e o apoio das pessoas na melhoria da eficácia e da eficiência da organização?	✓	- Através da formação progressiva e o planeamento da carreira; - Definição das responsabilidades e autoridade; - Envolvendo na definição de objectivos; - Facilitando comunicação; - Assegurando trabalho em equipa; - Avaliação do desempenho dos processos; - Avaliação dos resultados de formação.	- Gestão de Recursos Humanos	RG 23 RG 24 RG 25 RG 26 RG 27 RG 29	4
b) Como assegura a gestão que a competência das pessoas na organização é adequada às necessidades actuais e futuras?	✓	- Através de planos de desenvolvimento de competências, formações, avaliação dos resultados de formação, programas de treino; - Análise das necessidades de competências necessárias, tendo em conta as solicitações actuais e futuras, necessidades de sucessão, alterações de processos, cultura da organização, nível dos colaboradores, o fomento de espírito de equipa, criatividade e inovação.			
6.3 Infra-estrutura					
a) Como assegura a gestão que a infra-estrutura é apropriada para que os objectivos da organização sejam atingidos?	✓	- A gestão das infra-estruturas é feita de acordo com a evolução nas actividades dos processos comercial, marketing e desenvolvimento e fornecimento de serviço; - Aspecto essencial associado à gestão do SI que é uma parte extremamente importante para a prossecução dos objectivos (armazenagem de informação, transmissão de informação e conhecimento, ferramenta de comunicação); - Introdução de planos de melhoria.	- Comercial, Marketing e Desenvolvimento; -Fornecimento de Serviço; -Gestão da Qualidade; -Gestão dos Sistemas de Informação.	(PR 03, PL 01, PL 02, RG 01, RG 30, IT 01)	3
b) Como considera a gestão as questões ambientais associadas à infra-estrutura?	✓	- Aspectos associados à reciclagem, separação de lixo e gasto de energia.			
6.4 Ambiente de Trabalho					
a) Como assegura a gestão que o ambiente de trabalho fomenta a motivação, a satisfação, o desenvolvimento e o desempenho das pessoas da organização?	✓	- Ergonomia e características do local de trabalho apropriadas (Espaço arrumado e organizado com as comodidades necessárias); - Interação social facilitada pela disposição dos lugares; - Boas condições de temperatura, iluminação, ventilação e afins.	- Comercial, Marketing e Desenvolvimento; - Fornecimento de Serviço.	NA	3
6.5 Informação					
a) Como assegura a gestão que a informação apropriada está facilmente disponível para tomadas de decisão baseadas em factos?	✓	- Utilização do sistema informático e da organização da informação, controlo das versões e registos (procedimento de controlo documental).	- Gestão de Sistemas de Informação; - Gestão da Qualidade.	PR 06 Processo de Gestão Sistemas de Informação RG 30 IT 01	4
6.6. Fornecedores e Relações de Parceria					
a) Como envolve a gestão os fornecedores na identificação das necessidades de compras e no desenvolvimento de estratégias conjuntas?	✓	- Existência de um conjunto de fornecedores, ao nível da formação e consultoria, com os quais há uma relação muito próxima, fruto do trabalho conjunto de muitos anos; - Procedimento de aprovisionamentos.	- Comercial, Marketing e Desenvolvimento; - Gestão e Estratégia; -Fornecimento do Serviço.	RG 28 PR 04	3

Anexo F: Análise do Sistema de Gestão da Qualidade Original

	Aplicável	Observações	Processo Associado	Documentação	Pontuação
b) Como fomenta a gestão de acordos de parceria com fornecedores?	✓	- Acordos de parceria são simplificados pelo tipo de parceiros em questão (sobretudo consultores externos com quem a empresa tem ligação há muito tempo); - Consideração apenas dos fornecedores essenciais para o desempenho da IBG (serviços). Fornecedores como fornecedores de papel, luz e etc. são tratados de forma regular mas reconhecidos como não pertencentes ao grupo de fornecedores essenciais que se pretende monitorizar.			
6.7 Recursos Naturais					
a) Como assegura a organização a disponibilidade dos recursos naturais necessários para os seus processos de realização?	☒			NA	
6.8 Recursos Financeiros					
a) Como planeia, proporciona, controla e monitoriza a gestão de recursos financeiros necessários para manter um sistema de gestão da qualidade eficaz e eficiente e para assegurar que os objectivos da organização são atingidos?	✓	- Existência e elaboração de um orçamento e planos anuais; - Existência de um conjunto de documentação regulada para o processo administrativo e financeiro; - Utilização de indicadores financeiros no Quadro de Indicadores.	- Administrativo e Financeiro; - Gestão e Estratégia.	Quadro de Indicadores (RG 31, RG 32, RG 33, RG 34, RG 35, RG 28)	3
b) Como assegura a gestão da consciencialização das pessoas da organização quanto à relação entre qualidade do produto e os custos?	✓	- Comunicação das políticas de qualidade aos colaboradores e participação dos mesmos na sua definição.			
Grupo 7: Realização do Produto					3,6
7.1 Realização do Produto - Requisitos Gerais					
a) Como aplica a gestão de topo a abordagem por processos para assegurar a operação eficaz e eficiente dos processos de realização e de suporte e a rede de processos associada?	✓	- Estabelecimento de critérios para identificação dos processos; - Identificação de processos chave; - Identificação de actividades e a sua descrição; - Identificação de responsabilidades, indicadores, entradas e saídas; - Atribuição de documentação associada (instruções de trabalho, procedimentos, registos e manuais); - Identificação das relações entre os vários processos; - Existência de acompanhamento dos processos e validação dos produtos/serviços; - Definição de processos suporte.	- Comercial, Marketing e Desenvolvimento; - Fornecimento do Serviço; - Gestão da Qualidade.	MQ (secção 6) PR 02 PR 03 PR 04 PR 05 PR 06 RG 15 RG 16 RG 10	4
7.2 Processos Relacionados com as Partes Interessadas					
a) Como definiu a gestão os processos relacionados com o cliente para assegurar que as necessidades dos clientes são tidas em consideração?	✓	- Existência de processos aceitáveis relativamente às partes interessadas com base nos requisitos do cliente, pesquisa de mercado, requisitos contratuais, análise da concorrência, <i>benchmarking</i> requisitos estatutários ou regulamentares.	- Comercial, Marketing e Desenvolvimento; -Fornecimento do Serviço.	MQ PR 02 PR 04 PR 05 PL 05 RG 01	3

	Aplicável	Observações	Processo Associado	Documentação	Pontuação
b) Como definiu a gestão os processos relacionados com outras partes interessadas para assegurar que as necessidades das mesmas são tidas em consideração?	✓	- Gestão de recursos Humanos, procedimento de admissão e formação de pessoal e registos associados; - Planeamento; - Procedimento de aprovisionamento com colaboração dos fornecedores.		RG 05 RG 06 RG 07 RG 08 RG 09 RG 15 RG 16 RG 17	
7.3 Conceção e Desenvolvimento					
a) Como definiu a gestão de topo os processos de concepção e desenvolvimento para assegurar que respondem às necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas da organização?	✓	- O processo de concepção pode ser despoletado internamente ou por contacto com o cliente; - Efectuada a adaptação do serviço às exigências do cliente (período de intervenção, adequação aos meios e dimensão da empresa cliente); - Desencadeamento de um processo de concepção sempre que o processo de fornecimento de serviço não esteja definido.	-Comercial, Marketing e Desenvolvimento	MQ (secção 6) PR 03 RG 03	3
b) Como são geridos na prática os processos de concepção e desenvolvimento, incluindo a definição dos requisitos de concepção e desenvolvimento e como são atingidas as saídas planeadas?	✓	- Existência de um procedimento para o controlo dos processos de concepção; - 4 Fases distintas: especificação para projecto, concepção inicial, 1º fornecimento e lançamento: Na fase 0 há p estudo dos dados iniciais, interfaces e descrição do serviço; A fase 1 corresponde ao planeamento da concepção, verificação dos requisitos legais, contratuais e normativos e os resultados a obter do projecto; A fase 2 corresponde ao 1º fornecimento e a elaboração de alterações necessárias ao processo (quando detectadas); O lançamento é fase final pós alterações.			
c) Como são tidas em consideração, nos processos de concepção e desenvolvimento, actividades tais como revisão, verificação e validação da concepção e gestão da configuração?	✓	- Estes mecanismos vão sendo utilizados ao longo do processo: - Fase 0: serão feitas revisões à especificação do projecto, especialmente no final da fase, através de reuniões das quais se pode manter registo; - Fase 1: todo o planeamento da concepção deverá ser validado de forma a garantir que o mesmo vai de encontro às especificações definidas na fase 0; - Fase 2: no final da fase 2 deverá existir validação do 1º fornecimento efectuado através da elaboração de um relatório correspondente; - Fase 3: após a validação do lançamento do projecto, o mesmo deverá ser alvo de aprovação; - Responsável pelas fases de revisão, verificação, validação e aprovação será o coordenador do projecto.			
7.4 Compras					
a) Como definiu a gestão de topo os processos de compra para assegurar que os produtos comprados satisfazem as necessidades de organização?	✓	- Os processos de compra são definidos de acordo com os serviços a fornecer ao cliente. É um processo que ocorrerá, portanto associado do processo de fornecimento de serviço aquando da definição da equipa, sendo da responsabilidade do sistema e da gestão com o envolvimento da gerência (identificação das necessidades de compras); - Utilização de ferramentas de controlo dos fornecedores; - É elaborada documentação associada à avaliação do desempenho dos fornecedores, listagem e acompanhamento das acções.	-Fornecimento do Serviço; -Administrativo e Financeiro.	PR04 RG 04 RG 28 RG 10 RG 14 RG 15 RG 16	4

Anexo F: Análise do Sistema de Gestão da Qualidade Original

	Aplicável	Observações	Processo Associado	Documentação	Pontuação
b) Como são geridos os processos de compra?	✓	- Existência de um procedimento associado ao aprovisionamento, segundo o qual os fornecedores estão incluídos na definição das etapas do fornecimento (proposta); - Definição de requisitos; - Análise e avaliação dos possíveis subcontratados (curriculum, outros dados recolhidos); - Propor prestação de serviços, prestação do serviço e acompanhamento.		RG 29	
c) Como assegura a organização a conformidade dos produtos comprados desde a especificação até à aceitação?	✓	- Avaliação do desempenho dos fornecedores anualmente; - Revisão das listas de fornecedores; - Acompanhamento da acção.			
7.5 Operações de Produção e de Serviço					
a) Como assegura a gestão de topo que a entrada para os processos de realização tem em consideração as necessidades dos cliente e de outras partes interessadas?	✓	- Procedimento de análise do contrato; - Interação com o cliente, recolha de informação, elaboração de uma proposta em conjunto com o cliente a qual deverá ser aceite pelo mesmo; - Análise e verificação das causas de não-aceitação; - Verificação da capacidade de resposta dos recursos humanos (competências); - Comunicação; - Capacidade dos fornecedores em fazer um trabalho ao encontro das expectativas dos clientes.			
b) Como são geridos os processos de realização desde as entradas às saídas?	✓	- De acordo com o procedimento de fornecimento de serviços; - Atenção aos requisitos dos clientes, estatutários e regulamentares; - Avaliação da capacidade de ir de encontro às expectativas; - Existência de reuniões planeamento, <i>kick off</i> (criação dos registos associados no servidor); - Reuniões de coordenação; - Reuniões de ponto da situação; - Atenção à propriedade do cliente; - Finalização do projecto com reunião de coordenação e relatório final quando aplicável.	-Fornecimento do Serviço; -Gestão da Qualidade.	Manual da Qualidade IT 01 RG 04 RG 14 RG 15 RG 16	4
c) Como são tidas em consideração, nos processos de realização, actividades tais como verificação e validação?	✓	- Relativamente à verificação e validação recorre-se a reuniões de coordenação e ponto da situação; - Em caso de incidentes durante a intervenção estão sujeitos ao procedimento definido para acções correctivas, preventivas e de melhoria.			
7.6 Controlo dos Dispositivos de Medição e de Monitorização					
a) Como controla a gestão os dispositivos de medição e monitorização para assegurar que são obtidos e utilizados dados correctos?	☒	Exclusão à IBG		NA	
Grupo 8: Medição e Melhoria contínua					3,4
8.1 Medição, Análise e Melhoria - Orientações Gerais					

	Aplicável	Observações	Processo Associado	Documentação	Pontuação	
a)	Como fomenta a gestão a importância das actividades de medição, de análise e de melhoria para assegurar que o desempenho da organização resulta na satisfação das partes interessadas?	✓	- Conversão dos dados de medições em informação e conhecimento; - Utilização dos dados associados à medição, análise e melhoria na orientação da estratégia; - Medições do grau de satisfação dos clientes consideradas vitais.	Todos	MQ MF PR 01	3
8.2 Medição e Monitorização						
a)	Como assegura a gestão a compilação de dados relativos ao cliente para serem analisados, de forma a obter informação para melhorias?	✓	- Tratamento dos registos de não conformidades (que podem ser internas, indicadas por clientes ou apontadas por resultados de auditorias); - Registo das reclamações (impresso próprio); - Realização de uma análise da situação com a identificação e análise detalhada das possíveis causas; - Repetição do processo até identificação da verdadeira causa; - O estabelecimento de um responsável pelo processo que está também responsável pela medição e monitorização.	Todos	PR 07 PR 08 MQ Quadro de indicadores PL 01 PL 04 RG 01 RG 02 RG 12 RG 13 RG 17 RG 19	4
b)	Como assegura a gestão a compilação de dados provenientes de outras partes interessadas para análises e possíveis melhorias?	✓	- Recurso a procedimento para implementação de possíveis acções preventivas e/ ou de melhoria; - Participação dos colaboradores para a detecção dessas possíveis acções.			
c)	Como utiliza a organização a auto-avaliação do sistema de gestão da qualidade para melhorar a eficácia e eficiência globais da organização?	✓	- Utilização dos outputs de auditorias internas na revisão do SGQ pela gestão.			
8.3 Controlo das não Conformidades						
a)	Como controla a organização a não conformidade do processo e do produto?	✓	- Através da utilização de um procedimento associado a não conformidades em que há a identificação da inconformidade, a identificação e análise de possíveis causas e a tomada de acções correctivas, de acordo com as causas identificadas.	Todos	PR 07 RG 01 RG 19	4
b)	Como analisa a organização as não conformidades para aprender com os erros e para melhorar o processo e o produto?	✓	- Análise das possíveis causas associadas à não conformidade, registo das mesmas e das acções correctivas implementadas.			
8.4 Análise de Dados						
a)	Como analisa a organização os dados para avaliar o seu desempenho e identificar áreas de melhoria?	✓	- Os dados são analisados pelos responsáveis de topo de forma recorrente e frequente, mas não sistematizada.	Todos	NA	3
8.5 Melhoria						

Anexo F: Análise do Sistema de Gestão da Qualidade Original

	Aplicável	Observações	Processo Associado	Documentação	Pontuação
a) Como utiliza a gestão as acções correctivas para avaliar e eliminar problemas registados que afectam o seu desempenho?	✓	- Existência de procedimento comum para acções correctivas, preventivas e de melhoria; - As acções correctivas são despontadas, na maioria dos casos, por uma não conformidade, seja ela de origem no cliente (NC externa), em auditoria ou decorrente do processo de fornecimento de serviço (NC interna); - Registo da NC, comunicação às partes interessadas (com impresso próprio) e análise da situação de forma a identificar as possíveis causas; - De acordo com as causas identificadas é tomada uma acção correctiva adequada e, caso esta não resolva o problema é reiniciado o processo de identificação de causas.	Todos	PR 07 RG 01 RG 12	3
b) Como utiliza a gestão as acções preventivas para a prevenção de danos?	✓	- Utilização de um modo de proceder idêntico entre acções preventivas e de melhoria; - Qualquer responsável ou envolvido nos vários processos pode sugerir acções preventivas/ de melhoria; - Podem ainda ser resultado de uma análise ao sistema de gestão da qualidade, aquando das reuniões internas de coordenação;			
c) Como assegura a gestão a utilização sistemática de métodos e ferramentas de melhoria para melhorar o desempenho da organização?	✓	- Após a sugestão de melhorias, a mesma é avaliada e que caso positivo, de aprovação, é implementada; - Finalmente há a avaliação da eficácia das acções desenvolvidas, e em caso de não eficácia despoletada uma acção correctiva.			

Grau de maturidade total:

4

Ênfase na melhoria contínua

Legenda de documentação:

PR	Procedimentos
RG	Registos
MQ	Manual da Qualidade
MA	Manual de Acolhimento
MF	Manual de Funções
PL	Plano
TD	Tabela de Documentação
IT	Instrução de Trabalho

Legenda de interpretação:

Escrita	Documentação directamente implicada
(XX)	Documentação com implicação indirecta
✓	Questão aplicável
☒	Questão não aplicável
NA	Documentação não atribuída

Escala de Pontuação:

- 1 Ausência de abordagem Formal
- 2 Abordagem Reactiva
- 3 Abordagem formal estável ao Sistema
- 4 Ênfase na melhoria contínua
- 5 Desempenho da melhor classe

Tabela 27 – Auto-avaliação segundo a ISO 9000, incluindo resultados

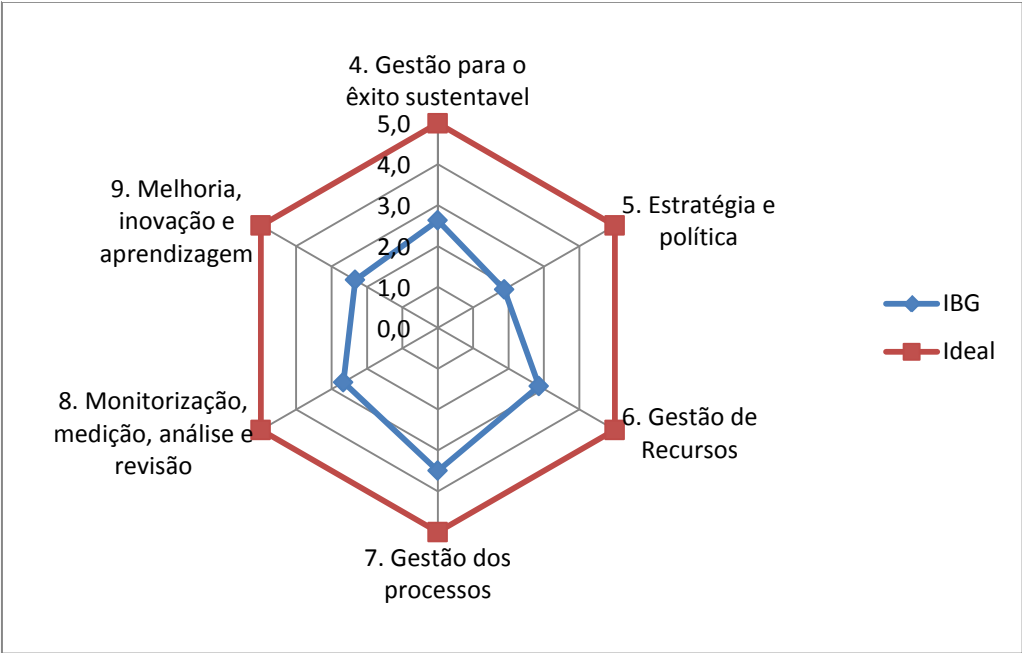
Elementos		Aplicável	Classificação					Pontuação
			Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	
Elementos Chave								
Qual o foco da gestão? (gestão)		✓			●			3
Qual a abordagem da liderança? (gestão)		✓			●			3
Como é decidido o que é importante? (estratégia e políticas)		✓			●			3
O que é necessário para ter resultados? (recursos)		✓			●			3
Como são organizadas as actividades? (processos)		✓				●		4
Como são atingidos os resultados? (monitorização e medição)		✓		●	●			2,5
Como são monitorizados os resultados? (monitorização e medição)		✓		●	●			2,5
Como são decididas as prioridades de melhoria? (melhoria, inovação e aprendizagem)		✓		●	●			2,5
Como ocorre a aprendizagem? (melhoria, inovação e aprendizagem)		✓				●		4
Gestão para o êxito sustentável								
4.1	Requisitos gerais	✓			●			3
4.2	Sucesso sustentável	✓		●	●			2,5
4.3	Ambiente da organização	✓		●	●			2,5
4.4	Partes interessadas, necessidades e expectativas	✓		●	●			2,5
Estratégia e política								
5.1	Requisitos gerais	✓		●	●			2,5
5.2	Formulação de políticas e estratégias	✓						
5.3	Desenvolvimento de estratégia e política	✓						
5.4	Comunicação da estratégia e das políticas	✓						
Gestão dos Recursos								
6.1	Requisitos gerais	✓		●	●			2,5
6.2	Recursos financeiros	✓		●	●			2,5
6.3	As pessoas na organização	✓			●			3
6.4	Parceiros e fornecedores	✓		●	●			2,5
6.5	Infra-estrutura	✓		●	●			2,5
6.6	Ambiente de trabalho	✓			●			3
6.7	Conhecimento, informação e tecnologia	✓				●		4
6.8	Recursos naturais	☒						
Gestão dos processos								
7.1	Requisitos gerais	✓			●			3
7.2	Planeamento e controlo de processos	✓						
7.3	Responsabilidade e autoridade nos processos	✓						
Monitorização, medição, análise e revisão								
8.1	Requisitos gerais	✓		●	●			2,5
8.2	Monitorização	✓						
8.3.1	Medição	✓						
8.3.2	Key performance indicators	✓						
8.3.3	Auditoria interna	✓			●			3
8.3.4	Auto-avaliação	✓						
8.3.5	Benchmarking	✓						
8.4	Análise	✓		●	●			2,5
8.5	Revisão da informação da monitorização, medição a análise	✓		●	●			2,5
Melhoria, Inovação e aprendizagem								
9.1	Requisitos gerais	✓		●				2
9.2	Melhoria	✓						
9.3	Inovação	✓						
9.4	Aprendizagem	✓						

Grau de maturidade total: 3 Flexível
Legenda:

Nota: Os pontos com avaliação em mais que um nível apresentam características de ambos os níveis, sem responder integralmente às características do nível superior entre os dois, sendo-lhe atribuída uma pontuação intermédia

- ✓ Questão aplicável
- ☒ Questão não aplicável
- Avaliação

Gráfico 1 – Distribuição da pontuação por áreas, avaliação ISO 9004:2009



Capítulo 6. Conclusão

No final desta análise, podem referir-se algumas conclusões, associadas às diversas componentes do estudo:

Estudo dos processos e estrutura documental

- Os processos estão definidos de acordo com o tipo de negócio da IBG, estando ainda integrados com a estratégia que a mesma optou;
- Em termos de definição, os processos encontram-se bem identificados, definidos, estruturados e apresentados, apresentando-se como possível melhoria a definição de formas de controlo de entradas e saídas dos processos;
- Em termos de implementação, há evidência da sua implementação através do sistema documental, do estabelecimento de canais de comunicação, da alocação de recursos, etc.;
- Já relativamente à verificação, apesar de serem utilizadas ferramentas úteis para a medição e monitorização do desempenho dos processos, salientam-se algumas deficiências na definição dos indicadores utilizados nesse sentido, assim como na definição das metas associadas. Ainda, tendo em consideração os métodos utilizados para a monitorização dos processos, não sendo sistemáticos, parece como uma possibilidade de melhoria a utilização de uma verificação sistemática da sua evolução por forma a poderem tomar-se medidas de correcção adequadas antes dos desempenho dos processos estar irremediavelmente comprometido. Nesse âmbito salienta-se também a definição da janela temporal das metas como sendo um ano, cuja monitorização deveria ser feita em mais do que uma única reunião;
- Ao nível da melhoria contínua dos processos apontam-se as mesmas deficiências, sendo que a identificação de possíveis melhorias é reduzida. Salienta-se como aspecto positivo o facto de ser transversal a toda a organização a detecção de possíveis aspectos de melhoria;
- Relativamente à documentação o sistema é simples e eficaz, respondendo às necessidades da organização e aos requisitos da norma. No futuro, a integração de uma gestão do conhecimento poderia ser uma mais-valia.

Resposta e requisitos normativos

- Os requisitos normativos da ISO 9001:2008 são inteiramente satisfeitos;
- Todos os processos, de uma forma ou outra respondem a requisitos normativos, sendo que todos eles correspondem relativamente à medição, monitorização e melhoria e na definição dos sistemas de gestão da qualidade.

Grau de Maturidade

- O SGQ da Iberogestão é um sistema relativamente maduro, considerando os resultados da auto-avaliação da ISO 9001:2008;
- Considerando os resultados da ISO 9004:2009 ainda há um caminho que deve ser percorrido de modo que o sistema consiga evoluir no sentido do êxito sustentado, caminhada essa em cujo sucesso a extensão do sistema pode ser uma mais-valia;

- Em termos gerais, salienta-se ainda a maior necessidade de comprometimento e envolvimento de todos para a manutenção eficaz e efectiva do sistema assim como para a sua evolução no sentido da melhoria e sustentabilidade.

Referencias

- APCER. 2010. Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008: APCER - Associação Portuguesa de Certificação.
- Azevedo, A. 2003. Gestão por Processos da Estratégia à Melhoria Contínua das Organizações, 2ª Edição ed. Vila Nova de Gaia: Iberogestão - Gestão Integrada e Tecnológica, Lda.
- Celaya, T. O. 2008. La ISO 9004 del 2009: una guía para el éxito sostenido, *Forum Calidad*, Vol. 193: 21-25. Madrid: Explora consulting, S.L.
- Doran, G. T. 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review* 70(11).
- Iberogestão. 2010. Iberogestão: Manual da Qualidade: Iberogestão.
- IPQ. 2000. Sistemas de Gestão da Qualidade: Linhas de Orientação para Melhoria de Desempenho (NP EN ISO 9004:2000): IPQ - Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. 2005. Sistemas de Gestão da Qualidade fundamentos e Vocabulário: NP EN ISO 9000:2005: IPQ: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. 2008. Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos (NP EN ISO 9001: 2008): IPQ - Instituto Português da Qualidade.
- ISO. 2009. Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach (ISO 9004:2009), *Quality management principles*: ISO - International organization for standardization.
- Júnior, A. d. A. 2009. Desempenho sustentado: A ISO 9004:2009: APQ: Associação Portuguesa da Qualidade.
- Mian, D. M., Sherman, S. R., Humphreys, M. F., & Sidwell, A. C. 2004. Construction Projects Immediate Health Check: A CSF & KPI Approach, *Project Management Australia Conference*. Melbourne, Australia: QUT Digital Repository.

Anexo F: Análise do Sistema de Gestão da Qualidade Original

(em volume separado)

Anexo G: Tabelas de Integração

Paralelismo entre requisitos, documentação e implementações necessárias para integração das normas NP EN ISO 9001:2008, NP 4457: 2007 e NP4469:2008 e entre as normas de Responsabilidade social NP 4469-1:2008 e SA8000:2008

	Tabela de Paralelismo de Requisitos e Implementações necessárias						
	NP EN ISO 9001:2008	SGQ Existente	NP 4469:2008	Descrição dos requisitos NP 4469:2008	NP 4457:2007	Descrição dos requisitos NP 4457:2007	Implementação conjunta Q+IDI+RS
	Parte I: Integração com Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008						
1	4.1-Sistemas de Gestão da Qualidade	-Existência de mapa de processos; -Descrição, sequenciação, interação, responsáveis, documentação, indicadores, entradas, saídas e actividades definidas para todos os processos; -Existe planeamento, implementação, medição e controlo e actuação nos processos resultante de sugestões de melhoria, reclamações e revisões; -Existência de quadro de indicadores.	3.1	-Estabelecimento, implementação, manutenção e documentação de um SGRS; -Definição do âmbito do SGRS.	4.1	-Estabelecimento, implementação, manutenção e documentação de um SGIDI; -Determinação da forma como os requisitos vão ser respondidos; -Definição do âmbito das actividades de IDI.	-Alargar o SGQ a SGI, documentando-o, implementando-o, mantendo-o e melhorando-o, incluindo a Q, IDI e RS; -Integração nos processos, provenientes da qualidade, da gestão IDI e RS; -Definição dos âmbitos da RS e da IDI (âmbito do SGI) e da forma como serão respondidos os requisitos normativos associados.
2	4.2-Documentação	-Política da qualidade definida; -Manual da Qualidade com definição do campo de aplicação, processos e a interacção entre os mesmos e indicação a procedimentos de acordo com as várias actividades dos processos; -Existência de procedimento de controlo da documentação (comum a documentos e registos); -Definição de estrutura documental (política, manual, procedimentos e registos/impressos); -Existência de documentação adequada aos requisitos obrigatórios e alguma documentação excedente.	3.6.4	-Inclusão de política da RS, objectivos e programas; -Descrição do âmbito do sistema; -Procedimentos de controlo da documentação e registos; -Utilização dos registos adequados para suporte do SGRS; -Garantia de disponibilização da documentação e da sua qualidade (legibilidade, identificação, rastreabilidade, etc.).	4.4.4 4.4.5	-Inclusão da política e objectivos de IDI; -Descrição do âmbito das actividades de IDI; -Definição dos principais elementos do sistema e as suas interacções; -Procedimentos e registos requeridos pela norma ou outros; -Procedimentos de controlo dos documentos e registos; -Garantia da disponibilização de documentação e informação adequada.	-Estender do controlo documental do SGQ para incluir a RS e IDI (revisão dos procedimentos, registos, manuais, políticas e âmbito do sistema integrado); -Disponibilização de toda a documentação necessária garantindo a sua legibilidade, identificação e rastreabilidade; -Ver tabela de integração de documentação integrada (pontos 1 e 2).
3	5.1-Comprometimento da gestão	-Envolvimento da gestão na definição das políticas e objectivos de qualidade (processo de gestão e estratégia); -Conhecimento do SGQ e dos resultados que lhe estão associados.	3.3 3.6.1	-Garantia da implementação dos valores de RS por toda a organização; -Comunicação; -Política e objectivos estabelecidos; -Realização de revisões; -Disponibilização de recursos; -Nomeação de representante.	4.2 (4.2.2.1)	-Evidência do comprometimento ao nível da política, comunicação, responsabilidade, autoridade e revisão do sistema; -Promoção de uma cultura de inovação e criatividade; -Disponibilização de recursos; -Nomeação do representante.	-Evidência do comprometimento da gestão ao nível dos três referenciais normativos (Q+ IDI+ RS); -Assumir um papel activo relativamente à responsabilidades relativas a IDI e RS: Definição das políticas conjuntas, disponibilidade de recursos e condições, nomeação de representante do SGI (inclui as três normas), estabelecimento de objectivos, e revisão periódica no âmbito das três normas.
4	5.2-Focalização no cliente	-Verificável ao nível de outros aspectos normativos, como a melhoria, o tratamento de requisitos dos produtos e estatutários, tratamento de não conformidades; -Orientação da política de gestão para o cliente.	3.5.1 3.5.2 3.5.3	-Atender a requisitos legais ou outros que podem estar associados a clientes (estabelecimento de procedimento documentado ou não); -Atender ao cliente como uma parte interessada (estabelecimento de procedimento para identificação, avaliação de significância e envolvimento de partes interessadas); -Inclusão de aspectos da RS associados a clientes (estabelecimento de procedimento para identificar e avaliar significância dos aspectos da RS)	4.3.1	-Ter em atenção aspectos relacionados com clientes ao nível do planeamento da IDI, como por exemplo a análise externa, cooperação tecnológica, ao nível das suas necessidades ou através da transferência de conhecimento (ver parte II da tabela ponto 1).	-Utilizar a focalização no cliente para estender essa focalização a aspectos de RS, nomeadamente ao nível da identificação e avaliação dos mesmos como partes Interessadas, aspectos de RS e ao nível dos requisitos legais que lhes são aplicáveis (estabelecimento de procedimentos ver tabela de documentação integrada pontos 22, 23 e 24); -Utilização da focalização no cliente opera garantia do envolvimento do mesmo no processo de gestão de interfaces e conhecimento (ver tabela de documentação integrada ponto 29).
5	5.3-Política da qualidade	-Definição de política de qualidade e a sua revisão; -Esclarecimento de questões estratégicas, como missão, visão, princípios, valores e factores críticos de sucesso, associando-as com os objectivos e as políticas.	3.4	-Estabelecimento de uma política de RS adequada à organização e garantindo a sua documentação, comunicação, manutenção e revisão. Deve estar de acordo com os princípios e valores da RS (ver parte III da tabela ponto 1).	4.2.1	-Estabelecimento de política de IDI, garantindo a documentação, implementação comunicação, manutenção e revisão, que será a base para o estabelecimento de objectivos para as actividades de IDI.	-Elaboração de uma política integrada, incluindo as políticas de Q, RS e IDI, e garantindo a sua documentação, manutenção, comunicação e revisão.
6	5.4-Planeamento	-Utilização de um plano para o sistema de gestão que inclui a definição dos objectivos de qualidade; -Adequabilidade entre o planeamento e objectivos da qualidade e as políticas implementadas; -Monitorização, revisão e comunicação dos planeamentos efectuados.	3.5 3.5.4	-Planeamento ao nível dos requisitos legais aplicáveis (procedimento), envolvimento de partes interessadas e aspectos da RS; -Estabelecimento de objectivos e programas associados às actividades de RS e garantia da sua documentação (desempenho de indicadores de RS, programação ao nível de responsabilidades, meios necessários e prazos).	4.3	-Planeamento ao nível da gestão de interfaces e produção de conhecimento, gestão de ideias e oportunidades e planeamento de projectos de IDI. (ver parte II da tabela ponto 1.e ponto 15)	-Elaboração de metas realistas para o SGI (Q+IDI+RS); -Elaboração de procedimentos associados à gestão de interfaces, ideias e projectos de IDI; -Extensão dos mecanismos de planeamento do SGQ para SGI, incluindo as três normas. -Planeamento de RS, incluindo a definição de objectivos e programas (Ver tabela de documentação integrada ponto 25).
7	5.5-Responsabilidade, autoridade e comunicação	-Definição de um representante; -Utilização de um manual de funções; -Atribuição de responsabilidades através da documentação dos processos; -Utilização de comunicação pela empresa.	3.6.1.2 3.6.5	-Garantia do estabelecimento de responsabilidades e autoridade e da sua documentação e comunicação; -Determinação de um representante para garantia do suporte do SGRS, da sua implementação e manutenção; -Garantia da comunicação interna e externa, estabelecendo procedimentos que a regulem. Comunicação mínima: valores, partes interessadas, indicadores de desempenho RS, objectivos e programas.	4.2.2 4.4.3	-Estabelecimento e comunicação de responsabilidades e autoridades; -Estabelecimento de processos de comunicação apropriados para comunicação interna e externa, tendo em conta as necessidades de comunicação associadas à gestão de interfaces e gestão do conhecimento.	-Garantir boas formas de comunicação, ao nível das três normas, estabelecendo procedimentos e processos de comunicação bem definidos, tendo em conta a comunicação e sensibilização da RS e a gestão de interfaces e conhecimento; -Estender, se aplicável, a atribuição de responsabilidades, autoridade e a sua documentação e comunicação, utilizando os mecanismos do SGQ (Ver tabela de documentação integrada ponto 26).
8	5.6-Revisão pela gestão	-Manutenção de informação e documentação sobre a revisão, quer ao nível do seu planeamento, quer da sua realização (actas); -Utilização de auditorias internas; -Decisões e melhorias resultado da revisão documentadas.	3.8.1	-Efectuar a revisão do sistema em intervalos planeados assegurando a sua contínua adequação, suficiência e eficácia; -Inclusão de entradas para revisão associadas a RS: auditorias, grau de cumprimento dos objectivos, indicadores de desempenho RS, outras revisões, comunicação, partes interessadas, NC, AC, AP, informação legal, melhorias; -Evidência de saídas e decisões associadas à RS.	4.2.3	-Revisão do SGIDI para assegurar a sua adequação e eficácia; -Inclusão nas entradas de informação relativa aos resultados de IDI, revisões anteriores, auditorias internas, alteração de circunstâncias relativas a IDI, melhorias; -Evidência de Saídas adequadas ao SGIDI e à sua melhoria.	-Extensão da Revisão pela gestão ao sistema integrado incluindo entradas e saídas no âmbito das três normas referidas e efectuando o registo do seu planeamento, execução, entradas e resultados (saídas). (Ver tabela de documentação integrada ponto 7).
9	6.1-Provisão de recursos	-Evidência de implementação ao nível das cláusulas 6.2; 6.3; -Também associado ao processo de concepção e desenvolvimento; -Planeamento e gestão de aprovisionamentos (fornecedores de serviços: consultores externos).	3.6.1.1	-Assegurar a disponibilidade de recursos necessários para estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria do sistema (infra-estruturas, RH, financeiros, tecnológicos).	-----	-----	-Estender a provisão de recursos tendo em conta as actividades de RS e IDI (ver seguintes).

	Tabela de Paralelismo de Requisitos e Implementações necessárias						
	NP EN ISO 9001:2008	SGQ Existente	NP 4469:2008	Descrição dos requisitos NP 4469:2008	NP 4457:2007	Descrição dos requisitos NP 4457:2007	Implementação conjunta Q+IDI+RS
10	6.2-Recursos humanos	-Definição do processo de suporte gestão de recursos humanos; -Documentação do processo de recrutamento, selecção e acolhimento: procedimento; -Gestão documental operacional (férias, faltas, fichas de colaborador, código deontológico); -Existência de planos de formação, de desenvolvimento de competências e de avaliação de resultados; -Planeamento de carreira/avaliação profissional.	3.6.1 3.6.2 3.6.6 (ver parte III da tabela Ponto 2)	-Assegurar a disponibilidade dos recursos Humanos adequados; -Assegurar a competência, formação e sensibilização dos RH através de procedimentos, tendo em conta a política de RS, as partes interessadas, os aspectos de RS significativos, atribuição de responsabilidades e desvios.	4.4.2	-Assegurar que o pessoal responsável pelas actividades de IDI possui as competências necessárias (análise de escolaridade, formação experiência e registos associados); -Determinação das competências necessárias, promovendo a formação ou outras acções e mantendo o seu registo; -Impulsionamento da criatividade.	-Estender das práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos da qualidade para inclusão da RS e IDI.(manutenção dos registos de competências, experiências, escolaridade, procedimentos de admissão e registo das formações); -Inclusão nas formações de acções de sensibilização face à RS; -Garantia da capacidade dos colaboradores afectos a actividades de Inovação, garantindo a sua formação nesse sentido (Ver tabela de documentação integrada ponto 8).
11	6.3-Infraestruturas	-Definição do processo de suporte gestão de infra-estruturas e de procedimento associado aos sistemas informáticos; -Indicações ao nível da definição de instruções de trabalho relativas à estrutura informática; -Registo do planeamento a efectuar; -Plano de manutenção de infra-estruturas definido.	3.6.1.1 3.6.6 (ver parte III da tabela Ponto 2)	-Garantia dos recursos associados a infra-estruturas.	----	----	-Ter em atenção aspectos de RS associados à gestão de Infra-estruturas., como por exemplo a manutenção e a identificação de riscos associados às infra-estruturas; -Garantia da Existência das Infra-estruturas necessárias.
12	6.4-Ambiente de trabalho	-Existência de formas de avaliação da satisfação dos colaboradores; -Verificação das infra-estruturas, já descritas no ponto 6.3.	3.6.1.1	-Garantia dos recursos associados ao ambiente de trabalho, como a manutenção de infra-estruturas, avaliação de riscos e normas de SST.	----	----	-Inclusão de aspectos relacionados com a avaliação de riscos, manutenção de infra-estruturas, saúde e segurança no trabalho (RS), de forma a garantir um ambiente de trabalho propício.
13	7.1-Planeamento da realização do produto	-Evidente na definição dos processos de negócio, ao nível comercial, marketing e desenvolvimento e de fornecimento de serviço; -Procedimento de análise do contrato com cliente (requisitos e afins); -Formas de monitorização da realização do fornecimento de serviço: procedimento de fornecimento de serviço.	3.6	-Planeamento e disponibilização de recursos (pontos 3, 7, 9, 10, 11 e 12) ; -Estabelecimento de Responsabilidades, autoridade e garantia da competência, formação e sensibilização de colaboradores (pontos 7, 9 e 10) ; -Seleção e controlo de fornecedores (ver ponto 16) .	----	----	-Assegurar que ao longo do planeamento da realização do produto são tidos em conta aspectos associados à RS como: -Cuidados com a disponibilização de recursos; -Estabelecimento de responsabilidades, autoridade e garantia das competências, formação e sensibilização dos colaboradores face à RS; -Seleção e controlo dos fornecedores tendo em conta o seu desempenho relativo a RS.
14	7.2-Processos relacionados com o cliente	-Existência de procedimento de análise do contrato que inclui a forma de documentação nos sistemas de informação através de directório de propostas, análise de contrato; -Existência de elementos referentes à forma como é efectuada a comunicação com os clientes e a manutenção das mesmas no sistema de informação; -Existência de procedimento e registo de formas de acompanhamento e coordenação da evolução da realização do produto: procedimento de fornecimento de serviço.	3.5.1 3.5.3 3.6.5 3.6.6 (ver parte III da tabela Ponto 2)	-Garantia de consideração pelos requisitos legais associados ao produto e cliente; -Garantia da consideração de produtos e clientes aquando da definição de aspectos de RS; -Garantia de bons métodos de comunicação nos processos relacionados com o cliente.	----	----	-Os processos com o cliente devem ser acompanhados pela RS, dado os mesmos constituírem uma parte interessada, estarem relacionados com aspectos legais (ao nível do produto por exemplo), com os quais se deve estabelecer comunicação.
15	7.3-Concepção e desenvolvimento	-Evidência de um processo de concepção e do seu controlo através do processo de negócio: comercial, marketing e desenvolvimento; -Estabelecimento de um procedimento documentado sobre o controlo de concepção; -Existência de um registo de controlo da concepção, evidenciando todas as fases desde o inicio da concepção, passando pelas várias revisões/alterações e culminando no resultado final.	3.6.6 (ver parte III da tabela Ponto 2)	----	4.3.3	-Utilização de planos de projecto consistentes onde são incluídos a descrição do projecto, os envolvidos, as actividades de verificação e validação, controlo de alterações, identificação de resultados.	-O planeamento dos projectos de IDI pode estar associado ao processo de concepção e desenvolvimento, aplicando-lhe as mesmas fases. (Ver tabela de documentação integrada pontos 11, 12, 13, 14, 15).
16	7.4-Compras	-Utilização de uma lista de possíveis fornecedores (formadores) e da sua avaliação (matriz de avaliação e qualificação de fornecedores); -Definição de procedimento de aprovisionamento; -Utilização de fichas de intervenção (servem colaboradores interna e externamente).	3.6.3 3.7.2 3.6.6 (ver parte III da tabela Ponto 2)	-Definição de procedimentos apropriados para qualificar e seleccionar fornecedores de acordo com a sua capacidade de cumprir os princípios da RS; -Garantia da sensibilização dos fornecedores (procedimentos) e manutenção de registos dessa sensibilização e do comprometimento para com os princípios de RS; -Garantia da avaliação da conformidade estabelecendo procedimentos onde se incluam os fornecedores.	----	----	-Garantia do envolvimento dos fornecedores na qualidade ade de partes interessadas, tendo em vista a RS e garantia do compromisso dos mesmos relativamente ao cumprimento das políticas de RS da organização, por exemplo através do código deontológico. (Ver tabela de documentação integrada ponto 16)
17	7.5-Produção e fornecimento do serviço	-Definição do processo de fornecimento do serviço; -Existência de fichas de intervenção; -Definição de registos para planeamento da implementação e inventário e plano de tarefas; -Procedimento de fornecimento de serviço.	3.7.2 3.6.6 (ver parte III da tabela Ponto 2)	-Garantia da avaliação da conformidade estabelecendo procedimentos onde se inclua todo o processos de fornecimento de Serviço considerando princípios da RS.	----	----	-A avaliação da conformidade deve incluir aspectos relacionados com legislação, por exemplo, devendo assegurara-se que a mesma é cumprida, incluindo no fornecimento de serviço.
18	7.6-Controlo do equipamento de monitorização e de medição	(Exclusão IBG)					
19	8.1-Generalidades	Ver cláusulas seguintes	-----				
20	8.2-Monitorização e medição	-Evidência ao nível da conclusão dos processos de fornecimento de serviço; -Questionários de satisfação dos clientes; -Tratamento de reclamações; -Planeamento e realização de revisões e auditorias internas (procedimento e registo); -Existência de registos para avaliar os impactos das formações; -Existência de planeamento do sistema de gestão da qualidade.	3.7.1 3.7.2 3.7.5	-Estabelecimento, implementação e manutenção de métodos e monitorização, medição e análise da satisfação de partes interessadas, dos objectivos e da eficácia do SGRS e da conformidade legal; -Garantia da avaliação da conformidade (procedimentos); -Estabelecimento de planos de auditorias, estabelecendo procedimentos e registos para tal.	4.5.1 4.5.2	-Estabelecimento de procedimento para documentar e avaliar de modo regular os resultados de IDI (componente financeira, vantagens competitivas, benefícios, desvios); -Realização de auditorias internas com intervalos planeados para garantir eficácia, eficiência do sistema (programa de auditorias frequência e critérios e âmbito).	-Revisão do sistema de medição dos resultados (quadro de indicadores, objectivos/desvios) para inclusão da IDI e RS; -Estender do planeamento das auditorias internas no âmbito do sistema integrado, incluindo IDI e RS (critérios, âmbito, frequência, métodos, relatórios de resultados, acções de seguimentos e selecção de equipas auditoras) (Ver tabela de documentação integrada ponto 3, 17, 18).

Tabela de Paralelismo de Requisitos e Implementações necessárias							
	NP EN ISO 9001:2008	SGQ Existente	NP 4469:2008	Descrição dos requisitos NP 4469:2008	NP 4457:2007	Descrição dos requisitos NP 4457:2007	Implementação conjunta Q+IDI+RS
21	8.3-Controlo de produto não conforme	-Existência de procedimento documentado sobre não-conformidades; -Existência de registos de não conformidades.	3.6.7 3.7.4	-Estabelecimento de procedimentos para identificação de situações de emergência e potenciais acidentes com impacte na RS tentando minimizar prevenir as ocorrências; -Garantia da averiguação, tratamento e resposta de eventuais não conformidades tendo em conta a política de RS e os requisitos normativos.	----	----	-Estender dos mecanismos associados ao tratamento de não conformidades relativo à qualidade para incluir aspectos de RS, incluindo ao nível de emergências; -Implementação de formas de monitorização de aspectos de RS como por exemplo questionários de satisfação das PI; -Estabelecimento de procedimentos para identificação de situações de emergência e respectivos impactos em aspectos da RS e formas de os minimizar; -Possibilidade de apresentação de queixas relativas a RS (Ver tabela de documentação integrada ponto 4, 19)
22	8.4-Análise de dados	-Evidência da realização da análise de dados relativos a não conformidades, auditorias, resultados de indicadores e desvios; -Realização de revisões do sistema pela gestão.	3.7.1 3.7.4	-Garantia da existência de métodos de análise de dados relativos à RS como satisfação de partes interessadas, objectivos e tratamento de não conformidades.	----	----	-Estender dos métodos de análise de dados relativos ao SGQ para incluir os dados de RS e resultados de IDI.
23	8.5-Melhoria	-Existência de procedimento documentado referente a não conformidades, acções correctivas, acções preventivas e acções de melhoria, evidenciando de que forma o processo de melhorias pode ser despoletado, incluindo a participação de todos os colaboradores; -Evidência de registos de acções correctivas, acções preventivas e acções de melhoria.	3.5.4 3.7.4 3.8.2	-Estabelecimento de formas de melhoria associadas aos objectivos e programas, tratamento de não conformidades; -Garantia da procura da melhoria contínua e do estabelecimento de acções correctivas e preventivas adequadas.	4.5.3	-Tentativa de melhoria através da política de IDI, revisão pela gestão, avaliação de resultados, auditorias e comunicação.	-Evidência de melhorias ao nível do sistema integrado adicionando à qualidade a IDI e RS (utilização da política do SGI, IDI, revisão pela gestão, avaliação de resultados, auditorias e comunicação interna/externa) (Ver tabela de documentação integrada ponto 5, 6, 20, 21)
	Parte II: Requisitos sem integração Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação NP 4457:2007						
	Requisitos	Descrição dos Requisitos NP 4457:2007			Implementação		
1	4.3.1- Gestão das interfaces e da produção do conhecimento	-Evidência de um processo para gerir as interfaces tecnológica, de mercado e organizacional; -Evidência de análise da envolvente externa (fornecedores, parceiros, clientes, concorrentes); -Determinação de elementos que assegurem o fluxo de informação; -Identificação de actividades de vigilância, cooperação e previsão tecnológicas; -Identificação de actividades de análise interna e externa, propriedade intelectual e novos clientes; -Determinação dos recursos necessários.			-Estabelecimento de um processo para gestão das interfaces tecnológica, de mercado e organizacional do processo de inovação, recorrendo à análise interna da organização (experiências, colaboradores e suas competências, barreiras organizativas, recursos, etc.), à análise externa (estudos de mercado, fornecedores, concorrência, relações com administração pública e sistemas de apoio científico, <i>benchmarking</i>) e à vigilância (identificação de actividades de vigilância e do seu âmbito, cooperação e previsão, dos responsáveis pela mesma, da utilização da informação recolhida, fontes a utilizar, actividades de criatividade e ferramentas de gestão do conhecimento); -Criação de procedimento para recolha, documentação, análise e tratamento difusão e valorização da informação. Deve evidenciar-se a distinção entre vigilância tecnológica e previsão tecnológica e como são atendidos os requisitos no sentido de ambas; -Estabelecimento de boas práticas de comunicação quer horizontal, quer verticalmente e possível sistema informático de gestão documental.		
2	4.3.2-Gestão das ideias e avaliação de oportunidades	-Existência de procedimento para gestão de ideias; -Busca de oportunidades de inovação tratando a informação relativa aos processos de gestão de interfaces; -Existência de critérios de avaliação e selecção de ideias consistentes com a política de inovação.			-Criação de procedimento para captação, análise, avaliação e pré-selecção de ideias. Para tal deve ser considerada a informação recolhida no processo de gestão de interfaces e os resultados da identificação de problemas e avaliação de oportunidades (criatividade interna, participação de ideias e espírito inovador).		
3	4.4.1 – Actividades de Gestão da IDI	----- -Existência da definição de critérios e procedimentos para assegurar a correcta realização das actividades de IDI estabelecidas.			Gestão e coordenação do portefólio de projectos; -Gestão de propriedade intelectual (confidencialidade); -Gestão do conhecimento; -Identificação e análise de problemas e oportunidades, criatividade, gestão de ideias, análise, avaliação, selecção e gestão de projectos; -Análise de resultados (financeiros, conhecimento, gestão de interfaces e ideias, percepção por partes de partes interessadas: clientes, colaboradores e fornecedores). (definição de procedimentos dependente da complexidade da organização. No caso da IBG não deverá ser necessária a criação de procedimentos além dos referidos nos requisitos 4.3.1 e 4.3.2.)		
	Parte III: Gestão da Responsabilidade social NP4469:2008						
	Requisitos	Descrição dos Requisitos NP 4469-1:2008			Implementação		
1	3.2 - Valores e princípios da Responsabilidade social	-A organização deve definir, documentar e comunicar os valores que orientam a sua actuação a nível interno e a nível externo; -Deve garantir que a sua conduta se baseia nos princípios de RS, incluindo, o cumprimento da lei e instrumentos de regulação colectiva aplicáveis, respeito pelas convenções internacionais, princípio da precaução e da prevenção da poluição na origem, actuação transparente, reconhecimento de partes interessadas e aspectos da RS.			-Elaborar e definir os valores e princípios da responsabilidade social.		
2	3.6.6 – Controlo Operacional	-Identificar e planear as operações que estão associada aos aspectos de RS significativos, por forma a garantir que essas operações são realizadas sob condições especificadas (procedimentos documentados: estabelecendo critérios operacionais nos procedimentos e relacionados com os aspectos da RS significativos).			-Verificar ao nível do SGQ a forma como são respondidos aspectos operacionais como o controlo de concepção, compras, comercial, gestão de recursos humanos, etc. (Ver tabela de documentação integrada ponto 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16)		
3	3.7.3 - Preocupações	-Garantia da averiguação, tratamento e resposta a preocupações das partes interessadas face à RS e aos requisitos da norma; -Garantia da existência de acções de minimização dos respectivos impactes em termos de RS, assegurando que as preocupações das partes interessadas são abrangidas pelo SGRS.			-Avaliação de situações de risco, SST e identificação de medidas para minimizar a sua ocorrência, tendo em conta as necessidades das partes interessadas e as suas preocupações.		

Legenda:
SGIDI: Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação
DGRS: Sistema de Gestão da Responsabilidade Social
SGI: Sistema de Gestão Integrado

IDI: Investigação, desenvolvimento e Inovação
RS: Responsabilidade Social
Q: Qualidade

----: Requisito sem encaixe /alteração não requerida/ sem correspondência

Tabela de Integração da Documentação				
NP EN ISO 9001:2008 (aplicável na IBG)			Correspondência com as outras normas	
Secção	Descrição		NP 4469:2008	NP 4457:2007
	Manuais		3.1; 3.2; 3.4; 3.6.1.2; 3.8.1	4.1; 4.2.1; 4.2.2
	Procedimentos			
1	4.2.3	Controlo dos documentos	3.6.4.2	4.4.5.1
2	4.2.4	Controlo dos registos	3.6.4.3	4.4.5.2
3	8.2.2	Auditoria interna	3.7.5	4.5.2
4	8.3	Controlo do produto não conforme	3.7.4; 3.7.2	----
5	8.5.2	Acções correctivas	3.8.2.2	----
6	8.5.3	Acções preventivas	3.8.2.3	----
	Registos			
7	5.6.1	Revisões pela gestão	3.8.1	4.2.3
8	6.2.2 e)	Escolaridade, formação, saber fazer e experiência	3.6.2; 3.6.6*	4.4.2
9	7.1 d)	Evidência de que os processos de realização e o produto resultante vão ao encontro dos requisitos definidos	3.6.6*	----
10	7.2.2	Resultados da revisão dos requisitos relacionados com o produto e das acções decorrentes da revisão	3.6.6*	----
11	7.3.2	Entradas da concepção e desenvolvimento	3.6.6*	4.3.3
12	7.3.4	Resultados de revisões da concepção e desenvolvimento e quaisquer outras acções necessárias	3.6.6*	
13	7.3.5	Resultados de verificação da concepção e desenvolvimento e quaisquer outras acções necessárias	3.6.6*	
14	7.3.6	Resultados de validação da concepção e desenvolvimento e quaisquer outras acções necessárias	3.6.6*	
15	7.3.7	Resultados de revisões de alterações na concepção e desenvolvimento e quaisquer outras acções necessárias	3.6.6*	
16	7.4.1	Resultados de avaliações de fornecedores e das acções resultantes das avaliações	3.6.3.2; 3.6.3.1; 3.6.6*	----
17	8.2.2	Auditorias internas e seus resultados	3.7.5	4.5.2
18	8.2.4	Evidência da conformidade dos produtos com os critérios de aceitação e indicação da entidade responsável pela liberação do produto	-----	-----
19	8.3	Natureza das não conformidades e de quaisquer acções subsequentes que tenham sido implementadas, incluindo acordos obtidos	3.7.2	-----
20	8.5.2	Resultados de acções correctivas	3.8.2.2	-----
21	8.5.3	Resultados de acções preventivas	3.8.2.3	-----
Outra Documentação a Implementar (sem correspondência com a NP EN ISO 9001:2008)				
		Descrição	NP 4469:2008	NP 4457:2007
22	----	Procedimento e registos de requisitos legais ou outros	3.5.1	----
23	----	Procedimento e registos para identificação, significância e envolvimento de partes interessadas	3.5.2	----
24	----	Procedimento e registos para identificação e avaliação de aspectos da RS	3.5.3	----
25	----	Registos de objectivos e programas de RS	3.5.4	----
26	----	Procedimentos de comunicação interna e externa	3.6.5	----
27	----	Preparação e resposta a emergências	3.6.7	----
28		Registos de informação relativos à satisfação das partes interessadas e indicadores de RS	3.7.1	----
29	----	Processo gestão das interfaces e da produção do conhecimento	-----	4.3.1
30	----	Processo gestão das ideias e avaliação de oportunidades	----	4.3.2
31	----	Actividades de gestão da IDI	----	4.4.1
32	----	Avaliação de resultados	----	4.5.1

Legenda:

*Procedimento(s) documentado(s) (obrigatório). Note-se que é o único procedimento documentado requerido pela norma NP 4469-1:2008, os restantes podem ser ou não documentados de acordo com a decisão da organização nesse sentido. No entanto este procedimento(s) documentado(s) não necessita de criação independente, dado que é facilmente respondido pela documentação obrigatória da norma da Qualidade assim como outra documentação existente na IBG relativamente a aspectos operacionais como procedimento de fornecimento de serviços e respectivos registos.

Tabela de correspondências entre os requisitos SA8000:2008 e a NP 4469:2008	
Requisitos NP 4469-1:2008	Correspondência SA 8000:2008
3.1 – Requisitos gerais	-----
3.2 – Valores e princípios de RS	9.1 – Política
3.3 – Compromisso da gestão de topo	----
3.4 – Política de RS	9.1 – Política
3.5.1 – Requisitos legais e outros	1 – Trabalho infantil 2. – Trabalho forçado 3. – Saúde e segurança 4. – Liberdade de associação e direito à negociação colectiva 5. – Discriminação 6. – Práticas disciplinares 7. – Horário de trabalho 8. - Remuneração
3.5.2 – Partes interessadas	9.13 e 9.14 – Comunicação externa e envolvimento de partes interessadas
3.5.3 – Aspectos da RS	1 – Trabalho infantil 2. – Trabalho forçado 3. – Saúde e segurança 4. – Liberdade de associação e direito à negociação colectiva 5. – Discriminação 6. – Práticas disciplinares 7. – Horário de trabalho 8. - Remuneração
3.5.4 – Objectivos e programas	9.5 e 9.6 – Planeamento e implementação
3.6.1 – Recursos, responsabilidade e autoridade	
3.6.2 – Competência, formação e sensibilização	
3.6.3 – Selecção e controlo de fornecedores	9.7, 9.8, 9.9, 9.10 – Controlo de fornecedores/subcontratados e Subfornecedores
3.6.4 – Documentação, controlo dos documentos e registos	9.15 e 9.16 – Acesso para verificação e registos
3.6.5 – Comunicação	9.13 e 9.14 – Comunicação externa e envolvimento de partes interessadas
3.6.6 – Controlo operacional	
3.6.7 – Preparação e resposta a emergências	
3.7.1 – Monitorização e medição	9.5 e 9.6 – Planeamento e implementação
3.7.2 – Avaliação da conformidade	
3.7.3 – Preocupações	9.11 e 9.12 – Preocupações e acções correctivas
3.7.4 – Não conformidades	
3.7.5 – Auditoria interna	-----
3.8.1 – Revisão pela gestão	9.4 – Revisão pela gestão de topo
3.8.2 - Melhoria	9.11 e 9.12 – Preocupações e acções correctivas

Anexo H: O Plano de Acções Apresentado

Plano completo para a NP 4469-1:2008 e NP 4457:2007 - Caderno de Encargos

Âmbito do Projecto

O âmbito do projecto é a implementação de um Sistema de Gestão Integrado, partindo do Sistema de Gestão da Qualidade já devidamente implementado e certificado, incluindo as normas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4457:2007) e de Gestão da Responsabilidade social (NP 4469-1:2008). Este sistema deverá ser aplicado a toda a organização da IBG, tendo em consideração o contexto em que a mesma se encontra e as implementações já existentes.

Objectivos

O objectivo deste projecto é a identificação de um plano de acções que permita que a IBG consiga terminar a implementação do dito sistema integrado e, como consequência, obtenha a respectiva certificação integrada. O plano de acções inclui o planeamento das implementações referentes à norma NP 4469-1:2008 e NP 4457:2007, tal como detectadas através do estudo da integrabilidade das normas (**Anexo G**).

O Estado Inicial do Sistema

O projecto em causa parte de um sistema de gestão da qualidade já implementado e certificado e de um conjunto de implementações já elaboradas tendo em vista a referida extensão. De notar que as implementações existentes relativas a RS se encontram no referencial SA 8000:2008, o qual é substituído neste projecto pela NP 4469-1:2008. Tendo como base estas considerações, foi elaborado um estudo ao SGQ original, que permitiu concluir que o mesmo estava em condições de albergar a extensão, assim como o estudo do grau de implementação, que possibilitou ter uma ideia dos pontos com maior necessidade modificações, neste caso relativas ao referencial de Responsabilidade Social.

A Proposta Apresentada

Tendo em consideração os sistemas e aplicações iniciais, e a sua análise relativamente à capacidade de suportar a extensão em causa, e após o estudo da integrabilidade das várias normas relativamente à norma da Qualidade e a análise comparativa entre a SA 8000 e a NP 4469-1, elaborou-se uma proposta de plano de acções que permitisse a finalização da implementação. O quadro seguinte, contempla a definição completa dessas acções, incluindo a identificação de alterações ao sistema, criação/revisão de documentação e evidências de execução.

Anexo H: O Plano de Acções Apresentado

Tabela de Plano de Acções								
Ponto	Requisitos			Implementações		Plano de Acções		
	Q	RS	IDI	Implementações necessárias para integração	Implementações existentes	Alterações no sistema	Criação/ revisão de documentação	Evidência de execução
1	4.1	3.1	4.1	-Alargar o SGQ a SGI, documentando-o, implementando-o, mantendo-o e melhorando-o, incluindo a Q, IDI e RS; -Integração nos processos, provenientes da qualidade, da gestão IDI e RS; -Definição dos âmbitos da RS e da IDI (âmbito do SGI) e da forma como serão respondidos os requisitos normativos associados.	-Integração nos processos da RS e IDI, incluindo indicadores de desempenho: revisão dos processos; -Alterações gerais de documentação; -Determinação do âmbito do SGI.	-As implementações para RS devem ser revistas tendo em conta a mudança de norma; -Revisão do âmbito de acordo com a RS e IDI; -Revisão total do Manual de Gestão tendo em conta a mudança de referencial normativo.	-Não é necessária a criação de documentação, mas deve ser feita uma revisão do Manual de Gestão para incorporar a mudança de norma da SA 8000 para NP 4469 e eventuais alterações relativas ao âmbito, valores, princípios, processos, etc.	(ver requisitos seguintes)
2	4.2	3.6.4	4.4.4 4.4.5	-Estender do controlo documental do SGQ para incluir a RS e IDI (revisão dos procedimentos, registos, manuais, políticas e âmbito do sistema integrado); -Disponibilização de toda a documentação necessária garantindo a sua legibilidade, identificação e rastreabilidade.	-Elaborada revisão da estrutura documental, no sentido da simplificação; -Revisão da documentação e criação de alguma nova; -Existe procedimento e registo de controlo documental originário do SGQ que pode ser aplicado à documentação de IDI e RS (PR 06).	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.	-Criação da documentação em falta (ver requisitos seguintes); -Revisão da documentação existente.	-Disponibilização de toda a documentação actualizada, incluindo a nova através do servidor IBG.
3	5.1	3.3 3.6.1	4.2	-Evidência do comprometimento da gestão ao nível dos três referenciais normativos (Q+ IDI+ RS); -Assumir um papel activo relativamente a responsabilidades relativas a IDI e RS: Definição das políticas conjuntas, disponibilidade de recursos e condições, nomeação de representante do SGI (inclui as três normas), estabelecimento de objectivos, e revisão periódica no âmbito das três normas.	-Foi nomeado o representante do SGI; -A gestão definiu as políticas do SGI, incluindo IDI, RS e Q; -Processo de gestão e estratégia responsável pelo SGI e pelas actividades associadas.	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Evidências do comprometimento da gestão de topo para as três normas, nomeadamente do SGI através de reuniões de revisão do SGI, das quais deve ser mantido registo.
4	5.2	3.5.1 3.5.2 3.5.3	4.3.1	-Utilizar a focalização no cliente para estender essa focalização a aspectos de RS, nomeadamente ao nível da identificação e avaliação dos mesmos como partes Interessadas, aspectos de RS e ao nível dos requisitos legais que lhes são aplicáveis (estabelecimento de procedimentos); -Utilização da focalização no cliente para garantia do envolvimento do mesmo no processo de gestão de interfaces e conhecimento.	-Existe um registo de identificação e caracterização de partes interessadas, onde se incluem clientes; -Procedimento de gestão de interfaces onde são referidas as cooperações com os clientes; -Questionários de satisfação do cliente; -Tratamento de reclamações, NC e outras ferramentas de acompanhamento dos fornecimento de serviço associados à definição do SGQ.	-Estabelecimento de procedimento associado à identificação de partes interessadas – Clientes neste caso – sua avaliação de significância e formas de envolvimento (diálogo) e actualizar o registo existente para englobar a avaliação de formas de envolvimento das partes interessadas. -Estabelecimento de procedimento referente à identificação e avaliação de aspectos significativos da RS; -Estabelecimento de procedimento referente à identificação e caracterização de aspectos legais, incluindo relativos a clientes.	-Procedimento de Identificação, avaliação de significância e envolvimento de partes interessadas e criação do respectivo impresso; -Procedimento de Identificação e avaliação de aspectos da RS e respectivos impressos; -Procedimento de identificação e caracterização de aspectos legais aplicáveis e respectivos impressos;	-Aplicação prática dos procedimentos definidos e documentação dessa mesma aplicação: Registos (requisitos legais, partes interessadas e aspectos de RS); -Aplicação prática dos questionários de satisfação do cliente, incluindo o registo das respostas e do seu tratamento; -Envolvimento dos clientes.
5	5.3	3.4	4.2.1	-Elaboração de uma política integrada, incluindo as políticas de Q, RS e IDI, e garantindo a sua documentação, manutenção, comunicação e revisão.	-Política do SGI identificada no Manual de Gestão e verificação da sua revisão.	-Revisão da política integrada tendo em conta a substituição da norma SA 8000:2008 pela NP	-Revisão do Manual de Gestão relativamente à política, revisão e comunicação (secção 4).	-Evidência do envolvimento das partes interessadas significativas relativamente

Tabela de Plano de Acções

Tabela de Plano de Acções								
Ponto	Requisitos			Implementações		Plano de Acções		
	Q	RS	IDI	Implementações necessárias para integração	Implementações existentes	Alterações no sistema	Criação/ revisão de documentação	Evidência de execução
						4469:2008.		à política do SGI, subscrevendo-a; -Evidências da comunicação efectiva da política do SGI.
6	5.4	3.5 3.5.4	4.3	-Elaboração de metas realistas para o SGI (Q+IDI+RS); -Elaboração de procedimentos associados à gestão de interfaces, ideias e projectos de IDI; -Extensão dos mecanismos de planeamento do SGQ para SGI, incluindo as três normas; -Planeamento de RS, incluindo a definição de objectivos e programas.	-Associação dos aspectos de IDI e RS no planeamento do SGI, onde figuram objectivos, acções responsabilidades (documentado); -Existência de procedimentos associados à gestão das interfaces e do conhecimento e respectivos impressos e registos actualizados, onde figura o planeamento de actividades como a vigilância, cooperação, etc.; -Objectivos associados às metas definidas para o quadro de indicadores, incluindo Q, IDI e RS.	-Devem ser criados programas relativos à RS para melhor evidência do tratamento de aspectos de responsabilidade social, partes interessadas e suas preocupações.	-Documentação dos objectivos e programas de RS, para além do planeamento do SGI; -Revisão da documentação de IDI (procedimentos e registos de interfaces de IDI e gestão de ideias vigilância, cooperação, etc.)	-Revisão do planeamento do SGI incluindo IDI e RS (registo); -Registo de programas e objectivos de RS; -Actualização dos registos de IDI.
7	5.5	3.6.1.2 3.6.5	4.2.2 4.4.3	-Garantir boas formas de comunicação, ao nível das três normas, estabelecendo procedimentos e processos de comunicação bem definidos, tendo em conta a comunicação e sensibilização da RS e a gestão de interfaces e conhecimento; -Estender, se aplicável, a atribuição de responsabilidades, autoridade e a sua documentação e comunicação, utilizando os mecanismos do SGQ.	-Existe uma secção no Manual de Gestão, relativa às formas de comunicação interna e externa, discriminando os meios utilizados.	-Deve rever-se as formas de comunicação utilizadas para garantir a comunicação de acordo com os requisitos RS (valores, PIS, indicadores de desempenho, objectivos e programas).	-Revisão da respectiva secção no Manual de Gestão (7.1)	-Comunicação de responsabilidades, autoridades; -Envolvimento de partes interessadas; -Disponibilização de informação referente ao sistema de IDI através do portal (vigilância).
8	5.6	3.8.1	4.2.3	-Extensão da revisão pela gestão ao sistema integrado incluindo entradas e saídas no âmbito das três normas referidas e efectuando o registo do seu planeamento, execução, entradas e resultados (saídas).	-Extensão das entradas para revisão e as suas saídas; -Registos e planeamento de acordo com o SGQ original.	-Revisão das saídas para inclusão de aspectos em falta (PI e aspectos de RS).	-Revisão do Manual de Gestão secção 7.7	-Evidência da realização da revisão do sistema incluindo as três normas, e o respectivo registo.
9	6.1	3.6.1.1	----	-Estender a provisão de recursos tendo em conta as actividades de RS e IDI (ver seguintes).	-Provisão de recursos associado ao SGQ original.	-Verificação da resposta dos mecanismos do SGQ às necessidades de IDI e RS (ver 6.2, 6.3, 6.4 e 7.4); -Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		
10	6.2	3.6.1 3.6.2	4.4.2	-Estender das práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos da qualidade para inclusão da RS e IDI (manutenção dos registos de competências, experiências, escolaridade, procedimentos de admissão e registo das formações); -Inclusão nas formações de acções de sensibilização face à RS; -Garantia da capacidade dos colaboradores afectos a actividades de Inovação, promovendo a sua forma-	-Práticas relacionadas com a gestão de RH, formação e gestão de carreiras associada ao SGQ (procedimento de admissão e formação de pessoal e respectivos registos PR 09).	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Necessidade de aposta na prática da formação e sensibilização relacionada com a IDI e RS e os respectivos registos de realização.*

Anexo H: O Plano de Acções Apresentado

Tabela de Plano de Acções								
Ponto	Requisitos			Implementações		Plano de Acções		
	Q	RS	IDI	Implementações necessárias para integração	Implementações existentes	Alterações no sistema	Criação/ revisão de documentação	Evidência de execução
				ção nesse sentido.				
11	6.3	3.6.1.1	----	-Ter em atenção aspectos de RS associados à gestão de infra-estruturas, como por exemplo a manutenção e a identificação de riscos associados às infra-estruturas; -Garantia da existência das infra-estruturas necessárias.	-Processo de gestão de infra-estruturas, incluindo formas de manutenção, indicadores de desempenho; -Planeamento da manutenção; -Gestão dos sistemas de informação (PR 13); -Avaliação de riscos incluindo infra-estruturas: procedimento de identificação e avaliação de riscos (PR 12).	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Plano de manutenção de infra-estruturas devidamente actualizado e cumprido.
12	6.4	3.6.1.1	-----	-Inclusão de aspectos relacionados com a avaliação de riscos, manutenção de infra-estruturas, saúde e segurança no trabalho (RS), de forma a garantir um ambiente de trabalho propício.	-Definição de questionários de satisfação dos colaboradores (RG 39); -Seguimento da legislação de trabalho e saúde e segurança no trabalho (avaliação de riscos), incluindo um representante para os colaboradores e para a SST (PR 12); -Garantia das infra-estruturas adequadas (ver requisito 6.3).	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Efectiva análise da satisfação dos colaboradores incluindo aspectos de ambiente de trabalho (questionários).
13	7.1	3.6	-----	-Assegurar que ao longo do planeamento da realização do produto são tidos em conta aspectos associados à RS como: -Cuidados com a disponibilização de recursos; -Estabelecimento de responsabilidades, autoridade e garantia das competências, formação e sensibilização dos colaboradores face à RS; -Seleção e controlo dos fornecedores tendo em conta o seu desempenho relativo a RS.	-Práticas definidas de acordo com SGQ (procedimentos, registos de fornecimento de serviço, acompanhamento, etc.) (PR 05, PR 02 e respectivos registos)	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		
14	7.2	3.5.1 3.5.3 3.6.5		-Os processos com o cliente devem ser acompanhados pela RS, dado os mesmos constituírem uma parte interessada, estarem relacionados com aspectos legais (ao nível do produto por exemplo), com os quais se deve estabelecer comunicação.		Ver requisitos 5.2 e 5.5.		
15	7.3	-----	4.3.3	-O planeamento dos projectos de IDI pode estar associado ao processo de concepção e desenvolvimento, aplicando-lhe as mesmas fases.	-Procedimento de concepção de Desenvolvimento do SGQ original (PR 03) revisto.	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Evidência da existência de projectos de IDI em curso e se não existentes, de projectos de IDI que tenham sido efectuados no passado como forma de demonstrar a capacidade que a organização tem para realizar o

Tabela de Plano de Acções								
Ponto	Requisitos			Implementações		Plano de Acções		
	Q	RS	IDI	Implementações necessárias para integração	Implementações existentes	Alterações no sistema	Criação/ revisão de documentação	Evidência de execução
								planeamento de projectos, assim como da capacidade para ter inovação.
16	7.4	3.6.3 3.7.2	4.3.1	-Garantia do envolvimento dos fornecedores na qualidade e definição de partes interessadas, tendo em vista a RS e garantia do compromisso dos mesmos relativamente ao cumprimento das políticas de RS da organização, por exemplo através do código deontológico.	-Existência de procedimento associado a aprovisionamentos proveniente do SGQ, evidenciando a selecção de fornecedores (PR 04 e respectivos registos); -Existência de mecanismos de avaliação dos fornecedores onde já foram incluídas a RS.	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.	-Revisão do código deontológico.	-Garantia de que os fornecedores se comprometam a respeitar as políticas de RS, nomeadamente através do código deontológico (subscrição); -Envolvimento dos fornecedores ao nível da identificação de partes interessadas, aspectos de RS, preocupações e política de RS.
17	7.5	3.7.2	-----	-A avaliação da conformidade deve incluir aspectos relacionados com legislação, por exemplo, devendo assegurar-se que a mesma é cumprida, incluindo no fornecimento de serviço.	-Existência dos mecanismos de avaliação da conformidade relacionados com os produtos e satisfação dos clientes (tratamento de NC, reclamações, questionários de satisfação)	-Inclusão de formas de verificar a conformidade com os requisitos legais ou outros aplicáveis à IBG, no âmbito da RS (possível ligação com o procedimento de requisitos legais).	-Possibilidade de incorporar a avaliação de conformidade no procedimento de requisitos legais e outros aplicáveis no âmbito da RS (ver requisito 5.2).	-Evidência da avaliação da conformidade com os requisitos legais aplicáveis e outros subscritos.
	8.1	Ver requisitos 8.2, 8.3, 8.4 e 8.5						
18	8.2	3.7.1 3.7.2 3.7.5	4.5.1 4.5.2	-Revisão do sistema de medição dos resultados (quadro de Indicadores, objectivos/ desvios) para inclusão da IDI e RS; -Estender do planeamento das auditorias internas no âmbito do sistema integrado, incluindo IDI e RS (critérios, âmbito, frequência, métodos, relatórios de resultados, acções de seguimentos e selecção de equipas auditoras).	-Quadro de indicadores revisto e inclusão de indicadores referentes a IDI e RS; -Planeamento de auditorias integradas, de acordo com os trâmites já especificados para o SGQ – Procedimento (PR 08) e respectivos impressos revistos; -Definição de outras formas de monitorização relativas à RS: questionários de satisfação de colaborador e das suas famílias, fornecedor e clientes (RG 12, RG 39, RG 40, RG41); -Planeamento actualizado do SGI, incluindo auditorias (PL 02).	-Estabelecimento de procedimento para documentar e avaliar de modo regular os resultados de IDI; -Avaliação da perspectiva das partes interessadas sobre as actividades de IDI na IBG (através incorporação nos questionários).	-Procedimento de avaliação de resultados de IDI e respectivo impresso.	-Verificação prática da distribuição e recolha dos questionários das PI, incluindo RS e IDI; -Registo da avaliação de resultados de IDI que poderá ocorrer aquando da revisão pela gestão; -Revisão do quadro de indicadores (Q+IDI+RS); -Existência de evidência de realização de auditorias internas ao nível dos três referenciais.*
19	8.3	3.6.7 3.7.4	----	-Estender dos mecanismos associados ao tratamento de não conformidades relativo à qualidade para incluir aspectos de RS, incluindo ao nível de emergências; -Implementação de formas de monitorização de aspectos de RS como por exemplo questionários de satisfação das PI; -Estabelecimento de procedimentos para identifica-	-Existência e revisão de procedimento associado ao tratamento de NC, AC, AP e AM (PR 07), originário do SGQ, e respectivos impressos que pode ser utilizado relativamente à RS e IDI (no caso pós comercialização de um produto resultante de um processo de inovação).	-Elaboração de procedimentos de identificação de situações de emergência e de formas de minimizar os impactos na RS resultantes dessas emergências e respectivos impressos.	-Criação de impresso de identificação, avaliação de impacte de situações de emergência e respectivas acções de minimização.	-Verificação prática da identificação das emergências e formas de minimização e seu registo.

Anexo H: O Plano de Acções Apresentado

Tabela de Plano de Acções								
Ponto	Requisitos			Implementações		Plano de Acções		
	Q	RS	IDI	Implementações necessárias para integração	Implementações existentes	Alterações no sistema	Criação/ revisão de documentação	Evidência de execução
				ção de situações de emergência e respectivos impactos em aspectos da RS e formas de os minimizar; -Possibilidade de apresentação de queixas relativas a RS.				
20	8.4	3.7.1 3.7.4	----	-Estender dos métodos de análise de dados relativas ao SGQ para incluir os dados de RS e resultados de IDI.	-Análise dos dados referentes ao SGQ.	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Verificação da análise dos dados referentes a RS (questionários, reclamações e preocupações de PI, indicadores de desempenho) e de IDI (avaliação efectiva dos resultados e indicadores de desempenho).
21	8.5	3.5.4 3.7.4 3.8.2	4.5.3	-Evidência de melhorias ao nível do sistema integrado adicionando à qualidade a IDI e RS (utilização da política do SGI, IDI, revisão pela gestão, avaliação de resultados, auditorias e comunicação interna/externa).	-Existência dos mecanismos associados ao SGQ original, incluindo AC, AP, AM – Procedimento, impresso e registo (PR 07 e respectivos registos).	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		-Evidência de registos de AC, AP e AM melhoria associadas à RS*; -Registo de acções de melhoria associadas à IDI.*
22	-----	-----	4.3.1	-Estabelecimento de um processo para gestão das interfaces tecnológica, de mercado e organizacional do processo de inovação, recorrendo à análise interna da organização (experiências, colaboradores e suas competências, barreiras organizativas, recursos, etc.), à análise externa (estudos de mercado, fornecedores, concorrência, relações com administração pública e sistemas de apoio científico, <i>benchmarking</i>) e à vigilância (identificação de actividades de vigilância e do seu âmbito, cooperação e previsão, dos responsáveis pela mesma, da utilização da informação recolhida, fontes a utilizar, actividades de criatividade e ferramentas de gestão do conhecimento); -Criação de procedimento para recolha, documentação, análise e tratamento difusão e valorização da informação. Deve evidenciar-se a distinção entre vigilância tecnológica e previsão tecnológica e como são atendidos os requisitos no sentido de ambas; -Estabelecimento de boas práticas de comunicação quer horizontal, quer verticalmente e possível sistema informático de gestão documental.	-Procedimento estabelecido para gestão das interfaces de IDI e respectivos impressos e registos, incluindo vigilância, cooperação, previsão, análise externa e interna, gestão do conhecimento e formas de impulsionar criatividade (PR 10); -Inclusão da gestão do conhecimento através do portal IBG, que constitui um canal de comunicação para difusão da informação recolhida.	-Definição de responsabilidades na interface tecnológica; -Identificação de potenciais parceiras ao nível da cooperação tecnológica; -Rectificação dos conceitos de vigilância tecnológica, cooperação e previsão.	-Revisão dos procedimentos e registos associados para incorporação de alterações com vista à explicitação das actividades de gestão da IDI (PR 10 e RG 36).	-Utilização prática das definições e métodos por todos os colaboradores e pelos responsáveis pela gestão das várias interfaces, incluindo a vigilância e cooperação tecnológica; -Colocar artigos de informação no portal (divulgação das actividades de vigilância e cooperação tecnológicas – divulgação por tipo de inovação); -Execução do exercício de previsão tecnológica de forma independente; -Revisão pela gestão de aspectos relacionados com a vigilância, cooperação e sobretudo previsão tecnológicas.
23	-----	-----	4.3.2	-Criação de procedimento para captação, análise,	-Procedimento documentado e respecti-	-Definição de critérios de aprova-	-Revisão do procedimento PR	-Verificação de ideias, da

Tabela de Plano de Acções

Ponto	Requisitos			Implementações		Plano de Acções		
	Q	RS	IDI	Implementações necessárias para integração	Implementações existentes	Alterações no sistema	Criação/ revisão de documentação	Evidência de execução
				avaliação e pré-selecção de ideias. Para tal deve ser considerada a informação recolhida no processo de gestão de interfaces e os resultados da identificação de problemas e avaliação de oportunidades (criatividade interna, participação de ideias e espírito inovador.	vos impressos e registos associados à gestão de ideias e criatividade interna (PR 11 e respectivos registos); -Utilização do portal IBG (identificação e avaliação das ideias e estado de execução/implementação).	ção de ideias; -Criação da bolsa de ideias onde são colocadas ideias que não são imediatamente aprovadas.	11 e respectivo registo para a incorporação, nomeadamente da bolsa de ideias.	sua avaliação e estado de implementação e o respectivo registo; -Verificação da reavaliação das ideias que ficam na bolsa através da revisão pela gestão.*
24	-----	-----	4.4.1	-Gestão e coordenação do portfólio de projectos; -Gestão de propriedade intelectual (confidencialidade); -Gestão do conhecimento; -Identificação e análise de problemas e oportunidades, Criatividade, gestão de ideias, análise, avaliação, selecção e gestão de projectos; -Análise de resultados (financeiros, conhecimento, gestão de interfaces e ideias, percepção por partes de partes interessadas: clientes, colaboradores e fornecedores); (definição de procedimentos dependente da complexidade da organização. No caso da IBG não deverá ser necessária a criação de procedimentos além dos referidos nos requisitos 4.3.1 e 4.3.2.).	Ver pontos 4.3.1, 4.3.2, 8.2 e 8.4.	-Revisão final.		-Gestão da propriedade intelectual (através da cláusula de confidencialidade do código deontológico, definição de critérios de aplicação da confidencialidade ou casos especiais e atribuição de um nível a cada projecto de IDI, associado ao tratamento da confidencialidade com vista à protecção da propriedade intelectual).
25	-----	3.2	-----	-Elaborar e definir os valores e princípios da responsabilidade social.	-Definição de valores e princípios da RS através de secção no Manual de Gestão (3).	-Revisão final.		
26	-----	3.6.6	-----	-Verificar ao nível do SGQ a forma como são respondidos aspectos operacionais como o controlo de concepção, compras, comercial, gestão de recursos humanos, etc.	-Fortemente interligado com os aspectos do SGQ (controlo de concepção, aprovisionamentos, fornecimento de produtos, gestão de recursos humanos).	-Revisão dos aspectos de ligação ao SGQ original e revisão final.		
27	-----	3.7.3	-----	-Avaliação de situações de risco, saúde e segurança no trabalho e identificação de medidas para minimizar a sua ocorrência, tendo em conta as necessidades das partes interessadas e as suas preocupações.	-Utilização de questionários de satisfação das partes interessadas, como formas de averiguação de preocupações das PI; -Avaliação de situações de risco, saúde e segurança no trabalho de acordo com possíveis necessidades das partes interessadas, especialmente os colaboradores.	-Revisão final.		-Garantia do envolvimento das partes interessadas através da sua auscultação, nomeadamente através de reuniões ou nomeação de representantes para as partes interessadas.

Planeamento Gantt das Tarefas a Executar Segundo Plano de Acções

ID	Ponto(s) do Plano de Acções	Norma Associada	Tarefa	Observações (Documentação e/ou evidência Prática)	Mai 2011					Jun 2011	
					1-5	8-5	15-5	22-5	29-5	5-6	12-6
1	----	NP 4457	Reunião da equipa do projecto de Expansão	Reunião no âmbito da NP 4457							
2	5	NP 4457	Revisão da política do SGI (IDI)	Revisão do manual (secção 4) e comunicação da política							
3	22	NP 4457	Implementação de melhorias relativas aos procedimentos de gestão das interfaces e da produção do conhecimento	Atribuição de responsabilidades, potenciais parcerias, rectificação de conceitos, revisão de documentação e registos; Divulgação da Informação e Previsão							
4	23	NP 4457	Implementação de melhorias relativas aos procedimentos de gestão das ideias e avaliação de oportunidades	Definição de critérios de aprovação de ideias, criação de bolsa de ideias, revisão de documentação e registos.							
5	24	NP 4457	Inclusão da gestão da propriedade intelectual	Nova subscrição do código deontológico (cláusula de confidencialidade)							
6	18	NP 4457	Estabelecimento de procedimento para documentar e avaliar de modo regular os resultados de IDI (incluindo dados de Indicadores)	Procedimento, impresso e registo de resultados de IDI							
7	15	NP 4457	Criação de registos de projectos de Inovação em curso ou executados no passado	Organização de documentação associada a projectos de IDI							
8	----	NP 4469	Reunião da equipa do Projecto de Expansão	Reunião no âmbito da NP 4469-1							
9	4; 17	NP 4469	Estabelecimento de procedimento de Requisitos legais e outros subscritos e avaliação da conformidade com os mesmos	Procedimento + Impresso + Registo da sua Realização							
10	4	NP 4469	Estabelecimento de procedimento para PI e Aspectos de RS	Procedimento + Impresso + Registo da sua Realização							
11	5	NP 4469	Revisão da Política SGI (RS)	Verificação do envolvimento das partes interessadas na política do SGI incluindo a sua subscrição							
12	6	TODAS (particularmente NP 4469)	Actualização do planeamento do SGI	Registo de objectivos e programas associado aos aspectos de RS significativos; Registo do planeamento do SGI devidamente actualizado (RS+ Q+ IDI).							
13	16	NP 4469	Envolvimento de dos fornecedores	Garantia dos mesmos em cumprir as disposições de RS e avaliação dos mesmos segundo esses aspectos (subscrição do código deontológico)							

Análise do Sistema de Gestão da Qualidade e da sua evolução para Sistema de Gestão Integrado

ID	Ponto(s) do Plano de Acções	Norma Associada	Tarefa	Observações (Documentação e/ou evidência Prática)	Mai 2011				Jun 2011		
					1-5	8-5	15-5	22-5	29-5	5-6	12-6
14	18	NP 4469	Distribuição de questionários das partes interessadas	Envolvimento das partes interessadas e registo de preocupações e queixas; Avaliação do desempenho da IBG							
15	-----	TODAS	Reunião da equipa do Projecto de Expansão	Reunião de acompanhamento							
16	19	NP 4469	Elaboração de procedimentos de identificação de situações de emergência, o seu impacto e acções de minimização	Procedimento + impressos + Registo da sua realização							
17	18	TODAS	Revisão e actualização do quadro de indicadores (Q+IDI+RS)	-----							
18	20	TODAS	Análise dos dados associados às várias Normas (quadro de indicadores, resultados de IDI, questionários partes interessadas, preocupações)	-----							
19	3 a 21	TODAS	Revisão de todos os aspectos de ligação com o SGQ original e da sua pertinência e aplicabilidade	----							
20	2	TODAS	Revisão documental	Revisão, aprovação e disponibilização da documentação através do servidor IBG							
21	TODOS (1)	TODAS	Revisão final (processos, manuais, procedimentos, registos e impressos)	Pequenas alterações necessárias, referências a procedimentos criados, por exemplo.							
22	3, 8, 18, 22 e 23	TODAS	Revisão pela Gestão	Evidência de comprometimento; Avaliação de Resultados de IDI; Previsão tecnológica; Avaliação/reavaliação de Ideias.							
23	----	----	Auditoria Externa	Auditoria Externa							

Anexo I: Procedimentos e Registos Criados (Responsabilidade Social)

Procedimento de Gestão de Partes Interessadas e Aspectos de RS

Registo de Gestão das Partes Interessadas e Aspectos da Responsabilidade Social

Registo de Situações de Emergência

Neste anexo é apresentada a documentação que foi criada para dar resposta aos requisitos de gestão da responsabilidade social onde se verificou a maior necessidade de implementação de novas metodologias. Não são apresentados os procedimentos e registos associados à gestão da inovação, nem qualidade, dado que nos mesmos foram apenas elaboradas pequenas alterações, partindo dos originais existentes aquando do início do projecto.

Procedimento de gestão de partes interessadas e aspectos de RS			
OBJECTIVO		ÂMBITO	
Estabelecer a metodologia para a identificação, avaliação e envolvimento de partes interessadas e para a identificação e avaliação de aspectos de Responsabilidade Social.		Aplicável a todas as partes Interessadas significativas da Iberogestão. Tem por base as disposições da Norma NP 4469-1.	
DEFINIÇÕES			
Partes Interessadas (PI) – Pessoas, grupos ou organizações que afectam ou são afectados pelas actividades e produtos de uma organização. Incluem accionistas, partes interessadas Internas (colaboradores) e externas (clientes, fornecedores e sub-contratados, comunidade local, entidades reguladoras ou outras).			
Partes Interessadas Significativas (PIS) – Correspondem ao conjunto de partes interessadas que são ou possam vir a ser mais afectadas pelas actividades e produtos da organização ou que mais afectam ou podem vir a afectar as actividades e produtos da organização.			
Envolvimento das partes Interessadas – relação de colaboração mútua entre uma organização e as suas partes interessadas para alcançar resultados mutuamente satisfatórios.			
Aspecto da Responsabilidade social – Elemento das relações, actividades e produtos de uma organização, que pode interagir com o ambiente, com o contexto económico e com o contexto social.			
Aspecto de Responsabilidade Social Significativos – Aspectos que tenham, ou possam vir a ter, impacte significativo, positivo ou negativo, sobre a responsabilidade social.			
MODO DE PROCEDER			
ACTIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	DOCUMENTAÇÃO/REGISTOS
1.Identificação de Partes Interessadas 2.Avaliação da significância de Partes Interessadas Parte Interessada Significativa? 8. Revisão 4.Envolvimento da Parte Interessada	1. A IBG Identifica as Partes Interessadas, de acordo com a definição acima, elaborando uma matriz de partes interessadas. Para essa identificação são considerados os critérios de Vínculo, Influência, Proximidade e Dependência e Representação. A avaliação da actualidade da matriz deve ser verificada anualmente, através da revisão do SGI. 2. Com base na matriz de Partes Interessadas, são identificadas as Partes Interessadas significativas, utilizando para tal os mesmos critérios para a identificação das partes interessadas, atribuindo-lhe uma ponderação, identificada na respectiva matriz. As várias partes Interessadas avaliadas podem ser consideradas como significativas, potencialmente significativas e não significativas. As potencialmente significativas devem ser especialmente consideradas aquando da revisão de modo a verificar se se mantêm ou se se tornaram significativas ou não significativas. 4. Se uma parte Interessada for considerada como significativa, deve garantir-se o seu envolvimento, procurando obter-se a sua participação. O seu envolvimento evidencia-se, nomeadamente, através da participação na definição da política do SGI e na identificação dos aspectos de responsabilidade social e na auscultação das suas necessidades e expectativas relativamente ao desempenho da organização (incluindo tratamento de reclamações e não conformidades).	G SGI PI G SGI PI G SGI PI	RG 37 – Partes Interessadas e Aspectos da Responsabilidade Social RG 37 – Partes Interessadas e Aspectos da Responsabilidade Social

ACTIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	DOCUMENTAÇÃO/REGISTOS
<pre> graph TD A[5. Identificação de Aspectos de Responsabilidade Social] --> B[6. Avaliação da significância dos aspectos da responsabilidade social] B --> C{Aspecto Significativo?} C -- Não --> G[7. Definição de acções e sua Gestão] C -- Sim --> D{Definição de Acções necessária?} D -- Não --> G D -- Sim --> E[8. Revisão das Partes Interessadas e Aspectos Significativos] E --> F[9. Avaliação da satisfação das Partes Interessadas] F --> H([10. Fecho]) </pre>	5. A IBG identifica os aspectos da responsabilidade Social, considerando as dimensões indicadas pela norma no anexo C aplicáveis. Para cada aspecto identificado é indicada a parte(s) interessada(s) associada(s), assim como se trata de uma situação de rotina, não rotina ou emergência. Neste processo devem ser consideradas as contribuições das partes interessadas significativas. 6. Após a identificação dos aspectos de responsabilidade aplicáveis é elaborada a avaliação da sua significância, tendo em consideração a existência de controlo e/ou influência, a associação a requisitos legais que devam ser cumpridos, e a frequência, gravidade e posição das partes interessadas. Cada um destes factores influencia a avaliação da significância, de acordo com o disposto na respectiva matriz. Para os aspectos considerados como significativos, é verificada a necessidade de definir acções para cumprimento do aspecto, considerando para isso a existência de acções já implementadas ou em curso (onde se inclui, nomeadamente, o cumprimento dos requisitos legais associados ao aspecto da responsabilidade social em questão). 7. Caso se verifique que não existem acções implementadas ou em curso para um determinado aspecto significativo, devem ser identificadas acções correspondentes de forma a dar cumprimento ao aspecto, como por exemplo cumprimento legal. 8. A revisão e análise das partes interessadas e dos aspectos da responsabilidade social deverá ter lugar anualmente, aquando da revisão do sistema Integrado. Deve ainda ter-se em atenção a actualização da matriz de partes interessadas e de aspectos em situações que o justifiquem, como por exemplo, a identificação de um novo aspecto ou parte interessada resultante de uma alteração do contexto da IBG. 9. A avaliação da satisfação das partes Interessadas é realizada anualmente, utilizando para tal os questionários de satisfação de clientes, fornecedores, colaboradores e suas famílias. A resposta a estes questionários, podendo ser anónima, permite a identificação de preocupações, queixas e observações das várias partes interessadas. Toda a informação desses questionários é analisada podendo dar origem ao registo de NC, AC, AP e AM, se aplicável. A informação retirada dos questionários deverá ser considerada como uma entrada para a revisão do SGI.	G SGI PI G SGI PI G SGI G SGI PI G SGI PI	RG 37 – Partes Interessadas e Aspectos da Responsabilidade Social RG 37 – Partes Interessadas e Aspectos da Responsabilidade Social RG 37 – Partes Interessadas e Aspectos da Responsabilidade Social RG 37 – Partes Interessadas e Aspectos da Responsabilidade Social RG 02 – Acta de Reunião RG 39 – Questionário de satisfação do colaborador RG 40 – Questionário de satisfação do fornecedor RG 41 – Questionário de satisfação da família RG 12 – Questionário de satisfação do cliente

Registo

Identificação e Avaliação das Partes Interessadas

Data: 12/ 05 /2011

Parte Interessada	Caracterização	Valor	Avaliação da Significância					Pont. Total	Resultado
			Vínculo	Influência	Proximidade	Dependência	Representação		
			30%	30%	15%	20%	5%		
Accionistas	• Investidores com vasta experiência nas Áreas de Gestão e Engenharia	• Remuneração do Capital Investido (ROI > 5%)	3	5	3	3	1	70%	Significativa
....									
Comunidade	Área habitacional de Vila Nova de Gaia (SEDE) e Lisboa (FILIAL)	• Comportamentos Socialmente Responsáveis (redução de resíduos, ruído, poluição, poupança de recursos naturais); • Empregabilidade de residentes (> 50%)	1	1	1	1	1	20%	Não Significativa

Escala de avaliação:	Pontuação %	Avaliação
1 - Impacto muito reduzido	de 60 a 100	Significativa
3 - Impacto considerável	de 45 a 59	Potencialmente Significativa
5 - Impacto forte	< 45	Não significativa

Partes significativas identificadas

Accionistas	70%
Clientes	80%
Colaboradores	88%
Fornecedores	76%

Outras

Comunidade	20%
Famílias	28%

Nota: esta apresentação do registo de identificação e avaliação das partes interessadas não está completa é apenas um excerto do registo efectuado.

Fonte: RG 37: Partes interessadas e aspectos de responsabilidade social.

Registo

Identificação e Avaliação dos Aspectos da Responsabilidade Social

Data: 21-05-2011

Dimensão do Aspecto	Aspecto da Responsabilidade Social	Parte Interessada	Avaliação da Significância						Pontuação	Resultado	Acções em curso ou implementadas (ter em conta o cumprimento dos requisitos legais)?	Melhorias	Descrição das Acções a implementar
			Controlo	Influência	Requisitos Legais Aplicáveis?	Frequência	Gravidade	Posição Partes Interessadas					
Trabalho e emprego	Segurança do emprego	Colaboradores	1	1	0	1	5	5	69%	Significativo	Sim	Sem necessidade de implementar acções	
	Reconhecimento e recompensa de trabalho	Colaboradores/Accionistas	1	1	0	3	3	3	56%	Potencialmente Significativo			Avaliar na revisão pela gestão do próximo ano
Clientes	Satisfação das necessidades e expectativas	Clientes	1	1	0	5	3	3	69%	Significativo	Sim	Sem necessidade de implementar acções	
	Relação de venda e pós venda	Clientes	0	1	0	3	1	1	16%	Não Significativo			

....

PARÂMETROS

Impacto	Controlo	Influência	Req.Legais Aplicáveis?	Frequência	Gravidade	Posição partes interessadas	Pontuação %	Avaliação
Positivo	0 - Sem controlo	0 - Sem Influência	1 - Sim	1 - Reduzida	1 - Inofensivo	1 - Indiferentes	de 60 a 100	Significativa
Negativo	1 - Controlado	1 - Influenciado	0 - Não	3 - Média	3 - Reversível	3 - Sensíveis	de 45 a 59	Potencialmente Significativa
				5- Alta	5 - Irreversível	5 - Afectadas	< 45	Não significativa

Nota: O registo de identificação e avaliação dos aspectos de RS, aqui

apresentado constitui um excerto do registo original, não estando portanto completo. **Fonte:** RG 37: Partes interessadas e aspectos de responsabilidade social.

Registo
Identificação e resposta a emergências

Dimensão do Aspecto	Aspecto da Responsabilidade Social	Situações de Emergência			
		Incêndios, e catástrofes naturais	Encerramento de actividade	Convulsões sociais/ greves	Epidemias e doenças contagiosas
Governo das Organizações	Relações com os Fornecedores (prazos de pagamento)	0	1	0	0
	Relações com clientes (cumprimento dos contratos e satisfação dos clientes)	0	1	1	1
Direitos Cívicos e políticos	Direito à liberdade de expressão	0	0	0	0
	Direito a não ser sujeito a abuso físico desumano e cruel	0	0	0	0
Direitos económicos sociais e culturais	Direito ao trabalho e condições dignas de trabalho	1	1	0	1
	Direito à saúde	0	0	0	1
Igualdade de oportunidades	Não discriminação	0	0	0	0
	Direitos de maternidade e paternidade	0	0	0	0
	Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	0	0	1	0
Trabalho e Emprego	Segurança no Emprego	0	1	0	0
	Tempo de trabalho	0	0	1	1
	Férias	1	0	1	1
	Desenvolvimento de competências/carreiras	1	1	1	1
Clientes	Satisfação das necessidades e expectativas	0	1	0	1
	Qualidade de bens e serviços	1	1	0	1
Pontuação:		4	7	5	8

Acções a tomar:

Encerramento de actividade:

Informar o mercado com antecedência necessária de forma a minimizar as perdas.

Criar, com a antecedência necessária, condições para a garantia da empregabilidade dos colaboradores e manutenção das condições de vida, do colaborador e respectiva família, até ao encerramento da empresa.

Epidemias e doenças contagiosas:

Sensibilizar os colaboradores para não entrarem em contacto com colegas quando se encontram doentes.

No caso de detecção tardia solicitar aos colaboradores que estiveram em contacto com o portador da doença, para que tomem as medidas adequadas minimizando o risco de contágio.

No caso de epidemia, garantir que são divulgadas e tomadas as medidas dos organismos oficiais.

Existem ainda seguros de saúde para todos os colaboradores.

Anexo J: Os Resultados do Questionário de Avaliação do Processo de Extensão

Avaliação Geral da Implementação

1. Considera que a decisão de avançar para o sistema integrado foi: (% de respostas)

Exclusivamente da gestão de topo, desconhecendo-se as razões.	43%
De toda a organização, com ênfase na melhoria.	14%
Resultado de pressões externas (clientes, financiamento, etc.).	43%
Não sei/ Não respondo.	0%

2. Teve conhecimento do projecto de expansão do sistema? (% de respostas)

Sim, e participei da decisão da expansão.	29%
Sim, logo no arranque do projecto.	43%
Sim, mas só mais tarde.	29%
Não.	0%

3. Qual foi o seu envolvimento neste Projecto de Expansão? (% de respostas)

Não fui envolvido em nenhuma fase deste projecto.	14%
Fui envolvido apenas em situações pontuais (por exemplo recolha de dados).	29%
Dei o suporte necessário ao longo de toda a implementação.	14%
Fui várias vezes envolvido, contribuindo com sugestões para a implementação dos sistemas.	14%
Estive envolvido em todas as fases do projecto, participando activamente.	29%

Gráfico 1 – Decisão de avançar para o projecto (Questão 1)

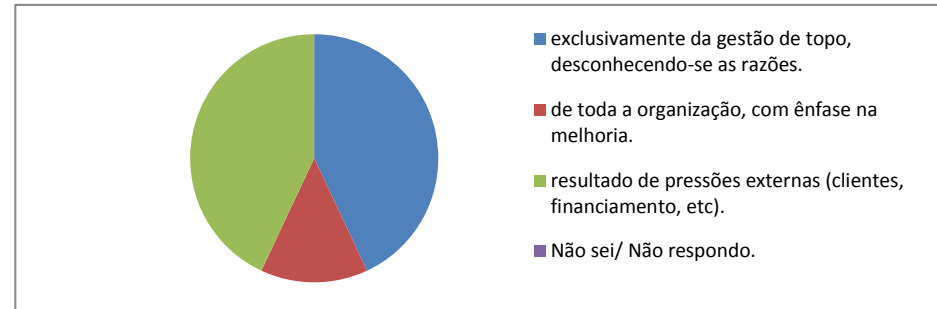


Gráfico 2 – Conhecimento do projecto (Questão 2)

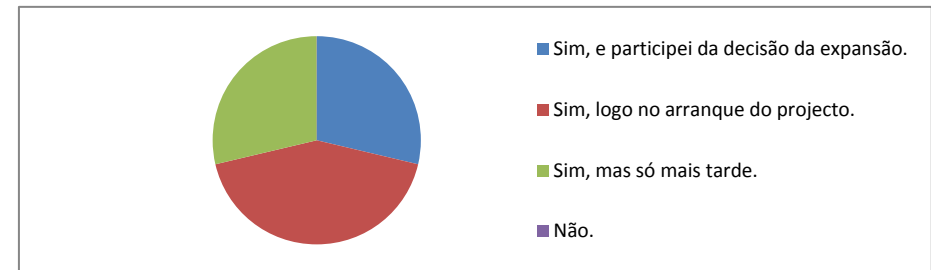
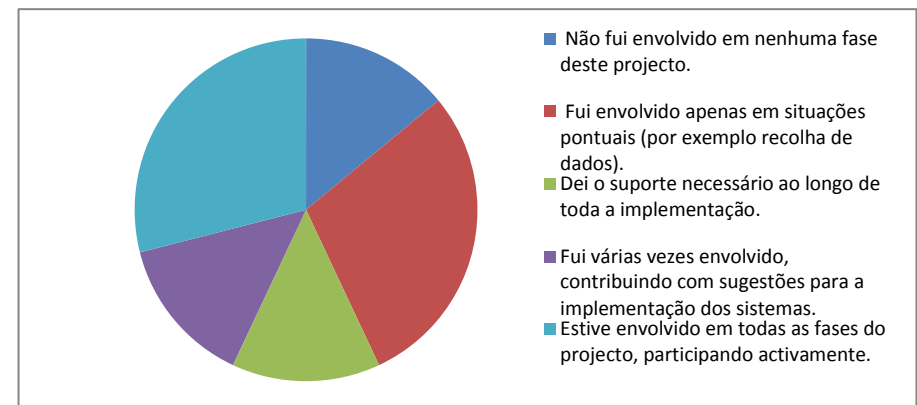


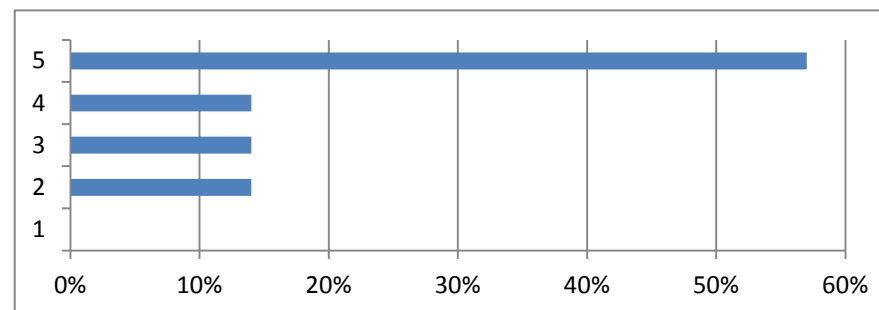
Gráfico 3 – Envolvimento no projecto (Questão 3)



4. Foi devidamente informado das alterações feitas e das respectivas razões, contribuindo para a sua divulgação? (% de respostas)

1	Desconheço qualquer alteração	0%
2	Sei que existe um projecto	14%
3	Conheço o projecto e o seu âmbito	14%
4	Conheço o projecto, o seu âmbito e as principais alterações.	14%
5	Conheço o projecto, o seu âmbito, alterações efectuadas e razões das mesmas, tendo participado activamente na sua divulgação.	57%

Gráfico 4 – Informação no projecto (Questão 4)

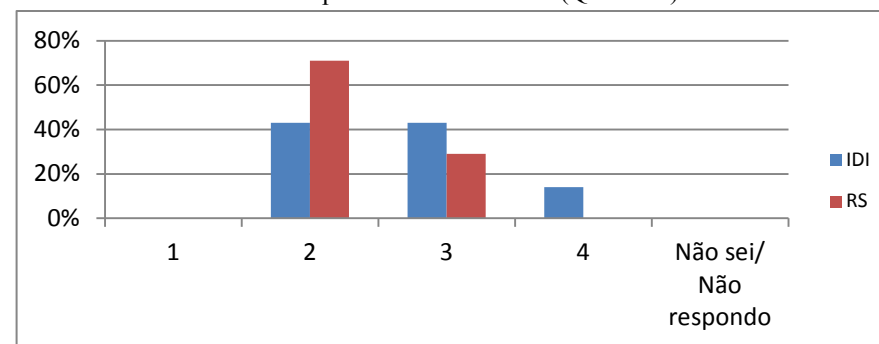


Classificação do Sistema Integrado

5. Classifique a expansão do SGQ a SGI quanto à sua importância e pertinência para o futuro da empresa, considerando ambos os referenciais em causa. (% de respostas)

	IDI	RS
1 Nada ou pouco Importante	0%	0%
2 Importante	43%	71%
3 Muito Importante	43%	29%
4 Crucial para o futuro da empresa	14%	0%
Não sei/ Não respondo	0%	0%

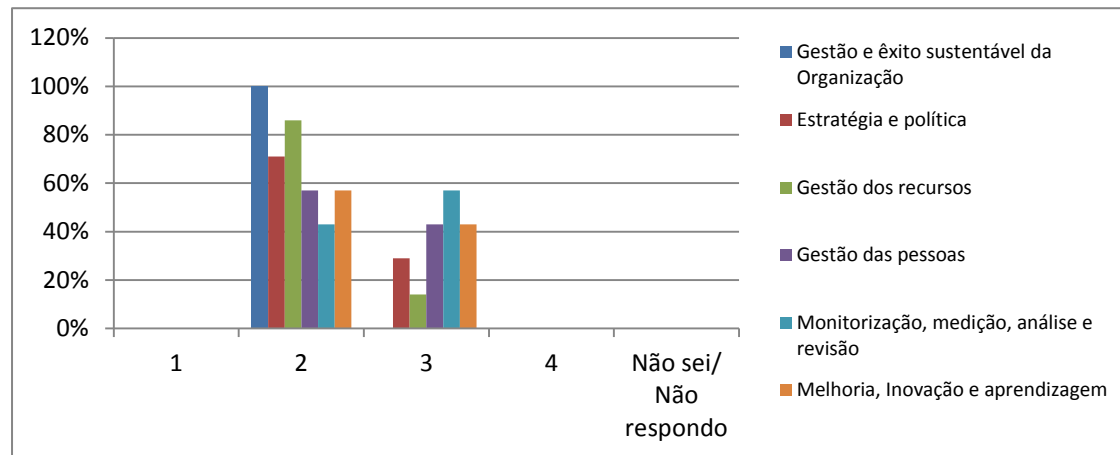
Gráfico 5 – Importância da extensão (Questão 5)



6. Avalie, para os seguintes aspectos, a existência ou não de melhorias no desempenho do sistema após a extensão de SGQ a SGI. (% de respostas)

	Gestão e êxito sustentável da organização	Estratégia e política	Gestão dos recursos	Gestão das pessoas	Monitorização, medição, análise e revisão	Melhoria, Inovação e aprendizagem
1 Piorou	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2 Manteve-se ou melhorou ligeiramente	100%	71%	86%	57%	43%	57%
3 Melhorou significativamente	0%	29%	14%	43%	57%	43%
4 Tornou-se excelente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não sei/ Não respondo	0%	0%	0%	0%	0%	0%

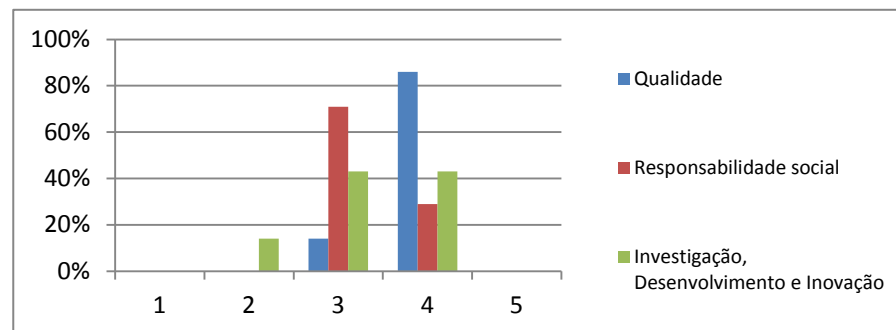
Gráfico 6 – Melhorias de desempenho com a implementação (Questão 6)



7. Relativamente aos três referenciais abordados pelo sistema de gestão integrado, classifique, para cada um deles, o grau de maturidade que julga que o sistema apresenta. (% de respostas)

		Qualidade	RS	IDI
1	Ausência de abordagem formal	0%	0%	0%
2	Abordagem reactiva	0%	0%	14%
3	Abordagem formal estável ao sistema	14%	71%	43%
4	Ênfase na melhoria contínua	86%	29%	43%
5	Desempenho da melhor classe	0%	0%	0%

Gráfico 7 – Classificação da maturidade dos sistemas (Questão 7)

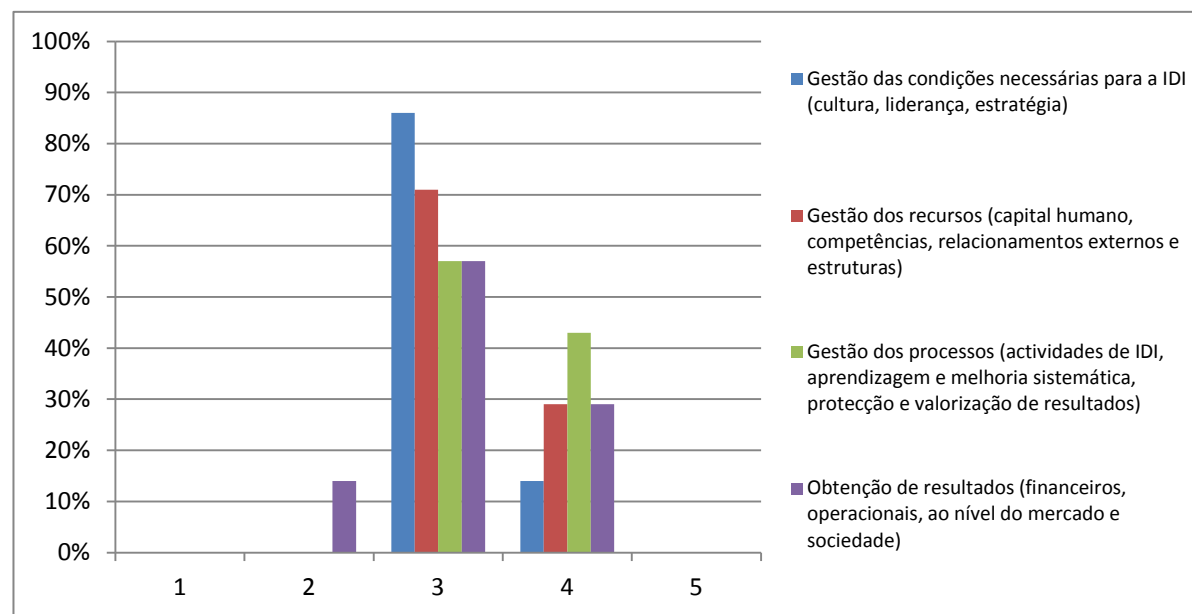


Avaliação do Sistema de Gestão da IDI

8. Classifique o sistema integrado relativamente à gestão da inovação de acordo com os seguintes pontos. (% de respostas)

		Gestão das condições necessárias para a IDI (cultura, liderança, estratégia)	Gestão dos recursos (capital humano, competências, relacionamentos externos e estruturas)	Gestão dos processos (actividades de IDI, aprendizagem e melhoria sistemática, protecção e valorização de resultados)	Obtenção de resultados (financeiros, operacionais, ao nível do mercado e sociedade)
1	Abordagem inexistente e/ou fraca aplicação	0%	0%	0%	0%
2	Abordagem reactiva e aplicação e /ou pouco desenvolvida	0%	0%	0%	14%
3	Abordagem definida e aplicação razoável	86%	71%	57%	57%
4	Abordagem integrada e/ou aplicação muito desenvolvida	14%	29%	43%	29%
5	Abordagem excelente e/ ou aplicação excelente	0%	0%	0%	0%

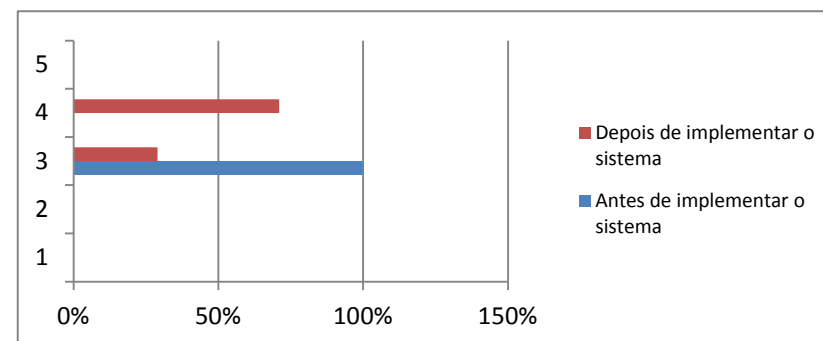
Gráfico 8 – Classificação do sistema de IDI por áreas (Questão 8)



9. Na sua opinião, no geral, como classifica o potencial de inovação da Iberogestão? (% de respostas)

		Antes de implementar o sistema	Depois de implementar o sistema
1	Inexistente	0%	0%
2	Muito limitada	0%	0%
3	Potencial (no futuro)	100%	29%
4	Significativa	0%	71%
5	Muito elevada	0%	0%

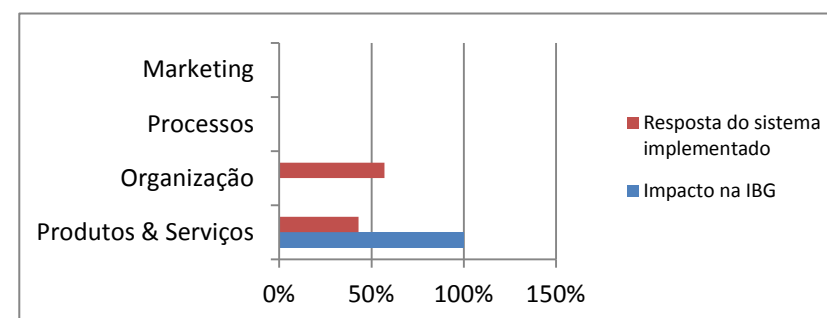
Gráfico 9 – Potencial de inovação (Questão 9)



10. Qual a área de inovação que considera ter maior impacto para a IBG e qual delas julga ser melhor respondida através do sistema implementado? (% de respostas)

Gráfico 10 – Área de inovação e impacto (Questão 10)

	Impacto na IBG	Resposta do sistema implementado
Produtos & Serviços	100%	43%
Organização	0%	57%
Processos	0%	0%
Marketing	0%	0%

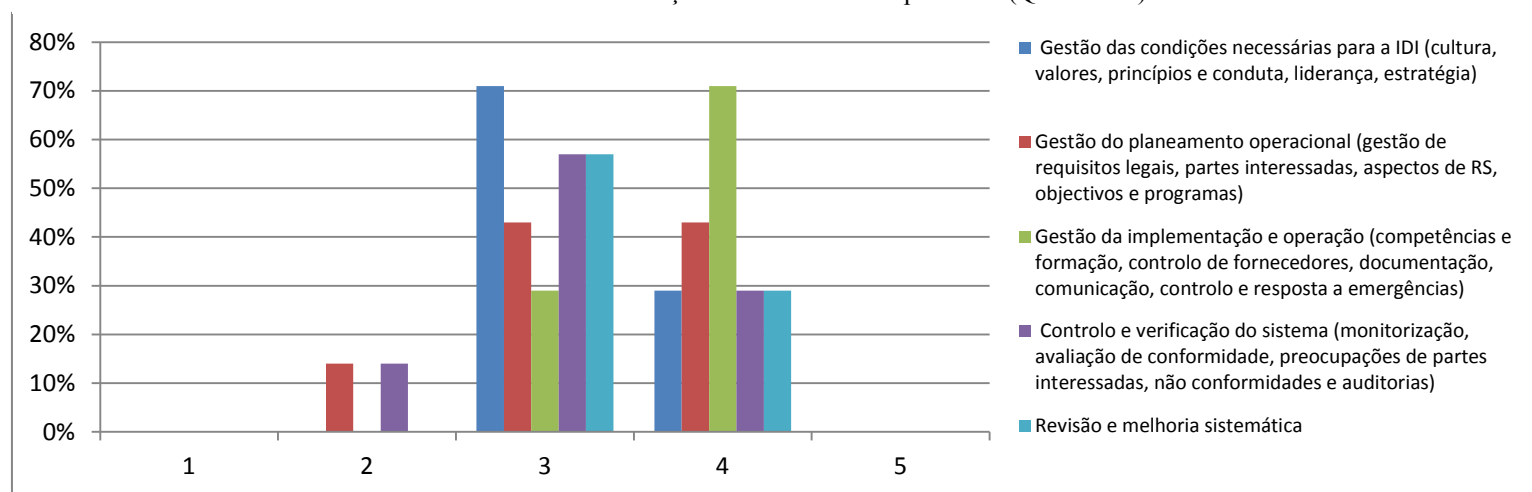


Avaliação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

11. Relativamente aos seguintes pontos, classifique o desenvolvimento do sistema de gestão integrado quanto à responsabilidade social (% de respostas)

		Gestão das condições necessárias	Gestão do planeamento operacional	Gestão da implementação e operação	Controlo e verificação do sistema	Revisão e melhoria sistemática
1	Abordagem inexistente e/ou fraca aplicação	0%	0%	0%	0%	0%
2	Abordagem reactiva e aplicação e /ou pouco desenvolvida	0%	14%	0%	14%	0%
3	Abordagem definida e aplicação razoável	71%	43%	29%	57%	57%
4	Abordagem integrada e/ou aplicação muito desenvolvida	29%	43%	71%	29%	29%
5	Abordagem excelente e/ ou aplicação excelente	0%	0%	0%	0%	0%

Gráfico 11 – Classificação do sistema de RS por áreas (Questão 11)



12. Considera que a implementação do sistema permitiu que houvessem melhorias ao nível do desempenho social da IBG? (% de respostas)

Não melhorou em nada.	0%
Melhorou apenas na organização e demonstração do que já era cumprido.	86%
Melhorou bastante o desempenho social, incluindo o maior envolvimento das partes interessadas e a organização da gestão socialmente responsável.	14%

Gráfico 12 – Melhorias relativas a RS (Questão 12)

