

NÚMERO 8 | 2018

ISSN 2183-0940

# REVISTA TMQ

TECHNIQUES, METHODOLOGIES AND QUALITY

## EDITORES

ANTÓNIO RAMOS PIRES  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL

MARGARIDA SARAIVA  
UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ÁLVARO ROSA  
ISCTE-IUL



FICHA TÉCNICA:

Título: TMQ, Techniques, Methodologies and Quality - Número 8

ISSN: 2183-0940

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

Pólo Tecnológico de Lisboa

Rua Carlos Alves N.3

1600-515 Lisboa

Tel. 214 996 210

Fax. 214 958 449

e-mail: [tmq@apq.pt](mailto:tmq@apq.pt)

[www.apq.pt](http://www.apq.pt)

# TMQ – TECHNIQUES, METHODOLOGIES AND QUALITY

TMQ – Nº 8, 2018

ISSN: 2183-0940

**Managing Editors:** António Ramos Pires, Polytechnic Institute of Setúbal, Portugal  
Margarida Saraiva, Universidade de Évora, Portugal  
Álvaro Rosa, ISCTE-IUL, Portugal

**Reviewers:** Álvaro Rosa, ISCTE-IUL, Portugal  
António Ramos Pires, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal  
Fátima Jorge, Universidade de Évora, Portugal  
Joaquim Silva Ribeiro, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal  
José Alvarez Garcia, Universidad da Extremadura, Espanha  
Luís Mendes, Universidade da Beira Interior, Portugal  
Margarida Saraiva, Universidade de Évora, Portugal  
Maria de la Cruz del Rio-Rama, Universidad de Vigo, Espanha

**Editorial Board:** Álvaro Rosa, ISCTE-IUL  
Luís Lourenço, Universidade da Beira Interior  
Margarida Saraiva, Universidade de Évora  
Patrícia Moura e Sá, Universidade de Coimbra  
Paulo Sampaio, Universidade do Minho

## **AUTORES**

**Alexandre Silva**, Coimbra Business School – ISCAC

**Ana Raquel Ventura dos Santos Serralheiro**, Coimbra Business School – ISCAC

**António Ramos Pires**, UNIDEMI-New University of Lisbon and Polytechnic Institute of Setúbal

**Cristiana Teixeira**, Universidade de Aveiro

**Elsa Bernardo Costa**, CGD

**Fátima Jorge**, Universidade de Évora

**Filipe Carvalho**, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

**Georgina Morais**, Coimbra Business School – ISCAC

**Gilberto Santos**, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

**Joaquim Gonçalves**, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

**Jorge Casas Novas**, University of Évora and BRU-UNIDE/ISCTE-IUL

**Luísa Morgado**, CIICESI, ESTG-P.Porto, Felgueiras (Portugal)

**Margarida Saraiva**, University of Évora and BRU-UNIDE/ISCTE-IUL

**Maria João Rosa**, Universidade de Aveiro

**Marina Garcia Bonito**

**Oswaldo Ferreira**, University of Évora and BRU-UNIDE/ISCTE-IUL

**Ricardo Monteiro Camacho**, FCT, Universidade Nova de Lisboa

**Rogério Puga-Leal**, FCT, Universidade Nova de Lisboa

**Sara Romeiro**, Universidade de Évora

**Sílvia Vaz**, CIICESI, ESTG-P.Porto, Felgueiras (Portugal)

**Teresa Eugénio**, Instituto Politécnico de Leiria

**Vanda Lima**, CIICESI, ESTG-P.Porto, Felgueiras (Portugal)

The TMQ publication is a peer-reviewed and publicly available journal.

TMQ is available online at <http://publicacoes.apq.pt>. TMQ is a Registered Trademark of APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade.

TMQ is also listed and available online in **Latindex** - Regional System of online Information for scientific research journals in the countries of Latin America, the Caribbean, Spain and Portugal.

Disclaimer: APQ or its representatives are not responsible for any error(s), validity of data/conclusion(s) or copyright infringements in any article published in this journal. Author(s) is/are solely responsible for the entire contents of the paper published in the journal.

# Índice

<b>Editorial</b>	9
------------------	---

## **Iso 9001 Quality Management Systems: Literature Review**

---

*Margarida Saraiva//Jorge Casas Novas//Osvaldo Ferreira//António Ramos Pires*

1. Introduction	12
2. Motivations for quality	13
3. Quality benefits	18
4. Difficulties and obstacles	26
5. Relationship between the motivations and the benefits	29
6. Concluding remarks	31
7. Limitations and Further Work	32

## **Divulgação de Informação sobre Desenvolvimento Sustentável no Âmbito dos Sistemas Integrados de Gestão**

---

*Filipe Carvalho//Gilberto Santos//Joaquim Gonçalves*

1. Introdução	45
2. Revisão da Literatura	47
2.1. Desenvolvimento Sustentável Organizacional	47
2.2. Requisitos das Partes Interessadas	50
2.3. Teorias Organizacionais	51
2.4. Hipóteses de Investigação	52
3. Metodologia	53
3.1. Método de Investigação	53
3.2. Amostra de Investigação	53
3.3. Dados de Investigação	54
3.4. Variáveis de Investigação	54
3.5. Modelo de Investigação	56
4. Resultados	57
4.1. Análise de Resultados	57
4.2. Discussão de Resultados	61
5. Conclusão	62

## **A Sensibilidade das empresas Certificadas pela Qualidade para uma Norma Integradora – Caso das empresas da Região Centro**

---

*Ana Serralheiro//Georgina Morais//Alexandre Silva*

Introdução	69
1.Sistemas de gestão	70
1.1. Sistema de Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001)	70
1.2. A integração de sistemas de gestão	71
2. A investigação	74
2.1. Metodologia	75
2.2. Resultados e discussão	78
Conclusão	83

## **Gastos ambientais em empresas portuguesas certificadas pela ISO 14001**

---

*Marina Bonito//Teresa Eugénio*

1.Introdução - Enquadramento do estudo	88
2.Revisão da Literatura	89
2.1 Importância e conceitos da contabilidade ambiental	90
2.2 Normativo contabilístico das matérias ambientais	90
2.3 Gastos Ambientais	91
3. Procedimentos metodológicos	94
3.1 Caracterização e dimensão da amostra	94
3.2 Análise de dados	95
4. Resultados e Discussão	95
5. Conclusões	100

## **A Adaptação do Sistema de Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental às Versões de 2015 das Normas da ISO 9001 e ISO 14001: Desafios, Barreiras e Benefícios**

---

*Cristiana Teixeira//Maria João Rosa*

1.Introdução	107
2.Metodologia	108
3.Revisão da Literatura	108
4.Descrição do Trabalho Realizado	114
5.Conclusão	120

## **ISO9001 e Lean: Proposta de Modelo de Integração**

---

*Sílvia Vaz//Luísa Morgado//Vanda Lima*

1.Introdução	126
2.ISO 9001 e Lean - Integração pela Eficiência Organizacional	127
3.Proposta de Integração	131
4.Conclusão	135

## **Análise de Gaps no Desenvolvimento de Software para Clientes Internos**

---

*Ricardo Camacho//Elsa Costa//Rogério Puga-Leal*

1.Introdução	140
2.Enquadramento na literatura	141
2.1 Sistemas de Informação – Qualidade no serviço	141
2.2 Modelo dos Gaps	142
2.3 SERVQUAL	143
3. Metodologia	145
4. Caso de Estudo	146
5. Conclusão	152

## **Práticas de Responsabilidade Social em IPSS certificadas pelo EQUASS: Análise comparativa de dois Estudos de Caso**

---

*Sara Romeiro//Fátima Jorge*

1.Introdução	157
2.Enquadramento Teórico	159
3.Metodologia de Investigação	163
4.Estudos de Caso	165
4.1 – Quadros de caracterização das Instituições estudadas	166
4.2 – Análise sintética dos dados	169
5.Análise comparativa das IPSS e discussão de resultados	174
6.Conclusões	177

## Editorial

ANTÓNIO RAMOS PIRES  
antonio.pires@estsetubal.ips.pt

MARGARIDA SARAIVA  
msaraiva@uevora.pt

ÁLVARO ROSA  
alvaro.rosa@iscte.pt

A implementação de sistemas de gestão da qualidade de acordo com a norma ISO 9001 tem acontecido de forma generalizada em todo o mundo. As motivações, benefícios e dificuldades têm sido objeto de muitas investigações também em muitos países e regiões. Apesar de a maioria destas apontar para balanços positivos, também é verdade que algumas não os corroboram. Outros estudos levantam outro tipo de questões relacionadas com a forma como os sistemas são concebidos e mesmo sobre a sua bondade. O quadro descrito levanta a necessidade de mais investigação que incorpore mais variáveis explicativas dos sucessos e dos insucessos. Muitos autores mostram preocupações com a quebra de popularidade dos sistemas, certamente por razões de contexto, mas também porque os benefícios não surgem quantificados em termos dos contributos para a produtividade e a competitividade.

Assim, os esforços da investigação poderiam também incidir sobre outras dimensões como as abordagens da consultoria, que parece nem sempre levam em conta que os requisitos da norma ISO 9001 são elementares, e que estes necessitam de ser integrados nas estratégias empresariais. A própria integração de sistemas deveria ser uma contribuição para a integração dos processos do negócio.

A saturação dos mercados de certificação em alguns países pode ser outra dimensão de análise, tendo em conta o crescimento significativo noutros países com a China.

Este número oferece importantes trabalhos relacionados com os sistemas de gestão da qualidade, na perspetiva da sua integração com sistemas de gestão ambiental.

A transição dos sistemas certificados com base nas normas ISO 9001 e 14001, para a versão de 2015, tem vindo a ocorrer, estando o seu término estabelecido para setembro de 2018, o que releva a oportunidade destes artigos, onde são caracterizados desafios, barreiras e benefícios.

Os custos relacionados com o ambiente em empresas com sistemas baseados na norma ISO 14001 levantam o problema-chave do seu contributo para a competitividade.

Os sistemas da qualidade nas IPSS com base no referencial EQUASS constituem outra área relevante, quer pela natureza da economia social, quer pela novidade do estudo, abrindo boas perspetivas de investigação futura.

Numa outra área, é proposta uma abordagem para a integração das abordagens *lean* com os sistemas baseados na ISO 9001, tema cada vez mais importante face à necessidade de compatibilizar resultados mais de curto prazo com outros de mais médio prazo.

Os clientes internos e a sua satisfação resulta reforçada na versão 2015 da norma ISO 9001, agora de forma mais formal ao nível da identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas e dos seus requisitos a que a organização se obriga.

A gestão das expectativas dos colaboradores tem efeitos nas suas motivações e no seu comprometimento organizacional, situação estudada num outro artigo numa empresa farmacêutica.



Continuamos empenhados em melhorar o *site* que acolhe a TMQ, nomeadamente na informação aos utilizadores, na aquisição de artigos e da revista na sua totalidade. O ano de 2018 trará novas funcionalidades. O mesmo *site* disponibiliza já 26 anos da Revista Qualidade, aumentando o conjunto da informação disponível, como já tínhamos anunciado. Continuamos a alojar mais Revistas e Atas de eventos científicos.

Renovamos os nossos votos para que esta iniciativa editorial contribua para um maior contacto entre os investigadores e os profissionais dos espaços das línguas Portuguesa e Espanhola.

Para terminar, não poderíamos deixar de agradecer a todos os autores que tornaram possível este número. E um especial agradecimento aos revisores pela sua colaboração e apoio.

*Nota Final: Sendo a TMQ uma revista em formato digital, relembramos que os autores podem enviar os seus abstracts ou propostas de comunicação de forma permanente (ver instruções para publicação em [www.publicacoes.apq.pt](http://www.publicacoes.apq.pt)), não necessitando de esperar pelos Calls for Papers.*

*O Editor Coordenador*

*António Ramos Pires*

*([tmq@apq.pt](mailto:tmq@apq.pt))*

# Iso 9001 Quality Management Systems: Literature Review

Margarida Saraiva

msaraiva@uevora.pt

University of Évora and BRU-UNIDE/ISCTE-IUL

Jorge Casas Novas

jlnovas@uevora.pt

University of Évora and CEFAGE-UE

Oswaldo Ferreira

ogn@ogn.pt

University of Évora and CEFAGE-UE

António Ramos Pires

antonio.pires@estsetubal.ips.pt

UNIDEMI-New University of Lisbon and Polytechnic Institute of Setúbal

## **Resumo:**

Este artigo identifica o estado da arte no que respeita às motivações, benefícios e dificuldades na implementação e certificação dos sistemas de gestão da qualidade (SGQ) nas organizações. A revisão da literatura sugere que, em relação às motivações internas ou externas, algumas podem ser mais ou menos intensas do que outras, dependendo do tipo de organização e do seu contexto operacional. Como regra geral, a literatura aponta para um melhor desempenho das organizações que operam SGQ de acordo com a ISO 9001, embora alguns estudos tenham demonstrado que a correlação entre a certificação e o desempenho da organização é apenas marginal, ou não existe mesmo. Por outro lado, as maiores dificuldades na implementação e certificação do SGQ recaem na burocracia, no fraco compromisso com a qualidade, no custo e no tempo. Dadas as conclusões divergentes, contraditórias e não consensuais, retiradas desta revisão, bem como de outras similares, levantamos questões metodológicas sobre a investigação destes tópicos, e recomendamos outras dimensões de análise, no sentido de colmatar as deficiências encontradas.

**Palavras-chave:** Sistema de gestão da Qualidade, Motivações, Benefícios, dificuldades.

**Abstract:**

This paper is focused on the state of the art in regards to the motivations, benefits and difficulties of implementation and certification of quality management systems (QMS) in organizations. The literature review suggests that, in regard to internal or external motives, some may be more or less intense than others, depending on the type of organization and its operating context. As a general rule literature points out to a better performance of organizations that have a QMS according to ISO 9001, although some studies have shown that correlation between the QMS certification and performance is only marginal, or does not exist. On the other hand, the greatest difficulties in implementation and certification of QMS are felt in the bureaucracy, weak commitment to quality, cost and time spent. Finally, we raise methodological questions about research on these topics, and other dimensions of analysis are recommended.

**Keywords:** Quality management system, Motivations, Benefits, Difficulties.

## 1. Introduction

In the last decades of the 20th Century the standardization of management practices enhanced tremendously mainly due to the publication of international standards for different areas of business management in an economic environment characterized by globalization and economic integration of markets (Marimon et al., 2005; Heras and Casadesús, 2006; Casadesús et al., 2009; Karapetrovic et al., 2010). Giaccio et al. (2013) state that ISO series 9000 have provided the rules for the development of the concept of total quality in which all sectors of a business become involved and in which quality comes to define the strategic objective that business will follow.

Escanciano (2001) pointed out that the implementation of a QMS and its certification are two differentiated stages of a process whose ultimate goal is to ensure quality, although in practice there is a trend to consider them as one. Firstly, the certification implies the existence of a QMS which serves as its basis. Secondly, the characteristics of the current economic environment make the demonstration of quality of processes to be considered a fundamental condition to compete in certain sectors and in the international market. This led to the existence of a QMS not being considered as an element of sufficient evidence if it is not certified by an accredited agency (Escanciano, 2002). The implementation and certification of QMS according to ISO 9001 is an aspect of paramount importance for a significant number of organizations worldwide (Sampaio, 2008).

The study of motivations, advantages and benefits coming from implementation and certification of a QMS has largely been made, although they are often conflicting, controversial and even contradictory findings (e.g. Escanciano, 1998; Singels et al., 2001; Poksinska et al., 2002; Sun and Cheng, 2002; Casadesús and Heras, 2005; Sharma, 2005; Lundmark and Westelius, 2006; Poksinska et al., 2006; Boiral and Roy, 2007; Sampaio et al., 2010; Heras-Saizarbitoria et al., 2011; Giaccio et al., 2013; Vilkas and Vaitkevicius, 2013; Santos and Millán, 2013; Santos et al., 2013; Georgiev and Georgiev, 2015), therefore justifying more research.

## **2. Motivations for quality**

According to an almost unanimous opinion of the scientific community, the reasons that lead an organization to implement and certify its QMS, i.e., the system to maintain or improve the quality of a firm's products and services by fulfilling the satisfaction of consumer expectation (Dahlgaard et al., 1992), have an internal and/or external nature (Vloeberghs and Bellens, 1996; Huarng, et al., 1999; Singels et al., 2001; Poksinska et al., 2002; Escanciano et al., 2003; Llopis and Tarí, 2003; Casadesús and Heras, 2005; Cruz et al., 2005; Poksinska et al., 2006; Rodríguez-Escobar, et al., 2006; Zaramdini, 2007; Sampaio, 2008; Sampaio et al., 2010; Heras-Saizarbitoria et al., 2011; Giaccio et al., 2013; Vilkas and Vaitkevicius, 2013; Santos and Millán, 2013; Santos et al., 2013; Allur et al. 2014; Chatzoglou et al., 2015; Georgiev and Georgiev, 2015; Valmohammadi and Kalantari, 2015). Behind the consideration of the existence of internal reasons is the idea that quality is something objective and intrinsic to products, while external reasons are based on the idea that quality is more subjective and dependent on external factors (Giaccio et al., 2013).

Vloeberghs and Bellens (1996) conducted a study on the experience achieved by quality and human resources managers in Belgium, having concluded on internal motivations - orientation to processes, procedures and people of the organization to ensure efficiency and quality of the products/services - and external motivations - focus on business environment (eg. market share, customers, product reliability). This classification of expectations or the expected and obtained benefits has been widely used by other authors (e.g. Singels et al., 2001; Poksinska et al., 2002; Llopis and Tarí, 2003; Casadesús and Heras, 2005; Cruz et al., 2005; Poksinska et al., 2006; Zaramdini, 2007; Sampaio, 2008).

In Spain, the motivations for QMS certification have been researched by several authors (Escanciano, 1998; Escanciano et al., 2003; Casadesús and Heras, 2005; Heras et al., 2006). Escanciano (1998) and Escanciano et al. (2003) carried out two studies in Asturias (Spain), noting that companies have implemented and certified their QMS primarily moved by the expectation of improving the quality of products and services and its internal process and procedures. These internal motivations prevailing over the external, such as the improvement of the company image and the need to certify the QMS to compete in the sector. In turn, Casadesús and Heras (2005) and Heras et al. (2006) resorted to a panel of experts to conduct two Delphi studies to identify the motivations for QMS implementation, concluding that companies implemented ISO 9001 mainly due to external reasons: pressure/demand of customers and improvement of the image derived from the QMS certification.

Rodríguez-Escobar et al. (2006) analyzed the dissatisfaction with the implementation of a quality management system according to ISO 9000 in a sample of 131 small companies certified in Spain, since, according to these authors, certification is only a guarantee that a company uses a list of requirements and procedures and the benefits that have been attributed to ISO 9000 have often been overstated and consequently companies tend to generate high expectations that are hard to perceive. Therefore, they developed a model to measure dissatisfaction by comparing expectations before certification to perceived results after certification. The overvaluation, the exaggeration attributed to certification and the consequent of unrealistic expectations raise the dissatisfaction with the managers, reason why, the results of this study empirically showed that the certification ISO 9001 does not live up to the expectations of the small Spanish companies in diverse aspects of the business, in particular to commercial aspects: access to new markets, increase of market share and business portfolio, image improvement, and so on.

Ofori and Gang (2001) point out to improvement of quality assurance, operational procedures, competitiveness and company image as the main reason for Singaporean building companies to implement and certify their QMS.

Sun and Cheng (2002) searched for motivations of small and large companies in Norway for ISO 9001:2000 certification and to implement total quality management (TQM) practices. Small companies referred that the most important motivations are the customer pressure and the need of being integrated in joint projects. Large companies pointed out the company survival, the cost reductions and the improvement of competitiveness.

In Portugal, Domingues (2003) concluded that the reasons leading companies to certification were mainly of a business/organizational nature: better organization of company, reduction of non-quality costs, increase productivity, increase competitiveness, and improve after sales service and increased workers' satisfaction.

According to Branco (2008) Portuguese companies implement QMS mainly in search of opportunities to improve the organization, to systematize working methods, to improve products/services and to be oriented to customer's interests. The hierarchy of motivations for the implementation of QMS and the consensus around organizational aspects in detriment of market reasons leads to the conclusion for supremacy of internal reasons. In the case of QMS certification, Branco (2008) pointed out that the most relevant motives are the greater responsibility for systematic implementation of procedures, business/differentiation advantage in the current market, satisfaction of the customers/market requirements, and to grasp business opportunities and to enter in new markets.

Sampaio et al. (2010) carried out a study with a sample of 100 ISO 9001 QMS certified companies from Portugal, with the objective of comparing statistically the two types of motivations (internal motivations and external motivations) which lead companies to certification. For this, the authors have developed classification methodologies which allow to classify companies, according to their dominant, ISO 9001 motivation, using information gathered from their audit report profiles. The results of this study allow us to predict if a given company follows mostly internal or external motivations from information contained in the corresponding audit reports.

Santos et al. (2014) carried out a study with the objective of analyzing different aspects associated with motivation and benefits of ISO 9001 certification, together with 426 Portuguese companies with certified ISO 9001 QMS, belong only to the Minho region in the north of Portugal. The results suggest that the main motivations for certification were "improvement of quality", "improvement of company image", "marketing advantage", "give empowerment to workers / capturing workers knowledge" and "cost reduction".

Although the more intensive motivation for certification is of an internal nature, the market reasons are widely represented. Poksinska et al. (2006) carried out three case studies in small Swedish companies, concluding that none of them understood and implemented the QMS to improve performance. In all case studies, market pressure was so important that it would be impossible for those companies to operate without certification according to ISO 9001 standards.

Zaramdini (2007) also studied motivations in the United Arab Emirates with a focus on SME and large certified companies, concluding that companies with QMS certified were more focused on internal motivations management body decision, improve processes and procedures, improve products/services, increase efficiency/productivity, reduce incidents, returns and complaints – than the external ones – improve the company image, achieve a marketing tool, gain competitive advantage, maintain or increase market share and satisfy a requirement to compete in their sectors.

In Kazakhstan, Moldashev (2009) investigated the reasons that led companies to adopt ISO 9001 standard, concluding that most companies wanted to improve satisfaction of customers' needs (28%) and to increase competitiveness through cost (26%).

White et al. (2009) carried out a case study in England, in a non-profit sector organization founded in 1777. The motivations for implementation and certification of a QMS were connected to the need to develop a new business model to support the progress of the organization, to generate more business opportunities, to increase market share, and to promote continuous improvement of performance.

A study carried out in Tunisia showed a prominence of external motives (Kammoun et al., 2013). In fact, the main motivations leading Tunisian companies to pursue certification were satisfaction of customer's needs, improvement of supplier's relationships, increase of market shares and the fact that competitors are being certified. These external motives are pursued by internal motives as management commitment, awareness of establishing a QMS, the need to be able to export and improvement of work environment.

According to Al-Darrab et al. (2013), many Saudi Arabian companies are interested in displaying certification to enhance the marketability of their products, than implementing quality standards companywide. However, an earlier study conducted by Magd (2006) with Saudi Arabian manufacturing companies showed that certification was seen as a tool to assist in development of quality management. A less recent study conducted with manufacturing companies in Saudi Arabia showed that the main elements that motivated the certification were increasing consistency of operations, improvement quality of services and products, maintenance/improvement of the market share, anticipation of demand from future customers for ISO and to provide proof of commitment to TQM (Mezher and Ramadan, 1999).

Georgiev and Georgiev (2015) studied motivational factors for ISO 9001 certification in Bulgaria which included two interviews with experts in the field of quality management

at the exploratory stage, and a survey involving 127 companies at the descriptive stage. The main motivational factor for ISO 9001 certification in Bulgaria was enhanced company image and competitiveness. On the other hand, this study indicates that Bulgarian firms are not predominantly externally driven, but for internal motivations including process improvement and product quality improvement seem to be an important driver for ISO 9001 certification, and that enhanced company image and competitiveness has a stronger impact on the motivations for ISO 9001 certification than customer and supplier pressure, which is in line with previous research works in developing economies such as Bulgaria.

Table 1 summarizes the motivations to certification according to ISO 9000 standards. It is clear that the main motivations are related to quality system efficiency, which is in line with ISO purposes (Magd, 2006)

**Table 1. Motivations to certification**

<b>Motivations to certification</b>	<b>Authors</b>
<b><i>Internal</i></b>	
To improve organizational processes and procedures; to improve work environment; to improve the organization in general	Vloeberghs and Bellens (1996); Escanciano (1998); Mezher and Ramadan (1999); Ofori and Gang (2001); Escanciano et al. (2003); Domingues (2003); Zaramdini (2007); Branco (2008); Karapetrovic et al. (2010); Magd (2010); Kammoun et al. (2013)
To improve the quality of products and services	Escanciano (1998); Mezher and Ramadan (1999); Escanciano et al. (2003); Zaramdini (2007); Georgiev and Georgiev (2015)
To improve quality	Ofori and Gang (2001); Magd (2006); Kammoun et al. (2013); Santos et al. (2014)
To increase competitiveness by reducing costs	Moldashev (2009); Santos et al. (2014); Georgiev and Georgiev (2015)
To develop a new business model to support the development of the organization	White et al. (2009)
To be able to export	Kammoun et al. (2013); Xun and Aseem (2011)
To install a quality management	Casadesus and Karapetrovic (2005); Lo and Chang (2007)
To provide proof of commitment to TQM	Mezher and Ramadan (1999); Karapetrovic et al. (2010); Magd (2010); Kammoun et al. (2013)
To ensure company survival	Poksinska et al. (2006)
<b><i>External</i></b>	
To face market/customers pressure and needs	Sun and Cheng (2002); Casadesús and Heras (2005); Heras et al. (2006); Poksinska et al. (2006); Rodríguez-Escobar et al. (2006); Kammoun et al. (2013); Santos et al. (2014); Georgiev and Georgiev (2015)
To satisfy customer's needs; to increase customer's satisfaction	Domingues (2003); Martínez-Costa et al. (2009); Moldashev (2009); Karapetrovic et al. (2010); Kaziliunas (2010); Magd (2010); Santos et al. (2014); Georgiev and Georgiev (2015)
To improve company image	Mezher and Ramadan (1999); Casadesús and Heras (2005); Heras et al. (2006); Rodríguez-Escobar et al. (2006); Santos et al. (2014); Georgiev and Georgiev (2015)



To maintain/increase market share	Mezher and Ramadan (1999); Rodríguez-Escobar et al. (2006); Martínez-Costa et al. (2009); White et al. (2009); Karapetrovic et al. (2010); Kaziliunas; (2010); Magd (2010); Kammoun et al. (2013); Santos et al. (2014)
To improve supplier's relationships	Martínez-Costa et al. (2009); Karapetrovic et al. (2010); Kaziliunas (2010); Magd (2010); Kammoun et al. (2013); Georgiev and Georgiev (2015)
To compete with competitors with certified QMS	Martínez-Costa et al. (2009); Karapetrovic et al. (2010); Kaziliunas (2010); Magd (2010)
To increase marketability of products	Rodríguez-Escobar et al. (2006); Al-Darrab et al. (2013); Santos et al. (2014);
To anticipated demand from future customers for ISO	Mezher and Ramadan (1999)

### 3. Quality benefits

The literature on analysis of motivations for ISO 9001 certification also concerns to resulting benefits and the relationships between both elements. As motivations, benefits can also be categorized as internal and external. Vloeberghs and Bellens (1996) stated that benefits of implementation and certification of ISO 9001 QMS are internal and external in nature, as its effects are felt in the internal and external scope of organizations. Other authors have used this classification in their research (e.g. Escanciano, 1998; Casadesús and Giménez, 2001; Casadesús et al., 2001; Yahya and Goh, 2001; Poksinska et al., 2002; Escanciano et al., 2003; Chang and Lo, 2005; Rodríguez-Escobar et al., 2006; Singh and Sareen, 2006; Lo and Chang, 2007; Zaramdini, 2007; Cagnazzo et al., 2009; Karipidis et al., 2009; Cagnazzo et al., 2010; Tarí et al., 2012; Simon et al., 2013; Kammoun et al., 2013; Karim, 2013; Abad et al., 2014; Bernardo et al., 2014; Martín-Peña et al., 2014; Santos et al., 2014).

According to Vloeberghs and Bellens (1996) the main positive internal effect of certification founded in Belgian companies is a well-defined rule system, which is reflected in definition of responsibility for quality, in reduction of improvisation and in greater transparency throughout organization. Other internal benefits are: reduction of errors and waste, better order processing, greater trust in quality and cost reduction. Externally, the greatest benefit is the response to customers' requests, resulting in a greater confidence in the organization.

Studies of Escanciano (1998) and Escanciano et al. (2003) have identified the following internal benefits: clear definition of processes and responsibilities, improvement of awareness for quality, training, quality of products/services, and reduction in the rate of incidents, waste and non-conformities. As for the external benefits, the most important

are the improvement of the company image and customer's satisfaction, greater and better knowledge of customer needs and expectations, attraction of new customers and better quality of purchases from suppliers.

Poksinska et al. (2002) pointed out that the internal benefits with a better average are: improved internal procedures and quality, motivated staff and higher productivity. As to the external benefits, the following were highlighted: better company image, greater client satisfaction, better punctuality in deliveries to customers, improved relations with authorities and environmental improvement.

Domingues (2003) stated that QMS implementation enabled feelings of satisfaction and dissatisfaction of different intensities. However, in a study of Portuguese companies the QMS certification obtained a positive assessment in all the areas considered. The positive effects are most satisfactory in the area of company organization, which is improved by the standards of work and management and the reduction of uncertainty in the execution of tasks and the organization overall. This item is followed by client satisfaction, due to the conformity of supplies, and competitiveness, an effect which accumulates several benefits that certification seems to help maintain or improve.

The study carried out by Branco (2008), with Portuguese companies, shows that the main advantages obtained with QMS implementation are the improvement of the organization and working methods, increased customer confidence and more information for analysis of opportunities for improvement.

Santos et al. (2014) carried out a study with the objective of analyzing the different aspects associated with the motivation and benefits of ISO 9001 certification, together with 426 certified Portuguese companies, belong only to the Minho region of the north of Portugal. The main benefits that Portuguese companies have gained from the referred certification have been, among others, the improvement of "procedures", beneficial effect on the "company's image", improvement of quality products/services, increase of the "customer satisfaction", improvement of "on-time delivery"; improvement ~~the~~ "morale" of workers' increase in productivity and decrease of "production costs", among others.

Lundmark and Westelius (2006), in a study carried out with Switzerland companies, reached the conclusion that ISO 9001 certification provided benefits to companies. The most important benefits are the improvement of client relations, the greater awareness of quality, the better basis for decision making, the better knowledge management and the better definition of responsibilities, duties and procedures.

Piskar and Dolinsek (2006) also consider that ISO 9001 is an important tool for the management of Slovenian organizations, in that it provides an improved vision of processes, improves the quality of products and services and the reputation of the organization, increases client satisfaction and provides a better information system.

In the study carried out by Singh and Sareen (2006), in Indian schools, the following benefits were encountered:

- Internal benefits for the system (organization, efficiency and communication), for the teachers (planning, infrastructure, motivation) and for the students (premises, control of activities, suggestions, visits to industry).
- External benefits: improving the reputation of institutions and attracting better prepared students.

Through the study of the benefits of ISO 9001 certification, Zaramdini (2007) concluded for the supremacy of internal benefits. The four most important benefits – improvement of processes and procedures, greater awareness of quality, quality of products/ services, better customer care – are, as stated by the author, associated to internal operational aspects like processes, procedures and quality of products and services. The external benefits occupy more modest positions in the hierarchy of benefits presented by Zaramdini (2007): improving the image of the organization in the market, more satisfied customers, effective *marketing* tool and greater competitive advantage, appear respectively in the fifth, sixth, seventh and eleventh places of the table.

To Zeng and Tian (2007), Chinese companies that certified their QMS in accordance with ISO 9001 improved internal operations, client relations (which requires certification) and with subcontractors, and managed an increase of market share among other less significant improvements.

Karipidis et al. (2009) state that the most important benefits resulting from the implementation of a QMS were the greater awareness of quality, the better diagnosis of problems, the better administrative control, a more discipline and a greater cohesion within the organization. As to the external benefits, the most important were the increase of market share, the international competitiveness, the conformity with regulation and the better relations with customers and suppliers.

For Gotzamani (2010), implementation of ISO 9001:2008 provided the following benefits for Greek companies: commitment of management to quality, continuous improvement of processes, continuous improvement of products and services, orientation to effectiveness and efficiency and a better understanding of the client requirements.

According to Moldashev (2009) the benefits obtained from QMS ISO 9001 by Kazakhstani companies are the improvement of the quality of products and services, better relations with suppliers, sales growth, higher profits, lower production costs and better internal coordination.

White et al. (2009), in a case study for a non-profit sector organization, in England, found that the main benefits consisted in the structuration, documentation and optimization of internal processes, the improvement of product quality and the better responses to customers.

Ali and Rahmat (2010) made a study in Malaysia, with certified companies in the building sector. It was stated that the implementation of ISO 9001 can benefit organizations, through improved efficiency in its control, increased productivity and better customer service.

Georgiev and Georgiev (2015) who studied the motivational factors for ISO 9001 certification in Bulgaria, the results revealed that there is moderate, yet positive correlation between motivations for and benefits of ISO 9001 certification.

Based on the work of Tarí et al. (2012), which identified 82 articles, about ISO 9001, standards and the benefits derived from implementing them, and in the other authors previously mentioned, the Table 2 resumes the benefits of implementation/certification of QMS according to the ISO 9000 standards.

**Table 2. Benefits of implementation/certification of QMS according to the ISO 9001 standard**

<b>Benefits of certification</b>	<b>Authors</b>
<i>Internal</i>	
Rule system	Vloeberghs and Bellens (1996)
Vision of the processes; definition of processes and responsibilities; optimization of the processes; better documentation of procedures	Zhao et al. (1995); Vloeberghs and Bellens (1996); Jones et al. (1997); Escanciano (1998); Krasachol et al. (1998); Lee et al. (1999); Nield and Kozak (1999); Ragothaman and Korte (1999); Tang and Kam (1999); Beskese and Cebeci (2001); Dissanayaka et al. (2001); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); van der Wiele et al. (2001); Gotzamani and Tsiotras (2002); Lo (2002); Poksinska et al. (2002); Santos and Escanciano (2002); Chow-Chua et al. (2003); Escanciano et al. (2003); Magd and Curry (2003); Terziovski et al. (2003); Williams (2004); Bhuiyan and Alam (2005); Zeng, Tian, Tam (2005); Madg (2006); Piskar and Dolinsek (2006); Rodríguez-Escobar et al. (2006); Singh et al. (2006); Bayati and Taghavi (2007); Calisir (2007); Lo and Chang (2007); Zaramdini (2007); Zeng and Tian (2007); Branco (2008); Feng et al. (2008); Jang and Lin (2008); Magd (2008); Singh (2008); White et al. (2009);
Awareness to quality	Escanciano (1998); Escanciano et al. (2003); Lundmark and Westelius (2006); Magd (2006); Karipidis et al. (2009); Zaramdini (2007)
Use of modern management techniques	Calisir (2007); Kammoun and Aouni (2013)

Training	Escanciano et al. (2003)
Working methods	Branco (2008)
Improvements in employee results (motivation, satisfaction, teams, communication, knowledge)	Buttle (1997); Terziovski et al. (1997); Brown et al. (1998); Krasachol et al. (1998); Lee (1998); Lee et al. (1999); Leung et al. (1999); Nield and Kozak (1999); Casadesús and Giménez (2000); Sun (2000); Casadesús et al. (2001); Dissanayaka et al. (2001); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Tan and Sia (2001); Gotzamani and Tsiotras (2002); Posinska et al. (2002); Santos and Escanciano (2002); Chow-Chua et al. (2003); Magd et al. (2003); Magd and Curry (2003); Pan (2003); Arauz and Suzuki (2004); Quazi and Jacobs (2004); Williams (2004); Casadesús and Karapetrovic (2005); Zeng, Tian, Tam (2005)Magd (2006); Rodríguez-Escobar et al. (2006); Singh et al. (2006); Bayati and Taghavi (2007); Calisir (2007); Lo and Chang (2007); Zaramdini (2007); Feng et al. (2008); Jang and Lin (2008); Magd (2008); Martínez-Costa et al. (2008); Karipidis et al. (2009); Cagnazzo et al. (2010); Kammoun and Aouni (2013);
Company organization	Domingues (2003); Branco (2008)
Competitiveness	Domingues (2003)
Data to enable/support decision making	Lundmark and Westelius (2006)
Efficiency of the quality system	Magd (2006); Singh and Sareen (2006)
<b>Benefits of certification</b>	
<b>Internal</b>	
Reduction of errors and waste	Vloeberghs and Bellens (1996); Casadesus and Karapetrovic (2005); Calisir (2007); Kammoun and Aouni (2013)
Cost reduction	Lo and Chang (2007); White et al. (2009); Kammoun and Aouni (2013)
Improved quality in product/service	Brown et al. (1998); Huarng (1998); Lee et al. (1999); Ragothaman and Korte (1999); Abraham et al. (2000); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Tan and Sia (2001); van der Wiele et al. (2001); Gotzamani and Tsiotras (2002); Santos and Escanciano (2002); Chow-Chua et al. (2003); Magd and Curry (2003); Magd et al. (2003); Terziovski et al. (2003); Quazi and Jacobs (2004); Magd (2006); Singh et al. (2006); Calisir (2007); Lo and Chang (2007); Zaramdini (2007)Magd (2008); Singh (2008); White et al. (2009);
Efficiency (control, productivity, savings in costs, reduction in mistakes and rework, shorter lead time, improved management control)	Zhao et al. (1995); Vloeberghs and Bellens (1996); Askey and Malcolm (1997); Buttle (1997); Jones et al. (1997); Terziovski et al. (1997); Brown et al. (1998); Huarng (1998); Krasachol et al. (1998); Lee (1998); Lee et al. (1999); Leung et al. (1999); McAdam and McKeown (1999); Oliver and Qu (1999); Ragothaman and Korte (1999); Tang and Kam (1999); Abraham et al. (2000); Casadesús and Giménez (2000); Martínez Fuentes et al. (2000); Sun (2000); Beskese and Cebeci (2001); Casadesús et al. (2001); Dissanayaka et al. (2001); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Tan and Sia (2001); van der Wiele et al. (2001); Gotzamani and Tsiotras (2002); Posinska et al. (2002); Santos and Escanciano (2002); Chow-Chua et al. (2003); Magd and Curry (2003); Magd et al. (2003); Pan (2003); Terziovski et al. (2003); Arauz and Suzuki (2004); Johnson (2004); Martínez-Lorente and Martínez-Costa (2004); Naveh and Marcus (2004); Ruzevicius et al. (2004); Williams (2004); Briscoe et al. (2005); Casadesús and Karapetrovic (2005); Zeng, Tian, Tam (2005); Magd (2006); Rodríguez-Escobar et al. (2006); Singh et al. (2006); Bayati and Taghavi (2007); Calisir (2007); Han et al. (2007); Lo and Chang (2007); Terziovski and Power (2007); Zaramdini (2007); Feng et al. (2008); Jang and Lin (2008); Magd (2008); Martínez-Costa et al. (2008); Singh (2008); Ali and Rahmat (2010);
Profitability	Buttle (1997); Terziovski et al. (1997); Huarng (1998); Casadesús and Giménez (2000); Lima et al. (2000); Casadesús et al. (2001); Beirao and Cabral (2002); Heras et al. (2002); Nicolau and Sellers (2002); Santos and Escanciano (2002); Tsekouras et al. (2002); Wayhan et al. (2002); Magd et al. (2003); Martínez-Costa and Martínez-Lorente (2003); Arauz and Suzuki (2004); Dimara et al. (2004); Naser et al. (2004); Casadesús and Karapetrovic (2005); Corbett et al. (2005); Naveh and Marcus (2005); Sharma (2005); Calisir (2007); Lo and Chang (2007); Martínez-Costa and Martínez-Lorente (2007); Pinar and Ozgur (2007); Terziovski and Power (2007); Zaramdini

	(2007); Benner and Veloso (2008); Dick et al. (2008); Dunu and Ayokanmbi (2008); Jang and Lin (2008); Magd (2008); Martínez-Costa et al. (2008); McGuire and Dilts (2008); Singh (2008);
Management commitment and continuous improvement	Gotzamani (2010)
<b>External</b>	
Customers trust	Vloeberghs and Bellens (1996); Branco (2008)
Improved image	Buttle (1997); Terziovski et al. (1997); Brown et al. (1998); Escanciano (1998); Krasachol et al. (1998); Lee (1998); Lee et al. (1999); Leung et al. (1999); Nield and Kozak (1999); Tang and Kam (1999); Martínez Fuentes et al. (2000); Beskese and Cebeci (2001); Dissanayaka et al. (2001); Poksinska et al. (2002); Santos and Escanciano (2002); Chow-Chua et al. (2003); Magd and Curry (2003); Pan (2003); Terziovski et al. (2003); Zeng, Tian, Tam (2005); Piskar and Dolinsek (2006); Rodríguez-Escobar et al. (2006); Singh and Sareen (2006); Singh et al. (2006); Calisir (2007); Lo and Chang (2007); Zaramdini (2007); Feng et al. (2008); Magd (2008); Karipidis et al. (2009).

Benefits of certification	Authors
<i>External</i>	
Improved customer satisfaction (reduction in complaints, attracting new customers, etc.)	Vloeberghs and Bellens (1996); Buttle (1997); Jones et al. (1997); Terziovski et al. (1997); Escanciano (1998); Huarng (1998); Krasachol et al. (1998); Lee (1998); Lee et al. (1999); Leung et al. (1999); McAdam and McKeown (1999); Nield and Kozak (1999); Oliver and Qu (1999); Ragothaman and Korte (1999); Tang and Kam (1999); Abraham et al. (2000); Casadesús and Giménez (2000); Martínez Fuentes et al. (2000); Sun (2000); Beskese and Cebeci (2001); Casadesús et al. (2001); Dissanayaka et al. (2001); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Tan and Sia (2001); van der Wiele et al. (2001); Gotzamani and Tsiotras (2002); Poksinska et al. (2002); Santos and Escanciano (2002); Chow-Chua et al. (2003); Domingues (2003); Escanciano et al. (2003); Magd and Curry (2003); Magd et al. (2003); Pan (2003); Terziovski et al. (2003); Arauz and Suzuki (2004); Naveh and Marcus (2004); Quazi and Jacobs (2004); Ruzevicius et al. (2004); Williams (2004); Bhuiyan and Alam (2005); Casadesús and Karapetrovic (2005); Zeng, Tian, Tam (2005); Magd (2006); Piskar and Dolinsek (2006); Rodríguez-Escobar et al. (2006); Singh et al. (2006); Bayati and Taghavi (2007); Han et al. (2007); Lo and Chang (2007); Zaramdini (2007); Branco (2008); Jang and Lin (2008); Magd (2008); Martínez-Costa et al. (2008); Singh (2008); Sampaio et al. (2009); White et al. (2009); Ali and Rahmat (2010); Cagnazzo et al. (2010); Gotzamani (2010); Gutiérrez et al. (2010); Kammoun and Aouni (2013).
Relations with customers	Lundmark and Westelius (2006); Zeng and Tian (2007)
Reducing customer's complaints	Calisir (2007); Kammoun and Aouni (2013)
Improved relationship with suppliers	Lee (1998); Lee et al. (1999); Ragothaman and Korte (1999); Dissanayaka et al. (2001); Escanciano et al. (2001); Gotzamani and Tsiotras (2002); Magd and Curry (2003); Magd et al. (2003); Terziovski et al. (2003); Arauz and Suzuki (2004); Casadesús and Karapetrovic (2005); Rodríguez-Escobar et al. (2006); Singh et al. (2006); Lo and Chang (2007); Magd (2008); Moldashev (2009); Cagnazzo et al. (2010); Gutiérrez et al. (2010); Kammoun and Aouni (2013).
Improved relationship with authorities and other stakeholders	Ragothaman and Korte (1999); Sun (2000); Posinska et al. (2002); Magd and Curry (2003); Pan (2003).
Sales and sales growth	Buttle (1997); Jones et al. (1997); Terziovski et al. (1997); Huarng (1998); Lee (1998); Leung et al. (1999); McAdam and McKeown (1999); Casadesús and Giménez (2000); Lima et al. (2000); Casadesús et al. (2001); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Gotzamani and Tsiotras (2002); Heras et al. (2002); Santos and Escanciano (2002); Chow-Chua et al. (2003); Terziovski et al. (2003); Arauz and Suzuki (2004); Johnson (2004); Martínez-Lorente and Martínez-Costa (2004); Naveh and Marcus (2004); Ruzevicius et al. (2004); Briscoe et al. (2005); Casadesús and Karapetrovic (2005); Corbett et al. (2005); Sharma (2005); Zeng, Tian, Tam (2005); Singh et al. (2006); Martínez-Costa and Martínez-Lorente (2007); Dick et al. (2008).
Improve export guarantees	Zhao et al. (1995); Terziovski et al. (1997); Brown et al. (1998); Huarng (1998); Ragothaman and Korte (1999); Simmons and White (1999); Escanciano et al. (2001); Tan and Sia (2001); Santos and Escanciano (2002); Chow-Chua et al. (2003); Magd and Curry (2003); Magd et al. (2003); Arauz and Suzuki (2004); Naveh and Marcus (2004); Briscoe et al. (2005); Magd (2006); Singh et al. (2006); Calisir (2007); Asbrafi (2008); Feng et al. (2008); Magd (2008); Kammoun and Aouni (2013).
Increase of market share	Askey and Malcolm (1997); Buttle (1997); Terziovski et al. (1997); Brown et al. (1998); Simmons and White (1999); Casadesús and Giménez (2000); Martínez Fuentes et al. (2000); Sun (2000); Casadesús et al. (2001); Dissanayaka et al. (2001); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Tan and Sia (2001); Gotzamani and Tsiotras (2002); Santos and Escanciano (2002); Magd et al. (2003); Pan (2003); Naveh and Marcus (2004); Casadesús and Karapetrovic (2005); Briscoe et al. (2005); Zeng, Tian, Tam (2005); Magd (2006); Singh et al. (2006); Calisir (2007); Han et al. (2007); Lo and Chang (2007); Zeng and Tian (2007); Feng et al. (2008); Jang and Lin (2008); Martínez-Costa et al. (2008); Singh (2008); Karipidis et al. (2009);

Cagnazzo et al. (2010); Gutiérrez et al. (2010); Kammoun and Aouni (2013); Posinska et al. (2002); Rodríguez-Escobar et al. (2006); Zaramdini (2007).	
<b>Benefits of certification</b>	<b>Authors</b>
<i>External</i>	
Quality of products and customer service	Magd (2006); Piskar and Dolinsek (2006); Moldashev (2009)
Improvement in competitive position/competitive advantage	Zhao et al. (1995); Askey and Malcolm (1997); Huarng (1998); Leung et al. (1999); Nield and Kozak (1999); Abraham et al. (2000); Martínez Fuentes et al. (2000); Sun (2000); Dissanayaka et al. (2001); Gotzamani and Tsiotras (2002); Chow-Chua et al. (2003); Quazi and Jacobs (2004); Williams (2004); Rodríguez-Escobar et al. (2006); Singh et al. (2006); Lo and Chang (2007); Zaramdini (2007); Feng et al. (2008).
Organization prominence; international competitiveness	Escanciano (1998); Poksinska et al. (2002); Piskar and Dolinsek (2006); Singh and Sareen (2006); Zaramdini (2007); Karipidis et al. (2009).
Attracting better prepared students	Singh and Sareen (2006)

Table 2 shows that the main internal benefits are focused on the concepts of order, procedures, discipline, efficiency and quality. As for external benefits, the customers mentioned in nearly all items are clearly the most benefitted, as organizations exist to serve customers.

Also regarding to benefits, other authors are likely to adopt a different classification. Beattie and Sohal (1999) refer to the existence of strategic and operational benefits, which Escanciano (2001) summarizes in 6 factors: workers, customers, efficiency improvement, collaboration with suppliers, improvement of working conditions and audit. Casadesús et al. (2004a, 2004b, 2009) and Karapetrovic et al. (2010) allude to benefits shown in operational and financial results, in customers and staff. Casadesús and Heras (2005) and Heras et al. (2006) distribute the benefits of ISO 9001 by operations, economic results, staff, customers, image and quality of the products and services. Magd (2006) summarizes the benefits in four factors: internal and external emphasis, competitiveness and export prospects. Poksinska et al. (2006) refer to direct effects, internal and external, and to indirect effects. Finally, Depexe and Paladini (2008) proceed similarly, joining administrative benefits to financial benefits.

In accordance with the large majority of research works, the benefits arising from implementation/certification of QMS ISO 9001 in organizations is diverse in nature, resulting in positive effects at an operational and strategic level, internally and externally, with a greater or lesser intensity (e.g. about the quality of processes, procedures, products and services, efficiency, customers, image of the organization and market share), leading to a better performance of organizations.



However, even in this case research studies are not consensual, as there are authors that express reservations or conclude differently. Sharma (2005) studied the relationship between ISO 9001 certification and the financial performance of a sample of companies from Singapore, having concluded that certification is associated with significant improvement in financial performance: profit margins, sales growth and earnings per share. Conversely, Sun and Cheng (2002), in a study carried out in small and large Norwegian companies, concluded that the correlation between QMS certification and the performance of small companies was only marginal. As regards larger organizations, no relationship was found between those two factors. Singels et al. (2001) stated that the results do not show a positive relationship between the ISO certification and the performance of German organizations. Both certified and non-certified organizations developed their production processes, such as improving production flow (*lead time*) and technical flexibility. Also there were no significant differences in benefits related to client satisfaction and staff motivation. These authors even state the contrary: non-certified companies experienced a larger reduction of costs and a greater net profit than certified companies, probably due to the influence of another variable in ISO certification and the performance of companies: motivation.

#### **4. Difficulties and obstacles**

Despite the benefits that can be achieved with QMS implementation, this path also entails difficulties and adverse effects (Vloeberghs and Bellens, 1996; Escanciano, 1998; Ofori and Gang, 2001; Tari, 2001; Yahya and Goh, 2001; Escanciano, 2002; Poksinska et al., 2002; Domingues, 2003; Lundmark and Westelius, 2006; Poksinska et al., 2006; Singh and Sareen, 2006; Boiral and Roy, 2007; Zeng and Tian, 2007; Branco, 2008; Cagnazzo et al., 2009; Karipidis et al., 2009; White et al., 2009; Cagnazzo et al., 2010; Gotzamani, 2010; Karapetrovic et al., 2010; Al-Najjar and Jawad, 2011; Heras-Saizarbitoria et al., 2011; Karim, 2013; Simon et al., 2013; Martin-Peña et al., 2014).

According to Vloeberghs and Bellens (1996), the biggest obstacles to implementation of ISO 9001 QMS, felt by Belgian companies are related with time, costs and the quality manual. Escanciano (2002), in a study with Spanish companies, found three factors of difficulty for the implementation/certification of QMS: resistance to change; lack of experience and excessive formalism.

Martin-Peña et al. (2014) identify the main benefits firms obtain from these systems, and the difficulties they face in their implementation and certification in Spain in automotive industry. The benefits of these systems are improvements in the firm's market position, stakeholder relations, and environmental performance, and access to environmental technologies.

The difficulties are the system requirements, the organisational structure and commitment of the human resources (managers and workers), and the environmental information in terms of establishing objectives, calculating outcomes and establishing workers' environmental responsibilities.

Domingues (2003), in a study carried out in Portuguese companies, concluded that the most relevant difficulties concerned to corrective and preventive actions, design control and planning of quality. The requirements that were less difficult to implement were operations that demanded less group work, simple decisions and a more instrumental activity, whilst the most difficult to implement demanded participation of many people, more complex decisions and technically more demanding activities. Branco (2008) also investigated the main difficulties experienced by Portuguese companies in the implementation of QMS, quoting lack of time, treatment of corrective and preventive actions and lack of top management involvement.

Lundmark and Westelius (2006) studied the effects of quality management in accordance with ISO 9001 in Switzerland companies, founding that the most frequently reported problems were bureaucracy, difficulties in understanding and to make others understand the standard, and the loss of flexibility. Poksinska et al. (2006) made three case studies in small Swedish companies, referring to the existence of a significant cast of barriers and obstacles to implementation and maintenance of the QMS, such as: weak motivation to change practices, -belief that to change documents is equivalent to change behaviors, operations implementation in a reverse order (describe the routines before creating/practicing them) and the inability to understand the standard as a tool to improve performance.

In India, Singh and Sareen (2006) studied the effectiveness of ISO 9001 in schools. The findings showed as main obstacles: lack of time, lack of commitment to quality, added burden of increased workload, lack of funds and resistance to change by employees. Zeng and Tian (2007), in China, identified the following main barriers to the implementation of ISO 9001: a weak vision of the quality objectives, over optimistic expectations about ISO 9001 and the fact that it is a compulsory requirement to compete in some industries

(leads to a lack of sincerity in the commitment to quality). Magd (2006) stressed the high costs associated with the auditing process faced by Saudi Arabian companies.

Gotzamani (2010) also investigated the problems felt by Greek companies in QMS implementation, which were summarized in two factors: (i) approach to process management and use of quality data, and (ii) uncertainty about standard requirements (unspecified, sometimes unrealistic; the extent that must be satisfied).

Heras-Saizarbitoria et al. (2011), verified that main obstacles to implementing ISO 9001 standard were relate to bureaucratic workload it generates for some organisations and also the lack of motivation and involvement that this seems to generate, as well as the low motivation and involvement of managers in firms regarding these standards.

Al-Najjar and Jawad (2011) studied only five Iraqi organizations with ISO 9001 QMS certified at the end of 2008, and examined the various barriers and misconceptions, impeding ISO 9001 implementation in service and manufacturing sectors in Iraq. The survey was conducted using a random sample of 50 directors in service and manufacturing organizations in Baghdad. The analysis of the survey revealed nine important factors that hinder the standard implementation, lack of top management commitment heads the list. In addition, ten misconceptions were identified by this study, including the top ranked belief that ISO 9001 uncovers job security.

Karim (2013) examined the extent of satisfaction with ISO 9001 certification among companies in Bangladesh, with a sample of 150 companies. This study specifically examined the problems with standard implementing, improvements after implementation and organizational satisfaction with the results. The preliminary data indicated overall improvements in operations and satisfaction with program outcomes even though many problems were encountered while implementing the ISO 9001 standard. Table 3 summarizes the main barriers experienced.

From analysis of Table 3 the biggest difficulties in the implementation/ certification of QMS are: excessive documentation and complex (bureaucracy), weak commitment to quality of management and staff, high cost/scarcity of resources and time spent with additional tasks to process implementation.

In accordance to Pinto and Soares (2009), the development of all QMS support documentation is, usually, one of the greatest difficulties, mainly due to the interconnection between different documents, in order to form a coherent whole.

Karapetrovic et al. (2010), in the scope of a study carried out with Spanish companies, present a dynamic vision of the cost and the time required to implement and maintain ISO

9001, between 1998 and 2006. According to these authors, although the costs are still high, the saturation of the certification market has led to a sustained reduction of implementation and maintenance costs of the QMS, as the average time required for implementation, while continuing to observe a trend towards reduction, it stagnated around 18 months, irrespective of the size of the organizations concerned.

**Table 3. Difficulties in the implementation/certification of QMS according to ISO 9001 standard**

Difficulties/barriers	Authors
Lack of time	Vloeberghs and Bellens (1996); Singh and Sareen (2006); Branco (2008)
Weak commitment of management	Singh and Sareen (2006); Zeng and Tian (2007); Branco (2008)
Corrective and preventive actions	Branco (2008)
Weak vision of quality objectives	Zeng and Tian (2007)
Over optimistic expectations	Zeng and Tian (2007)
Use of quality data	Gotzamani (2010)
Uncertainty about the requirements of the standard	Gotzamani (2010)
High costs	Vloeberghs and Bellens (1996)
Documentation	Vloeberghs and Bellens (1996); Poksinska et al. (2006)
Resistance to change, lack of experience, formalities	Escanciano (2002)
Corrective and preventive actions and design control, quality planning, control of processes	Domingues (2003)
Bureaucracy, difficulty in understanding the standard, less flexibility	Lundmark and Westelius (2006)
Resistance to change, inability to understand the norm	Poksinska et al. (2006)
increased workloads, scarce resources	Singh and Sareen (2006)
High costs associated with the auditing process	Magd (2006)
Weak commitment (compulsory certification)	Zeng and Tian (2007)
Approach by processes	Gotzamani (2010)

## 5. Relationship between the motivations and the benefits

Sampaio (2008) stated that there is unanimity regarding relationships between results obtained through the QMS certification and reasons that led the organization to do so. Ofori and Gang (2001) observed that the three most important benefits – improvement of the company image, operational procedures and competitiveness – are contained in the four primary motivations, which shows a close relationship between motivations for quality and the resulting benefits. The most important benefit – improvement of the company image – is of an external nature.

According to Singels et al. (2001), results show that organizations involved in quality with high levels of internal motivations (eg. improvement of the organizational structure, its competitive position, business margin and others) show a better performance (e.g. more effective production methods, bigger reduction of costs, less complaints, greater commitment by staff to quality). Inversely, those organizations that move towards quality with low levels of internal motivations, driven above all by external motives, mainly client pressure, government demand, as a result of inspections and others of a similar nature, achieve lesser benefits.

So, it may be concluded that QMS certification, alone is not enough to obtain positive results in performance improvement, as frequently expected. Motivation plays a fundamental role (Singels et al., 2001). In the same line of reasoning, Poksinska et al. (2002) state that the most important conclusion of their study is that motivations influence the performance of QMS. Organizations focused on the improvement of quality achieve more benefits, with an emphasis for the internal organization and operation. Conversely, organizations with external motivations, such as improvement of image, or client pressure, achieve benefits only in those areas. External motivations did not evidence a positive relationship with the improvement of quality.

Boiral and Roy (2007), in Canada, also did research in this area, using an approach not found in other specialist literature. The qualitative analysis of data led to the identification of categories of respondents, with different motivations, which correlated with obtained benefits:

- Quality enthusiasts (strong internal motivation and high external pressure) and ISO supporters (strong internal motivation and low external pressure): high level of benefits, low level of organizational problems, positive vision of standards and audit processes;
- Ritual members (superficial or ceremonial. Weak internal motivation and high external pressure): low level of benefits and organizational problems, negative vision of standards;
- Dissidents (weak internal motivation and weak external pressure): low level of benefits, high level of organizational problems, negative vision of standards and audit processes.

These researchers advocate that underlying motivation has a significant impact on the certification benefits. The group of ISO members, although confronted with low external pressure to implement the quality standards, but with a strong internal motivation,

achieved the same benefits of the group of enthusiasts which, in addition to strong internal motivations experienced high external pressure also.

When the standards are implemented based on internal and external motivations (quality enthusiasts), the benefits with the reduction of costs and improvement of quality are high. Conversely, when the QMS implementation follows with low levels of internal and external (dissidents) motivation, the resulting benefits are slender.

Large companies show a higher rate of quality enthusiasts (41,2 %) and ISO supporters (24,2%) and also a smaller rate of dissidents (13,1%). These results suggest that the implementation of quality standards in large companies seek performance improvement, whilst in the remaining ones it is due to external pressure, in line with the ritual members and dissidents (Boiral and Roy, 2007).

At this point it seems possible to assert that, the findings of various studies are not fully convergent. Zaramdini (2007) analyzed the relationship between motivations and benefits achieved with QMS certification of United Arab Emirates companies, and found a moderate correlation between motives and benefit resulting from ISO 9001 certification. On the other hand, the findings of a study conducted in Canada by Boiral and Roy (2007) emphasizes that results and difficulties related to ISO 9001 are not monolithic. These can significantly vary from one organization to another, depending on how the standards are integrated. In this view, it is not the actual standard itself that has an impact on organizational performance, but the conditions and the context in which it is implemented.

## **6. Concluding remarks**

The majority of motivations that lead an organization to implement and to certify its QMS have an internal and/or an external origin, in accordance to a general opinion of the scientific community. The literature review points out toward considering that both motivations are directed to efficiency of internal processes and procedures, improvement of products and services are entirely valid, as well as market oriented motivations, although in some studies the internal reasons were highlighted whilst in others the external ones were so as well, which may be due to differences among the organizations studied – dimension, product or provided service, market, quality motivations and others. The biggest difficulties in implementation/certification of QMS are: excessive and complex (bureaucratic) documentation, weak commitment to quality by management and

staff, high cost/scarce resources and time spent with the additional tasks of implementation process.

According to vast majority of accessed studies, benefits from implementation/certification of QMS are of a diverse nature. The main internal benefits are focused on the concepts of order, procedures, discipline, efficiency, quality. As to the external benefits, the customers are listed in nearly all items, leading us to believe that the principle of client orientation is particularly welcome by organizations.

As a general rule, we can point out to a better performance of organizations that operate a ISO 9001 QMS. However, the findings from several studies are not consensual, because there are studies where the correlation between QMS certification and organization performance is marginal or non-existent.

Regarding to relationships between motivations nature and achieved benefits, the majority of studies consider that organizations, moving towards quality based on internal motivations reap greater benefits than those moved by external reasons. However, the findings of other studies are not in full agreement, as the conditions and the context may significantly differ from one organization to another, depending on how the standards are integrated into business environment and strategy.

## **7. Limitations and Further Work**

From a different point of view, this literature review can uncover typical deficiencies in similar studies also. Although this research was focused on ISO 9001 QMS, some terminology was not coincident (examples are: ISO 9000 certification instead of ISO 9001 certification; company certification instead of QMS certification; ISO 9001 QMS certification equivalent to TMQ processes).

Controversial, conflicting and even contradictory, and/or non-consensual results in different countries can suggest cultural dimensions are lacking. Similar situation in the same country can question methodological issues (examples are: companies dimensions; activity sectors; competitive environment; company position in value chains; stability; instability). Additionally, other methodological issues can also be related to data collection instruments (eg. questionnaires to collect perceptions/opinions) are not the most appropriate for achieving desired information or data processing does not validate the results. On the other hand, statistical tests do not identify all aspects of reality and environment and seems researchers trust statistics without analyse.

Many research works are based on perceptions/opinions (eg. motivations, benefits, difficulties) are missing tangible results, being conclusions built only on qualitative data. Quantitative data are not used to objectivize and validated qualitative findings. Physical or economic indicators rarely are presented. Researchers may not have asked for quantitative data or even ignore these aspects of organizational reality, or the organizations also do not have this type of data. It is hard to corroborate statements (from company's managers) or findings (from researchers) without other objective evidences (examples are: motivations influence QMS performance ; cost reduction is a benefit; the biggest difficulties in implementation/certification of QMS are the excessive and complex (bureaucratic) documentation, the weak commitment to quality by management and staff, the high cost/scarce resources and the time spent with the additional tasks of the implementation process; organizations operating an ISO 9001 QMS show a better performance).

These reflections and findings suggest further and deeper work for researcher in these quality issues, considering more dimensions. Bearing in mind concerns that quality movement is losing popularity, because it does not appear to managers with quantitative data proving contributions of quality to increase productivity and competitiveness.

Contradictory and conflicting findings from country to country and in same country gives rise to the hypothesis that quality is lacking in scientific support, because cannot find out universal "laws".

Another matters can also be taken into account such as the relative size of the certification phenomenon in each country or region and the economic and social development. These contextual factors can distort findings.

The scientific affiliation of researchers (eg. Industrial engineering, Management, Sociology, Organizational psychology) may also have implications for the research perspective and aspects that are privileged in analysis and conclusions. Thus, we will take into account in our future research the limitations we have identified in this one and strongly recommend to other researchers our conclusions.

Some of difficulties in implementation QMS deserve additional research, for instance the consultancy competency, bearing in mind that ISO 9001 standard requirements are basic ones and companies need to adapt and integrate them into a global management model. Certification market seems to be saturated in some countries (with a limited number of companies, typically the best ones) which can suggest this factor should be considered.



ISO 9001 certification has been less adopted in large markets as USA, phenomenon that needs to be explained, compared to what is happening in China.

## References

- Abad, J., Dalmau, I., & Vilajosana, J. (2014). Taxonomic proposal for integration levels of management systems based on empirical evidence and derived corporate benefits. *Journal of Cleaner Production*, 78, 164-173.
- Abraham, M., Crawford, J., Carter, D., & Mazotta, F. (2000). Management decisions for effective ISO 9000 accreditation. *Management Decision*, 38 (3), 182-93. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000005346>.
- Al-Darrab, I., Guizar, W., & Ali, S. (2013). Status of implementation of safety, quality and environmental management systems in Saudi Arabian industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (3), 336-354.
- Ali, A., & Rahmat, I. (2010). The performance measurement of construction projects managed by ISO-certified contractors in Malaysia. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9 (1), 25-35.
- Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I., & Casadesús, M. (2014). Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey. *Industrial Management & Data Systems*, 114 (6), 872-885.
- Al-Najjar, S., & Jawad, M. (2011). ISO 9001 implementation barriers and misconceptions: An empirical study. *International Journal of Business Administration*, 2 (3), 118-131.
- Arauz, R., & Suzuki, H. (2004). ISO 9000 performance in Japanese industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (1), 3-33.
- Askey, J., & Malcolm, A. (1997). Quality management in the UK advertising industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(2), 186-96.
- Bayati, A., & Taghavi, A. (2007). The impacts of acquiring ISO 9000 certification on the performance of SMEs in Tehran. *The TQM Magazine*, 19 (2), 140-149.
- Beattie, K., & Sohal, A. (1999). Implementing ISO 9000: a study of its benefits among Australian organizations. *Total Quality Management*, 10 (1), 95-106.
- Beirao, G., & Cabral, J. (2002). The reaction of the Portuguese stock market to ISO 9000 certification. *Total Quality Management*, 13 (4), 465-474.
- Benner, M., & Veloso, F. (2008). ISO 9000 practices and financial performance: a technology coherence perspective. *Journal of Operations Management*, 26, 611-629.
- Bernardo, M., Simon, A., Tarí, J., Molina-Azorín, J. (2014). Benefits of management systems integration: A literature review. *Journal of Cleaner Production*. Jul 2014.
- Beskese, A., & Cebeci, U. (2001) Total quality management and ISO 9000 applications in Turkey. *The TQM Magazine*, 13 (1), 69-73.
- Bhuiyan, N., & Alam, N. (2005). An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (2), 199-213.
- Boiral, O., & Roy, M. (2007). ISO 9000: integration rationales and organizational impacts. *The International Journal of Operations & Production Management*, 27 (2), 236-247.
- Branco, R. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal: O Contributo da Gestão da Qualidade para a Gestão Global das Organizações*, Oporto (Portugal): Grupo Editorial Vida Económica.
- Briscoe, J., Fawcett, S., & Todd, R. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management*, 43 (3), 309-330.

- Brown, A., Van der Wiele, T., & Loughton, K. (1998). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (3), 273-285.
- Buttle, F. (1997). ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (9), 936-947.
- Cagnazzo, L., Taticchi, P., & Fuiano, F. (2009). Impacts of ISO 9000 on business performances: a literature review. *Proceedings. Proceedings of the 8th WSEAS International Conference on E-Activities and information security and privacy - E-ACTIVITIES'09/ISP'09*. Pages 35-41. ISBN: 978-960-474-143-4. World Scientific and Engineering Academy and Society (WSEAS) Stevens Point, Wisconsin, USA
- Cagnazzo, L., Taticchi, P., & Fuiano, F. (2010). Benefits, barriers and pitfalls coming from the ISO 9000 implementation: the impact on business performances. *Wseas Transactions on Business and Economics*, 7 (4), 311-321.
- Calisir, F. (2007). Factors affecting service companies' satisfaction with ISO 9000. *Managing Service Quality*, 17 (5), 579-593.
- Casadesús, M., & Giménez, G. (2000). The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies. *The TQM Magazine*, 12 (6), 432-441.
- Casadesús, M., & Giménez, G. (2001). Los beneficios de la implantación de la normativa ISO 9000: estudio empírico en 288 empresas de Cataluña. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 9, 285-302.
- Casadesús, M., Giménez, G., & Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry. *European Business Review*, 13 (6), 327-335.
- Casadesús, M., Heras, I., & Arama, G. (2004b). Costes e beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000 - Evolución temporal. Murcia (Spain): Congreso Nacional de ACEDE 2004.
- Casadesús, M., & Heras, I. (2005). El boom de la calidad en las empresas españolas. *Universia Business Review*, 7 (3), 90-101.
- Casadesús, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2004a). Beneficios e costes de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000: un estudio comparativo (1998-2002). *Revista de Economía y Empresa*, 51 (XXI), 57-74.
- Casadesús, M., & Karapetrovic, S. (2005). The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (2), 120-136.
- Casadesús, M., Heras, I., & Karapetrovic, S. (2009). Sistemas de gestión estandarizados: existen sinergias? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (2), 161-174.
- Chang, D., & Lo, L. (2005). Measuring the relative efficiency of a firm's ability to achieve organizational benefits after ISO certification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (1), 57-69.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., & Kipraios, N. (2015). The impact of ISO 9000 certification on firms' financial performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35 (1), 145-174.
- Chow-Chua, C., Goh, M., & Wan, T.B. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (8), 936-953.
- Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., & Kirsck, D.A. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis. *Management Science*, 51 (7), 1046-1059.

- Cruz, S., Úbeda, J., & Llimiñana, J. (2005). Principales motivos que conducen a la implantación de un sistema de gestión de la calidad y principios que subyacen. In Matorell O. (Ed.), *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa* (pp. 713-728). A Coruña (Spain): AEDEM.
- Dahlgaard, J., Kristensen, K., & Kangi, G.P., (1992). Quality costs and total quality management. *Total Quality Management*, 3 (3), 211-221.
- Depexe, M., & Paladini, E. (2008). Benefícios da implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras. *Revista Gestão Industrial*, 4 (2), 145-161.
- Dick, G. P., Heras, I., & Casadesús, M. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (7), 687-708.
- Dimara, E., Skuras, D., Tsekouras, K., & Goutsos, S. (2004). Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (1), 72-89.
- Dissanayaka, S. M., Kumaraswamy, M. M., Karim, K., & Marosszeczy, M. (2001). Evaluating outcomes from ISO 9000-certified quality systems of Hong Kong constructors. *Total Quality Management*, 12 (1), 29-40.
- Domingues, I. (2003). *Gestão da Qualidade nas Organizações Industriais – Procedimentos, práticas e paradoxos*. Oeiras (Portugal): Celta Editora.
- Dunu, E.S., & Ayokanmbi, M.F. (2008). The impact of IOS 9000 certification on the financial performance of organizations. *Journal of Global Business Issues*, 2, 135-144.
- Escanciano, C. (1998). La certificación ISO 9000: Implantación y efectividad en el principado de Asturias. *RDM: Revista de Minas*, 17-18, 129-137.
- Escanciano, C. (2001). La empresa española y su opinión sobre el ISO 9000. Análisis de los resultados de un estudio empírico. *Economía Industrial*, 341, 151-159.
- Escanciano, C. (2002). Certificación ISO 9000 en España: dificultades versus satisfacción empresarial. *Dirección e Organización: Revista de Dirección e Administración de Empresas*, 27, 148-156.
- Escanciano, C., Fernández, E., & Vázquez, C. (2001). ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey. *The TQM Magazine*, 13 (3), 192-200.
- Escanciano, C., Fernández, E., & Vázquez, C. (2003). Influencia de la certificación ISO 9000 en el avance de la empresa española hacia la calidad total, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, January-April, 99-113.
- Feng, M., Terziovski, M., & Samson, D. (2008). Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. A survey in Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19 (1), 22-37.
- Georgiev, S., & Georgiev, M. (2015). Motivational factors for the adoption of ISO 9001 standards in Eastern Europe: The case of Bulgaria. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8 (3), 1020-1050.
- Giaccio, M., Canfora, M. & Del Signore, A. (2013). The first theorisation of quality: Deutscher Werkbund. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (3), 225-242.
- Gotzamani, K. D., & Tsiotras, G. D. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification. Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (2), 151-169.

- Gotzamani, K. (2010). Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21 (6), 687-704.
- Han, S.B., Chen, S.K., & Ebrahimpour, M. (2007). The impact of ISO 9000 on TQM and business performance. *Journal of Business and Economic Studies*, 13 (2), 1-23.
- Heras, I., Dick, G. P. M., & Casadesús, M. (2002). ISO 9000 registration's impact on sales and profitability. A longitudinal analysis of performance before and after accreditation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (6), 774-91.
- Heras, I., & Casadesús, M. (2006). Los estándares internacionales de sistemas de gestión: pasado, presente y futuro. *Boletín ICE: Información Comercial Española*, nº 2876, Revista del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 24-30 April, 45-61.
- Heras, I., Casadesús, M., & Karapetrovic, S. (2006). El futuro de los sistemas de gestión de empresas basados en estándares: más allá de los sistemas de gestión de la calidad. Valencia (Spain): Congreso Nacional de ACEDE 2006.
- Heras-Saizarbitoria, I., Casadesus, M., & Marimon, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (2), 197-218.
- Huang, F. (1998). Integrating ISO 9000 with TQM spirits: a survey. *Industrial Management & Data System*, 98 (8), 373-379.
- Huang, F., Horng, C., & Chen, C. (1999). A study of ISO 9000 process, motivation and performance. *Total Quality Management*, 10 (7), 1009-1025.
- ISO (1994). ISO 8402:1994 Standard, Quality Management and Quality Assurance, Vocabulary, Geneva.
- ISO (2011). The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certifications: 20th Cycle, Geneva.
- Jang, W-Y., & Lin, C.I. (2008). An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO 9000 implementation and firm performance. The case of Taiwan. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19 (2), 194-216.
- Johnson, D.M. (2004). Empirical study of QS 9000 using principal components analysis and robust regression. *The Quality Management Journal*, 11 (1), 33-46.
- Jones, R., Arndt, G., & Kustin, R. (1997). ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (7), 650-60.
- Kammoun, R. & Aouni, B. (2013). ISO 9000 adoption in Tunisia: experiences of certified companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (3), 259-274.
- Karapetrovic, S., Casadesús, M., & Heras, I. (2010). What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study. *Total Quality Management*, 21 (3), 245-267.
- Karim, A. (2013). Corporate satisfaction with ISO 9000: An empirical study of Bangladesh. *The Journal of Global Business Management*, 9 (2), 1-6.
- Karipidis, P., Athanassiadis, K., Aggelopoulos, S., & Giompliakis, E. (2009). Factors affecting the adoption of quality assurance system in small food enterprises. *Food Control*, 20, 93-98.
- Krasachol, L., Willey, P. C. T., & Tannock, J. D. T. (1998). The progress of quality management in Thailand. *The TQM Magazine*, 10 (1), 40-44.

- Lee, T.Y. (1998). The development of ISO 9000 certification and the future of quality management: a survey of certification firms in Hong Kong. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (2), 162-177.
- Lee, T. Y., Leung, H. K. N., & Chan, K. C. C. (1999). Improving quality management on the basis of ISO 9000. *The TQM Magazine*, 11 (2), 88-94.
- Leung, H. K. N., Chan, K. C. C., & Lee, T. Y. (1999). Cost and benefits of ISO 9000 series, a practical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (7), 675-690.
- Lima, M. A. M., Resende, M., & Hasenclever, L. (2000). Quality certification and performance of Brazilian firms: an empirical study. *International Journal of Production Economics*, 66(2), 143-54.
- Llopis, J., & Tarí, J. (2003). The importance of internal aspects in quality improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 304-324.
- Lo, T. Y. (2002). Quality culture: a product of motivation within organization. *Managerial Auditing Journal*, 17 (5), 272-276.
- Lo, L., & Chang, D. (2007). The difference in the perceived benefits between firms that maintain ISO certification and those that do not. *International Journal of Production Research*, 45 (8), 1881-1897.
- Lundmark, E. & Westelius, A. (2006). Effects of quality management according to ISO 9000: a Swedish study of the transit to ISO 9000:2000. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (8), 1021-1042.
- Magd, H., & Curry, A. (2003). An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt. *The TQM Magazine*, 15 (6), 381-390.
- Magd, H., Kadasah, N., & Curry, A. (2003). ISO 9000 implementation: a study of manufacturing companies in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*, 18 (4), 313-32.
- Magd, H. (2006). An investigation of ISO 9000 adoption in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*, 21 (2), 132-147.
- Magd, H. A. E. (2008). ISO 9001:2000 in the Egyptian manufacturing sector: perceptions and perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25 (2), 173-200.
- Magd, H. (2010). Quality management standards (QMS) implementation in Egypt: ISO 9000 perspectives. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2 (1), 57-68.
- Marimon, F., Heras, I., & Casadesús, M. (2005). Análisis y un modelo de la difusión internacional de las normas ISO 9000 e ISO 14000. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, XIV (4), 81-100.
- Martín-Peña, M., Díaz-Garrido, E., & Sánchez-López, J. (2014). Analysis of benefits and difficulties associated with firms' Environmental Management Systems: The case of the Spanish automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 70, 220-230.
- Martínez-Costa, M., & Martínez-Lorente, A.R. (2003). Effects of ISO 9000 certification on firms' performance: A vision from the market. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14 (10), 1179-1191.
- Martínez-Costa, M., & Martínez-Lorente, A.R. (2007). A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (5/6), 484-499.
- Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A.R., & Choi, T.Y. (2008). Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: an

- empirical study of Spanish companies. *International Journal of Production Economics*, 113, 23-39.
- Martínez Fuentes, C., Balbastre Benavent, F., Escriba Moreno, M.A., González Cruz, T., & Pardo del Val, M. (2000). Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems. *Work Study*, 49 (6), 229-241.
- Martínez-Lorente, A.R., & Martínez-Costa, M. (2004). ISO 9000 and TQM: substitutes or complementaries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (3), 260-276.
- McAdam, R., & McKeown, M. (1999). Life after ISO 9000, An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland. *Total Quality Management*, 10 (2), 229-241.
- McGuire, S. J., & Dilts, D. M. (2008). The financial impact of standard stringency: an event study of successive generations of the ISO 9000 standard. *International Journal of Production Economics*, 113, 3-22.
- Mezher, T., & Ramadan, H. (1999). The costs and benefits of getting the ISO 9000 certification in the manufacturing sector in Saudi Arabia. *Quality Assurance*, 6 (2), 107-122.
- Moldashev, K. (2009). Adoption of ISO 9000 by Companies in Kazakhstan: reasons for adoption, perceptions by managers, and benefits for companies. *Central Asia Business Journal*, Vol. 2, November, 78-82.
- Naser, K., Karbhari, Y., & Mokhtar, M. Z. (2004). Impact of ISO 9000 registration on company performance. Evidence from Malaysia. *Managerial Auditing Journal*, 14 (4), 509-516.
- Naveh, E., & Marcus, A. A. (2004). When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond. *IEEE Transactions of Engineering Management*, 51, 352-363
- Naveh, E., & Marcus, A.A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24, 1-26.
- Nicolau, J. L., & Sellers, R. (2002). The stock market's reaction to quality certification: Empirical evidence from Spain. *European Journal of Operational Research*, 142, 632-641.
- Nield, K., & Kozak, M. (1999). Quality certification in the hospitality industry: analyzing the benefits of ISO 9000. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40, 40-45.
- Ofori, G. & Gang, G. (2001). ISO 9000 certification of Singapore construction enterprises: its costs and benefits and its role in the development of the industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2, 145-157.
- Oliver, J., & Qu, W. (1999). Cost of quality reporting: some Australian evidence. *International Journal of Applied Quality Management*, 2 (2), 233-250.
- Pan, J. N. (2003). A comparative study on motivation for and experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among Far Eastern countries. *Industrial Management & Data Systems*, 103 (8), 564-578.
- Pinar, M., & Ozgur, C. (2007). The long-term impact of ISO 9000 certification on business performance: a longitudinal study using Turkish stock market returns. *The Quality Management Journal*, 14 (4), 21-40.
- Pinto, A., & Soares, I. (2009). *Sistemas de gestão da qualidade – Guia para a sua implementação*, Lisbon (Portugal): Edições Sílabo.
- Piskar, F. & Dolinsek, S. (2006). Implementation of ISO 9001: from QMS to business model. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (9), 1333-1343.

- Poksinska, B., Jörn, J., & Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*, 14 (5), 297-306.
- Poksinska, B., Eklund, J., Jörn, D., & Jens, J. (2006). ISO 9001:2000 in small organizations. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (5), 490-512.
- Quazi, H.A., & Jacobs, R.L. (2004). Impact of ISO 9000 certification on training and development activities. An exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (5), 497-517.
- Ragothaman, S., & Korte, L. (1999). The ISO 9000 international quality registration: an empirical analysis of implications for business firms. *International Journal of Applied Quality Management*, 2 (1), 59-73.
- Rodríguez-Escobar, J., Gonzalez-Benito, J., Martínez-Lorente, A. (2006). An analysis of the degree of small companies' dissatisfaction with ISO 9000 certification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (4), 507-521.
- Ruzevicius, J., Adomaitiene, R., & Sirvidaite, J. (2004). Motivation and efficiency of quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (2), 173-189.
- Sampaio, P. (2008). *Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas*, PhD Thesis, Braga (Portugal): University of Minho.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A.G. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38-58.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2010). A classification model for prediction of certification motivations from the contents of ISO 9001 audit reports. *Total Quality Management*, 21 (12), 1279-1298.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393-409.
- Santos, L., & Escanciano, C. (2002). Benefits of the ISO 9000:1994 version. Some considerations to reinforce competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (3), 321-344.
- Santos, G., & Millán, A. L. (2013). Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 – The Portuguese experience. *International Journal for Quality Research*, 7(1), 71–86
- Santos, G., Costa, B., & Leal, A. (2014). Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 – the Portuguese experience. *International Journal of Engineering, Science and Technology*, 6 (5), 1-12
- Sharma, D. (2005). The association between ISO 9000 certification and financial performance. *The International Journal of Accounting*, 40, 151-172.
- Simon, A., Bernardo, M., Karapetrovic, S., & Casadesus, M. (2013). Implementing integrated management systems in chemical firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (3), 294-309.
- Simmons, B., & White, M.A. (1999). The relationship between ISO 9000 and business performance: does registration really matter? *Journal of Managerial Issues*, 11 (3), 330-343.
- Singels, J., Ruel, G., & Van de Water, H. (2001). ISO 9000 series - Certification and performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (1), 62-75.



- Singh, C. & Sareen, K. (2006). Effectiveness of ISO 9000 standards in Indian educational institutions: a survey. *International Journal of Services Technology and Management*, 7 (4), 403-415.
- Singh, P., Feng, M., & Smith, A. (2006). ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (2), 122-142.
- Singh, P. (2008). Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships. *International Journal of Production Economics*, 113, 40-59.
- Sun, H. (2000). Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(2), 168-179.
- Sun, H. & Cheng, T. (2002). Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms, *International Small Business Journal*, 20 (4), 421-442.
- Tan, L-P., & Sia, L-T. (2001). ISO 9000: the answer for total quality management implementation? The Malaysian case. *Total Quality Management*, 12(2), 223-229.
- Tang, S.L., & Kam, C.W. (1999). A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (6), 562-754.
- Tarí, J. (2001). Aspectos que garantizan el éxito de un sistema de calidad. *Forum Calidad*, 127, 34-38.
- Tarí, J.J., Molina-Azorín, J.F., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2), 296-322.
- Terziovski, M., Samson, D., & Dow, D. (1997). The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand. *Journal of Operations Management*, 15, 1-18.
- Terziovski, M., Power, D., & Sohal, A. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of Operational Research*, 146, 580-595.
- Terziovski, M., & Power, D. (2007). Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (2), 141-163.
- Tsekouras, K., Dimara, E., & Skuras, D. (2002). Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm. 827-841.
- Valmohammadi, C., & Kalantari, M. (2015). The moderating effect of motivations on the relationship between obtaining ISO 9001 certification and organizational performance. *TQM Journal*, 27 (5), 503-518.
- van der Wiele, A., Williams, A., Brown, A., & Dale, B. (2001). The ISO 9000 series as a tool for organisational change. *Business Process Management Journal*, 7 (4), 323-331.
- Vilkas, M., & Vaitkevicius, S. (2013). Typological models of motives and effects of adoption of ISO 9000 series standards. *Engineering Economics*, 24 (4), 373-384.
- Vloeberghs, D. & Bellens, J. (1996). ISO 9000 in Belgium: Experience of Belgian quality managers and HRM. *European Management Journal*, 14 (2), 207-211.
- Wayhan, V.B., Kirche, E.T., & Khumawala, B.M. (2002). ISO 9000 certification: the financial performance implications. *Total Quality Management*, 13, 217-231.

- White, G., Samson, P., Rowland-Jones, R., & Thomas, A. (2009). The implementation of a quality management system in the not-for-profit sector. *The TQM Magazine*, 21 (3), 273-283.
- Williams, J.A. (2004). The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001:2000 registration process. *Management Research News*, 27 (1-2), 74-84.
- Yahya, S. & Goh, W. (2001). The implementation of an ISO 9000 quality system. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (9), 941-966.
- Xun, C., Aseem, P. (2011). Growing exports by signaling product quality: trade competition and the cross-national diffusion of ISO 9000 quality standards. *Journal of Policy Analysis and Management*, 30 (1), 111-135.
- Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (5), 472-491.
- Zeng, S. & Tian, P. (2007). Overcoming barriers to sustainable implementation of the ISO 9001 system. *Managerial Auditing Journal*, 22 (3), 244-254.
- Zeng, S., Tian, P., & Tam, C. (2005). Quality assurance in design organisations: a case study in China. *Managerial Auditing Journal*, 20 (7), 679-690.
- Zhao, X., Maheshwari, S., & Zhang, J. (1995). Benchmarking quality practices in India, China and Mexico. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2(3), 20-40.

## Authors Profiles:

Margarida Saraiva has received a PhD. from ISCTE Business School – Portugal in 2004. She is currently Assistant Professor at the Management Department of the University of Évora - Portugal and researcher at BRU-UNIDE/ISCTE-IUL. Her research interests are in the areas of quality and management.

Oswaldo Ferreira has received a Master Degree from the University of Évora - Portugal in 2012. He is a certified accountant and his research interests are in the areas of quality, management and accountability.

Jorge Casas Novas is currently Assistant Professor at the Management Department of the University of Évora – Portugal. He holds a PhD degree in Management (University of Évora) and his research interest are in the areas of management accounting and management accounting and control systems.

António Ramos Pires has received a PhD from the Faculty of Sciences and Technology - Nova University of Lisbon – Portugal. He is currently President for the Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) - Portugal. His research interests are in the areas of process management, design and development.

# Divulgação de Informação sobre Desenvolvimento Sustentável no Âmbito dos Sistemas Integrados de Gestão

**Filipe Carvalho**

E-mail: [filipejfcarvalho@gmail.com](mailto:filipejfcarvalho@gmail.com)

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

**Gilberto Santos**

E-mail: [gsantos@ipca.pt](mailto:gsantos@ipca.pt)

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

**Joaquim Gonçalves**

E-mail: [jgoncalves@ipca.pt](mailto:jgoncalves@ipca.pt)

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

## **Resumo:**

Nos nossos dias, a divulgação de informação de natureza económica, ambiental e social no âmbito do Desenvolvimento Sustentável (DS) tem cada vez mais adesão por parte das organizações certificadas em Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho (QASST), isto é, que adotaram o Sistema Integrado de Gestão (SIG). O estudo visou quantificar a informação sobre desenvolvimento sustentável que é divulgada pelas organizações no seu *website* institucional, bem como determinar o perfil da organização portuguesa, cuja divulgação de informação é mais proeminente. A investigação baseou-se no método de análise de conteúdo para fundamentar e construir o Índice de Divulgação de Informação (IDI), o qual é o elemento chave do modelo de investigação. As conclusões da investigação foram analisadas à luz dos pressupostos teóricos de quatro teorias organizacionais.

**Palavras-chave:** Análise de Conteúdo, Desenvolvimento Sustentável, Sistema Integrado de Gestão, Teorias Organizacionais.

## **Abstract:**

Nowadays, the disclosure of information of economic, environmental and social nature in the scope of Sustainable Development (SD) has increasingly adhesion on the part of the certified organizations in Quality, Environment, Occupational Health and Safety (QEOHS), that is, which adopted the Integrated Management System (IMS). The study aimed to quantify the information on sustainable development that is disclosed by the organizations on its institutional website, as well as to determine the profile of the Portuguese organization whose disclosure of information is more prominent. The research was based on the content analysis method to base and build the Information Disclosure Index (IDI), which is the key element of the research

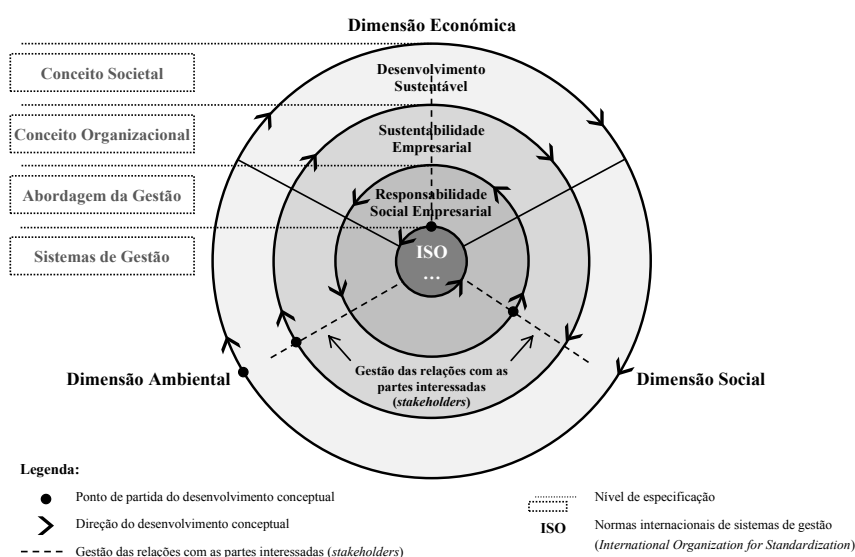
model. The conclusions of the research were analyzed in the light of the theoretical assumptions of four organizational theories.

**Keywords:** Content Analysis, Integrated Management System, Organizational Theories, Sustainable Development.

## 1. Introdução

Nas últimas três décadas, o conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS) definido em 1987 no relatório “*Nosso Futuro Comum*”, publicado pelas Nações Unidas, passou de um nível de macroescala (planeta) para um nível de microescala (organização). Na abordagem holística do conceito, em termos organizacionais, as três dimensões do desenvolvimento sustentável (i.e., económica, ambiental e social) mostram ser pilares basilares. Na organização, o conceito de desenvolvimento sustentável é, hoje, entendido na perspetiva de outros conceitos, tais como Sustentabilidade Empresarial (SE), Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e os Sistemas Integrados de Gestão (SIGs) propostos pela *International Organization for Standardization* (ISO), cujo foco é a relação com as partes interessadas (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005) (ver Figura 1). Os objetivos de investigação visam a identificação e quantificação da informação sobre desenvolvimento sustentável, que é divulgada no *website* institucional pelas organizações portuguesas certificadas em Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho (QASST), bem como a determinação do perfil da organização portuguesa certificada cuja divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável é mais proeminente, à data.

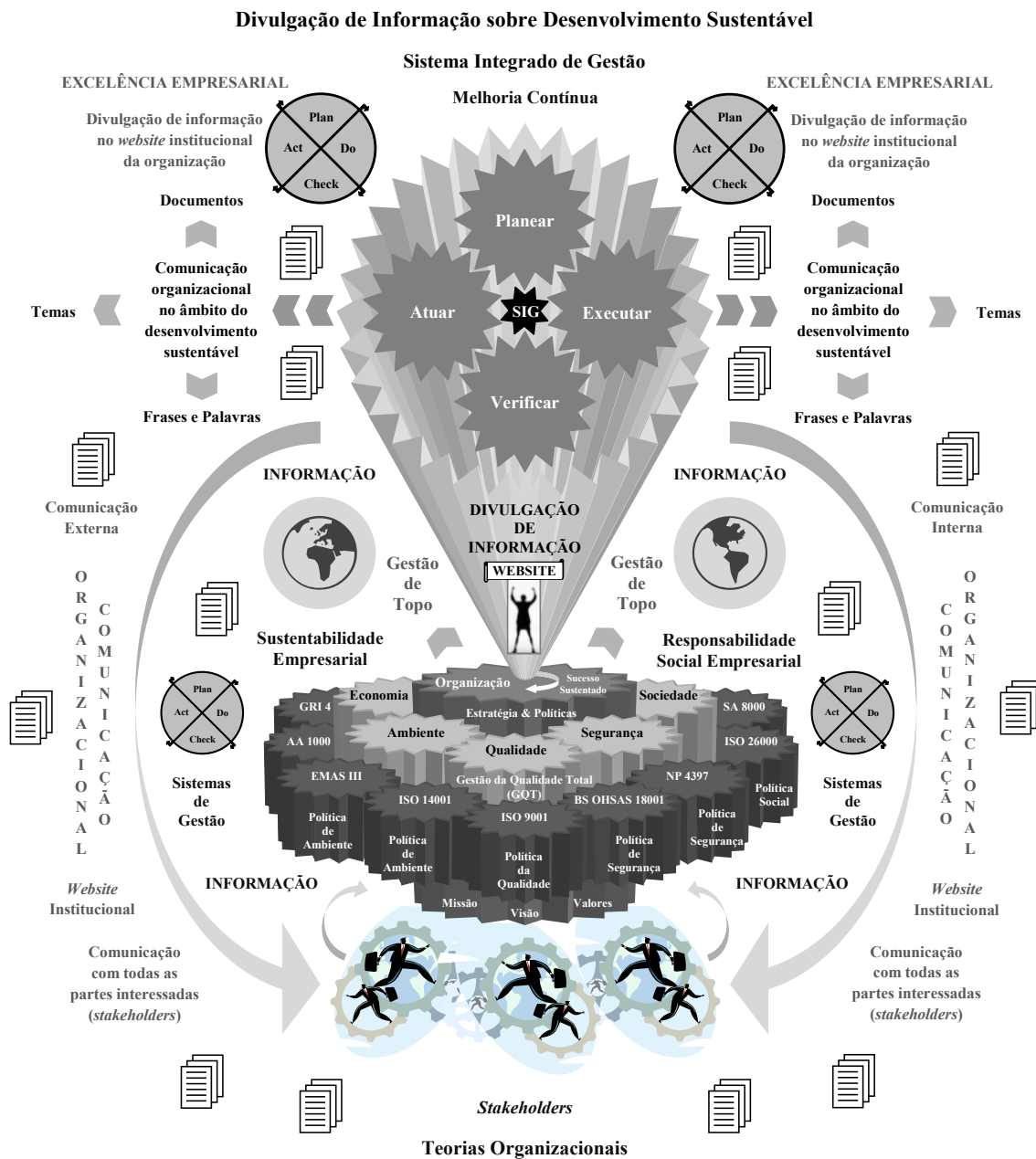
**Figura 1 – Relação dos conceitos DS, SE, RSE e SIGs, a nível organizacional**



Fonte: adaptado de Steurer et al., 2005, p. 275

A investigação foi suportada no modelo conceptual da Figura 2, que mostra o processo de comunicação da organização com as partes interessadas (i.e., *stakeholders*) no âmbito da divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável. No modelo o ciclo de melhoria contínua (Planear–Executar–Verificar–Atuar), ou seja, o ciclo PDCA (*Plan–Do–Check–Act*), mostra ser o elemento chave do Sistema Integrado de Gestão (SIG) da Qualidade (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001), Segurança e Saúde do Trabalho (BS OHSAS 18001 e/ou NP 4397).

**Figura 2 – Modelo conceptual de comunicação da organização com os *stakeholders***



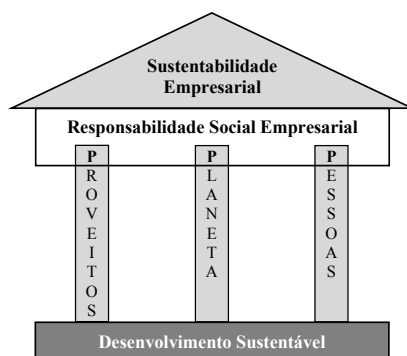
Fonte: adaptado de Carvalho, 2013, p. 6

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Desenvolvimento Sustentável Organizacional

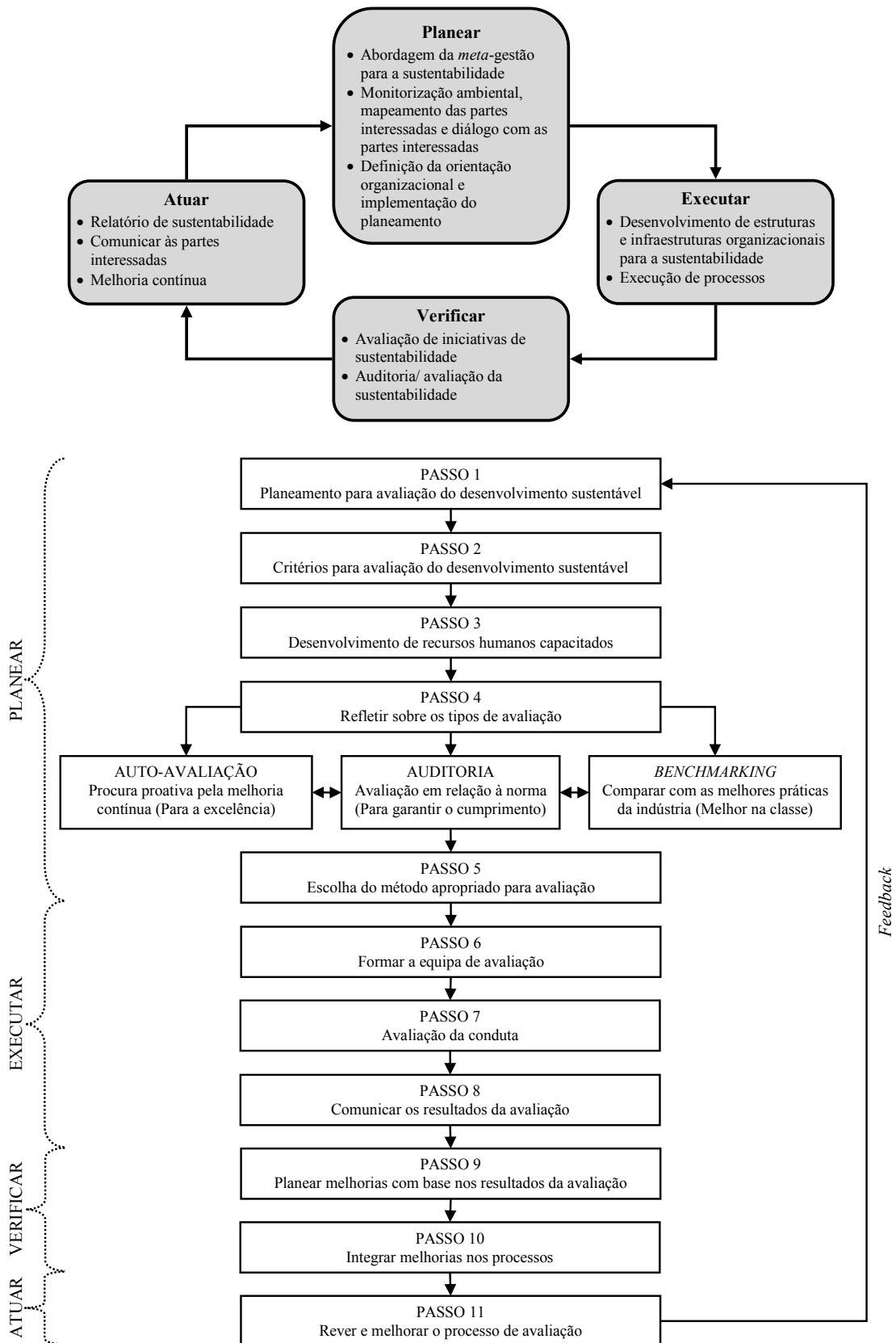
Na literatura, o conceito de desenvolvimento sustentável é, usualmente, definido como sendo o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (United Nations, 1987, p. 54). A nível organizacional, o conceito de desenvolvimento sustentável é, frequentemente, abordado em termos conceptuais como a base dos conceitos de sustentabilidade empresarial e responsabilidade social empresarial (Marrewijk, 2003; Montiel, 2008; Montiel & Delgado-Ceballos, 2014; Pogutz, 2007; Steurer et al., 2005) (ver Figura 3). Holisticamente, vários autores (Asif, Searcy, Zutshi, & Ahmad, 2011; Marrewijk, 2003; Steurer et al., 2005) consideram que a integração das três (3) dimensões do desenvolvimento sustentável, isto é, a dimensão económica, ambiental e social também designado, frequentemente, por “*Triple Bottom Line*” ou “TBL”, bem como o “*Triple P*” ou “3Ps” (i.e., Proveitos, Planeta e Pessoas), promovem a agregação dos três (3) conceitos ao nível organizacional. Estudos publicados mostram que os SIGs (ISO 9001, ISO 14001 e BS OHSAS 18001) promovem a implementação e manutenção, ao nível organizacional, dos conceitos de DS (Asif & Searcy 2014; Ejdyś & Matuszak-Flejszman, 2010; Ho, 2010; Jørgensen, 2008; Oskarsson & Malmborg, 2005; Rebelo, Santos, & Silva, 2016; Rocha & Searcy, 2012; Rocha, Searcy, & Karapetrovic, 2007; Tsai & Chou, 2009), SE (Andre, Afgan, & Carvalho, 2009; Asif et al., 2011; Ferreira & Gerolamo, 2016), RSE (Asif, Searcy, Zutshi, & Fisscher, 2013; Castka, Bamber, Bamber, & Sharp, 2004) e DS/SE/RSE (Liew & Luetge, 2016; Mežinska, Lapiņa, & Mazais, 2015; Sakál & Hrdinová, 2016), tendo por base as etapas fundamentais do ciclo PDCA nos SIGs (ver Figuras 4, 5 e 6).

**Figura 3 – Desenvolvimento sustentável como o conceito basilar**



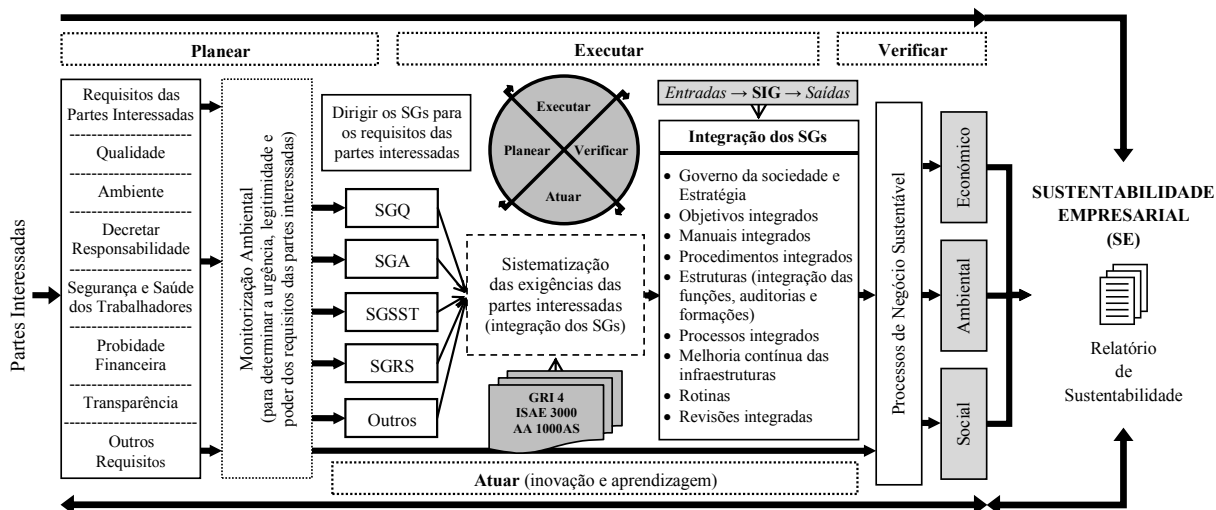
Fonte: adaptado de Marrewijk, 2003, p. 101

**Figura 4 – Modelo conceptual para abordagem do conceito DS no ciclo PDCA**



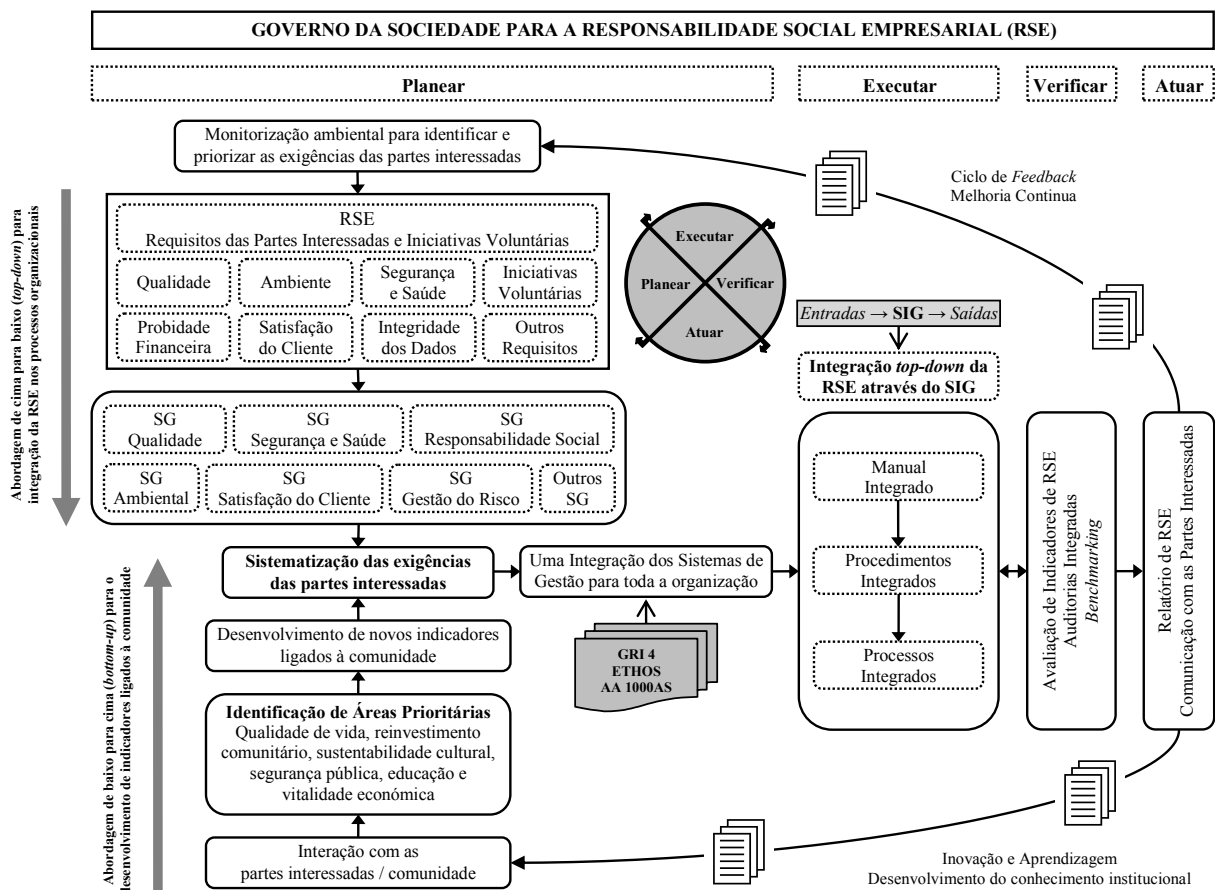
Fonte: adaptado de Asif & Searcy, 2014, pp. 423–426

**Figura 5 – Modelo conceptual para abordagem do conceito SE no SIG**



**Notas:** SGs, Sistemas de Gestão; SGQ, Sistema de Gestão da Qualidade; SGA, Sistema de Gestão Ambiental; SGSST, Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho; SGRS, Sistema de Gestão da Responsabilidade Social; SIG, Sistema Integrado de Gestão; GRI, *Global Reporting Initiative (Global Sustainability Reporting Standards)*; ISAE, *International Standard on Assurance Engagements*; AA, *AccountAbility*; AS, *Assurance Standard*; SE, Sustentabilidade Empresarial; Planear-Executar-Verificar-Atuar (Plan-Do-Check-Act).

**Figura 6 – Modelo conceptual para abordagem do conceito RSE no SIG**



**Notas:** RSE, Responsabilidade Social Empresarial; SG, Sistema de Gestão; SIG, Sistema Integrado de Gestão; GRI, *Global Reporting Initiative (Global Sustainability Reporting Standards)*; ETHOS, Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial; AA, *AccountAbility*; AS, *Assurance Standard*; PDCA, *Plan-Do-Check-Act*.

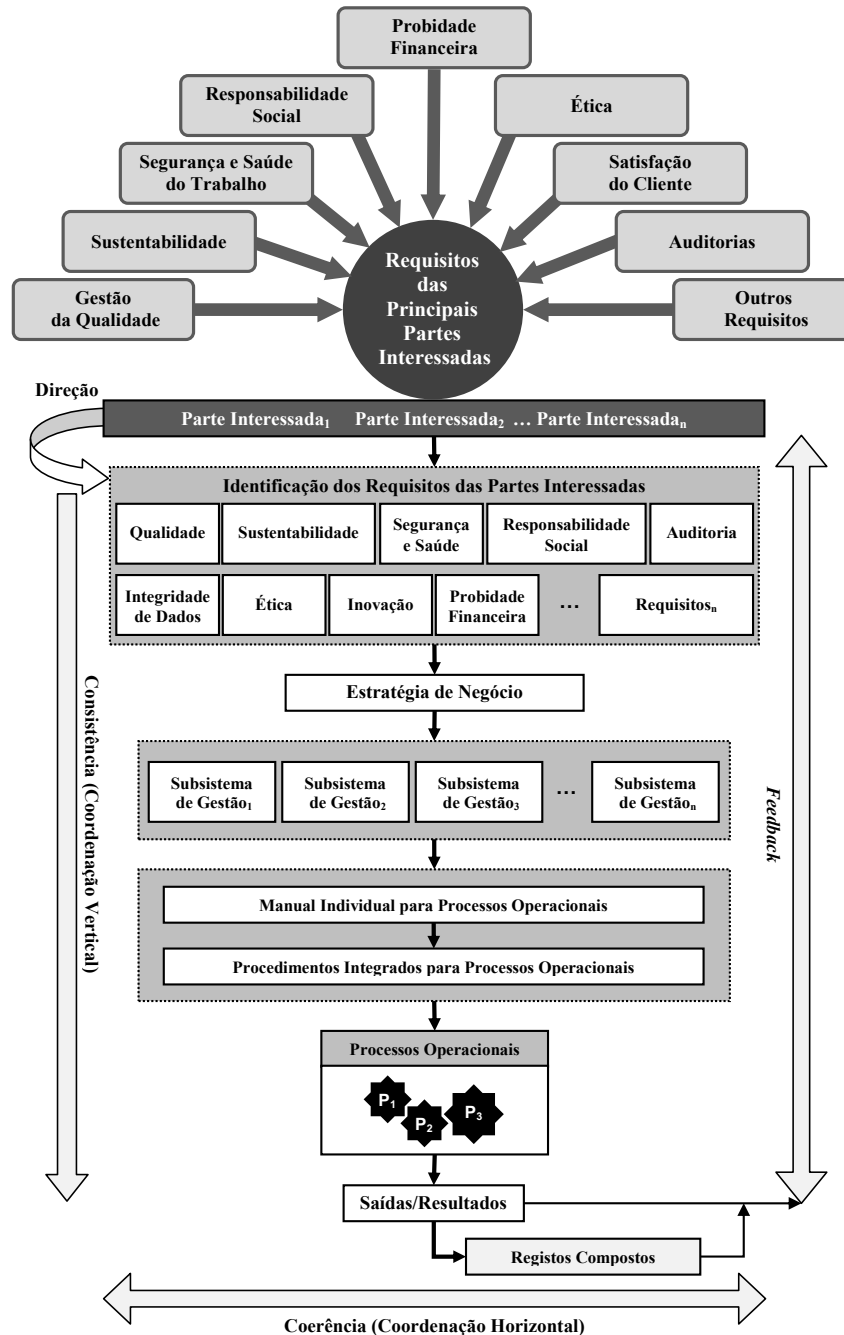
Fonte: adaptado de Asif et al., 2013, p. 11



## 2.2. Requisitos das Partes Interessadas

Na literatura, são vários os autores (Asif, Bruijn, Fisscher, & Searcy, 2010; Asif, Fisscher, Bruijn, & Pagell, 2010) que referem a importância da integração dos requisitos das principais partes interessadas no âmbito dos sistemas de integrados de gestão, dando especial ênfase à necessidade das organizações estabelecerem *feedback* com os *stakeholders* chave (ver Figura 7).

**Figura 7 – Integração dos requisitos das partes interessadas no SIG**

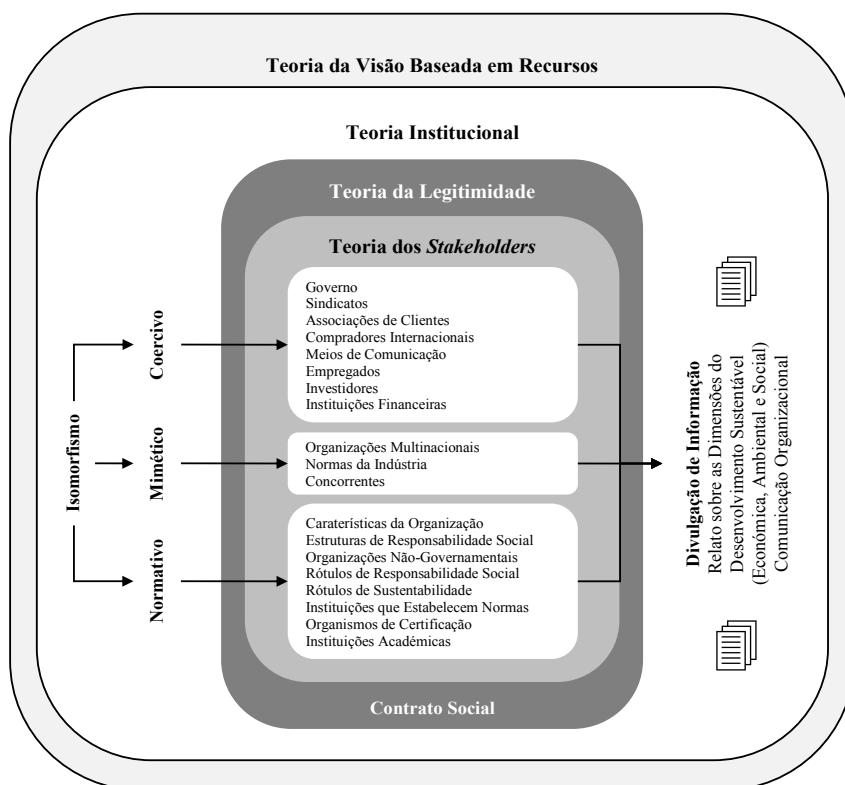


Fonte: adaptado de Asif, Bruijn, et al., 2010, p. 575; Asif, Fisscher, et al., 2010, p. 664

### 2.3. Teorias Organizacionais

Os investigadores que abordam a divulgação de informação às partes interessadas, no âmbito do desenvolvimento sustentável, apoiam a sua análise na teoria dos *stakeholders*, teoria da legitimidade, teoria institucional e teoria da visão baseada em recursos (Ali & Rizwan, 2013; Joseph & Taplin, 2011; Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). A teoria dos *stakeholders* apoia as suas premissas no estudo da relação da organização com as partes interessadas (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984). A teoria da legitimidade sustenta as suas premissas no conceito de “legitimidade” existencial da organização (Suchman, 1995, p. 574), segundo a qual existe um “contrato social” celebrado com a sociedade (Guthrie & Parker, 1989, p. 344). A teoria institucional suporta as suas premissas na crença de que organização adota práticas gerais institucionalizadas pela sociedade (Meyer & Rowan, 1977), segundo três mecanismos de “isomorfismo”, isto é, o “coercivo”, o “mimético” e o “normativo” (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150). A teoria da visão baseada em recursos baseia as suas premissas na perspetiva da estratégia ser a origem da vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991) (ver Figura 8).

**Figura 8 – Teorias organizacionais no âmbito da divulgação de informação**



Fonte: adaptado de Ali & Rizwan, 2013, p. 601

## 2.4. Hipóteses de Investigação

As “organizações maiores são mais propensas a comprometerem-se com o desenvolvimento sustentável que as organizações menores” (Bansal, 2005, p. 210). Em geral, as organizações maiores divulgam mais informação sobre ambiente e responsabilidade social (Brammer & Pavelin, 2008; Tagesson, Blank, Broberg, & Collin, 2009), sustentabilidade empresarial (Amran, Ooi, Mydin, & Devi, 2015) e responsabilidade social empresarial (Barros, 2008; Branco & Rodrigues, 2008; Haniffa & Cooke, 2005). Segundo Alves (2005), as organizações portuguesas com a forma jurídica de Sociedade Anónima (S.A.) divulgam mais informação de natureza económica no seu *website* institucional que as outras. Na literatura, vários estudos (Álvarez, Sánchez, & Domínguez, 2008; Amran et al., 2015; Brammer & Pavelin, 2008; Branco & Rodrigues, 2008; Haniffa & Cooke, 2005; Tagesson et al., 2009) relativos à divulgação de informação empresarial de natureza ambiental e responsabilidade social consideram a possibilidade de existir diferenças significativas em termos da quantidade e qualidade da informação divulgada, dependendo do setor de atividade da organização, isto é, o setor industrial. Para Álvarez et al. (2008), os motivos que levam uma organização a “divulgar informação podem ser muito diferentes dependendo da sua localização geográfica” (p. 596). Segundo Barros (2008), é exetável que as organizações localizadas nas áreas mais desenvolvidas do país (i.e., área metropolitana de Lisboa) promovam mais a divulgação de informação sobre responsabilidade social no *website*. Branco e Rodrigues (2008) referem que a exposição da organização nos *media* está positivamente relacionada com a divulgação de informação sobre responsabilidade social nos relatórios anuais, contudo, o mesmo não é verificado no caso do *website*. No sentido de responder à questão de investigação: *Qual o perfil da organização portuguesa certificada (QASST) cuja divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável é mais proeminente?*, formularam-se cinco (5) hipóteses de investigação, a saber:

- H1: A divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável no *website* é mais proeminente nas organizações (QASST) com maior volume de negócios.
- H2: A divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável no *website* é mais proeminente nas organizações (QASST) com a forma jurídica do tipo S.A.
- H3: A divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável no *website* é mais proeminente nas organizações (QASST) com atividade industrial no 2.º setor.
- H4: A divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável no *website* é mais proeminente nas organizações (QASST) localizadas nos distritos de Lisboa ou Setúbal.
- H5: A divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável no *website* é mais proeminente nas organizações (QASST) expostas nos *rankings* dos *media*.

### 3. Metodologia

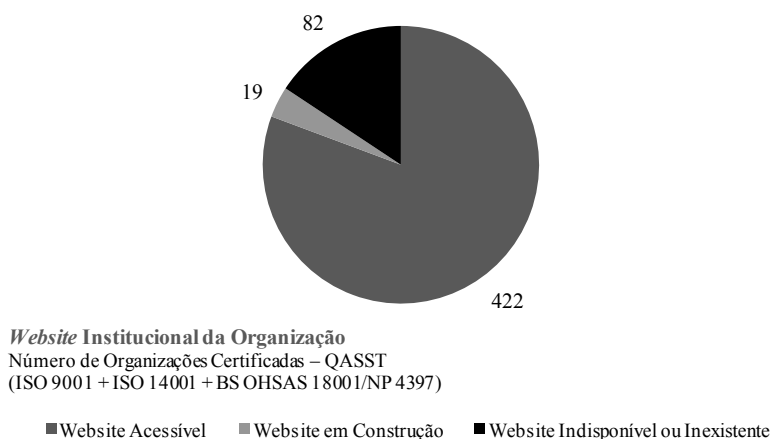
#### 3.1. Método de Investigação

A investigação apoiou-se no método de análise de conteúdo. Segundo Krippendorff (2004), a “análise de conteúdo é uma técnica de investigação para fazer inferências replicáveis e válidas a partir de textos (ou outra matéria significativa) para os contextos do seu uso” (p. 18). Para Bardin (2015), a aplicação do método requer a definição do *corpus*, categorias, subcategorias e unidades de análise. Na investigação, o *corpus* é constituído pelo conjunto das informações divulgadas no *website* institucional. Por sua vez, foram definidas, tendo por base a literatura, nove (9) categorias de análise (i.e., os indicadores) e sessenta e cinco (65) subcategorias de análise (i.e., os itens) que permitiram categorizar e classificar toda a informação divulgada pela organização no *website* no âmbito do desenvolvimento sustentável. A unidade de análise foi definida como sendo o conceito (i.e., a palavra, frase, tema ou documento), ou seja, a parte mínima que está “presente” ou “ausente” da informação divulgada (Bardin, 2015, p. 134).

#### 3.2. Amostra de Investigação

Em Portugal, no final de 2011, o universo das organizações certificadas em qualidade (ISO 9001), ambiente (ISO 14001), segurança e saúde do trabalho (BS OHSAS 18001/NP 4397) era de 523 organizações (QASST). No entanto, a amostra de investigação incluiu somente 422 (80,7%) organizações, isto é, todas as organizações do universo com *website* acessível à data da realização da análise exploratória na internet, as restantes foram excluídas (ver Figura 9).

**Figura 9 – Organizações do universo distribuídas por tipo de *website***



Fonte: adaptado de Carvalho, 2013, p. 83

### 3.3. Dados de Investigação

O estudo exploratório da informação divulgada no *website* institucional pelas organizações certificadas (QASST), com acesso disponível na internet, foi realizado entre os meses de agosto e dezembro de 2012. A recolha dos dados foi suportada em duas listas de verificação previamente formatadas de acordo com os elementos que constituem o *corpus*, categorias, subcategorias e unidades de análise (ver Figura 10). Os dados recolhidos foram analisados e inseridos numa base de dados informática, segundo uma abordagem de análise dicotómica ou binária (0, 1), isto é, se o elemento de análise (item) está presente na informação divulgada pela organização no *website* é atribuído a esse item o código ou valor de “um” (1), caso contrário, é atribuído a esse item o código ou valor de “zero” (0), ou seja, no caso de ausência (Haniffa & Cooke, 2005, p. 405). A “fiabilidade dos dados” de investigação foi determinada através do coeficiente Alfa de Krippendorff, tendo-se obtido um valor de coeficiente ( $\alpha$ ) igual a 0,904, isto é, superior ao valor de referência aceitável 0,800 (Krippendorff, 2004, p. 241).

### 3.4. Variáveis de Investigação

#### 3.4.1. Variável Dependente

A divulgação de informação no *website* institucional das organizações certificadas (QASST), foi medida com o Índice de Divulgação de Informação sobre Desenvolvimento Sustentável ( $IDI_{DS}$ ), apresentado na Equação 1, cuja fundamentação matemática está baseada na literatura (Amorim, 2010; Amran et al., 2015; Branco & Rodrigues, 2008; Haniffa & Cooke, 2005).

$$IDI_{DSj} = \frac{\sum_{i=1}^{n_j} (C_{ki} \times P_i)_{ij}}{\sum_{i=1}^{n_j} (M_i \times P_i)_{ij}} \quad (1)$$

Onde:

$IDI_{DSj}$  – índice de divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável da organização  $j$ ;

$C_{ki}$  – classificação do item  $k$  do indicador  $i$ , que toma o valor de um (1) ou zero (0);

$P_i$  – peso atribuído ao indicador  $i$ ;

$M_i$  – máxima classificação do indicador  $i$ ;

$j$  –  $j$ -ésima organização portuguesa certificada (QASST), com  $j = 1, \dots, n$ ;

$i$  –  $i$ -ésimo indicador (categoria de análise), com  $i = 1, \dots, n$ ;

$k$  –  $k$ -ésimo item (subcategoria de análise), com  $k = 1, \dots, n$ ;

$n$  – número de organizações, indicadores ou itens que suportam o índice;

Nota: Os pesos atribuídos aos indicadores foram determinados empiricamente, tendo por base o nível de importância da informação divulgada no *website*. Assim, temos que  $P_1$  assume os valores seguintes:  $P_1 = 0,040$ ;  $P_2 = 0,050$ ;  $P_3 = 0,150$ ;  $P_4 = 0,225$ ;  $P_5 = 0,275$ ;  $P_6 =$

0,035;  $P_7 = 0,150$ ;  $P_8 = 0,025$ ;  $P_9 = 0,050$ . Por sua vez, temos que  $n$  assume os valores seguintes:  $j = 1, \dots, 422$ ;  $i = 1, \dots, 9$ ;  $k = 1, \dots, 65$ . Então, temos que o índice (IDI) varia entre  $0 \leq IDI \leq 1$ , isto é, o IDI toma o valor de um (1), quando todos os itens são divulgados e toma o valor de zero (0), caso contrário.

### Figura 10 – Relação das categorias e subcategorias de análise

Categorias de Análise (Indicadores)	Subcategorias de Análise (Itens)
1. Estrutura do <i>Website</i> da Empresa	01. A Página Principal Apresenta o Tema QASST/SIG 02. A Página Principal Apresenta o Tema SE/DS 03. A Página Principal Apresenta o Tema RSE/RE 04. Uma Secção da Página Aborda o Tema QASST/SIG 05. Uma Secção da Página Aborda o Tema SE/DS 06. Uma Secção da Página Aborda o Tema RSE/RE
2. Estratégia Empresarial	07. Declaração da Missão 08. Declaração da Visão 09. Declaração de Valores/Princípios 10. Declaração da Estratégia/Objetivos 11. Declaração da Estrutura Organizacional (Organigrama) 12. Declaração dos Sistemas de Gestão (SGs)
3. Políticas Empresariais	13. Política da Qualidade 14. Política de Ambiente 15. Política de Segurança e Saúde do Trabalho 16. Política de Recursos Humanos 17. Política de Sustentabilidade 18. Política de Responsabilidade Social
4. Manuais, Códigos e Outros Documentos Empresariais	19. Manual da Qualidade 20. Manual de Ambiente 21. Manual de Segurança e Saúde do Trabalho 22. Manual de Recursos Humanos 23. Manual de Sustentabilidade 24. Manual de Responsabilidade Social 25. Código de Boas Práticas (Manual/Regulamento) 26. Lista de Aspetos/Impactes Ambientais e Perigos/Riscos Profissionais 27. Código de Ética e Conduta Empresarial 28. Código de Conduta Empresas e Vírus da Imunodeficiência Humana 29. Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
5. Relatórios e Declarações Empresariais	30. Relatório de Sustentabilidade 31. Relatório de Responsabilidade Social 32. Relatório de Ambiente 33. Relatório de Segurança e Saúde do Trabalho 34. Relatório Anual/Relatório de Gestão/Relatório Empresarial 35. Relatório e Contas 36. Relatório Financeiro 37. Relatório de Governo da Sociedade 38. Declaração Ambiental (Relatório de Desempenho Ambiental)
6. Indicadores e Índices Empresariais	39. Indicadores e Índices da QASST/SIG 40. Indicadores e Índices Financeiros (Económicos) 41. Indicadores e Índices de Sustentabilidade Empresarial (SE) 42. Indicadores e Índices de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)
7. Certificados e Registos Empresariais	43. Certificado do SGQ (ISO 9001) 44. Certificado do SGA (ISO 14001) 45. Certificado do SGSST (BS OHSAS 18001) 46. Certificado do SGSST (NP 4397) 47. Certificado do SGRH (NP 4427) 48. Certificado do SGRS (SA 8000) 49. Certificado do SGRS (NP 4469) 50. Registo do SGA (EMAS III) 51. Registo do <i>Business Council for Sustainable Development</i> (BCSD) 52. Registo do <i>Global Compact Network</i> (GCN)
8. Referenciais, Símbolos e Marcas Empresariais	53. Referência, Símbolo e/ou Marca do SGQ (ISO 9001) 54. Referência, Símbolo e/ou Marca do SGA (ISO 14001) 55. Referência, Símbolo e/ou Marca do SGSST (BS OHSAS 18001) 56. Referência, Símbolo e/ou Marca do SGSST (NP 4397) 57. Referência, Símbolo e/ou Marca do SGRH (NP 4427) 58. Referência, Símbolo e/ou Marca do SGRS (SA 8000) 59. Referência, Símbolo e/ou Marca do SGRS (NP 4469) 60. Referência, Símbolo e/ou Marca do SGA (EMAS III) 61. Referência, Símbolo e/ou Marca do BCSDP 62. Referência, Símbolo e/ou Marca do GCNP
9. Projetos Empresariais de Envolvimento com a Comunidade	63. Projeto Empresarial no Âmbito da QASST/SIG 64. Projeto Empresarial no Âmbito da SE/DS 65. Projeto Empresarial no Âmbito da RSE/RE

**Notas:** QASST, Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho; SIG, Sistema Integrado de Gestão; SE, Sustentabilidade Empresarial; DS, Desenvolvimento Sustentável; RSE, Responsabilidade Social Empresarial; RE, Responsabilidade Empresarial; SGs, Sistemas de Gestão; SGQ, Sistema de Gestão da Qualidade; SGA, Sistema de Gestão Ambiental; SGSST, Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho; SGRH, Sistema de Gestão de Recursos Humanos; SGRS, Sistema de Gestão da Responsabilidade Social; EMAS, *Eco-Management and Audit Scheme*; ISO, *International Organization for Standardization*; BS, *British Standard*; OHSAS, *Occupational Health and Safety Assessment Series*; NP, Norma Portuguesa; SA, *Social Accountability*; BCSDP, *Business Council for Sustainable Development Portugal*; GCNP, *Global Compact Network Portugal*; VIH, Vírus da Imunodeficiência Humana.

Fonte: adaptado de Carvalho, 2013, p. 95

Se o índice ( $IDI_{DS}$ ) é igual a 0, indica que a organização não divulgou qualquer item dos nove (9) indicadores, por sua vez, se é igual a 1, indica que todos os 65 itens foram divulgados. Logo, temos que a variável dependente contínua toma valores no intervalo de  $0 \leq IDI \leq 1$ .

### 3.4.2. Variáveis Independentes

O estudo foi suportado em cinco (5) variáveis independentes, todas elas variáveis qualitativas nominais do tipo *dummy* ou binário (0, 1). A Tabela 1 identifica e caracteriza todas as variáveis independentes por categorias (0, 1), de acordo com a classificação atribuída dicotomicamente.

**Tabela 1 – Identificação e caracterização das variáveis independentes**

Variável	Descrição das Categorias de Classificação
Volume de Negócios	Organização classificada segundo o seu volume de negócios, em euros (€), obtido em 2011. Quando o volume de negócios
Forma Jurídica (FJ)	Organização classificada segundo a sua forma jurídica. Quando a forma jurídica assume a designação de Sociedade
Setor de Atividade (SA)	Organização classificada segundo o seu setor de atividade. Quando o setor de atividade (i.e., setor industrial) está
Localização Geográfica	Organização classificada segundo a sua localização geográfica (sede). Quando a localização geográfica pertence ao distrito de
Rankings dos Media	Organização classificada segundo a sua exposição nos rankings dos media, publicados em 2011 e 2012. Quando a

Fonte: adaptado de Carvalho, 2013, pp. 96–97

### 3.5. Modelo de Investigação

A estimação do perfil (i.e., conjunto das características comuns e significativas) da organização (QASST) cuja divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável no *website* é mais proeminente (i.e., acima da média), baseou-se no modelo de regressão logística binária dado pela Equação 2. No modelo, a variável dependente ( $IDI_{DS}$ ) contínua foi transformada numa variável categórica binária ( $IDI_{DS(0, 1)}$ ), que assume a categoria “mais proeminente” (1) no caso do valor do índice ser superior ao seu valor médio (i.e., 0,134) ou, caso contrário, a categoria “menos proeminente” (0). A equação do modelo proposto integra ainda a função de ligação (*logit*), a probabilidade condicional (P), os coeficientes de regressão ( $\beta$ ), os acrónimos e siglas das variáveis independentes (VN, FJ, SA, LG, RM) e o termo de erro ( $\mathcal{E}$ ) do modelo.

$$\text{logit} [P(\text{IDI}_{\text{DS}(0,1)j} = 1 | \text{VN}, \text{FJ}, \text{SA}, \text{LG}, \text{RM})] = \beta_0 + \beta_1 \text{VN}_j + \beta_2 \text{FJ}_j + \beta_3 \text{SA}_j + \beta_4 \text{LG}_j + \beta_5 \text{RM}_j + \epsilon_j \quad (2)$$

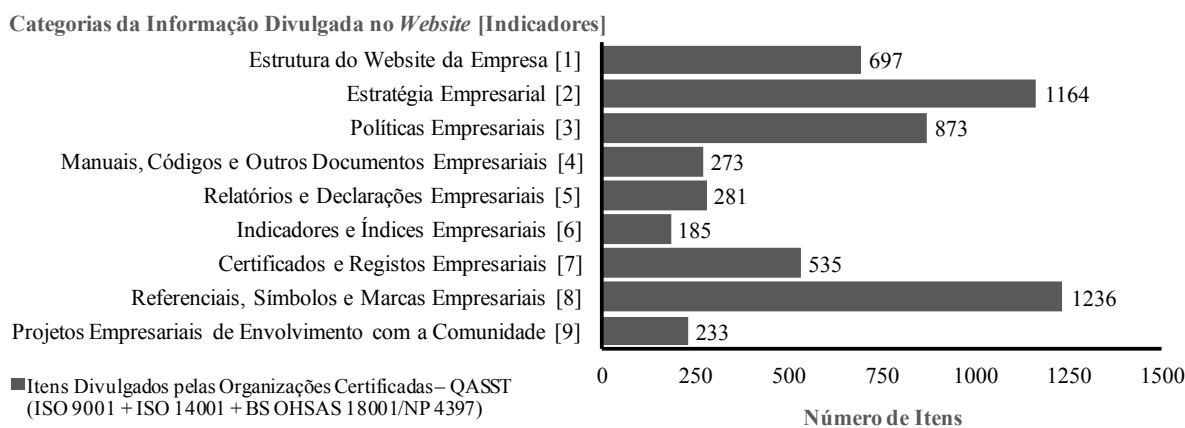
## 4. Resultados

### 4.1. Análise de Resultados

#### 4.1.1. Análise Descritiva

Na sequência da análise exploratória do *website* institucional de 422 organizações portuguesas certificadas (QASST), constatou-se que as categorias de análise (i.e., indicadores) apresentam resultados muito heterogéneos, entre si, devido ao número total de subcategorias de análise (i.e., itens) analisadas e validadas, em termos da informação divulgada sobre desenvolvimento sustentável. O gráfico da Figura 11 mostra uma relação dos itens de informação divulgada por indicador, onde se verifica que o indicador designado por Referenciais, Símbolos e Marcas Empresariais [8] se destaca por divulgar 1236 itens no total das organizações da amostra.

**Figura 11 – Relação da informação divulgada por categoria de análise**



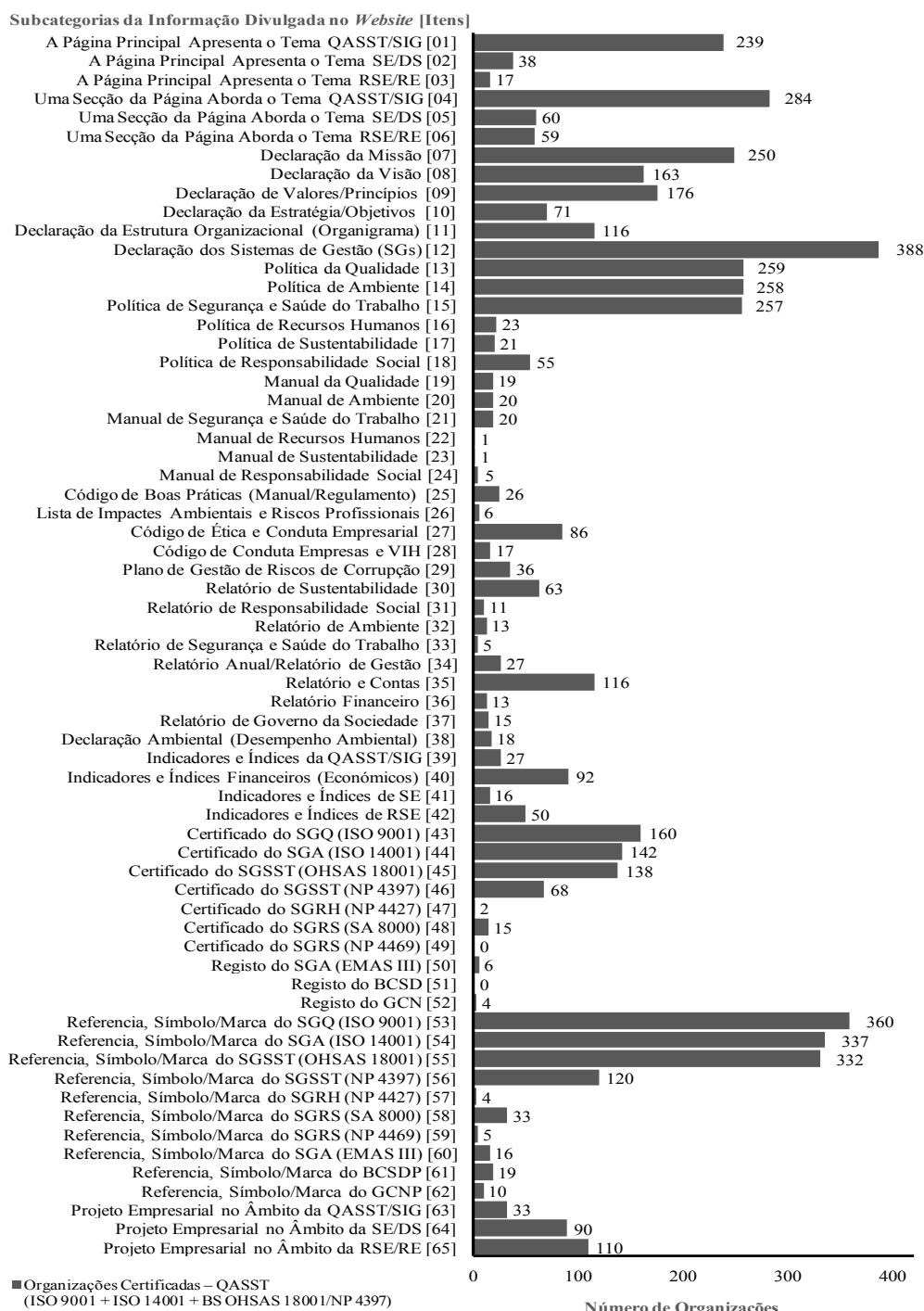
Fonte: adaptado de Carvalho, 2013, p. 108

No seguimento da aplicação do método de análise de conteúdo aos dados de investigação foi possível dissecar a informação divulgada sobre desenvolvimento sustentável no *website* das organizações. O gráfico da Figura 12 mostra que as quatro (4) subcategorias de informação divulgada sobre desenvolvimento sustentável [itens] mais frequentes (*N*) organizam-se pela seguinte ordem decrescente: (i) a informação sobre a Declaração dos Sistemas de Gestão (SGs) [12] divulgada por 388 (91,9%) organizações; (ii) a informação sobre a Referencia, Símbolo e/ou Marca do SGQ (ISO 9001) [53] divulgada por 360 (85,3%) organizações; (iii) a informação sobre a Referencia, Símbolo e/ou Marca do SGA (ISO 14001) [54] divulgada por 337 (79,9%) organizações e, por último, (iv) a



informação sobre a Referência, Símbolo e/ou Marca do SGSST (BS OHSAS 18001) [55] divulgada por 332 (78,7%) organizações QASST.

**Figura 12 – Informação divulgada sobre desenvolvimento sustentável**



Fonte: adaptado de Carvalho, 2013, p. 110

#### 4.1.2. Análise Univariada

A variável dependente (IDI) é uma variável quantitativa contínua que assume valores entre 0 e 1. Na Tabela 2 apresentam-se alguns dos parâmetros estatísticos que caracterizam

a variável dependente, onde se destacam os valores mínimo (0,000), máximo (0,571) e média (0,134) determinados. Por sua vez, a variável dependente (IDI) contínua quando transformada numa variável categórica binária ( $IDI_{(0, 1)}$ ) mostrou agregar 190 (45,0%) organizações na categoria “mais proeminente” (1) e 232 (55,0%) organizações na categoria “menos proeminente” (0).

**Tabela 2 – Resultados estatísticos de caracterização da variável dependente**

Variável	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	DP	Variânci
Índice de Divulgação	422	0,000	0,571	56,572	0,134	0,097	0,009

Nota: N, Número; DP, Desvio Padrão.

Fonte: adaptado de Carvalho, 2013, p. 112

Na investigação, as cinco (5) variáveis independentes (VN, FJ, SA, LG e RM) são todas variáveis categóricas qualitativas (i.e., binárias) e assumem o valor de 0 ou 1, de acordo com a sua categoria de classificação. Em termos de dimensão estatística (N) salienta-se que todas as variáveis independentes têm categorias com uma dimensão (N) superior a 100 organizações.

#### 4.1.3. Análise Bivariada

No sentido de investigar a relação estatística estabelecida entre a variável dependente (IDI) contínua e cada uma das categorias (0 e 1) das variáveis independentes (VN, FJ, SA, LG e RM) realizou-se, numa fase inicial, um teste estatístico não paramétrico, visto não terem sido satisfeitos os pressupostos de aplicação dos testes paramétricos, nomeadamente a normalidade da variável em estudo (IDI) e a homogeneidade de variâncias entre categorias (0 e 1). Para o estudo da normalidade da distribuição aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors, bem como o teste de Shapiro-Wilk. Por sua vez, para o estudo da homogeneidade de variâncias aplicou-se o teste de Levene. Neste sentido, aplicou-se aos dados de investigação (obtidos pelo método de análise de conteúdo) o teste U de Mann-Whitney cujos resultados obtidos encontram-se expressos na Tabela 3. Consequentemente, considerando que o nível de significância adotado é 0,05 (i.e., um nível de confiança de 95%), os resultados da aplicação do teste U de Mann-Whitney mostram, com evidência estatística ( $p = 0,000$  e  $p = 0,009$ ), a existência de diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) na abordagem da variável dependente (IDI) por categorias 0 e 1 de duas (2) variáveis independentes (VN e FJ).

**Tabela 3 – Resultados estatísticos obtidos com o teste U de Mann-Whitney**

Variável		Dependente				
		Índice de Divulgação de Informação				
H	Independente	N	Somas	Médias	Teste U de	Significância
H1	Volume de					
	(0) Outra	283	54263,500	191,740	14077,500	0,000
	(1) Maior	139	34989,500	251,720		
H2	Forma Jurídica					
	(0) Outra	114	21486,000	188,470	14931,000	0,009
	(1) S.A.	308	67767,000	220,020		
H3	Setor de Atividade					
	(0) Outro	183	39930,000	218,200	20643,000	0,162
	(1) Setor 2.º	239	49323,000	206,370		
H4	Localização					
	(0) Outra	232	47226,500	203,560	20198,500	0,070
	(1) Lisboa ou	190	42026,500	221,190		
H5	Rankings dos					
	(0) Não	177	35510,500	200,620	19757,500	0,060
	(1) Exposta	245	53742,500	219,360		

Nota: H, Hipótese; N, Número; Valor-*p*, Probabilidade de significância unilateral (*p*).

Fonte: adaptado de Carvalho, 2013, p. 118

Os resultados obtidos sugerem que individualmente duas (2) variáveis independentes (VN e FJ), de acordo com a sua categoria 0 ou 1, contribuem significativamente ( $p < 0,05$ ) para um “menor” ou “maior” valor calculado da média da variável dependente (IDI) por categoria.

#### 4.1.4. Análise Multivariada

A investigação baseou-se no modelo de regressão logística binária para determinação do perfil da organização portuguesa certificada (QASST), cuja divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável no *website* institucional é mais proeminente. No seguimento da aplicação do modelo de investigação proposto o pressuposto estatístico da não existência de multicolinearidade entre as cinco (5) variáveis independentes (VN, FJ, SA, LG e RM) foi testado exaustivamente através da matriz de correlações (correlação de Pearson), bem como ainda através das estatísticas de colinearidade (tolerância e fator de inflação da variância) e diagnósticos de colinearidade (valores próprios, índice de condição e proporção da variância), tendo sido evidenciado por unanimidade dos parâmetros estatísticos analisados a ausência de multicolinearidade. A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos pela aplicação do modelo de regressão logística binária aos diversos

dados de investigação, sendo que os parâmetros estatísticos do modelo evidenciam que o modelo proposto tem um poder de ajuste moderado.

**Tabela 4 – Resultados estatísticos do modelo de regressão logística binária**

H	Variáveis	$\beta$	EN	Exp( $\beta$ )	Wald	Valor- $p$
H1	Volume de	1,156	0,282	3,177	16,828	0,000
H2	Forma Jurídica	0,468	0,241	1,596	3,760	0,027
H3	Sector de Atividade	-0,207	0,220	0,813	0,884	0,174
H4	Localização	0,213	0,213	1,237	0,995	0,160
H5	Rankings dos Media	-0,472	0,267	0,624	3,112	0,039
	Constante	-0,641	0,266	0,527	5,821	0,008
Parâmetros Estatísticos do Modelo de Regressão					Estatística	Valor- $p$
• $\chi^2$ (1) = 29,009					29,009	0,000
• $\chi^2$ (1) = 61,800					61,800	–
• $\chi^2$ (1) = 29,672					29,672	0,000
• $\chi^2$ (1) = 551,157					551,157	–
• $\chi^2$ (1) = 0,068					0,068	–
• $\chi^2$ (1) = 0,091					0,091	–
• $\chi^2$ (1) = 0,973					0,973	0,499

Nota: H, Hipótese;  $\beta$ , Coeficiente de regressão; EN, Erro Normalizado; Exp( $\beta$ ), Expoente do coeficiente de regressão; Wald, Teste estatístico de Wald; Valor- $p$ , Probabilidade de significância unilateral ( $p$ ).

Fonte: adaptado de Carvalho, 2013, pp. 120–121

Os resultados do modelo mostram com evidência estatística significativa ( $p < 0,05$ ), baseada no teste estatístico de Wald, que três (3) variáveis independentes (VN, FJ e RM) contribuem significativamente ( $p = 0,000$ ,  $p = 0,027$  e  $p = 0,039$ ) para a probabilidade condicional do modelo. Contudo, os coeficientes de regressão ( $\beta$ ) mostram que somente os coeficientes com sinal positivo (+) de duas (2) variáveis (VN e FJ) aumentam a probabilidade preditiva do modelo ser igual a 1, isto é, adotar a categoria “mais proeminente” (1) da variável dependente.

## 4.2. Discussão de Resultados

Os resultados obtidos da análise descritiva evidenciam que a divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável tem uma frequência ( $N$ ) de divulgação muito heterogénea. A Tabela 5 mostra uma visão holística dos resultados obtidos na análise univariada, bivariada e multivariada destacando-se, contudo, os resultados decorrentes da aplicação do modelo de regressão logística binária no âmbito do teste final das cinco (5) hipóteses de investigação.

**Tabela 5 – Resultados estatísticos obtidos por aplicação do teste de hipóteses**

<b>Hipóteses de Investigação Testadas com o Modelo de Regressão Logística</b>				
<b>H1</b>	<b>H2</b>	<b>H3</b>	<b>H4</b>	<b>H5</b>
Aceitar	Aceitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar

Nota: H, Hipótese.

Fonte: adaptado de Carvalho, 2013, p. 124

## 5. Conclusão

Após a concretização dos objetivos de investigação propostos, concluiu-se que, atualmente, a gestão de topo das 422 organizações portuguesas certificadas (QASST) raramente recorrem, em média, ao seu *website* institucional disponível na internet para divulgar informação sobre desenvolvimento sustentável, no âmbito das diversas categorias (9) e subcategorias (65) de análise estudadas. Tendo-se constatando pelos resultados obtidos da aplicação do Índice de Divulgação de Informação sobre Desenvolvimento Sustentável (IDIDS) que, à data, em média, somente 13,4% dos conteúdos medidos pelo índice proposto foram efetivamente alvo de comunicação às partes interessadas. Neste sentido, pode-se concluir que apesar dos princípios do desenvolvimento sustentável estarem presentes na cultura organizacional que é suportada pelo sistema integrado de gestão da qualidade, ambiente, segurança e saúde do trabalho (ISO 9001, ISO 14001 e BS OHSAS 18001/NP 4397), as organizações nem sempre os promovem da melhor forma junto das suas partes interessadas, através da divulgação de informação no âmbito da sua atuação empresarial em prol do desenvolvimento sustentável. Holisticamente, concluiu-se que as organizações ao adotarem o *website* procuram a proximidade com as partes interessadas, através de um canal de comunicação privilegiado que permite a divulgação de informação (Pollach, 2003), promovendo assim os pressupostos fundamentais que sustentam a teoria dos *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984). Em geral, tem-se que os conteúdos da informação divulgada pelas organizações no *website* podem ser entendidos na perspetiva da organização buscar a “legitimidade” para a sua atuação no mercado global, podendo estes ser vistos como o “contrato social” celebrado com todas as partes interessadas, promovendo assim os pressupostos basilares que apoiam a teoria da legitimidade (Guthrie & Parker, 1989; Suchman, 1995). No estudo, os conteúdos que apresentam a maior frequência (*N*) de divulgação no *website* são referentes a informações no âmbito do sistema integrado de gestão (SIG–QASST), corroborando assim com as premissas que

suportam o isomorfismo “coercivo”, “mimético” e “normativo” (Heras-Saizarbitoria, Arana, & San Miguel, 2010) da teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Em termos do perfil da organização (QASST) cuja divulgação de informação sobre desenvolvimento sustentável é mais proeminente, este é constituído por organizações com um grande volume de negócios (i.e., entre os 1000 maiores de Portugal) e que adotam a forma jurídica de sociedade anónima (S.A.), ou seja, o perfil contempla assim as organizações que têm, em geral, mais recursos organizacionais, tecnológicos, financeiros, materiais (físicos), humanos e reputacionais, à luz da teoria da visão baseada em recursos (Barney, 1991; Carvalho, Prévot, & Machado, 2014).

## Referências

- Ali, W., & Rizwan, M. (2013). Factors influencing corporate social and environmental disclosure (CSED) practices in the developing countries: An institutional theoretical perspective. *International Journal of Asian Social Science*, 3(3), 590–609. Retrieved from <http://www.aessweb.com/pdf-files/590-609.pdf>
- Álvarez, I. G., Sánchez, I. M. G., & Domínguez, L. R. (2008). Voluntary and compulsory information disclosed online: The effect of industry concentration and other explanatory factors. *Online Information Review*, 32(5), 596–622. doi:[10.1108/14684520810913990](https://doi.org/10.1108/14684520810913990)
- Alves, S. R. P. (2005). Financial report on the Internet in Portugal. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 2(1), 3–20. Retrieved from <http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/download/10/13>
- Amorim, V. L. C. (2010). *Estudo da divulgação de informação acerca da responsabilidade social empresarial* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Braga, Portugal. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/16585>
- Amran, A., Ooi, S. K., Mydin, R. T., & Devi, S. S. (2015). The impact of business strategies on online sustainability disclosures. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 551–564. doi:[10.1002/bse.1837](https://doi.org/10.1002/bse.1837)
- Andre, P. M., Afgan, N. H., & Carvalho, M. G. (2009). Management system sustainability (based on QMS, EMS, H&S and business indicators). *International Journal for Quality Research*, 3(2), 1–13. Retrieved from <http://www.ijqr.net/journal/v3-n2/05.pdf>
- Asif, M., & Searcy, C. (2014). Towards a standardised management system for corporate sustainable development. *The TQM Journal*, 26(5), 411–430. doi:[10.1108/TQM-08-2012-0057](https://doi.org/10.1108/TQM-08-2012-0057)
- Asif, M., Bruijn, E. J., Fisscher, O. A. M., Searcy, C. (2010). Meta-management of integration of management systems. *The TQM Journal*, 22(6), 570–582. doi:[10.1108/17542731011085285](https://doi.org/10.1108/17542731011085285)
- Asif, M., Fisscher, O. A. M., Bruijn, E. J., & Pagell, M. (2010). An examination of strategies employed for the integration of management systems. *The TQM Journal*, 22(6), 648–669. doi:[10.1108/17542731011085320](https://doi.org/10.1108/17542731011085320)
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23(4), 353–367. doi:[10.1108/09555341111145744](https://doi.org/10.1108/09555341111145744)
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. M. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56(n.n.), 7–17. doi:[10.1016/j.jclepro.2011.10.034](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.034)
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. doi:[10.1002/smj.441](https://doi.org/10.1002/smj.441)
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Tradução) (6ª Edição). Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:[10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108)
- Barros, T. M. O. (2008). The prominence of social responsibility disclosure in Portuguese companies' web pages. *Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto, n.v.(n.n.)*, 1–23. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.22/131>
- Brammer, S., & Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 120–136. doi:[10.1002/bse.506](https://doi.org/10.1002/bse.506)
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685–701. doi:[10.1007/s10551-007-9658-z](https://doi.org/10.1007/s10551-007-9658-z)
- Carvalho, D. M., Prévot, F., & Machado, J. A. D. (2014). O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração*, 49(3), 506–518. doi:[10.5700/rausp1164](https://doi.org/10.5700/rausp1164)

- Carvalho, F. J. F. (2013). *A divulgação de informação sobre sistemas integrados de gestão (SIG), sustentabilidade empresarial (SE) & responsabilidade social empresarial (RSE), nos websites das empresas portuguesas certificadas: “Uma análise exploratória”* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, Portugal. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11110/641>
- Castka, P., Bamber, C. J., Bamber, D. J., & Sharp, J. M. (2004). Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – In search of a feasible CSR management system framework. *The TQM Magazine*, 16(3), 216–224. doi:[10.1108/09544780410532954](https://doi.org/10.1108/09544780410532954)
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. doi:[10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101)
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. doi:[10.5465/AMR.1995.9503271992](https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992)
- Ejdys, J., & Matuszak-Flejszman, A. (2010). New management systems as an instrument of implementation sustainable development concept at organizational level. *Technological and Economic Development of Economy*, 16(2), 202–218. doi:[10.3846/tede.2010.13](https://doi.org/10.3846/tede.2010.13)
- Ferreira, C. S., & Gerolamo, M. C. (2016). Analysis of the relationship between management system standards (ISO 9001, ISO 14001, NBR 16001 and OHSAS 18001) and corporate sustainability. *Gestão & Produção*, 23(4), 689–703. doi:[10.1590/0104-530X2525-15](https://doi.org/10.1590/0104-530X2525-15)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* (1st Edition). Business and Public Policy Series. Boston, MA: Pitman Publishing.
- Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: A rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 19(76), 343–352. doi:[10.1080/00014788.1989.9728863](https://doi.org/10.1080/00014788.1989.9728863)
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(5), 391–430. doi:[10.1016/j.jaccpubpol.2005.06.001](https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.06.001)
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G., & San Miguel, E. (2010). An analysis of the main drivers for ISO 9001 and other isomorphic metastandards. *Review of International Comparative Management*, 11(4), 562–574. Retrieved from [http://www.rmci.ase.ro/no11vol4/Vol11\\_No4\\_Article2.pdf](http://www.rmci.ase.ro/no11vol4/Vol11_No4_Article2.pdf)
- Ho, S. K. M. (2010). Integrated lean TQM model for sustainable development. *The TQM Journal*, 22(6), 583–593. doi:[10.1108/17542731011085294](https://doi.org/10.1108/17542731011085294)
- Jørgensen, T. H. (2008). Towards more sustainable management systems: Through life-cycle management and integration. *Journal of Cleaner Production*, 16(10), 1071–1080. doi:[10.1016/j.jclepro.2007.06.006](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.06.006)
- Joseph, C., & Taplin, R. (2011). The measurement of sustainability disclosure: Abundance versus occurrence. *Accounting Forum*, 35(1), 19–31. doi:[10.1016/j.accfor.2010.11.002](https://doi.org/10.1016/j.accfor.2010.11.002)
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Liew, P. Y., & Luetge, C. (2016). Integrated management system frameworks for corporate social responsibility and related concepts. *Journal of Management and Sustainability*, 6(3), 12–24. doi:[10.5539/jms.v6n3p12](https://doi.org/10.5539/jms.v6n3p12)
- Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95–105. doi:[10.1023/A:1023331212247](https://doi.org/10.1023/A:1023331212247)
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. doi:[10.1086/226550](https://doi.org/10.1086/226550)
- Mežinska, I., Lapiņa, I., & Mazais, J. (2015). Integrated management systems towards sustainable and socially responsible organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(5-6), 469–481. doi:[10.1080/14783363.2013.835899](https://doi.org/10.1080/14783363.2013.835899)



- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245–269. doi:[10.1177/1086026608321329](https://doi.org/10.1177/1086026608321329)
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?. *Organization & Environment*, 27(2) 113–139. doi:[10.1177/1086026614526413](https://doi.org/10.1177/1086026614526413)
- Oskarsson, K., & Malmborg, F. V. (2005). Integrated management systems as a corporate response to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12(3), 121–128. doi:[10.1002/csr.78](https://doi.org/10.1002/csr.78)
- Pogutz, S. (2007, June). *Sustainable development, corporate sustainability, and corporate social responsibility: The need for an integrative framework*. Paper presented at the Sustainable Social and Ecosystem Stewardship: International Conference of the Greening of Industry Network, Wilfrid Laurier University, Waterloo, Ontario, Canada. Retrieved from <https://gin.confex.com/gin/responses/2007CA/151.pdf>
- Pollach, I. (2003). Communicating corporate ethics on the World Wide Web: A discourse analysis of selected company web sites. *Business & Society*, 42(2), 277–287. doi:[10.1177/0007650303042002006](https://doi.org/10.1177/0007650303042002006)
- Rebelo, M. F., Santos, G., & Silva, R. (2016). Integration of management systems: Towards a sustained success and development of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 127(n.n.), 96–111. doi:[10.1016/j.jclepro.2016.04.011](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.011)
- Rocha, M., & Searcy, C. (2012). Embedding sustainable development in organizations through an integrated management systems approach. In C. Ghenai (Editor), *Sustainable development – Policy and urban development – Tourism, life science, management and environment* (pp. 321–340) (1st Edition). Rijeka, Croatia: InTech. doi:<http://dx.doi.org/10.5772/26830>
- Rocha, M., Searcy, C., & Karapetrovic, S. (2007). Integrating sustainable development into existing management systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1-2), 83–92. doi:[10.1080/14783360601051594](https://doi.org/10.1080/14783360601051594)
- Sakál, P., & Hrdinová, G. (2016). The proposal concept of development and implementation in strategy of sustainable corporate social responsibility in the context of the HCS model 3E. *The Journal of Slovak University of Technology*, 24(37), 51–62. doi:[10.1515/rput-2016-0006](https://doi.org/10.1515/rput-2016-0006)
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business–society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263–281. doi:[10.1007/s10551-005-7054-0](https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0)
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. doi:[10.5465/AMR.1995.9508080331](https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080331)
- Tagesson, T., Blank, V., Broberg, P., & Collin, S. O. (2009). What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: A study of social and environmental reporting in Swedish listed corporation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), 352–364. doi:[10.1002/csr.194](https://doi.org/10.1002/csr.194)
- Tsai, W. H., & Chou, W. H. (2009). Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 1444–1458. doi:[10.1016/j.eswa.2007.11.058](https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.11.058)
- United Nations. (1987). *Our common future*. The Report of the World Commission on Environment and Development (WCED). General Assembly Resolution A/42/427. New York, NY: UN. Retrieved from [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/42/427&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/42/427&Lang=E)

## Curriculum Vitae:

Filipe Carvalho é licenciado em Engenharia Ambiental pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), desde 2001, mestre em Engenharia do Ambiente pela mesma universidade, bem como mestre em Engenharia Industrial pela Universidade do Minho (UM) e em Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade,

Ambiente e Segurança pelo Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA). Atualmente, ele trabalha como consultor, auditor e formador nas áreas da qualidade, ambiente e segurança.

Gilberto Santos é licenciado em Engenharia Mecânica (1985) pela Universidade Técnica de Lisboa. Ele completou uma pós-graduação em Engenharia da Qualidade pela Universidade Nova de Lisboa (1991) e recebeu o grau de Doutor em Engenharia Mecânica – Tecnologias da Produção, pela Universidade do Minho em 1999. É Professor na Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico do Cávado e Ave. Os seus interesses de investigação incluem a qualidade, ambiente, segurança e respetiva integração.

Joaquim Gonçalves é doutorado pela Universidade Fernando Pessoa – Porto, Portugal, desde 2012. É Professor Adjunto na Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave – Barcelos, Portugal e investigador do CESUC – Universidade de Coimbra. A sua investigação está relacionada com modelos matemáticos para avaliação da qualidade e uso de inteligência artificial para previsão da qualidade, nomeadamente, a qualidade de vida em pacientes com doenças crónicas.

## **Authors Profiles:**

Filipe Carvalho is graduated in Environmental Engineering from the University of Trás-os-Montes and Alto Douro (UTAD), since 2001, master's degree in Environmental Engineering from the same university, as well as master's degree in Industrial Engineering from the University of Minho (UM) and in Integrated Management Systems of the Quality, Environment and Safety from the Polytechnic Institute of Cávado and Ave (IPCA). Currently, he works as consultant, auditor and trainer in the areas of the quality, environment and safety.

Gilberto Santos is graduated in Mechanical Engineering (1985) by the Technical University of Lisbon. He completed a postgraduate course in Quality Engineering by the New University of Lisbon (1991) and he received a Ph.D. degree in Mechanical Engineering – Production Technologies by the University of Minho, in 1999. He is Professor at College of Technology of Polytechnic Institute of Cávado e Ave. His research interests include the quality, environment, safety and their integration.

Joaquim Gonçalves has a Ph.D. from the University Fernando Pessoa – Porto, Portugal, since 2012. Is Adjunct Professor at School of Technology, Polytechnic Institute of Cávado e Ave – Barcelos, Portugal and researcher of the CESUC – University of Coimbra. His research is related to mathematical models to evaluate the quality and use artificial intelligence to predict the quality, namely the quality of life in patients with chronic diseases.

# **A Sensibilidade das empresas Certificadas pela Qualidade para uma Norma Integradora – Caso das empresas da Região Centro**

**Ana Raquel Ventura dos Santos Serralheiro**

E-mail: anasantosserralheiro@gmail.com

Mestranda em Auditoria Empresarial e Pública, na Coimbra Business School –  
ISCAC

**Georgina Morais**

E-mail: mmorais@iscac.pt

Coimbra Business School – ISCAC

**Alexandre Silva**

E-mail: asilva@iscac.pt

Coimbra Business School – ISCAC

## **Resumo:**

O objetivo desta investigação é aferir a sensibilidade das empresas para uma norma única certificável para sistemas integrados de gestão da qualidade, ambiente e segurança (SIGQAS), procurando perceber se a sua existência facilitaria a implementação de SIGQAS e, em caso afirmativo, se estariam motivadas a optar por esta certificação. Para o efeito, realizou-se um estudo empírico que consistiu numa análise exploratória com administração de questionário às empresas do ramo da indústria da região centro de Portugal, com sistema de gestão da qualidade certificado.

Este artigo encontra-se dividido em dois capítulos: o primeiro apresenta o enquadramento teórico do tema, apresentando as vantagens e dificuldades na integração de sistemas de gestão, e o segundo capítulo é dedicado à análise de dados.

Os dados obtidos permitem concluir que existe um maior número de empresas (62%) a considerar que a existência de uma norma única certificável para SIGQAS facilitaria a implementação. No entanto, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as opiniões, isto é, as empresas não consideram, de forma clara, a necessidade de criação de uma norma integradora. Por outro lado, é evidente para as empresas que consideram positiva a existência da norma única certificável, a motivação para a certificação de SIGQAS.

**Palavras chave:** certificação, norma integradora, qualidade.

## **Abstract:**

The aim of this research is to assess the openness of companies for a certifiable single standard for integrated quality, environmental and safety management systems (IQESMS), and to understand if its existence would facilitate the implementation of IQESMS and, if so, whether companies were motivated to choose for this certification. For this purpose, an empirical study was conducted, consisting of a questionnaire-based exploratory analysis of companies of the industrial sector in the central region of Portugal holding a certified quality management system.

This paper is divided into two chapters: chapter one presents the theoretical framework of the topic, showing the advantages and difficulties in the integration of management systems, while chapter two focuses on data analysis.

The data obtained allow to conclude that a higher number of companies (62%) consider that the existence of a certifiable single standard for IQESMS would facilitate the implementation. However, there are no statistically significant differences among the opinions, which means that companies do not explicitly consider necessary to create an integrating standard.

On the other hand, it is evident on the part of those companies which consider the existence of the certifiable single standard as positive, that there is a motivation for the certification of IQESMS.

**Keywords:** certification, integrative standard, quality.

## **Introdução**

Os mercados exigem cada vez mais das empresas, procurando produtos e/ou serviços que cumpram com os padrões das normas técnicas da qualidade, que garantam a sustentabilidade social e a proteção da integridade física e saúde dos colaboradores. Por este motivo, para muitas empresas, a preocupação em cumprir com os requisitos ambientais, bem como os de segurança e saúde no trabalho, nomeadamente no que concerne à prevenção de acidentes e doenças, torna-se numa questão de sobrevivência e de viabilidade financeira. (Fernandes et al, 2011)

Os clientes são cada vez mais exigentes na hora de escolher e um SIGQAS pode marcar a diferença, permitindo às empresas a conquista de novos fornecedores e clientes que exigem das empresas estas certificações e a demonstração de confiança às partes interessadas. Além disso, prepara as organizações para responder a novos desafios e para concorrer a projetos de financiamento que podem ter a certificação como requisito.

Aliada à pressão exercida sobre as organizações para que racionalizem os seus processos de gestão, surge a oportunidade de integração dos sistemas de gestão, que permitirá

reduzir custos relacionados com a manutenção dos três sistemas de gestão, nomeadamente, com o controlo dos documentos, com auditorias, registos, entre outros. (Bonato et al, 2015)

Assim, pretende-se com esta investigação aferir a sensibilidade das empresas para uma norma única certificável para sistemas integrados de gestão da qualidade, ambiente e segurança (SIGQAS), procurando perceber se a sua existência facilitaria a implementação de SIGQAS e, em caso afirmativo, se estariam motivadas a optar por esta certificação. Para o efeito, realizou-se um estudo empírico que consistiu numa análise exploratória com administração de questionário às empresas do ramo da indústria da região centro de Portugal, com sistema de gestão da qualidade certificado.

O artigo está organizado em dois capítulos: o primeiro apresenta o enquadramento teórico do tema em estudo, apresentando as vantagens e dificuldades na integração de sistemas de gestão e o segundo apresenta a análise e discussão dos resultados.

## **1. Sistemas de gestão**

O sistema de gestão é definido na NP EN ISO 9000:2015 como “*o conjunto de elementos interrelacionados ou interatuantes de uma organização para o estabelecimento de políticas e objetivos e de processos para atingir esses objetivos*”. A norma acrescenta, ainda, que “*um sistema de gestão pode tratar uma única disciplina ou diversas disciplinas, p.ex. gestão da qualidade, gestão financeira ou gestão ambiental*”.

### **1.1. Sistema de Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001)**

A qualidade é uma preocupação antiga, pensando-se ser tão antiga quanto o homem, na medida em que desde os primórdios da civilização que o homem procura aquilo que mais se adequa às suas necessidades de sobrevivência. (Pinto, 2012)

Nos últimos anos a qualidade teve um grande crescimento, associado ao incremento dos mercados e às restrições impostas, relacionadas com a competitividade entre empresas e organizações, e pela necessidade de reduzir os desperdícios por produtos defeituosos. A implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ) tem-se tornado um fator diferenciador das empresas, promovendo o seu sucesso e sobrevivência no mercado, fornecendo maior competitividade e contribuindo para uma maior eficiência na gestão dos seus processos. (Fernandes et al, 2011) Uma empresa certificada pela qualidade consegue transmitir uma maior segurança aos seus clientes, na medida em que

dá uma melhor garantia de cumprimento de prazos, de cumprimento de contratos e de controlo de defeitos. (Pimentel, 2015)

O SGQ, segundo o referencial normativo NP EN ISO 9001:2015, tem como objetivo principal a satisfação dos clientes, que pode ser conseguida pela correta e eficaz implementação do SGQ. O processo de melhoria contínua, a garantia de conformidade dos produtos e o cumprimento dos regulamentos aplicáveis são aspetos possíveis de alcançar, através da implementação do referido referencial. (Ramada, 2014)

A norma certificável é a NP EN ISO 9001:2015, sendo esta aquela que define os requisitos do SGQ e estabelece as metodologias orientadas para apoiar a organização no encontro dos requisitos do cliente. (Pires, 2012). Esta norma foi, recentemente, alvo de alterações, tendo sido adotada a estrutura de alto nível criada pelo Anexo SL1.

O processo de certificação é voluntário, no entanto, a certificação do SGQ constitui uma ferramenta de apoio para as organizações na melhoria do seu desempenho, quer a nível interno, quer externo. Ao nível interno pode salientar-se a orientação de toda a estrutura da organização para as suas prioridades de atuação, a identificação das áreas mais sensíveis, a simplificação de circuitos e eliminação de tarefas desnecessárias e repetitivas, a clara definição das responsabilidades e autoridades, o aumento da motivação dos colaboradores, a diminuição do número de erros e conseqüente redução de custos por perdas. Do ponto de vista externo, salientam-se o aumento da confiança dos clientes e melhoria da imagem da organização, bem como o reconhecimento público da organização. (Lopes e Capricho, 2007) No entanto, importa referir que as organizações, para obterem todos os benefícios, não podem encarar a certificação como o fim da linha, mas sim como o ponto de partida para a melhoria sistemática da qualidade. (Magalhães, 2013)

## **1.2. A integração de sistemas de gestão**

A integração de sistemas de gestão é uma abordagem recente, tendo cerca de uma década, que surge pelas exigências que são feitas às organizações no sentido de adotarem uma

---

<sup>1</sup> Anexo SL – foi desenvolvido pela ISO e consiste na estrutura de um sistema de gestão genérico e o projeto para todas as normas de gestão novas e que sejam adiante revistas, ou seja, todas as normas que venham a ser publicadas (novas ou revistas) terão a mesma estrutura, podendo ser acrescentados requisitos adicionais de setores individuais à estrutura genérica. Este anexo foi criado com o intuito de assegurar a coerência e compatibilidade entre normas de sistemas de gestão. Desta forma, reduzem-se os conflitos, duplicações, confusões e equívocos que ocorriam em consequência das estruturas diferentes entre as normas dos sistemas de gestão. (BSI Group)

gestão dinâmica e flexível. Esta abordagem consiste na união de vários procedimentos, diretrizes, documentos de suporte que são parte integrante de cada sistema, de forma independente, num único sistema de gestão, tornando-o mais completo e eficaz. (França, 2009)

As organizações procuram, cada vez mais, aumentar a sua competitividade e sustentabilidade, o que se traduz num aumento do número de organizações portuguesas com sistema integrado de gestão da qualidade, ambiente e segurança. (Almeida et al., 2014)

Por norma, as organizações tendem a começar pela certificação do SGQ, na medida em que o foco principal é a satisfação do cliente e a redução dos desperdícios. (Bonato et al., 2015) Mas, a necessidade de cumprimento legal ao nível ambiental e de segurança e saúde no trabalho e a necessidade de ir ao encontro das exigências das partes interessadas que requerem um compromisso assumido para com estas questões, leva organizações a certificar SGA e SGSST, encontrando na integração de sistemas de gestão uma excelente oportunidade. (Sousa, 2010)

No entanto, ainda existem organizações que implementam os três sistemas de gestão (SGQ, SGA e SGSST) de forma não integrada, o que se pode traduzir em desvantagens para as organizações, nomeadamente, duplicação de esforço e burocracia, complexidade de gestão interna, redução da eficiência da gestão e maiores custos de investimento. Além disso, poderão ocorrer situações de conflito de interesses entre os três sistemas de gestão devido à prevalência de interesses isolados de cada um dos subsistemas que poderiam ser transformados em objetivos estratégicos da empresa. (Domingues et al, 2015)

A integração dos sistemas de gestão tem vindo a ficar facilitada com as atualizações feitas às normas em que, cada vez mais, se tem a preocupação de aproximar as suas estruturas, de modo que seja mais fácil a interligação dos requisitos. Aliás, as normas da qualidade e do ambiente são já um exemplo dessa preocupação, tendo adotado a estrutura de alto nível definida no Anexo SL. No entanto, já antes destas recentes alterações, vários autores estudaram os elementos coincidentes nos três referenciais que facilitavam a integração, tendo chegado à conclusão de que os requisitos dos sistemas de gestão que as empresas integram mais e em maior grau são: o controlo de documentos e registos, a política, os objetivos e metas, o manual, a auditoria interna, a análise crítica da gestão e a comunicação interna. (Vitoreli et al, 2013) Com as recentes alterações e com a integração do pensamento baseado no risco, certamente que existirá mais um elemento a acrescentar

a esta lista: a avaliação dos riscos que, antes, já era realizada, de forma indireta, através da análise das medidas preventivas.

A existência de uma norma única certificável para SIGQAS, poderia facilitar todo este trabalho para as organizações. Este assunto tem sido debatido, mas ainda nenhuma norma internacional relativa a SIGQAS foi publicada. Esta norma poderia, além da compilação dos requisitos dos três sistemas de gestão, acrescentar os fatores que devem ser considerados ao implementar um SIGQAS e forma de o avaliar. (Domingues et al, 2015)

### **1.2.1. Vantagens da integração de sistemas de gestão**

Um SIGQAS permitirá à organização ter um sistema único e simplificado, focado na melhoria contínua do desempenho, na otimização dos recursos disponíveis, na integração de forma constante da qualidade, ambiente e SST na gestão dos seus negócios. (Sousa, 2010) De facto, o estudo realizado por Almeida et al (2014) apresentou como principais motivações para a integração dos sistemas de gestão a otimização de processos, a redução da documentação, melhoria da organização interna e a melhoria da imagem da empresa.

Um SIGQAS, quando adequado, permite otimizar os processos e as componentes dos vários sistemas, criando um único sistema de gestão, que concentra um único conjunto de procedimentos, que dão resposta aos requisitos das três áreas (qualidade, ambiente e segurança). Além disso, permite assegurar a eficácia da organização através da satisfação do cliente, dos seus colaboradores e outras partes interessadas, além da redução dos riscos associados à atividade e da redução dos impactes ambientais. (Pinto, 2012)

Outras vantagens dos SIGQAS são a redução de custos, a redução do número de ações de formação e de auditorias internas, com a consequente redução de interrupções no trabalho, melhoria na gestão dos recursos, redução da burocracia através da simplificação do sistema de gestão, melhoria do desempenho organizacional, comunicação e difusão da informação mais eficazes, maior eficácia na monitorização dos objetivos, redução da sobreposição e duplicação de atividades, melhoria da interação entre os colaboradores e da sua motivação, aumento da produtividade, maior confiança nos produtos e serviços prestados, conquista de novos mercados, maior credibilidade junto das partes interessadas e garantia de cumprimento legal. (Vitoreli et al, 2013) (Pinto, 2012) (Matias et al.,2011)

De uma forma resumida pode dizer-se que a integração dos sistemas permite obter sinergias, que se traduzem em ganhos estratégicos, organizacionais e de documentação. Aliás, o estudo de Bernardo et al (2015) demonstrou que, de facto, a integração dos



sistemas de gestão ajuda as organizações a tornarem-se mais eficientes e a aproveitar as sinergias potenciais dos sistemas de gestão.

### **1.2.2. Desvantagens da integração de sistemas de gestão**

Apesar das vantagens enunciadas, existem obstáculos à integração dos sistemas, desde logo as especificidades de alguns requisitos presentes nas normas, sendo necessário prestar atenção para não depreciar o propósito destes e não prejudicar o desempenho da organização. (Pinto, 2012)

Além disso, importa ter presente a necessidade de mais recursos para a implementação dos três sistemas de gestão em simultâneo, nomeadamente, recursos humanos multidisciplinares, com competências em qualidade, ambiente e segurança e saúde no trabalho e recursos financeiros. (Pinto, 2012)

Outra desvantagem está associada à dimensão da organização, pois organizações de grande dimensão e complexidade, que não estejam bem estruturadas, isto é, sem responsabilidades e autoridades bem definidas, sem procedimentos bem determinados, sem envolvimento dos colaboradores e sem o comprometimento claro da gestão, aconselha-se uma integração faseada. A integração faseada passa por começar pela implementação do SGQ e, só quando este estiver em pleno funcionamento, avançar com a implementação dos SGA e da SGSST. (Pinto, 2012)

As organizações podem, ainda, deparar-se com as seguintes dificuldades: articulação das exigências decorrentes da integração/implementação com as preocupações do dia-a-dia, integração dos diversos documentos e registos já existentes, introdução das exigências do sistema integrado de gestão nas responsabilidades e autoridades dos vários colaboradores envolvidos, interligação dos requisitos das várias normas, formação dos colaboradores com as competências multidisciplinares necessárias, dificuldades na comunicação e escassez de recursos. (Pinto, 2012)

## **2. A investigação**

Este capítulo é dedicado à investigação, definindo-se a metodologia utilizada e apresentando-se os resultados obtidos e respetiva discussão.

O estudo realizado inscreve-se nas metodologias do tipo exploratório, visto que se pretende tratar de problemas pouco conhecidos, definir hipóteses ou proposições para futuras investigações. (Yin, 1993)

## 2

### 2.1. Metodologia

As empresas, como já referido anteriormente, têm tendência a iniciar o processo de certificação pelo SGQ. De facto, segundo dados do IPAC, o número de empresas com certificação da qualidade é muito maior comparativamente ao número de empresas com certificação ambiental e com certificação de segurança e saúde no trabalho.

Pretende-se, com este estudo, perceber a sensibilidade das empresas para a necessidade de uma norma integradora para SIGQAS e, para o caso das empresas que consideram essa necessidade, se seria uma motivação para certificarem SIGQAS.

Outros objetivos deste estudo são perceber quais os fatores que motivam as empresas a certificar SGQ e os principais fatores que motivam as empresas a optar pela integração de SGQAS.

#### 2.1.1. Amostra/Procedimento

A população abrange todas as empresas com pelo menos o SGQ certificado, de acordo com dados do IPAC. Para este estudo, utilizou-se uma amostra não probabilística, por conveniência, constituída por todas as empresas do ramo indústria da região centro<sup>2</sup> que têm, pelo menos, o SGQ certificado, o que equivale a 862 empresas. Para o estudo, foram contactadas 802 empresas, visto não se ter conseguido o contacto das restantes 60. A base de dados das empresas a participar no inquérito foi construída, com base na consulta da lista de empresas certificadas no site do IPAC.

#### 2.1.2. Método de recolha de dados

Os métodos e técnicas de recolha de dados tiveram como base uma análise exploratória com administração de questionário online. Optou-se pelo questionário porque era a melhor forma de obter resultados, visto que para o estudo se consideram empresas dispersas pelos vários distritos da região Centro e, desta forma, consegue-se chegar mais facilmente às empresas, aumentando a celeridade nas respostas e a redução de encargos financeiros da investigação.

---

<sup>2</sup> A delimitação da região centro terá em consideração os NUTS II, de 2013, que contempla os distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria, Santarém, Viseu e Lisboa-Oeste. Como, no site do IPAC, não há distinção entre as diferentes zonas do distrito de Lisboa, não serão objeto de estudo as empresas de Lisboa. Assim, o estudo incidirá sobre as empresas do ramo industrial dos distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria, Viseu e Santarém. (o que são os NUTS?, site <http://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>, consultado em 29/11/2016)

O questionário foi elaborado no software LimeSurvey, versão 1.91. e enviado, através deste, por e-mail para empresas.

O inquérito foi estruturado em duas partes. A primeira contempla questões sobre a certificação de sistemas de gestão e a segunda questões para a caracterização da empresa. O inquérito foi enviado para 802 empresas, das quais responderam 50, o que representa uma taxa de resposta de 6,23%.

### 2.1.3. Instrumentos/Variáveis

As questões do inquérito foram transformadas em variáveis, de modo a poder fazer-se a análise de dados. A tabela 1 apresenta a secção do questionário, o número da questão, a variável e a informação que se pretende obter.

**Tabela 1 – Variáveis e informação a recolher**

<b>Secção</b>	<b>Questão n.º</b>	<b>Variável</b>	<b>Informação pretendida</b>
Certificação de sistemas de gestão	1	<i>Certificação da qualidade</i>	<i>Saber se a empresa tem SGQ certificado</i>
	1.1	<i>Antiguidade do SGQ</i>	<i>Saber há quantos anos a empresa possui a certificação do SGQ</i>
	2	<i>Fatores importantes na opção pela certificação do SGQ (18 fatores)</i>	<i>Determinar os fatores mais importantes na opção pela certificação do SGQ</i>
	3	<i>Certificação ambiental</i>	<i>Saber se a empresa tem a certificação do SGA</i>
	3.1	<i>Antiguidade do SGA</i>	<i>Saber há quantos anos a empresa possui a certificação do SGA</i>
	4	<i>Fatores importantes na opção pela certificação do SGA (19 fatores)</i>	<i>Determinar os fatores mais importantes na opção pela certificação do SGA</i>
	5	<i>Certificação do SGSST</i>	<i>Saber se a empresa tem a certificação do SGSST</i>
	5.1	<i>Antiguidade do SGSST</i>	<i>Saber há quantos anos a empresa possui a certificação do SGSST</i>
	6	<i>Fatores importantes na opção pela certificação do SGSST (16 fatores)</i>	<i>Determinar os fatores mais importantes na opção pela certificação do SGSST</i>

	7	<i>Primeiro SG certificado</i>	<i>Determinar, caso a empresa tenha mais do que um SG certificado, qual o primeiro SG que certificou</i>
	8	<i>SG mais vantajoso</i>	<i>Determinar, caso a empresa tenha mais do que um SG certificado, qual o que trouxe mais vantagens</i>
	9	<i>Forma de implementação</i>	<i>Saber, caso a empresa tenha mais do que um SG certificado, se foram implementados de forma integrada ou de forma isolada.</i>
	10	<i>Fatores importantes na opção pela integração de sistemas de gestão (21 fatores)</i>	<i>Determinar os fatores mais e menos importantes na opção pela integração de sistemas de gestão</i>
	11	<i>Dificuldades na integração</i>	<i>Perceber as dificuldades com as quais as empresas se podem deparar na integração de sistemas de gestão.</i>
	12	<i>Norma única</i>	<i>Perceber se a existência de uma norma integradora certificável facilitaria o trabalho para as empresas.</i>
	12.1	<i>Impacto na norma integradora</i>	<i>Determinar o impacto da norma integradora certificável.</i>
	13	<i>Motivação para certificação integrada</i>	<i>Compreender se as empresas estariam motivadas a certificar SIGQAS caso existisse uma norma integradora certificável</i>
Caracterização da empresa	14	<i>Número de trabalhadores</i>	<i>Conhecer a dimensão da empresa através do número de trabalhadores</i>
	15	<i>Função</i>	<i>Saber se a função desempenhada pelo respondente tem influência nos resultados</i>
	16	<i>Antiguidade da empresa</i>	<i>Conhecer o ano de fundação da empresa.</i>
	17	<i>Atividade</i>	<i>Determinar se existem diferenças nas respostas em função por setor de atividade</i>

	18 e 18.1	Recursos na implementação	Perceber como as empresas implementam os seus sistemas de gestão, se com recursos internos ou externos e, se internos, a full ou part-time.
	19	Organismo certificador	Conhecer o organismo certificador predominante.
	20	Exportação	Determinar se a exportação de produtos está associada à necessidade de integração de sistemas de gestão

## 2.2. Resultados e discussão

A amostra considerada para os resultados é composta por 50 empresas, das quais 3 são microempresas, 29 pequenas empresas, 18 médias empresas e 8 grandes empresas. Todas as empresas foram fundadas há mais de 5 anos, tendo a maior parte (72%) sido fundada há mais de 20 anos. Destaca-se, ainda, que 82% das empresas inquiridas são exportadoras. Relativamente ao setor de atividade, 15 empresas são do setor da metalurgia, representando 30% das empresas inquiridas.

Metade das empresas inquiridas implementaram os seus sistemas de gestão com recursos internos.

Todas as empresas têm SGQ certificado. Do total de empresas inquiridas, 54% têm apenas SGQ certificado, 24% têm dois sistemas de gestão e 22% têm os três sistemas de gestão certificados (SGQ, SGA e SGSST).

Relativamente à antiguidade da certificação do SGQ, verifica-se que apenas 2 empresas estão certificadas há mais de 20 anos. Cerca de 50% das empresas têm a certificação há menos de 10 anos.

Calculou-se o rácio antiguidade da certificação/antiguidade da empresa, de forma a verificar se as empresas certificaram os seus SGQ logo após a data de fundação e verificou-se que não existe essa associação, ou seja, as empresas optam por certificar-se mais tarde, o que pode estar relacionado com a mudança constante nas necessidades de mercado.

Terminada a caracterização da amostra, passa-se à análise de dados, de forma a dar resposta aos objetivos deste estudo.

Assim, para perceber a sensibilidade das empresas para a necessidade de uma norma integradora para SIGQAS, testou-se a seguinte hipótese: *As empresas consideram necessária a existência de uma norma integradora.*

Realizou-se o teste binomial com a variável “Norma única” e obteve-se o resultado, exposto na tabela 2.

**Tabela 2 – Resultado do teste binomial “Norma única”**

Variável		Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (2 extremidades)
Norma única	Grupo 1	Sim	31	0,62	0,50	0,119
	Grupo 2	Não	19	0,38		
Total			50	1,00		

Verifica-se que das 50 empresas que responderam, 31 consideram necessária a existência de uma norma integradora para SIGQAS e 19 consideram que não.

Apesar de existir uma preferência pelo “Sim” (62%), não existem diferenças estatisticamente significativas entre as opiniões ( $p > 0,05$ ), isto é, as empresas não consideram de uma forma clara a necessidade de uma norma única certificável para SIGQAS.

Isto pode dever-se às alterações recentes feitas às normas da qualidade e do ambiente, que seguem a estrutura do Anexo SL e que, dessa forma, facilita a interligação dos requisitos, sendo mais fácil para as empresas encontrar os pontos comuns e divergentes às duas normas. Aliás, uma das razões para a criação do Anexo SL foi precisamente a de “Facilitar a integração dos sistemas de gestão”. (Tomé et al, 2014)

Outra hipótese que se colocou foi se “o número de SG certificados têm influência na perceção da necessidade de uma norma integradora”, visto que as empresas certificadas apenas pela qualidade poderiam não sentir a necessidade de implementar sistemas integrados, logo não perceber a necessidade de uma norma integradora. Para o efeito realizou-se o teste do Qui-Quadrado com as variáveis “N.º SG certificados” e “Norma única” e constatou-se que não existe uma associação ( $p > 0,05$ ), logo o número de certificações não tem influência na perceção da necessidade de uma norma integradora. Assim, conclui-se que as empresas não conseguem ter uma opinião concreta em relação a esta temática, o que pode dever-se ao facto de nem todas terem implementado SIG e,

por esse motivo, não conhecerem as reais dificuldades da integração ou não estarem motivadas para o fazer.

Verificando-se que, apesar da percepção da necessidade da norma integradora não ser significativa, existe uma preferência pelo “Sim”. Tendo em conta este resultado, testou-se a hipótese, que dá resposta ao objetivo de perceber se as empresas que consideram necessária a norma integradora estariam motivadas e certificar sistemas integrados de gestão da qualidade, ambiente e segurança: “*As empresas que consideram necessária a existência de uma norma integradora estão motivadas para certificar sistemas integrados de gestão, caso esta norma venha a ser criada*”, aplicando-se o teste binomial com a variável “Motivação para certificação integrada”. Os resultados obtidos são apresentados na tabela 3.

**Tabela 3 – Resultado do teste binomial “Motivação para certificação integrada”**

Variável		Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (2 extremidades)
Motivação certificação integrada	Grupo 1	Sim	30	0,97	0,50	0,000
	Grupo 2	Não	1	0,03		
Total			31	1,00		

Neste caso, verifica-se que existem diferenças significativas ( $p < 0,05$ ). Das 31 empresas, 30 consideram que a existência da norma integradora as motivaria a certificar SIG, logo conclui-se que estas empresas estariam motivadas a certificar SIG. Assim, a existência de uma norma integradora para SIGQAS poderia ser uma mais-valia e ser motivador para as empresas optarem pela certificação desta norma, o que faz sentido, visto que estas empresas consideraram necessária a norma integradora.

Testou-se, ainda, se existia alguma associação entre a percepção da necessidade da norma integradora e a exportação, realizando o teste do Qui-Quadrado com as variáveis “Norma única” e “Exportação”. A hipótese formulada foi: “*As empresas que consideram necessária a existência de uma norma integradora são aquelas que exportam produtos*”. Constatou-se que não existe uma associação ( $p > 0,05$ ), o que significa que o facto de se exportar não tem influência na necessidade da norma integradora.

Para dar resposta ao objetivo “perceber quais os principais fatores que motivam as empresas a certificar sistemas de gestão da qualidade”, fez-se uma estatística descritiva das 18 variáveis que foram avaliadas numa escala de Likert que variava de 1 (menos importante) a 4 (mais importante), concluindo-se que as principais motivações para certificar sistemas de gestão da qualidade são: definição de responsabilidades e autoridades, apoio à empresa na definição, implementação, manutenção e melhoria de estratégias pró-ativas para identificar e resolver os problemas da qualidade, maior organização das atividades e as vantagens competitivas, sendo esta última a variável com maior impacto. Estas motivações correspondem às vantagens internas e externas da certificação de SGQ, segundo Lopes e Capricho, 2007. O destaque da competitividade e da maior eficiência na gestão de processos vai ao encontro daquilo que Fernandes et al, 2011 enfatiza no seu estudo.

A variável “é uma forma de marketing” é aquela que tem menor impacto na opção pela certificação da qualidade, apesar de se verificar muitas vezes como vantagem associada à certificação de SGQ, tal como refere Lopes e Capricho (2007). Deste resultado se conclui que, apesar de ser importante, porque a média é positiva (numa escala de 1 a 4, apresenta uma média de 2,50), não é dos fatores mais importantes na certificação de SGQ. Realizou-se uma análise fatorial exploratória com os 18 itens e obtiveram-se 5 dimensões principais que permitem representar pontos focais dentro do grupo de fatores importantes da certificação de SGQ. As dimensões são: operacionalidade, recursos humanos, eficiência, eficácia e marketing.

Na tabela 4 apresentam-se as dimensões, os fatores de cada dimensão e a relevância, quer individual, quer em combinação.



**Table 4 – Dimensões SGQ**

Dimensão	N.º de itens	Fatores	Relevância		
			Mínimo	Máximo	Média
Operacionalidade	5	-Definição de responsabilidades e autoridade -Diminuição de erros -Clarificação da comunicação organizacional -Redução dos prejuízos materiais devidos a produtos não conformes -Apoio à empresa na definição, implementação, manutenção e melhoria de estratégias pró-ativas para identificar e resolver os problemas da qualidade	5,00	20,00	15,40
Recursos humanos	5	-A empresa possui RH com competências para a certificação deste tipo de SG -A empresa consegue lidar bem com as exigências da norma da qualidade -Apoio na identificação de áreas sensíveis -Apoio na definição de prioridades de atuação -Maior organização das atividades	5,00	20,00	15,34
Eficiência	4	-Eliminação de tarefas supérfluas e repetidas -Aumento da produtividade -A certificação da qualidade traz vantagens competitivas -Possibilidade de integração com outros SG	4,00	16,00	12,22
Eficácia	2	-Os benefícios da certificação compensam os custos -O negócio da empresa justifica o investimento na certificação	2,00	8,00	5,84
Marketing	1	-É uma forma de marketing	1,00	4,00	2,42
Soma_Componente	17		17,00	68,00	51,22

Verifica-se que, em todos os casos, o resultado é positivo (superior a 50%), logo as empresas reconhecem a importância destas 5 componentes no SGQ, quer individual, quer globalmente. A operacionalidade é a dimensão mais valorizada pelas empresas, seguida da dimensão recursos humanos. De facto, os fatores integrados nestas dimensões são os

mais enunciados nas vantagens do SGQ, nomeadamente por Ramada, 2014; Pires, 2012; Lopes e Capricho, 2007.

Por último, para dar resposta ao objetivo “perceber quais os principais fatores que motivam as empresas a optar pela integração de sistemas de gestão da qualidade, ambiente e segurança”, efetuou-se uma estatística descritiva das 21 variáveis consideradas para sistemas integrados de gestão, que foram avaliadas também numa escala Likert que variava de 1 (menos importante) a 4 (mais importante), concluindo-se que as principais motivações para a implementação de SIG são a garantia de cumprimento legal, a redução da sobreposição e duplicação de atividades e simplificação do SG com a consequente redução da burocracia e diminuição da quantidade de documentos. Estes resultados vêm confirmar, mais uma vez, aquilo que vários autores, nomeadamente Almeida et al, 2014; Pinto, 2012; Vitoreli et al, 2013, têm vindo a identificar como principais motivações para a integração de sistemas, que incluem, a otimização de processos, a redução da documentação e da burocracia e a melhoria da organização interna.

A diminuição de custos com documentação e com formação foram consideradas os fatores que menos contribuem para a integração de sistemas de gestão.

Também neste caso se realizou uma análise fatorial exploratória, mas neste caso encontramos apenas uma dimensão que engloba todos os itens.

Assim, pode dizer-se que as empresas têm apenas uma perceção, considerando importante a integração de SG, mas não conseguem distinguir as componentes, como distinguiram na qualidade. Isto pode dever-se ao facto de, como nem todas as empresas tem SIG, não conhecem bem a integração dos sistemas de gestão, não se conseguindo definir um perfil de dimensões relevantes. Os resultados demonstram que as empresas pontuaram todas da mesma maneira.

A perceção é que os SIG contribuem de uma forma generalizada para a qualidade.

## **Conclusão**

Os principais resultados deste estudo dizem respeito à perceção das empresas para a sensibilidade de uma norma integradora para SIGQAS e as principais motivações para a certificação de SGQ e implementação de SIG.

Em relação à necessidade de uma norma integradora para SIGQAS, o estudo permite concluir que a norma pode ser uma opção, visto as empresas terem manifestado uma

preferência pela existência da norma (62%), mas não é clara para as empresas essa necessidade, pois os resultados não são estatisticamente significativos. No entanto, conclui-se que as empresas que percebem essa necessidade são empresas motivadas a certificar SIGQAS, caso essa norma venha a existir.

Através da análise da revisão da literatura e do estudo empírico foi possível concluir que os resultados vão ao encontro dos resultados obtidos pelos autores estudados, no que diz respeito às motivações para certificar SGQ e implementar SIGQAS e que se resumem à competitividade, maior eficiência na gestão de processos, redução da documentação e da burocracia e maior organização interna.

## Referências

- Almeida, J., Domingues, P. e Sampaio, S. (2014). Different perspectives on management systems integration, *Total Quality Management & Business Excellence*, **25**:3-4, 338-351
- Bernardo, M., Gotzamani, K., Vouzas, F. e Casadesus, M. (2016). A qualitative study on integrated management systems in a non-leading country in certifications, *Total Quality Management & Business Excellence*
- Bonato, S. e Caten, C. (2015). *Diagnóstico da integração dos sistemas de gestão ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Production, v.25, n.3, p.626-640, jul/set. 2015
- BSI Group. *Apresentando o Anexo SL*. Acedido em 24 de agosto de 2016, em <http://www.bsigroup.com/LocalFiles/pt-BR/Entendendo%20o%20Anexo%20SL.pdf>
- Domingues, J.P.T., Sampaio, P. e Arezes, P.M. (2015). Analysis of integrated management systems from various perspectives, *Total Quality Management & Business Excellence*, **26**:11-12, 1311-1334
- Fernandes, J., Busanello, F., Beilke, M. e Polacinski, E. (2011). Etapas Necessárias para Implantação de um Sistema de Gestão Integrado, *SIEF-Semana internacional das engenharias da FAHOR*, 2011
- França, N.P. (2009). *Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde: Recomendação para implementação em empresas construtoras de edifícios*. Dissertação de Mestrado em Arquitetura e Urbanismo, Universidade Estadual de Campinas. Campinas.
- Lopes, A. E Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. RH Editora
- Magalhães, L. (2013). *Elaboração de um guia para a implementação de um Sistema de Gestão Integrado na LEICARCOOP*. Relatório de Estágio. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto
- Matias, J. C. O. e Coelho, D. A. (2011). Integrated total quality management: Beyond zero defects theory and towards innovation, *Total Quality Management & Business Excellence*, **22**:8, 891-910
- Pimentel, T. (2015). *O contributo dos sistemas integrados de gestão para o reconhecimento da excelência – um estudo das organizações premiadas pelo PEX-SPQ entre os anos 1994 e 2013*. Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2015
- Pinto, A. (2012). *Gestão Integrada de Sistemas: Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho*. Edições Sílabo
- Pires, A.R. (2012), *Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*, Edições Sílabo Lda., Lisboa.
- Ramada, E. (2014). *Sistema integrado de gestão da qualidade, ambiente e segurança: uma proposta para o setor da construção civil*. Dissertação de Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico do Porto
- Sousa, V., 2010, *Sistemas Integrados de Gestão (Qualidade, Ambiente e Segurança)*. Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre em segurança e saúde no trabalho. Setúbal
- Tomé, B., Fonseca, L. (2014). A futura ISO 9001:2015, *Guia de empresas certificadas*, Cem palavras, Edição 09. pp 26-29, 2014

- Vitoreli, G. e Carpinetti, L. (2013). *Análise da integração dos sistemas de gestão normalizados ISO 9001 e OHSAS 18001: Estudo de casos múltiplos*. Gest. Prod. São Carlos. v.20, n.1, p.204-217, 2013
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

### **Normas:**

- NP EN ISO 9000 (2015). *Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*. Caparica. Instituto Português da Qualidade. 58p.
- NP EN ISO 9001 (2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Caparica. Instituto Português da Qualidade. 40p.

## **Curriculum Vitae:**

### **Ana Santos Serralheiro**

Aluna de mestrado no curso de Auditoria Empresarial e Pública da Coimbra Business School – ISCAC Portugal. Atualmente é formadora externa no IEFP-Coimbra. As áreas de interesse são sistemas de gestão da qualidade, sistemas integrados de gestão, segurança e saúde no trabalho e gestão ambiental.

Master degree student in Business and Public Auditing from Coimbra Business School - ISCAC Portugal. She is currently an external trainer at IEFP-Coimbra. Areas of interest are quality management systems, integrated management systems, occupational safety and health, and environmental management.

### **Georgina Morais**

Docente na Coimbra Business School - ISCAC Portugal e Auditora Interna. Especialista na área de controlo interno, auditoria interna e sistemas de gestão da qualidade e ambiente, com muitos anos de experiência profissional, lecionação e publicações nestas áreas. Vasta experiência na implementação dos sistemas de gestão de qualidade e auditoria da qualidade. Vice-Presidente do IPAI, Diretora da Coimbra Business School Formação Avançada e Coordenadora de vários projetos, tais como, cursos pós-graduados, auditorias, projetos e laboratório de Risco e Auditoria. Mestre em Gestão de Empresas pelo ISCTE e Título de Especialista em Auditoria no âmbito do DL 206/2009.

Professor at Coimbra Business School - ISCAC Portugal and Internal Auditor. Expert in internal control, internal audit and management systems of the quality and environment, with many years of professional experience, publications and teaching in these issues. Much experience in implementing quality management systems and quality auditing. Member of the IPAI Board, Director of Coimbra Business School Advanced Training and Coordinator of several projects, such as postgraduate courses, audits, projects and risk and audit laboratory. MSc Business Management from ISCTE and Specialist in Auditing under DL 206/2009.

### **Alexandre Silva**

MSc Statistics University College Dublin, PhD Statistics University of Reading, UK- É Professor Coordenador do ISCAC|Coimbra Business School. Fundador, director e responsável técnico da PolLab, centro de estudos e sondagens. Criou e é Coordenador do mestrado Análise de dados e sistemas de apoio à decisão. Integra a equipa de investigação do CEISUC, como “investigador integrado” – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Membro de diversas associações científicas.

MSc Statistics University College Dublin, PhD Statistics University of Reading, UK- Coordinating Professor at ISCAC | Coimbra Business School. Founder, director and technical supervisor of PolLab, center for market studies and surveys. Created and is Coordinator of the master's degree Data analysis and decision support systems. Member of CEISUC research team as an "integrated researcher" - Faculty of Economics, University of Coimbra. Member of several scientific associations.

# Gastos ambientais em empresas portuguesas certificadas pela ISO 14001

**Marina Garcia Bonito**

E-mail: [marina.bonito@gmail.com](mailto:marina.bonito@gmail.com)

**Jorge Casas Novas<sup>3</sup>**

E-mail: [jlnovas@uevora.pt](mailto:jlnovas@uevora.pt)

Universidade de Évora e CEFAGE

**Teresa Eugénio**

E-mail: [teresa.eugenio@ipleiria.pt](mailto:teresa.eugenio@ipleiria.pt)

Instituto Politécnico de Leiria

## Resumo:

As preocupações ambientais têm vindo a crescer a nível mundial. As organizações têm-se mostrado interessadas em minimizar o problema, recorrendo a estratégias e políticas ambientais que interagem com as empresas, que nas suas atividades são responsáveis pelas ações que possam interferir com o ambiente. O objetivo deste estudo é analisar qual o tratamento e utilização dos gastos ambientais como parte da contabilidade ambiental produzida nas empresas certificadas pela ISO 14001, em Portugal e qual o benefício desse tratamento e utilização. Foram efectuados inquéritos, utilizando como amostra as empresas portuguesas certificadas pela ISO 14001. O contributo deste estudo vem no sentido de alertar as empresas para a necessidade de uma análise mais profunda dos gastos ambientais. Conclui-se que a contabilidade ambiental permite o registo analítico dos vários tipos de gastos ambientais, contribuindo deste modo para uma gestão mais eficaz. A ISO 14001 contribui para um controlo operacional mais eficiente que por sua vez permite melhores e mais consciente tomada de decisões

**Palavras chave:** Contabilidade Ambiental; Gastos Ambientais; ISO 14001; Portugal

## Abstract:

Environmental concerns have been growing worldwide. Organizations have shown interest in minimizing the problem, using environmental strategies and policies that interact with companies, once in their activities they are responsible for actions that may affect the environment. The aim of this study is to analyze the treatment and use of environmental costs as part of

---

<sup>3</sup> O autor agradece o apoio financeiro da Fundação para a Ciência e a Tecnologia e COMPETE (UID/ECO/04007-POCI-01-0145-FEDER-007659).

environmental accounting produced by ISO 14001 certified companies in Portugal and the benefit of this treatment and use. A research was carried out using a sample of Portuguese ISO 14001 certified companies. The contribution of this study is to alert companies for the need to a deeper analysis of environmental costs. Concluding, environmental accounting allows the analytical registration of different environmental costs, thus contributing to a more effective management. ISO 14001, contributes to a more efficient operating control which in turn allows a better and more conscious decisions making.

**Keywords:** Environmental Accounting; Environmental Costs; ISO 14001; Portugal.

## 1. Introdução - Enquadramento do estudo

As preocupações ambientais têm vindo a crescer a nível mundial, levantando inúmeras questões ao nível da qualidade da água e do ar, do aumento da temperatura, do degelo, entre outras, que são tão complexas como preocupantes. As organizações mundiais têm-se mostrado interessadas em minimizar o problema, recorrendo a estratégias e políticas ambientais que interagem com as empresas, que nas suas atividades são responsáveis pelas ações que possam interferir com o ambiente. Numa componente voluntária, as empresas podem mostrar que praticam uma gestão sustentável, recorrendo à implementação de sistemas de gestão ambiental.

Segundo Alberton (2007), a implementação de um SGA pode aliar a melhoria nos processos industriais à preservação do meio ambiente. Esta estrutura implementada nas empresas, resulta na eliminação ou minimização de desperdícios que posteriormente poderá transformar-se numa redução de gastos. Eugénio (2004) refere que a ISO 14001 minimiza a exposição da empresa a multas e fiscalizações, uma vez que esta está mais atenta ao cumprimento da legislação.

Para Porter e Linde (1995) a questão ambiental é uma questão estratégica, que tem de ser funcional de modo a incorporar considerações ambientais. Por conseguinte as políticas ambientais cada vez mais interagem com a estratégia competitiva, com o marketing, as finanças, os recursos humanos, a eficiência operacional, a qualidade e o desenvolvimento de produtos.

Mas quando se pensa em investimento, em gestão estratégica, um dos elementos essenciais são os gastos. A dificuldade na mensuração dos gastos ambientais deve-se por vezes às limitações dos sistemas de contabilidade, nomeadamente à falta de sistemas

analíticos, já que pela sua natureza estes gastos se enquadram nos gastos indiretos de fabricação, dificultando por isso a sua identificação.

O desenvolvimento da industrialização e da economia torna este assunto mais pertinente, mas importa saber se as empresas controlam os gastos ambientais de forma a garantirem que as suas políticas estratégicas e ambientais geram investimentos rentáveis e qual o seu impacto no desempenho financeiro das mesmas. Eugénio (2011) refere que o crescente interesse sobre este tema e a necessidade de considerar os três pilares da sustentabilidade (ambiental, social e económico) na gestão das empresas, revela que a contabilidade ambiental começa agora a fazer mais sentido para muitos gestores. Conjugando o desenvolvimento económico com a proteção ambiental é sem dúvida um desafio atual colocado às empresas. O contributo deste estudo vem no sentido de alertar as empresas para a necessidade de análise dos gastos ambientais que podem representar valores significativos, influenciando a gestão, para a forma de os reconhecer em termos contabilísticos e para o tipo de gastos ambientais que podem existir e refletirem-se no desempenho da empresa.

O seu objetivo é analisar qual o tratamento dos gastos ambientais como parte da contabilidade ambiental produzida nas empresas certificadas pela ISO 14001 em Portugal, e qual o benefício desse tratamento.

## **2. Revisão da Literatura**

A problemática ambiental, conhecida na literatura internacional como Social Environmental Accounting Research (SEAR), tem sido alvo de muitos estudos, embora continue ainda numa fase muito incipiente quando comparada com a contabilidade financeira. Alguns estudos incidem sobre a produção científica na área, tendo em conta diferentes universos. Referem-se alguns deles:

- Grzebielucka e Campos (2012), num contexto mundial, concluem que houve um crescimento da investigação nesta temática entre 1996 e 2007, passando de 3 estudos em 1996, para 10 em 2007, totalizando 80 estudos no período na amostra analisada. No geral, a temática gastos ambientais ganhou maior atenção por parte dos investigadores representando 61%, contra 39% dos estudos que abordam contabilidade ambiental.
- Mata et al. (2014), num contexto mundial, analisam os estudos sobre contabilidade ambiental publicados entre 2006 e 2011. Referem a existência de 130 artigos sobre a temática e concluem que a maioria das empresas é de grande dimensão e pertencem aos setores de atividade mais sensíveis ao ambiente (extração de minério, indústria química, celulose ou de pasta de papel).



- Campo et al. (2013), no contexto de países de Língua Portuguesa, analisam 79 artigos, sobre gastos ambientais publicados entre 2001 e 2012. Concluem que existe uma tendência para classificar gastos ambientais, como gastos da qualidade

## **2.1 Importância e conceitos da contabilidade ambiental**

Foi durante a década de 60 que surgiram os primeiros movimentos ambientalistas, o que se tornou no ponto de partida para que em Estocolmo, na Suécia, em junho de 1972, tivessem sido tomadas as primeiras medidas a nível mundial para analisar as ações do Homem sobre os recursos naturais, no âmbito da Conferência sobre o Meio Ambiente.

Na COP21 em dezembro de 2015, nasceu um novo tratado internacional, denominado Acordo de Paris que envolveu todas as nações num esforço colectivo para tentar conter a subida de temperatura do planeta a 1,5° C. Na COP 22, em Marraquexe, começa-se a desenvolver o acordo de Paris. Por conseguinte, Portugal irá ter de rever a sua política climática e energética, que por sua vez irá interagir com as políticas empresariais e económicas das empresas.

A contabilidade ambiental tornou-se assim uma ferramenta imprescindível para se poder mensurar e evidenciar os gastos e investimentos com a gestão ambiental na prevenção, reparação e preservação do meio ambiente, Santos et al. (2001:91) referem que se pode definir contabilidade ambiental” [...] como o estudo do património ambiental (bens, direitos e obrigações ambientais) das entidades. O seu objetivo é fornecer aos seus usuários, internos e externos, informações sobre os eventos ambientais que causam modificações na situação patrimonial, bem como realizar a sua identificação, mensuração e evidenciação.”

De acordo com o parágrafo 6 da Norma Contabilística de Relato financeiro (NCRF) 26 – Matérias ambientais “o termo ambiental refere-se ao meio físico natural, incluindo o ar, a água, a terra, a flora, a fauna e os recursos não renováveis como por exemplo os combustíveis fósseis e os minerais”.

## **2.2 Normativo contabilístico das matérias ambientais**

Em 2001 foi publicada a recomendação da Comissão Europeia de 30 de maio de 2001 respeitante ao reconhecimento, mensuração e divulgação de matérias ambientais nas contas anuais e no relatório de gestão das sociedades, publicada no Jornal Oficial das Comunidades Europeias de 13 de junho de 2001.

O seu objetivo é o de enumerar os” (...) critérios para o reconhecimento, mensuração e divulgação relativos aos dispêndios de carácter ambiental, aos passivos e riscos ambientais e aos ativos com eles relacionados resultantes de transações e acontecimentos que afetem, ou sejam suscetíveis de afetar, a posição financeira e os resultados da entidade relatada.”. Bem como identificar “(...) o tipo de informação ambiental que é apropriado divulgar, relativamente à atitude da entidade face às matérias ambientais e ao comportamento ambiental da entidade, na medida em que possam ter consequências para a sua posição financeira”.

## **2.3 Gastos Ambientais**

### **2.3.1 Conceito e tipo de gastos ambientais**

Eugénio (2003:4) refere que ”os gastos ambientais requerem o mesmo tratamento que recebem os gastos de outra natureza, pois como qualquer gasto operacional, têm impacto na tomada de decisões não podendo os gestores ficar alheios ao seu valor que muitas vezes não é trivial e tem vindo a aumentar...”.

A NCRF 26, no seu parágrafo 7, refere que “os dispêndios de carácter ambiental incluem os gastos das medidas tomadas por uma entidade ou, em seu nome, por outras entidades, para evitar, reduzir ou reparar danos de carácter ambiental decorrentes das suas atividades”.

Eugénio (2011:26) refere que os dispêndios de carácter ambiental podem ser gastos das medidas tomadas por uma entidade para evitar, reduzir ou reparar danos de carácter ambiental decorrentes das suas atividades como o tratamento e eliminação de resíduos, as iniciativas destinadas a evitar a formação de resíduos, a proteção dos solos e das águas superficiais e subterrâneas, a preservação da qualidade do ar e das condições climáticas, a redução do ruído, a proteção da biodiversidade, geodiversidade e da paisagem, ou serem gastos adicionais identificáveis cujo objetivo principal consista em evitar, reduzir ou reparar danos de carácter ambiental.

### **2.3.2 Mensuração de gastos ambientais**

A mensuração de gastos ambientais transformou-se numa necessidade imposta não só por questões legais, como pelo próprio mercado, apresentando-se como um factor de competitividade, obrigando as empresas a investirem cada vez mais nas questões ambientais. Para Eugénio (2004), como para Tinoco e Kraemer (2004), os gastos

ambientais são reconhecidos no momento da ocorrência do facto que lhe deu origem, à exceção de quando possuem condições para serem considerados como um ativo. Segundo Eugénio (2011), a mensuração é o processo de determinar as quantias monetárias pelas quais os elementos que fazem parte das demonstrações financeiras devem ser reconhecidos.

No entanto, no parágrafo 8 da NCRF 2, pode ler-se que “Caso não seja possível separar a quantia dos gastos adicionais de carácter ambiental relativamente a outros gastos nos quais possam estar integrados, pode fazer-se uma estimativa para a sua mensuração, na condição de a quantia obtida satisfazer o requisito de ter como objetivo principal a prevenção, a redução ou a reparação de danos ambientais.”

### **2.3.3 Registo de gastos ambientais**

O sistema de normalização contabilística (SNC) em Portugal, sugere que as empresas sigam um código de contas de forma a produzirem resultados uniformes, fazendo referência a três contas relativas a matérias ambientais: 295-Provisões/Matérias Ambientais; 675-Provisões do período/Matérias Ambientais; 7635-Reversões/De provisões/Matérias Ambientais. Estas contas, são as utilizadas para o registo de provisões resultantes de passivos de carácter ambiental.

A NCRF 26 não faz referência a mais nenhuma subdivisão de contas, mas a necessidade das empresas elaborarem estas subdivisões de uma forma mais específica urge e cada empresa deve adequar o seu código de contas de acordo com o seu perfil e a informação desejada. A informação sobre matérias ambientais pode ser também obtida através da contabilidade analítica ou da utilização de contas refletidas. Contudo, sugere que o registo seja efetuado por domínios ambientais, pelo que na sua contabilização estes devem ser tidos em conta. A utilização de centros de custos e a criação de subcontas para gastos, rendimentos, ativos e passivos é uma solução. No parágrafo 23 da norma refere-se também que “os dispêndios de carácter ambiental devem ser reconhecidos como gastos no período em que são incorridos, a menos que satisfaçam os critérios necessários para serem reconhecidos como um ativo”, no parágrafo 24, refere-se que: “ os dispêndios de carácter ambiental relacionados com dados que ocorreram num exercício anterior não podem qualificar-se como ajustamentos de exercícios anteriores mas devem pelo contrário ser registados como no exercício corrente”.

Os gastos ambientais devem ser reconhecidos na classe 6 – Gastos. Eugénio (2011), refere que dependendo das empresas e das situações que ocorrem para prevenir, evitar ou reparar

danos no ambiente, podem ser criadas subcontas para dar resposta a diferentes gastos, usando por exemplo os dígitos 99 para as questões ambientais, fazendo-o tanto para os gastos ambientais como para os rendimentos ambientais, calculando-se desta forma os resultados dos efeitos ambientais, que poderão evidenciar os efeitos das medidas ambientais implementadas pela empresa, mensurando assim a sua qualidade ambiental.

### **2.3.4 Divulgação de gastos ambientais**

Apesar de alguns países emitirem normas de carácter voluntário e outras de aplicação obrigatória, a maioria das práticas de relato ambiental continuam a ser voluntárias (Deegan:2002; Eugénio:2010). Contudo, o estudo realizado por Carvalho e Monteiro (2003) revela que as empresas analisadas proporcionam alguma informação ambiental de forma voluntária, sendo esta de carácter qualitativo e ainda muito pouco detalhada. Já Monteiro e Guzmam (2010) referem que a maioria das empresas divulga informação de carácter ambiental através de informação anual. Por conseguinte, verifica-se uma evolução e uma crescente preocupação em publicar para o exterior as ações internas sobre esta temática.

A divulgação ambiental pelas empresas é justificada por vários autores, por exemplo (Gray et al.,1995), como uma preocupação em legitimar as suas actividades.

Em Portugal, a divulgação das matérias ambientais tem sido efetuada nos relatórios de sustentabilidade e no relatório e contas, sendo este último constituído pelo relatório de gestão, balanço, demonstração de resultados, demonstração das alterações na posição financeira (Capital), demonstração de fluxos de caixa e anexo.

Nos parágrafos 48 a 51 da NCRF 26 é sugerido que as matérias ambientais sejam divulgadas em dois dos documentos do relatório e contas: no relatório de gestão e no anexo, acrescentando que “As informações ambientais devem ser divulgadas na medida em que sejam materialmente relevantes para a avaliação do desempenho financeiro ou para a posição financeira da entidade.” Não se refere a informação a divulgar no balanço nem na demonstração de resultados, uma vez que o modelo aprovado apresenta a informação agrupada por grandes rubricas, estando os valores ambientais incluídos.

O conteúdo do Relatório de Gestão está definido no Art.º 66 do Código das Sociedades Comerciais (CSC). Transcreve-se o nº 3 deste artigo, dada a sua relevância:

Na medida do necessário à compreensão da evolução dos negócios, do desempenho ou da posição da sociedade, a análise prevista no número anterior deve abranger tanto os aspetos financeiros como, quando adequado, referências de desempenho não financeiras

relevantes para as atividades específicas da sociedade, incluindo informações sobre questões ambientais e questões relativas aos trabalhadores. (Redação dada pelo Decreto-Lei n.º 35/2005, de 17 de fevereiro)

Pelo exposto as empresas devem atender não só à NCRF 26, mas também ao Art.º 66 CSC, para assim cumprirem com o seu dever de divulgação de matérias ambientais.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Este estudo pretende responder à seguinte questão principal:

Qual foi o tratamento e utilização dos gastos ambientais como parte da contabilidade ambiental produzida nas empresas certificadas pela ISO 14001, em Portugal e qual o benefício desse tratamento e utilização?

A metodologia de investigação escolhida foi o inquérito, pois considera as opiniões dos inquiridos assim como dos dados factuais do objeto a investigar. A análise e interpretação desses dados produzem informação conclusiva, por forma a atingir os objetivos do estudo.

#### **3.1 Caracterização e dimensão da amostra**

O universo do nosso estudo são as empresas certificadas em Portugal pela ISO 14001, em fevereiro de 2014. O estudo publicado pelo INE em 2012, referente ao período de 2004-2010, refere que as Micro, pequenas e médias empresas (PME) portuguesas representam 99,9% do tecido empresarial português e são responsáveis por dois terços (60,9%) do volume de negócios do sector empresarial português.

A população foi definida tendo em conta a base de dados do IPAC (Instituto Português de Acreditação) através da sua listagem de empresas certificadas pela ISO 14001 em Portugal. Esta base de dados lista as entidades cujo sistema de gestão tenha sido certificado no âmbito da acreditação IPAC. A informação é atualizada semestralmente, e o seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade dos organismos de certificação que a forneceram. A elaboração deste estudo teve como base a atualização pelo IPAC de 2014-02-12.

O universo do estudo tem uma dimensão de 922 empresas, com maior representação nos distritos de Lisboa (306), Porto (150), Aveiro (97), Braga (86), Leiria (59), Setúbal (56), Coimbra (36), Viseu (23), Santarém (23) e com menos expressividade nos restantes (86).

### **3.2 Análise de dados**

A recolha de dados foi efetuada através de inquérito, entre 23 de setembro de 2014 e 18 de fevereiro de 2015. O questionário foi enviado a todas as empresas do universo, ou seja, 922 empresas, através de email, com carta de apresentação para os email pesquisados nos respetivos sites ou em sites de informações de empresas.

Obtiveram-se 109 respostas oriundas de empresas de 14 distritos de um total de 18, representando 11,82% do universo, ou seja, uma taxa de resposta de 12,91%. Do universo de 922 empresas, 78 email foram devolvidos, devido ao facto de os endereços electrónicos, se encontrarem desatualizados ou desativados.

Foi efetuado um pré-teste ao questionário, utilizando-se uma amostra de 10 profissionais de contabilidade, aceitando-se posteriormente o questionário como válido, pelo que passou a definitivo.

Em relação à análise de dados, neste estudo organizaram-se os dados segundo técnicas descritivas, utilizando tabelas dinâmicas, de modo a proceder-se a uma análise qualitativa de componentes principais.

A análise foi ainda efetuada segundo o Método Indutivo, sendo a indução um processo mental, a partir do qual e partindo de dados particulares e constatados, se infere uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Por conseguinte o objetivo desta análise pretende chegar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

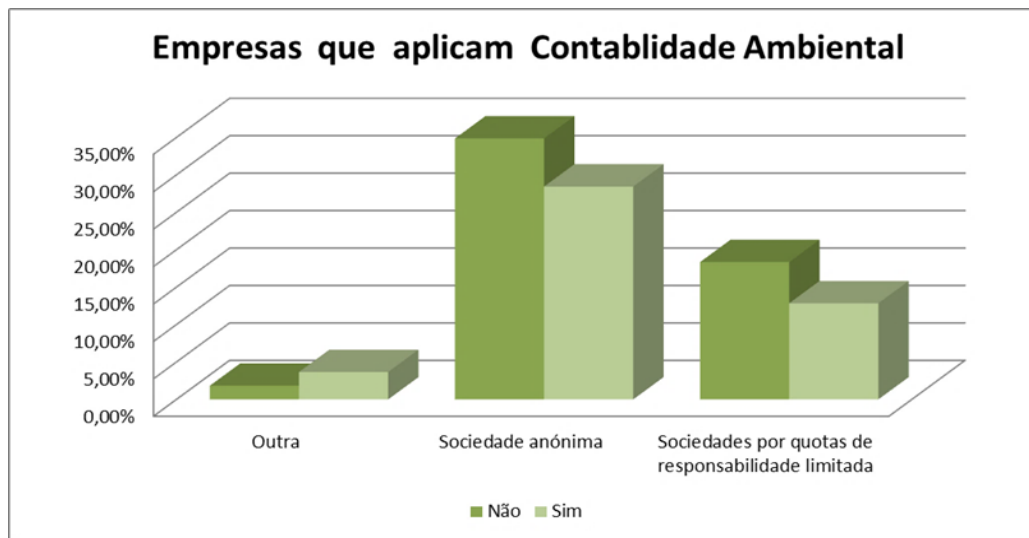
Para Souza (1976:64), quanto maior a amostra, maior a força indutiva do argumento.

## **4. Resultados e Discussão**

Com o objetivo de avaliar o comportamento das empresas portuguesas face aos seus gastos ambientais, apresentam-se os resultados baseados nas respostas obtidas no inquérito.

A maioria das empresas certificadas pela ISO 14001 que participaram no estudo são sociedades anónimas. Como constataram Santos et al. (2001), os grandes grupos estão cada vez mais a agir de forma responsável, devido às exigências do mercado. As grandes empresas têm mais recursos e capacidades para gerir as questões ambientais, o que se confirma quando se analisa o nível de utilização da contabilidade ambiental.

Figura 1



Apesar da percentagem de empresas que utilizam contabilidade ambiental (44,95%), ser inferior às que não utilizam (55,05%), verifica-se um acréscimo comparativamente ao estudo de Santos (2004), que concluí que 38,9%, das empresas inquiridas detêm na contabilidade interna registos ambientais.

Comparando com o mesmo estudo, (Santos:2004), verifica-se que as empresas de capital nacional, continuam a ser as mais representativas, o que demonstra que o interessente nacional relativamente às questões ambientais tem vindo a crescer ao longo dos anos, seja por motivos legais, de imagem ou de responsabilidade ambiental.

Quanto à dimensão da empresa, analisando o número de trabalhadores, verifica-se que as médias empresas e as PME, constituem a maior percentagem de empresas certificadas pela ISO 14001. Segundo Carvalho e Monteiro (2003), estas têm grande dificuldade em suportar elevados gastos ambientais, e sendo o tecido empresarial em Portugal constituído maioritariamente por PME's, é necessário considerar esta questão no seio da gestão e da contabilidade empresarial.

Realizando uma análise sectorial em relação à utilização da contabilidade ambiental, constata-se, que o sector que mais se evidencia é o Setor C- Indústria Transformadora. No estudo de Carvalho e Monteiro (2002) pode verificar-se que os setores de fabricação de produtos minerais não metálicos e de equipamentos elétricos são os que mais divulgam informação ambiental.

Em seguida surge o Setor E (Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição) que mostra o crescente interesse na utilização da contabilidade ambiental como ferramenta de gestão e apoio à decisão. O terceiro setor

mais relevante foi o Setor M, das atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, significando que estes setores também apresentam cada vez mais interesse pela contabilidade ambiental, transparecendo responsabilidade ambiental e cooperação com as preocupações de sustentabilidade.

Numa abordagem geral, e segundo uma adaptação à escala de Likert, é interessante verificar, que 49,54% dos inquiridos considera a contabilidade ambiental importante, 11,01%, considera-a muito importante e 5,50% extremamente importante. Faroni et al. (2010) concluem que ainda existe uma grande falta de conhecimento sobre contabilidade ambiental por parte dos gestores. As respostas obtidas no estudo agora realizado apontam para uma mudança de mentalidade e consciência ambiental e empresarial.

**Tabela 1 - Importância da Contabilidade Ambiental na gestão empresarial**

	<i>Total</i>
Extremamente importante	5,50%
Muito importante	11,01%
Importante	49,54%
Pouco importante	23,85%
Nada importante	10,09%
Total Geral	100,00%

Quando se reconhece gastos ambientais, 33,03% das empresas responderam que consideram o valor acrescentado que os mesmos trazem para a atividade da empresa, assim como se preocupam em estabelecer critérios de medida e valorização específicos para cada área. Já 15,60% considera um sacrifício económico com o objetivo de prevenir a contaminação e a recuperação dos recursos naturais.

A classificação que se atribui aos gastos ambientais depende da importância que os gestores lhe atribuem. A repartição entre gastos operacionais e não operacionais teve uma resposta de 33,94%, seguida da separação entre gastos voluntários ou involuntários, sendo que 13,76% já utiliza os dois critérios, o que demonstra uma crescente preocupação, na medida em que uma análise mais eficaz e rigorosa tem sempre por base uma boa classificação.

Relativamente ao efeito de gastos voluntários em que as empresas incorrem, verificou-se que 8,26% incidem sobre “Controlo de redução da emissão de resíduos” e “Formação



ambiental de recursos humanos”. Os gastos voluntários são cada vez mais importantes, pois na prevenção dos mesmos está uma resposta eficaz, segura e economicamente vantajosa. Já 6,42% acrescentam a ”compra de ativos fixos tangíveis menos poluentes” e “a construção de infraestruturas, que diminuam o impacto ambiental”. Percebe-se então que as empresas estão preocupadas com a eficiência ambiental. A análise aos gastos voluntários é fundamental, pois geralmente estes fazem parte de uma estratégia preventiva, própria de uma preocupação por parte das empresas com a sustentabilidade. Santos et al. (2006) referem que os instrumentos de política ambiental podem ser descritos como uma estratégia das autoridades de forma a promover e mudar comportamentos para alcançar a melhoria social. Estes instrumentos de política ambiental estão na origem de gastos involuntários originados por imposições legais assim como as coimas aplicadas e as indemnizações por danos causados que mostram como as empresas estão preocupadas em cumprir a legislação.

Uma ferramenta que se tem revelado bastante útil na gestão ambiental das empresas é a certificação pela ISO 14001, embora este investimento avultado nem sempre seja facilmente suportado pelas empresas. 78,90% das empresas reconheceram este gasto diretamente no respetivo exercício como gasto direto, o que significa que este investimento é diretamente considerado no resultado da empresa, podendo não ser um gasto tão elevado como poderia parecer inicialmente. Apenas 10,09% o amortiza em mais de um exercício, diluindo assim o gasto por vários exercícios.

A divulgação das ações ambientais é bastante importante no contexto da sociedade, da economia e da política. Larrinaga (2002) conclui no seu estudo que apesar de se notar um aumento na divulgação de informação ambiental por parte das empresas espanholas, essa percentagem é ainda muito baixa. Contudo, Eugénio (2010) conclui que existe um aumento da divulgação de informação ambiental à escala global.

Neste estudo, conclui-se que 41,28% faz a divulgação nas demonstrações financeiras e no relatório de gestão e 28,44% no relatório de sustentabilidade.

Os dados recolhidos revelam que já existe alguma preocupação por parte dos órgãos de gestão em ter conhecimento na forma como a sustentabilidade ambiental se reflete na contabilidade e como esta pode influenciar a tomada de decisões. 46,79% dos respondentes afirmam consultá-la nos mapas de controlo interno; 31,19% consultam também as demonstrações financeiras e cerca de 13% consultam essa informação noutros mapas.

De acordo com 56,88% dos inquiridos a informação ambiental devidamente tratada fornece informação extremamente importante que se reflete numa gestão mais eficaz, sendo que 32,11% acrescentam ainda que obtêm benefícios também a nível contabilístico. Rossato et al. (2009) referem que a importância do tratamento dos gastos ambientais se reflete na continuidade das empresas.

A ISO 14001 está diretamente relacionada com a parte organizacional das empresas, sem método, organização e monitorização das várias etapas do circuito de produção, não se consegue extrair a informação fidedigna e adequada que faz a diferença numa gestão sustentável. Pode-se constatar que 40,37% dos inquiridos confirmam o citado, sendo que 32,11%, apenas vê resultado no desempenho, reduzindo o consumo de recursos, 25,69% dos inquiridos verifica resultados nos dois pontos mencionados, o que revela uma viragem no pensamento dos gestores e profissionais da contabilidade, que cada vez mais valorizam a certificação pela ISO 14001. Já Alberton e Costa (2007), no seu estudo em que relacionava a implementação da ISO 14001 e o desempenho financeiro das empresas, concluíram que os aspetos operacionais são os mais afetados de forma positiva.

Quando finalmente se questiona o benefício que a contabilidade ambiental proporciona à empresa, 42,20% dos inquiridos responderam que esta contribui para a tomada de decisões quer na gestão ambiental, quer na contabilidade, principalmente a nível interno. Já 27,52% tem uma finalidade externa, demonstrando a responsabilidade ambiental da empresa. As exigências legais também estão na atenção de 15,60% dos inquiridos, estando estas cada vez mais presentes na atividade das empresas. Carvalho e Monteiro (2003:147) concluem no seu estudo que os SGA, não obstante o seu carácter voluntário, consideram as questões da sustentabilidade como parte integrante dos objetivos a longo prazo da gestão empresarial. Neste contexto, um SGA constitui uma ferramenta fundamental e eficaz para alcançar os princípios de desenvolvimento sustentável e de melhoria contínua da performance ambiental. Contudo, este êxito em tudo depende do desenvolvimento de um sistema de informação contabilístico que permita proporcionar dados relevantes e oportunos para o processo de tomada de decisão no âmbito da gestão ambiental. Gestão ambiental que faz parte de um todo, que é a gestão geral de uma empresa, logo influencia os resultados da mesma.

**Tabela 2 – Principais benefícios da contabilidade ambiental na empresa**

	<i>Total</i>
Contribuição no processo de tomada de decisões	42,20%
Demonstração da responsabilidade ambiental	27,52%
Exigências legais	15,60%
Outro	13,76%
Não se faz separação dos gastos	0,92%
Total Geral	100,00%

## 5. Conclusões

As preocupações ambientais têm vindo a crescer a nível mundial, influenciando os comportamentos sociais, proporcionando mudanças de pensamento e de atitude. Ações responsáveis a nível de desenvolvimento social e ambiental transformam-se em oportunidades de crescimento económico global, salvaguardando recursos para as gerações futuras.

As empresas garantem um melhor desenvolvimento ambiental, recorrendo de forma voluntária a sistemas de gestão ambiental que proporcionam uma gestão mais eficaz e por sua vez mais competitiva.

A certificação pela ISO 14001 é um instrumento voluntário de política ambiental. O SGA aumenta a qualidade e transparência nos processos internos da empresa, através da sua monitorização, permitindo que informação fidedigna sobre matérias ambientais chegue rapidamente aos departamentos de contabilidade e de gestão, contribuindo deste modo para decisões mais responsáveis, quer a nível económico, quer a nível de sustentabilidade. Por conseguinte, na contabilidade ambiental, uma das rubricas mais importantes são os gastos ambientais através do seu correto reconhecimento, mensuração, registo e divulgação.

O estudo elaborado revela que a maioria das empresas da amostra são sociedades anónimas de capital nacional e que empregam na sua maioria entre 101 e 500 trabalhadores, próprio das PME, empresas que caracterizam o tecido empresarial português.

A implementação da ISO 14001 ocorreu maioritariamente nos últimos 10 anos, com maior incidência no Sector C – Indústrias Transformadoras.

Da amostra, 44,95% das empresas utilizam contabilidade ambiental, sendo que 49,54% atribuem uma importância relevante ao seu papel na gestão empresarial.

Quanto ao reconhecimento, mensuração, registo e divulgação conclui-se que existe uma maior preocupação nestas matérias, comparativamente ao estudo de Dias (2009), que conclui que 45% da sua amostra (49 empresas portuguesas) já divulgam de forma voluntária informação relacionada com a sustentabilidade. Neste estudo todas as empresas divulgam as suas ações ambientais, sendo que 55,96% fá-lo nas das suas demonstrações financeiras.

Os gastos voluntários evidenciam-se, resultado de uma maior preocupação em cumprir com o normativo legislativo.

A contabilidade ambiental permite o registo analítico dos vários tipos de gastos ambientais, contribuindo deste modo para uma gestão mais eficaz. A ISO 14001 contribui para um controlo operacional mais eficiente, que por sua vez contribui para uma melhor e mais consciente tomada de decisões.

O estudo de Amaro e Voese (2014) analisa a relação entre a gestão do resultado e a evidenciação dos gastos ambientais. Concluiu-se que não existe relação estatística entre estas duas variáveis e que apenas uma pequena percentagem de empresas faz a repartição de gastos ambientais. Neste estudo quase 50% das empresas inquiridas, utilizam contabilidade ambiental, pelo que se julga ter demonstrado que existe uma evolução na preocupação com as matérias ambientais, contribuindo para que exista uma atitude sustentável a par da económica. Por outro lado este estudo permite dados recentes sobre uma temática pouco estudada em Portugal.

## Referências

- Alberton, A. ; Costa, N. (2007). *Meio Ambiente e desempenho Económico-Financeiro: Benefícios dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGAs) e o Impacto da ISO 14001 nas Empresas Brasileiras*: Revista Eletrônica RAC-Eletrônica, V.1, n 2, art.º 10, pp. 153-171.
- Amaro, H. ; Voese, S. (2014). *Relação entre gerenciamento de resultados e evidenciação dos gastos ambientais*: Sistema eletrônico de revistas - SER/UFPR-Desenvolvimento e o meio ambiente, V. 31, Doi: 10.5380, V.3, io.36436, pp. 123-136.
- Campos, L.; Trierweiler, A.; Carvalho, D.; Santos, T.; Bornia, A.; Peixe, B. (2013). *Levantamento exploratório de referencial teórico sobre o tema custos ambientais*: Revista eletrônica – Custos e @agronegócio online – V.9, n. 2.
- Carvalho, J. ; Monteiro, S. (2002). *O Relato ambiental nas empresas Portuguesas certificadas pela ISO 14001*: Jornal do Técnico de Contas e da Empresas, (1ª parte) n.446, pp.345-347, (2ª parte) n.447, pp.16-22, (3ª parte) n.448, pp 40-44. Carvalho, J. ; Monteiro, S. (2003). *O contributo da contabilidade para a gestão ambiental das empresas Portuguesas certificadas pela ISO 14001*: Jornal do Técnico de Contas e da Empresa, 1ª parte) n.450, pp.116-123, (2ª parte) n.451, pp 144-150.
- Deegan, C. (2002). *Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, V. 15 n. 3, pp.282 – 311. Doi: 10.1108/09513570210435852.
- Decreto-lei nº 158/2009 de 13 - *Redação dada pela republicação pelo Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de Junho*). Disponível em [www.info.portaldasfinancas.gov.pt](http://www.info.portaldasfinancas.gov.pt). Acesso em 07 junho 2015.
- Dias, A. (2009). *O relato da sustentabilidade Empresarial: Evidência Empírica nas Empresas Cotadas em Portugal*, *Contabilidade e Gestão - Revista Científica da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas*, nº 8, novembro de 2009, pp. 111-150.
- Eugénio, T. (2003). *Reconhecimento dos Custos Ambientais*: VIII Congresso internacional de Custos. Punta del Este (Uruguay) - Disponível em <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/027.doc>. Acesso em 14 dezembro 2014.
- Eugénio, T. (2004). *Contabilidade e Gestão Ambiental*. Lisboa: Áreas Editora.
- Eugénio, T. (2010). *Advance in the social and environmental disclosures by companies and the legitimacy theory*: *Revista Universo contábil*, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, V.6, n.1, pp 102-118.
- Eugénio, T. (2011). *Contabilidade Ambiental*: Lisboa: Verlag Dashofer.
- Faroni, W.; Silveira, S.; Magalhães, E.; Magalhães, E. (2010). *A Contabilidade Ambiental em empresas certificadas pelas normas ISO 14001 na região Metropolitana de Belo Horizonte*- MG: *Revista Arvore Viçosa – MG*, V. 34, n.6, pp. 1119-1128.

Grzebieluckas, C. ; Campos, L. (2012). *Contabilidade e custos ambientais: um levantamento da produção científica no período de 1996 a 2007*: Revista Produção, V.22, n.2, pp. 322-332.

Gray, R.; Kouht, R.; Lavers, S. (1995). *Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure*: Accounting, Auditing and Accountability Journal. V. 8, n.2, pp. 47-77. Doi: 10.1108/09513579510146996.

Larrinaga, C; (2002). “*Accountability and accouting regulation: the case of the Spanish environment disclosure standart*”, The European Accounting Review, V.11, n.4, pp.723-740.

Mata, C.; Fialho, A.; Eugénio, T. (2014). *Análise Longitudinal da Investigação em Contabilidade sobre relato Ambiental*: Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, V. 10, n. 4, pp. 182-199,

Monteiro, S. ; Guzman, B. (2010). *Las praticas de contabilidade medioambiental en las grandes empresas que operan en Portugal*: Corporate social Responsibility and environmental management – V. 17, n. 4, pp. 185-204.

Porter, M. ; Linde, C. (1995). *Green and Competitive: Ending the Stalemate*. Harvard Business Review (Set-Oct), pp. 120-134.

Rossato, M.; Trindade, L.; Brondani, G. (2009). *Custos ambientais: um enfoque para a sua identificação, reconhecimento e evidenciação*: Revista Universo Contábil. ISSN 1809-3337, Blumenau, V.5, n.1. pp. 72-87.

Santos, A.; Silva, F.; Souza, S.; Sousa, M. (2001). *Contabilidade ambiental: um estudo sobre sua aplicabilidade em empresas brasileiras*: Revista Contabilidade e finanças FIPECAFI – FEA – USP, São Paulo, V.16, n.27, pp.89-99.

Santos, J. (2004). *Contabilidade ambiental – sua aplicação nas empresas portuguesas*. X congresso de Contabilidade – Relato Financeiro e Responsabilidade Social. Lisboa. Centro de Congressos do Estoril.

Santos, R.; Antunes, P.; Batista, G.; Mateus, P.; Madruga, L., (2006). *Stakeholder participation in the design of environment policy mexis*. Ecological Economics, n.60, pp. 100-110.

Souza, A. (1976). *Iniciação à lógica e à metodologia da ciência*. São Paulo: Cultrix. Disponível em [www.books.google.pt](http://www.books.google.pt). Acesso em 14 junho 2015.

Tinoco, J. ; Kraemar, M. (2004). *Contabilidade e Gestão Ambiental*: São Paulo: Editora Atlas.

## Curriculum Vitae:

Marina Garcia Bonito é licenciada em Gestão de Empresas pelo ISLA de Santarém, tendo obtido, em 2016, o grau de Mestre em Contabilidade e Finanças pela ESGT de Santarém. É Contabilista Certificada desde 1999.

Jorge Casas Novas é doutorado em Gestão pela Universidade de Évora. É Professor Auxiliar do Departamento de Gestão da Universidade de Évora, desenvolvendo a sua atividade letiva no domínio da Contabilidade de Gestão e do Controlo de Gestão nos diferentes ciclos de estudos. É autor de diversos

capítulos de livros e artigos publicados em revistas nacionais e internacionais. Os seus interesses de investigação centram-se no domínio da contabilidade e controlo de gestão, do capital intelectual e da gestão do conhecimento e dos custos e gestão da qualidade.

Teresa Eugénio é professora adjunta no Departamento de Gestão e Economia da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria – Portugal. É doutorada em Gestão (especialização em contabilidade) pelo ISCTE – Portugal. As suas áreas de investigação são Contabilidade social e ambiental, Auditoria para a sustentabilidade Responsabilidade Social, Contabilidade financeira. Publicou vários artigos em revistas científicas e livros. É membro dos centros de investigação CSEAR e do CIGS.

## **Authors Profiles:**

Marina Garcia Bonito has a degree in Business Management from ISLA Santarém, having obtained in 2016 a master's degree in Accounting and Finance from ESGT Santarém. She is a Certified Accountant since 1999.

Jorge Casas Novas is a PhD degree holder in Management from University of Évora. He is Assistant Professor at the Management Department of University of Évora, Portugal, and teaches Management Accounting and Control Systems at graduate and post graduate courses. Jorge is author of several book chapters and articles in national and international journals and conference proceedings and he is reviewer of several national and international journals. His research interests include management accounting roles and decision making; management accounting and control systems design and use; intellectual capital and knowledge management; quality costs and management.

Teresa Eugénio Teresa Eugénio is Associate Professor of Accounting at Polytechnic Institute of Leiria (School of Technology and Management of Leiria), Portugal. She holds a PhD in Management (Specialization in Accounting) from the University Institute of Lisbon (ISCTE). Her research interests are Social and Environmental Accounting; Sustainability Assurance; Corporate Social Responsibility (CSR); Accounting and the Public Interest. She has published a number of articles in refereed academic journals is also author of some books. She is involved in the Centre for Social and Environmental Accounting Research (CSEAR) as the International Associate for Portugal. And is an associate member of the Research Centre for Management and Sustainability (CIGS).

# **A Adaptação do Sistema de Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental às Versões de 2015 das Normas da ISO 9001 e ISO 140001: Desafios, Barreiras e Benefícios**

**Cristiana Teixeira**

E-mail: c.a.teixeira@ua.pt DEGEIT

Universidade de Aveiro

**Maria João Rosa**

E-mail: m.joao@ua.pt DEGEIT

Universidade de Aveiro

## **Resumo:**

As normas da família ISO são revistas regularmente de forma a acompanhar as mudanças que ocorrem nas áreas de interesse para as organizações. Em 2015 foram publicadas novas versões das normas ISO 9001 e ISO 14001, pelo que muitas das organizações certificadas por estes referenciais se encontram atualmente a trabalhar na adaptação dos seus sistemas de gestão da qualidade (SGQ) e ambiental (SGA) aos requisitos destas novas versões. Nesta comunicação parte-se da adaptação do SGQ e do SGA de uma média empresa portuguesa (ambos certificados) aos referenciais ISO 9001:2015 e ISO 14001: 2015, respetivamente, com o objetivo de analisar e discutir criticamente a forma como estes processos decorrem. A comunicação organiza-se em três etapas: 1) análise dos atuais SGQ e SGA da organização em estudo, comparando as suas características com os requisitos das novas versões das normas, por forma a identificar as lacunas existentes; 2) descrição das ações a implementar por forma a ultrapassar estas lacunas; 3) análise



crítica do processo de adaptação, focada nas dificuldades inerentes ao mesmo e nos principais benefícios para a organização. O trabalho realizado permite ainda discutir as vantagens decorrentes da implementação integrada de sistemas de gestão quando comparada com a sua implementação em separado.

**Palavras chave:** ISO 9001:2015; ISO 14001:2015; Sistema de Gestão Ambiental; Sistema de Gestão da Qualidade.

### **Abstract:**

ISO family standards are reviewed regularly in order to keep up with all changes occurring in the areas of interest for organizations. New versions of the ISO 9001 and ISO 14001 standards were published in 2015, and many organizations with management systems certified according to these standards are working to adapt them to the requirements of these new versions.

This communication is based on the adaptation of the Quality and the Environmental Management Systems of a Portuguese medium-sized company (both certified) to the ISO 9001:2015 and ISO 14001:2015, respectively, with the purpose of analysing and critically discussing the way these processes take place. The communication is organized in three stages: 1) analysis of the current QMS and EMS of the organization under study, comparing its characteristics with the requirements of the new versions of the standards, in order to identify the existing gaps; 2) description of the actions that need to be implemented in order to overcome the identified gaps; 3) critical analysis of the adaptation process, focused on its inherent difficulties and the main benefits to the organization. The work developed also allows debating the advantages of the integrated implementation of different management systems when compared to their separate implementation.

**Keywords:** ISO 9001:2015; ISO 14001:2015; Quality Management System; Environmental Management System.

## **1.Introdução**

No contexto atual, onde a constante e rápida evolução é uma realidade, torna-se imperativo uma adaptação das organizações às crescentes exigências do mercado. Deste modo, a gestão de todos os elementos relacionados com a qualidade torna-se uma prioridade, já que esta é indispensável para conseguir completar com êxito todos os desafios (internos e externos) que regularmente surgem. Surgiu, assim, a necessidade de normas internacionais, aplicáveis a variados tipos de organizações, que consigam auxiliar na criação, manutenção e uniformização de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), tendo esta necessidade levado ao aparecimento da família de normas ISO 9000. Nesta família, destaca-se a norma ISO 9001 que estabelece os critérios e requisitos base para qualquer SGQ (ISO 9000:2015).

Uma outra área de progressivo interesse para as organizações é a responsabilidade ambiental. Com a crescente consciencialização dos consumidores, a necessidade de ter produtos menos agressivos para o meio ambiente e que causem o menor impacto possível é uma realidade. Foi nesta linha de pensamento que surgiu a família de normas ISO 14000. Pertencente a esta família, a ISO 14001 serve de suporte para a criação de um sistema de gestão ambiental responsável e que consiga medir de maneira precisa as repercussões ambientais de todas as atividades da empresa, fornecendo simultaneamente as ferramentas necessárias para diminuir esse mesmo impacto.

Esta comunicação tem como objetivo apresentar a fase inicial da adaptação dos sistemas de gestão da qualidade e ambiente de uma média empresa portuguesa, de acordo com as novas versões das normas ISO 9001 e 14001, publicadas em 2015. Demonstrando uma preocupação não só com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, mas também com o impacte ambiental e energético dos mesmos, a empresa em análise tem atualmente implementado um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente (SGQA), certificado de acordo com as normas NP EN ISO 9001:2008 e NP EN ISO 14001:2012 (versão portuguesa correspondente à ISO14001:2004). Uma vez que ambos os referenciais normativos foram objeto de revisão, tendo sido publicadas novas versões dos mesmos em 2015, torna-se necessária a adaptação do SGQA da empresa às versões 2015 de ambas as normas (obtendo, futuramente, as certificações correspondentes). Estas novas versões, naturalmente, manifestam algumas mudanças, sendo a maior o facto de terem como base uma nova estrutura comum a todas as futuras normas e revisões de normas da ISO – o Anexo SL

## 2. Metodologia

De forma a adaptar da forma mais eficaz e eficiente possível o SGQA da empresa aos requisitos das novas versões da ISO 9001 e ISO 14001, foi necessário, numa primeira fase, proceder a uma análise cuidada de ambas as normas, de forma a conseguir não só compreender em toda a extensão as suas novas versões, mas também quais as diferenças em relação às normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2012. O atual SGQA da empresa em estudo foi, também, alvo de uma análise extensa, de forma a perceber quais as áreas com maior necessidade de adaptação.

Posteriormente, foram analisadas todas as fontes de não conformidade do SGQA da empresa relativamente aos novos referenciais normativos e, de seguida, foram propostas ações práticas sobre como adequar o SGQA de forma a colmatar as fontes de não conformidade identificadas. Finalmente, discutiu-se a futura implementação das ações propostas e as possibilidades de avaliar o impacto da mesma na construção de um SGQA passível de ser certificado.

## 3. Revisão da Literatura

Tanto a gestão da qualidade como a gestão ambiental são práticas de negócio que influenciam de maneira positiva as organizações (Tari et al, 2012, Bernardo et al, 2015). Este efeito positivo pode resultar do impacto nos custos da organização e dos seus níveis de diferenciação (Bernardo et al, 2015). De forma a conseguir da melhor maneira gerir os aspetos relativamente à qualidade e ambiente na organização, são desenvolvidos sistemas de gestão (um sistema de gestão pode ser definido como um conjunto de procedimentos que a organização precisa de seguir de forma a atingir os seus objetivos (ISO, 2016)). Estes sistemas de gestão são, assim, importantes para a competitividade e imagem externa positiva das organizações (Matias e Coelho, 2011), uma vez que a Gestão da Qualidade e a Gestão do Ambiente tomam, cada vez mais, maior relevância, num contexto em que os clientes começaram a exigir elevada qualidade e elevado grau de compromisso (por parte das organizações) relativamente a práticas ambientalmente conscientes (Oliveira, 2013).

A qualidade necessita de uma padronização pré-definida. De facto, e uma vez que não se pode definir objetivamente o que é a qualidade para cada caso concreto, o conceito tornar-se tão vasto e impreciso que será impossível medi-lo e, sem medição, não há processo de qualidade (Lopes e Capricho, 2007). Por outro lado, existiu, também, uma crescente conscientização ambiental ao longo da segunda metade do século XX, que ocorreu paralelamente ao aumento de denúncias sobre os problemas de contaminação do meio ambiente. Em conjunto, estes dois fatores desencadearam a criação e desenvolvimento de normas e regulamentos (nacionais e internacionais), surgindo variados órgãos responsáveis pelo acompanhamento e aplicação desses instrumentos legais (Dias, 2007). Também à medida que as economias “se fundem” em todo o mundo, sistemas de gestão válidos globalmente tornam-se mais importantes, uma vez que se não o forem, poderão criar barreiras para as organizações quando estas tentam penetrar novos mercados – uma vez que um produto produzido num país poderá não ser aceite noutra país devido a deficiências qualitativas ou ambientais (Schwanke et al, 2016). Assim, se justifica a necessidade de referenciais normativos aceites internacionalmente que pré-definam, então, a padronização de diferentes sistemas de gestão.

A Organização Internacional de Normalização (ISO) é uma organização independente e não governamental, estabelecida em 1947 em Genebra. Contém membros de 163 países, tendo como atividades o desenvolvimento e a publicação de normas internacionais, relevantes para o mercado, que simultaneamente garantam qualidade, segurança e eficiência, sirvam de suporte à inovação e providenciem soluções para desafios globais (Lushi et al, 2016).

As normas ISO são desenvolvidas por especialistas provenientes de todo o mundo, de forma a refletir as realidades, conhecimentos e experiências de todo o mundo, organizados em Comités Técnicos. Sendo bastante flexíveis, permitem o ajuste ao contexto do mercado e da cultura em que as organizações se encontram inseridas (Ramos, 2015). No que se refere à qualidade e ao ambiente, estas normas não medem diretamente a qualidade dos produtos numa organização ou os seus resultados ambientais; em vez disso, exigem a sistematização e formalização de processos organizacionais, especificando determinados procedimentos, e documentando essa implementação (Tari et al, 2012). Para além de serem desenvolvidas, as normas são revistas a cada cinco anos e editadas se necessário, de forma a garantir que se mantêm ferramentas úteis no mercado. A certificação de um sistema de gestão é o reconhecimento, por parte de uma entidade certificadora acreditada para o efeito, de que esse sistema está de acordo com um

referencial normativo específico (Oliveira, 2013). É importante mencionar que a certificação de um sistema de gestão de acordo com uma dada norma não é uma obrigatoriedade legal, sendo antes uma atividade voluntária, pelo que a ISO não está diretamente envolvida com o processo de certificação por terceiros. No entanto, a certificação é um método comum de demonstração de conformidade, proporcionando confiança aos clientes e potenciais clientes (assim como a outras partes interessadas), que podem esperar que lhes sejam fornecidos, consistentemente, produtos e serviços conformes. Na realidade, em determinados setores e indústrias, a pressão por parte dos clientes é tanta que a certificação dos sistemas de gestão, relativamente às normas, se tornou, na prática, obrigatória (Tari et al, 2012).

Um outro tópico de importância para o estudo realizado, especialmente considerando que a empresa em análise possui (e quer renovar) a certificação relativamente a dois referenciais normativos distintos, é a integração de sistemas de gestão distintos.

A integração de sistemas de gestão é considerada a melhor prática de gestão quando uma organização tem múltiplos sistemas de gestão implementados (Bernardo, 2014). Múltiplos sistemas de gestão podem funcionar separadamente. No entanto, essa situação torna-se contraproducente, difícil de gerir e envolve colaboradores que precisam de decidir se priorizam os processos produtivos ou a burocracia excessiva que estes geram (Oliveira, 2013). Qualquer falha num processo organizacional poderá ter efeitos adversos não só na qualidade dos produtos, mas também no meio ambiente, fazendo sentido monitorizar não só os aspetos relacionados com a qualidade, mas também os aspetos ambientais. Deste modo, muitas empresas implementam Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) e Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) de forma a garantir rentabilidade e confiança nos seus resultados (Sanz- Calcedo et al, 2015). No entanto, esta implementação é, normalmente, realizada em paralelo, o que causa dificuldades ao se tentar gerir múltiplos sistemas simultaneamente (Nunhes et al, 2016), tornando assim a integração de sistemas um objetivo, já que esta permite a redução de custos e dificuldades/obstáculos (Sanz-Calcedo et al, 2015), assim como a partilha de conhecimentos. Efetivamente, sistemas de gestão certificados a funcionar separadamente têm, cada vez mais, sido vistos como desperdício de esforços relacionados não só com excessivos custos, mas também burocracias e redundâncias. Neste contexto, a integração de sistemas de gestão tem sido apontada por vários autores como uma maneira de melhorar a eficiência geral do sistema de gestão (Nunhes et al, 2016), especialmente

considerando que as normas ISO 9001 e ISO 14001 possuem bastantes semelhanças em termos de estrutura e processos de disseminação (Bernardo et al, 2015).

A ISO tem vindo a desenvolver e atualizar, de forma continuada, os referenciais normativos de forma a melhorar a sua compatibilidade (Oliveira, 2013). A integração de sistemas de gestão é, assim, uma prioridade da ISO, que tem como objetivo o aumento da compatibilidade entre diferentes normas (Su et al, 2015). É neste contexto que surge o Anexo SL, no qual é apresentada uma estrutura de alto nível (High Level Structure – HLS). Esta nova estrutura – que é, atualmente, adotada pela ISO no desenvolvimento de todos os novos referenciais normativos e na revisão e adaptação dos previamente existentes – tem como principal objetivo compatibilizar todas as normas, facilitando a integração destas num sistema de gestão único, quando utilizadas simultaneamente numa organização. Assim, tanto a ISO 9001:2015 como a ISO 14001:2015 foram revistas e adaptadas a esta estrutura (Nunhes et al, 2016).

Seguidamente apresenta-se a estrutura do Anexo SL, assim como as suas subsecções, segundo o BSI (2016):

1. Objetivo e campo de aplicação / Âmbito.

O âmbito define os resultados esperados do sistema de gestão, que deverão ser específicos da indústria e deverão estar de acordo com o contexto interno e externo da organização.

2. Referências normativas.

Esta secção fornece detalhes das publicações relevantes para a norma específica.

3. Termos e definições.

Neste componente do anexo SL estão presentes os termos e definições aplicáveis à norma específica, conjuntamente com termos e definições gerais.

4. Contexto da organização.

- 4.1. Compreender a organização e o seu contexto.

- 4.2. Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas.

- 4.3. Determinar o âmbito do sistema de gestão.

- 4.4. O sistema de gestão.

Esta secção providencia a explicação da razão de existência da organização e identificação das questões internas e externas relevantes, assim como das partes interessadas e suas expectativas e requisitos. Definem-se igualmente as fronteiras do sistema de gestão e a documentação do âmbito, sempre tendo em conta os objetivos de negócio.

## 5. Liderança.

### 5.1. Liderança e compromisso.

### 5.2. Política.

### 5.3. Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais.

O anexo SL dá especial atenção e ênfase à liderança. Isto significa que a gestão de topo agora tem de ter uma maior responsabilidade e envolvimento no sistema de gestão da organização. É necessário integrar os requisitos do sistema de gestão no processo de negócios da organização, garantindo que são alcançados os resultados esperados e desejados e assegurando a disponibilização dos recursos necessários. A gestão de topo é, também, responsável pela comunicação e consciencialização relativamente ao sistema de gestão.

## 6. Planeamento.

### 6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades.

### 6.2. Objetivos do sistema de gestão e planeamento para os atingir.

Esta secção dá relevância e atenção ao pensamento baseado em risco, sendo que a organização precisa de considerar as questões definidas na cláusula 4 no planeamento do sistema de gestão, identificando riscos e oportunidades e desenvolvendo ações para com eles lidar – devendo ser identificado o que deverá ser abordado, por quem, como e quando. Esta é uma abordagem proactiva, substituindo a ação preventiva e reduzindo a necessidade de ações corretivas. Relativamente aos objetivos do sistema de gestão, estes deverão ser mensuráveis, monitorizados, comunicados, atualizáveis e alinhados com a política do sistema de gestão.

## 7. Suporte.

### 7.1. Recursos.

### 7.2. Competências.

### 7.3. Consciencialização.

### 7.4. Comunicação.

### 7.5. Informação documentada.

Esta secção providencia o suporte/apoio necessário para o alcance dos objetivos desejados.

## 8. Operacionalização.

### 8.1. Planeamento e controlo operacional.

É nesta secção que a grande maioria dos requisitos particulares de cada norma se encontram. Esta cláusula aborda tanto os processos internos como os processos de fornecedores externos.

#### 9. Avaliação do desempenho.

##### 9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação.

##### 9.2. Auditoria interna.

##### 9.3. Revisão pela gestão.

Nesta cláusula é solicitado às organizações que determinem o que deve ser monitorizado, medido, analisado e avaliado, assim como de que maneira. Também, aqui, são incluídas as auditorias internas (que fazem parte deste processo e são necessárias para garantir a conformidade do sistema de gestão). Relativamente à revisão pela gestão, esta analisa se o sistema de gestão é adequado e eficaz.

#### 10. Melhoria

##### 10.1. Não conformidade e ação corretiva.

##### 10.2. Melhoria contínua.

A cláusula 10 examina maneiras de abordar não conformidades e ações corretivas, bem como estratégias de melhoria contínua, de forma a conseguir melhorar aspetos que não tenham ido de acordo com o planeado.

Dentro de cada secção podem ser acrescentados novos itens e ao texto comum pode ser acrescentado novo texto, mas o que está pré-definido não pode ser eliminado nem alterado no seu núcleo. Embora em todas as secções possam haver requisitos específicos de cada norma, é na secção 8 – Operacionalização que se encontrarão todas as exigências mais características e distintas do tema correspondente a cada uma das normas, sendo, portanto, natural que existam (nesta secção) mais subsecções adicionadas, específicas de cada norma.

Um aspeto relevante encontra-se relacionado com as metodologias de suporte à implementação de sistemas de gestão, sendo que estas se encontram fortemente ligadas com os referenciais normativos mencionados – nomeadamente a abordagem por processos, o ciclo PDCA, o pensamento baseado em risco, a análise SWOT e a identificação de partes interessadas.



## 4. Descrição do Trabalho Realizado

A PME em estudo possui um Sistema de Gestão da Qualidade implementado e certificado relativamente à norma ISO 9001 desde 2003 e um Sistema de Gestão Ambiental implementado e certificado relativamente à norma ISO 14001 desde 2013, tendo integrado ambos os sistemas e possuindo, atualmente, um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente (SGQA), constituído por variados elementos, entre eles procedimentos (que traduzem as atividades necessárias à implementação dos processos existentes no SGQA), impressos (documentos que servem como base para os registos necessários ao correto funcionamento da organização e seus sistemas de gestão) e o Manual da Qualidade e Ambiente (MQA). Todos estes elementos se encontram devidamente codificados, de modo a facilitar a sua utilização e gestão (incluindo arquivamento, revisão e manutenção).

Relativamente aos processos existentes, estes estão categorizados em três grandes segmentos, existindo subcategorias dentro de dois deles. Apresenta-se na Figura 1 o mapa de processos atual da organização em estudo.

**Figura 1 - Mapa de processos da organização em estudo, relativo ao SGQA atual**



Fonte: Organização

Como se pode observar na Figura 1, os processos da empresa em análise podem ser agrupados em três principais conjuntos:

- Processos de monitorização, que inclui o P10 - “Monitorizar, Medir e Melhorar”, e que tem como objetivo estruturar, planear, auditar e rever o SGQA promovendo ações de melhoria (corretivas e preventivas) e avaliando o seu desempenho.
- Processos operativos, que incluem os processos P20 a P27, e que traduzem as atividades primárias da organização.
- Processos de Apoio, que incluem os processos P30, P31 e P32 e que representam todas as atividades de suporte aos processos operativos.

De forma a otimizar todo o processo de atualização do SGQA da organização foi realizada, inicialmente, uma análise do estado de conformidade deste relativamente aos requisitos existentes nas mais recentes versões dos referenciais normativos em estudo (NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015). Deste modo, foram desenvolvidas duas checklists de verificação de requisitos, baseadas nos documentos mencionados – uma relativa aos requisitos presentes na norma NP EN ISO 9001:2015 e outra relativa aos requisitos presentes na norma NP EN ISO 14001:2015. De forma a melhor representar o grau de correspondência entre os sistemas de gestão da empresa e os requisitos presentes nos referenciais normativos, considerou-se necessário o desenvolvimento de uma escala a incluir nas listas de verificação criadas, de forma a considerar não só a plena conformidade ou não conformidade, mas também um estado intermédio.

Após o desenvolvimento e preenchimento de ambas as checklists, foi realizada uma análise aos resultados encontrados, nomeadamente o número de requisitos cumpridos, não cumpridos e parcialmente cumpridos. Assim, executou-se uma análise profunda da norma NP EN ISO 9001:2015, tendo sido considerados 263 requisitos necessários para a completa conformidade de um Sistema de Gestão da Qualidade com este documento. Foram compilados os resultados de conformidade do SGQA da organização com estes requisitos na Tabela 1.

**Tabela 1 - Tabela resumo relativa ao estado de conformidade do SGQA da empresa relativamente aos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015**

	<b>Nº de Requisitos</b>	<b>Percentagem relativa</b>
<b>Número Requisitos</b>	<b>263</b>	<b>100%</b>
<b>Requisitos Cumpridos</b>	<b>214</b>	<b>81%</b>
<b>Requisitos Parcialmente Cumpridos</b>	<b>23</b>	<b>9%</b>
<b>Requisitos Não Cumpridos</b>	<b>25</b>	<b>10%</b>
<b>Requisitos Não Aplicáveis</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>

Como pode ser observado na Tabela 1, dos 263 requisitos existentes relativos à norma ISO 9001, apenas 1 não era aplicável ao SGQA da empresa. Dos restantes 262 requisitos, a empresa encontra-se em completa conformidade com 214, em parcial conformidade com 23 e em não conformidade com 25. De forma a auxiliar a análise do estado de conformidade geral da organização relativamente aos requisitos para sistemas de gestão da qualidade presentes no referencial normativo em questão, incluiu-se, na Tabela 4, uma coluna denominada “Percentagem Relativa”, que representa a quantidade relativa ao total de requisitos (em percentagem) de cada um dos grupos de requisitos. Como pode ser depreendido pela análise da coluna em questão, o SGQA da organização encontra-se em conformidade com uma maioria significativa dos requisitos existentes (81%), sendo que 19% dos requisitos estão apenas parcialmente cumpridos ou não cumpridos.

Esta percentagem de não conformidade com o referencial normativo deve-se maioritariamente às secções 4 - Contexto da Organização e 6 - Planeamento, algo que está congruente com a análise feita dos referenciais normativos de 2008 e 2015, uma vez que esta apontava, também, para estas duas secções como fonte de maior diferença entre as duas versões (nomeadamente, devido à análise do contexto externo e interno, das partes interessadas e da introdução do pensamento baseado em risco).

À semelhança da metodologia aplicada na análise da norma NP EN ISO 9001:2015, foi efetuado, também, um levantamento de requisitos relativos ao referencial normativo NP EN ISO 14001:2015. Consideraram-se 146 requisitos necessários para a completa conformidade de um Sistema de Gestão Ambiental com o documento em questão e, após a análise da conformidade do SGQA da empresa relativamente aos requisitos encontrados, foram compilados os resultados na Tabela 2.

**Tabela 2 - Tabela resumo relativa ao estado de conformidade do SGQA da empresa relativamente aos requisitos da norma NP EN ISO 14001:2015**

	<b>Nº Requisitos</b>	<b>Percentagem relativa</b>
<b>Número Requisitos</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>
<b>Requisitos Cumpridos</b>	<b>108</b>	<b>75%</b>
<b>Requisitos Parcialmente Cumpridos</b>	<b>20</b>	<b>14%</b>
<b>Requisitos Não Cumpridos</b>	<b>16</b>	<b>11%</b>

Como pode ser observado na Tabela 2, dos 146 requisitos existentes relativos à norma 14001, todos foram considerados aplicáveis ao SGQA da organização; a empresa encontra-se em completa conformidade com 108 requisitos, em parcial conformidade com 20 e em não conformidade com 16. De forma a auxiliar a análise do estado de conformidade geral da organização relativamente aos requisitos para sistemas de gestão ambiental presentes no referencial normativo em questão, incluiu-se, na Tabela 2, uma coluna denominada “Percentagem Relativa”, que representa a quantidade relativa ao total de requisitos (em percentagem) de cada um dos grupos de requisitos. Como pode ser depreendido pela análise da coluna em questão, o SGQA da organização encontra-se em conformidade com uma maioria significativa dos requisitos existentes (75%), sendo que 25% dos requisitos estão apenas parcialmente cumpridos ou não cumpridos.

Tal como na análise feita às não conformidades associadas à norma NP EN ISO 9001:2015, também um significativo número de requisitos não conformes associados à norma 14001 se encontram presente nas secções 4 – Contexto Organizacional e 6 – Planeamento (devido, também, à análise do contexto externo e interno, das partes interessadas e da introdução do pensamento baseado em risco). No entanto, também a secção 8 – Operacionalização representa uma secção com um significativo número de requisitos não conformes, justificável pela introdução da perspectiva de ciclo de vida introduzida pela versão de 2015 desta norma. Uma análise detalhada de cada secção será apresentada posteriormente, de forma a melhor se explicitar e detalhar todas as fontes de não conformidade (de ambos os referenciais normativos). Analisou-se, também, o número de requisitos equivalentes entre ambas as normas, tendo-se concluído que existiam 86 requisitos equivalentes entre os dois referenciais normativos em estudo (Tabela 3).

**Tabela 3 - Tabela resumo relativa à análise da representação de requisitos comuns relativamente a cada referencial normative**

	<b>NP EN ISO 9001:2015</b>	<b>NP EN ISO 14001:2015</b>
<b>Requisitos totais</b>	<b>263</b>	<b>146</b>
<b>Requisitos equivalentes</b>	<b>86</b>	
<b>% Relativa da norma em comum</b>	<b>33%</b>	<b>59%</b>

Como pode ser observado pela análise da Tabela 3, os requisitos equivalentes a ambas as normas representam 33% da totalidade de requisitos do referencial normativo NP EN ISO 9001:2015 e 59% do referencial normativo NP EN ISO 14001:2015. Pode-se, assim, concluir que mais de metade dos requisitos da norma ISO 14001 são requisitos equivalentes aos da norma ISO 9001. Este facto é bastante significativo – e uma consequência do facto de ambas as normas terem sido desenvolvidas com base no Anexo SL – e pode-se traduzir em consideráveis benefícios para a organização na implementação conjunta de ambas as normas. Após se verificar o estado do SGQA da organização em termos de conformidade com os requisitos presentes nos mais recentes referenciais normativos, foram propostas sugestões de ações a implementar para adaptar o atual SGQA da empresa, de forma a garantir a completa conformidade com as normas ISO 9001 e 14001. Apesar de terem sido propostas ações para todas as não conformidades detetadas, apresentam-se aqui as que foram concebidas relativamente às secções com não conformidades mais significativas – nomeadamente a secção 4 – Contexto da Organização e a secção 6 – Planeamento.

De forma a ir ao encontro dos maiores pontos de não conformidade associados a secção 4 – contexto da organização (nomeadamente a gestão das questões internas e externas da organização e suas partes interessadas), poder-se-ão criar procedimentos dedicados à identificação, gestão e revisão de questões internas e externas, e partes interessadas, possivelmente incorporando estes procedimentos (e impressos necessários) no Processo 10 – “Monitorizar, Medir e Melhorar”. Estas atividades seriam realizadas nas reuniões de direção – onde já são, atualmente, tratados assuntos relativos ao SGQA da organização, e poderiam ser baseadas em determinadas ferramentas de identificação de questões

relativas às organizações, nomeadamente a análise SWOT, análise PEST, matriz BCG e/ou análise de Porter.

De forma a estar em conformidade com a secção 6 – Planeamento, será necessário criar um procedimento (incorporado no processo 10 – “Monitorizar, Medir e Melhorar”) para identificação e gestão de riscos e oportunidades, assim como impressos associados de forma a auxiliar a implementação do procedimento criado – nomeadamente um impresso para identificação dos riscos e oportunidades e um impresso adicional para o desenvolvimento e implementação de ações relacionadas com os riscos e oportunidades identificadas.

Para se efetuar da melhor forma possível a adaptação do SGQA existente ao pensamento baseado em risco, sugere-se que a avaliação dos riscos e oportunidades da organização seja efetuada utilizando a mesma ferramenta que é, atualmente, utilizada na avaliação dos aspetos ambientais. Assim, não só se garante a otimização de todo o conhecimento já adquirido por parte dos colaboradores, como se diminui a necessidade de implementação de ferramentas adicionais no quotidiano da organização. Esta avaliação é realizada com uma análise de significância, em função da probabilidade de ocorrência do aspeto ambiental e da gravidade dos impactes que se encontram associados ao aspeto em causa. Adaptando a ferramenta para avaliação de riscos e oportunidades, poder-se-á analisar a significância do risco/oportunidade em função da probabilidade de ocorrência e da severidade da ocorrência (em caso de risco, quanto mais negativas forem as consequências deste, maior a severidade, em caso de oportunidade, quanto mais positivas forem as consequências deste, maior a severidade). Adotando as escalas utilizadas atualmente na organização, relativamente aos aspetos e impactos ambientais, a probabilidade do risco/oportunidade poderá ter a si atribuído o valor A, B, C ou D – sendo o A o menos provável e o D o mais provável. Relativamente à severidade, esta poderá ter a si atribuído o valor A, B, C ou D, sendo o A o menos severo e o D o mais severo. Após o risco/oportunidade ter um valor atribuído à sua probabilidade/frequência e à sua severidade, é calculada a sua significância – sendo que terá de existir uma definição de ações, gestão e acompanhamento dos riscos e oportunidades mais significativos.

Uma vez que o presente trabalho consistiu apenas no planeamento da adaptação do SGQA aos referenciais normativos NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015, não existiu (até à data) a implementação das ações sugeridas. No entanto, e após a implementação, será essencial efetuar uma análise no que se refere à eficácia real das ações, de forma a averiguar se as não conformidades detetadas na análise de gap foram colmatadas

eficazmente – concluindo, deste modo, a verdadeira adequação das ações sugeridas relativamente às necessidades da organização.

Assim, e de forma a conseguir avaliar os impactos causados no SGQA e no funcionamento da organização pelas ações sugeridas, considera-se essencial a realização de auditorias internas que se foquem não apenas no funcionamento do SGQA como um todo, mas especialmente nos processos e procedimentos especificamente afetados pelas ações implementadas.

## 5. Conclusão

Um elevado número de organizações implementa sistemas de gestão da qualidade e ambiente de forma a garantir rentabilidade e confiança nos seus resultados (Sanz-Calcedo et al, 2015). Assim, e considerando que a implementação de sistemas de gestão frequentemente se encontra associada à adoção de normas ISO, estas encontram-se em constante mudança, de forma a garantir que se continuam a adaptar para aos ambientes em mudança em que estas organizações operam (Medic et al, 2016).

Deste modo, organizações com sistemas de gestão baseados em normas ISO, terão de os adaptar às novas versões publicadas destes documentos, nomeadamente (e relativamente à ISO 9001 e ISO 14001) às versões disponibilizadas em 2015 – sendo esta a situação da empresa objeto de estudo.

O processo de transição da organização em análise encontra-se numa etapa intermédia – foram identificadas todas as não conformidades da organização relativamente aos referenciais normativos de 2015 e sugeridas ações de forma a colmatar estas falhas. Ao longo de todas as atividades já realizadas, foram identificadas determinadas dificuldades e obstáculos – nomeadamente a insuficiência de recursos alocados ao projeto, tanto monetários como recursos humanos (especialmente considerando que uma PME como a empresa não tem tanta capacidade relativamente a estes aspetos como uma grande empresa). No entanto, a organização em estudo, derivado do seu estatuto como PME nacional, encontra-se elegível para financiamentos externos, financiamentos estes que, apesar de impactarem de maneira positiva o processo, irão, simultaneamente, atrasá-lo, uma vez que este tipo de financiamentos nem sempre são rapidamente acessíveis.

É possível, no entanto, identificar desde já algumas vantagens nas novas versões das normas, publicadas em 2015, relativamente às versões anteriores (versão de 2008 no caso da norma 9001 e versão de 2004 no caso da norma 14001), as quais estão relacionadas

com as maiores alterações introduzidas pelas novas versões (e que conduzem a um maior número de requisitos não cumpridos). De facto, as vantagens identificadas encontram-se maioritariamente relacionadas com a consideração e análise do contexto da organização e das partes interessadas deixando, assim, de existir um foco na empresa “isolada”, e passando a evidenciar-se as variadas trocas que existem com o ambiente externo. Simultaneamente, garante-se que não são apenas considerados os clientes nas decisões da organização, mas sim todos os intervenientes que poderão ter algum tipo de impacto sobre esta (sendo que anteriormente estes intervenientes eram, de alguma forma, negligenciados). Também a inclusão do pensamento baseado em risco é avaliado como ponto positivo, uma vez que este tipo de pensamento permite à organização promover uma gestão preventiva, conseguindo antecipar-se aos potenciais problemas que poderão existir, de forma a evitar perdas de qualquer tipo. No entanto, a inclusão destas duas acentuadas alterações origina significativas mudanças em determinados processos da organização (como foi apresentado anteriormente), o que poderá ser fonte de possíveis falhas e constrangimentos quando se proceder à implementação das ações sugeridas. Adicionalmente às vantagens apresentadas anteriormente, é necessário considerar que a organização possui uma outra adicional, que resulta do facto de se encontrar a adaptar o seu SGQA relativamente a dois referenciais normativos em simultâneo – podendo otimizar o seu processo de adaptação, uma vez que ambos os documentos se encontram estruturados baseando-se no Anexo SL.



## Referências

- Bernardo, M., Simon, A., Tari, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Benefits of management systems integration: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 94, 260-267. doi:10.1016/j.jclepro.2015.01.075
- Bernardo, M., Simon, A., Tari, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Benefits of management systems integration: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 94, 260-267. doi:10.1016/j.jclepro.2015.01.075
- BSI (2016). *Introducing Annex SL Whitepaper*. Londres: BSI Group.
- Dias, R. (2007). *Gestão Ambiental – Responsabilidade Social e Sustentabilidade*. Editora Atlas. São Paulo, Brasil.
- ISO (2016). *Management System Standards*. Retrieved December 6, 2016, from <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards.htm>
- Lopes, A. Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Editora RH. Lisboa.
- Lushi, I., Mane, A., Kapaj, I., Keco, R. (2016). A Literature Review on ISO 9001 Standards. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 4(2), 81-85.
- Matias, J. C. O., Coelho, D. A. (2011). Integrated total quality management: Beyond zero defects theory and towards innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (8), 891-910. doi:10.1080/14783363.2011.593862
- Médic, S., Karlovic, B., Cindric, Z. (2016). New Standard ISO 9001:2015 and its effect on organizations. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 14(2), 188-193. doi:10.7906/indecs.14.2.8
- Nunhes, T. V., Motta, L. C., Oliveira, O. J. (2016). Evolution of integrated management systems research on the *Journal of Cleaner Production*: Identification of contributions and gaps in the literature. *Journal of Cleaner Production*, 139, 1234-1244. doi:10.1016/j.jclepro.2016.08.159
- Oliveira, O. J. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 57, 124-133. doi:10.1016/j.jclepro.2013.06.037
- Ramos, A. (2015) “O impacto da certificação na sustentabilidade das organizações”. APCER. <http://www.apcergroup.com/brasil/index.php/pt/newsroom/834> [20-01-2017].

- Sanz-Calcedo, J., González, A., López, O., Salgado, D., Cambero, I., & Herrera, J. (2015). Analysis on Integrated Management of the Quality, Environment and Safety on the Industrial Projects. *Procedia Engineering*, 132, 140-145. doi:10.1016/j.proeng.2015.12.490
- Schwanke, J. Sickinger-Nagorni, R. (2016). “The New ISO 9001:2015 – Its opportunities and challenges”.
- Su, H., Dhanorkar, S., & Linderman, K. (2015). A competitive advantage from the implementation timing of ISO management standards. *Journal of Operations Management*, 37, 31-44. doi:10.1016/j.jom.2015.03.004
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2). doi:10.3926/jiem.488

## **Curriculum Vitae:**

Cristiana Teixeira é licenciada em Engenharia e Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro, sendo atualmente aluna do mestrado em Engenharia e Gestão Industrial da Universidade de Aveiro. Encontra-se a desenvolver o seu trabalho de dissertação na área da gestão da qualidade, mais especificamente na implementação de sistemas de gestão da qualidade e ambiental de acordo com as normas ISO 9001:2015 e 14001:2015.

Maria J. Rosa é Professora Auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e Investigadora no CIPES – Centro de Investigação em políticas do Ensino Superior. Os seus principais tópicos de investigação centram-se na gestão da qualidade e na avaliação da qualidade em instituições de ensino superior. As suas publicações incluem artigos em revistas, tais como a *Total Quality Management and Business Excellence*, *Quality Assurance in Education*, *European Journal of Education* e *Quality in Higher Education*. É coeditora dos livros ‘Quality Assurance in Higher Education. Trends in Regulation, Translation and Transformation’ (2007) e ‘Quality Assurance in Higher Education. Contemporary Debates’.

## **Authors Profiles:**

Cristiana Teixeira has a degree in Industrial Engineering and Management from the University of Aveiro and is currently a students of the master program in Industrial Engineering and Management of the University of Aveiro. She is developing now her master dissertation in the area of quality management,

more specifically in the implementation of quality management and environmental systems according to the ISO 9001:2015 and ISO 14001:2015 standards.

Maria João Rosa is assistant professor at the Department of Economics, Management and Industrial Engineering at the University of Aveiro and a researcher at Cipes – Center for Research in Higher Education Policies. Her main research topics are quality management and quality assessment in higher education institutions. Publications include articles in journals such as *Total Quality Management and Business Excellence*, *Quality Assurance in Education*, *European Journal of Education* and *Quality in Higher Education*. She is co-editor of ‘Quality Assurance in Higher Education. Trends in Regulation, Translation and Transformation’ (2007) and ‘Quality Assurance in Higher Education. Contemporary Debates’

# ISO9001 e Lean: Proposta de Modelo de Integração

**Sílvia Vaz**

E-mail: [8150369@estg.ipp.pt](mailto:8150369@estg.ipp.pt)

CIICESI, ESTG-P.Porto, Felgueiras (Portugal)

**Luísa Morgado**

E-mail: [lm@estg.ipp.pt](mailto:lm@estg.ipp.pt)

CIICESI, ESTG - P.Porto, Felgueiras (Portugal)

**Vanda Lima**

E-mail: [vl@estg.ipp.pt](mailto:vl@estg.ipp.pt)

CIICESI, ESTG-P.Porto, Felgueiras (Portugal)

## Resumo:

O objetivo principal do artigo é expor um modelo de integração das ferramentas Lean com os requisitos da NP EN ISO 9001:2015 de forma a facilitar a operacionalização e a sustentação de um sistema de gestão da qualidade. A abordagem de investigação foi de natureza indutiva, dado que os resultados foram obtidos através de uma aproximação da investigadora principal ao contexto de investigação, baseando-se essencialmente na pesquisa documental e na observação participante numa unidade industrial do setor do calçado. Da investigação resulta um modelo de integração das ferramentas Lean com os requisitos da NP EN ISO 9001:2015. Desta integração derivam inúmeras vantagens para o sistema de gestão da qualidade: o sistema de gestão da qualidade torna-se mais prático e dinâmico reforçando a criação de valor para a organização. Como limitação do estudo aponta-se a impossibilidade de generalização dos resultados por estes se basearem na observação participante de apenas uma unidade industrial do setor do calçado. Este artigo é um contributo relevante para o setor empresarial, dado que expõe as principais ferramentas a aplicar para implementar e sustentar um sistema de gestão da qualidade.

**Palavras chave:** Lean, Melhoria, NP EN ISO 9001:2015, Qualidade.

## Abstract:

The main purpose of the article is to expose the integration of Lean Tools and requirements of NP EN ISO 9001:2015 standards in order to help the operationalization and support of quality management system. The research approach method has been inductive, since the results were obtained by bringing the main researcher closer to the research context, relying mainly on documentary research and participant observation at an industrial plant of footwear industry. From this research results one model that combines Lean tools and requirements of NP EN ISO 9001:2015. Such integration has numerous advantages for the quality management system. The quality management system becomes more practical and dynamic reinforcing the value creation for the organization. This research and results cannot be generalized as business model since it derives from a single case study in footwear industry. This article is a relevant contribution for business management as it exposes the main tools to implement and sustain the quality management system.

**Keywords:** Lean, Improvement, NP EN ISO 9001:2015, Quality.

## 1. Introdução

Num ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, a implementação de um sistema de gestão da qualidade, segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015 e sustentado em práticas, ferramentas e metodologias que englobem a organização como um todo num espírito de melhoria, surge como um forte aliado para melhorar o desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável.

A Norma NP EN ISO 9001:2015 define os requisitos que o sistema de gestão da qualidade deve cumprir contudo, não refere qualquer tipo de método ou ferramenta para os atingir. Chinvigai et. al. (2010), referem que existe uma falha de padronização para a implementação da Norma ISO 9001. Talvez justifique, o estudo realizado a pequenas e médias empresas portuguesas, englobando 375 organizações certificadas pela NP EN ISO 9001, onde Fonseca (2012) concluiu que apenas 38,4% reconhecem o uso Ferramentas de Qualidade Básica, 21,6% Ferramentas de Qualidade Avançada e 8,3% Programas de Qualidade Total, Seis Sigma ou Lean. Margaça (2013) reforça esta conclusão com o seu estudo realizado a 231 empresas portuguesas certificadas pela NP EN ISO 9001, onde apenas 31 afirmam ter implementadas ferramentas e ou metodologias Lean. Neste contexto, a exploração da integração entre a NP EN ISO 9001:2015 e os métodos e ferramentas Lean é sem dúvida uma mais-valia para o setor empresarial.

O objetivo principal do artigo é expor um modelo de integração das ferramentas Lean com os requisitos da NP EN ISO 9001:2015 de forma a facilitar a operacionalização e a sustentação de um sistema de gestão da qualidade. A solução de integração das ferramentas Lean com os requisitos da NP EN ISO 9001:2015 proposta visa otimizar os processos e aumentar a eficiência global, sustentada numa cultura de melhoria contínua centrada na eliminação de desperdícios e na criação de valor de forma a desenvolver a aptidão para fornecer consistentemente produtos e serviços que satisfaçam as exigências dos clientes, procurando para o efeito envolver as partes interessadas relevantes.

A abordagem de investigação foi de natureza indutiva, dado que os resultados foram obtidos através de aproximação da investigadora principal ao contexto de investigação, baseando-se essencialmente na pesquisa documental e na observação participante numa unidade industrial do setor do calçado, sendo a empresa observada a primeira no sector a receber, em outubro de

2016, a certificação segundo a NP EN ISO 9001:2015 para design, desenvolvimento e fabrico de calçado.

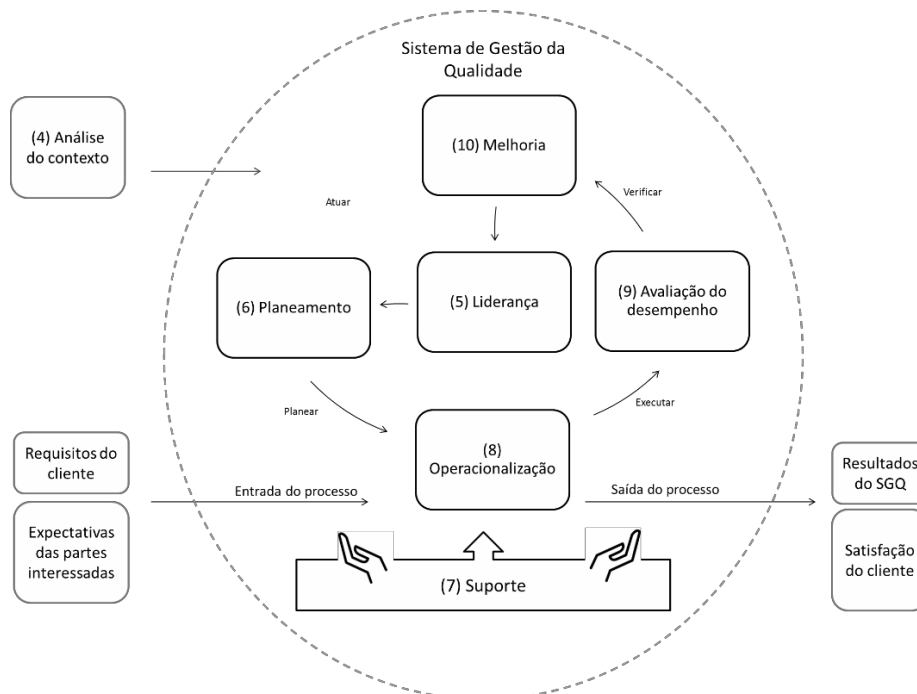
O artigo está dividido em três partes fundamentais. Na primeira parte, apresenta-se o tema e os respetivos objetivos. Na segunda parte, apresenta-se uma solução de integração dos métodos e ferramentas Lean com a NP EN ISO 9001:2015 e na última parte apresentam-se as principais conclusões.

## **2. ISO 9001 e Lean - Integração pela Eficiência Organizacional**

A NP EN ISO 9001:2015 adota uma abordagem por processos para atingir os resultados desejados e a satisfação do cliente; utiliza o pensamento baseado no risco para determinar o grau de planeamento e controlo necessário; e incorpora o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) para gerir e sustentar a melhoria (IPQ, 2018). Assim, de forma a cumprir os seus requisitos, esquematizados na figura 1, é necessário compreender a organização e o seu contexto e compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas para desenvolver um sistema de gestão da qualidade ajustado ao propósito, à intenção estratégica e aos resultados que se pretende alcançar. Os resultados serão atingidos de

modo mais eficaz se as atividades forem compreendidas e geridas como processos inter-relacionados a funcionarem como um sistema coerente (APCER, 2015).

**Figura 1 – Requisitos da NP EN ISO 9001:2015 no ciclo PDCA**



Para atingir a excelência na gestão da qualidade, a operacionalização do sistema de gestão da qualidade deve ser sustentada em práticas, ferramentas e metodologias da qualidade (Fonseca, 2015), onde os métodos e ferramentas Lean podem fornecer melhorias significativas na eficiência organizacional, através da eliminação de desperdícios e da criação de valor (Lean Thinking).

As características de uma organização Lean estão descritas no livro *Lean Thinking – Banish Waste and Creat Wealth in Your Corporation* de Womack e Jones (1996) tendo vindo a ser explorado por vários autores. O Lean procura fazer mais com menos: com menos esforço, menos equipamento, menos tempo e até mesmo menos espaço, enquanto simultaneamente se produz o que realmente os clientes querem, na quantidade certa e no momento certo (Pinto, 2009). Para tal, a filosofia recorre a um conjunto de práticas, métodos e ferramentas, onde as pessoas desempenham o papel principal na identificação e eliminação gradual dos desperdícios e na criação do valor (Doerman & Caldweel, 2010, in Juran's Quality Control Handbook).

A tabela seguinte resume alguns métodos, ferramentas e metodologias da qualidade, com particular incidência nas ferramentas Lean:

Métodos e Ferramentas Lean	Descrição
Análise SWOT	Análise dos pontos fortes ( <i>strengths</i> ), pontos fracos ( <i>weaknesses</i> ), oportunidades ( <i>opportunities</i> ), e ameaças ( <i>threats</i> ). Método utilizado na análise do meio envolvente e na formulação da estratégica. Esta ferramenta devolve informação para o <i>hoshin karin</i> (Pinto, 2009);
Análise PESTAL	Análise do meio envolvente da empresa relativamente aos fatores: políticos, económicos, tecnológicos, ambientais e legais. (Santos, 2008)
VOC ( <i>voice of customer</i> )	Tem por objetivo oscultar o cliente no sentido de detetar as suas necessidades e expectativas. Pode ser usado como método de suporte ao QFD - desdobramento da função qualidade (Pinto, 2009); Pode ser replicado para as outras partes interessadas.
QFD ( <i>quality function deployment</i> )	Método utilizado no <i>design</i> e desenvolvimento de produtos para garantir que os requisitos do cliente são tidos em consideração (Pinto, 2009).
HOQ ( <i>house of quality</i> )	Método de desdobramento da função qualidade (QFD) apresentado em forma de casa. Relaciona as necessidades e expectativas do cliente com os requisitos técnicos do produto ou serviço.
FMEA ( <i>failure mode and effects analysis</i> )	Análise de modos de falha e seus efeitos é uma técnica aplicada para identificar falhas ou problemas conhecidos ou potenciais de um sistema, projeto, processo ou serviço antes que eles realmente ocorram e alcancem o cliente, fornecendo orientações (prioridades para ações) para eliminação ou redução do risco relativo a essa falha (Pinto, 2009, p. 85).
VSM ( <i>value stream mapping</i> )	Método para identificação de todas as atividades (mapeamento cadeia de valor) necessárias para produzir um produto ou serviço, incluindo o fluxo de materiais e informação.
SIPOC	Diagrama usado para caracterizar os fornecedores (S), os <i>inputs</i> (I), os processos (P), os <i>outputs</i> (O) e os clientes (C). Pode ser usado para esquematizar o(s) processo(s).
<i>Swimlane Diagram</i>	É um tipo de fluxograma. Ajuda a distinguir quais departamentos ou funcionários responsáveis por cada conjunto de ações. Útil para ajudar a esclarecer as responsabilidades e ajudar os departamentos a trabalhar juntos.
Matriz de funções	A matriz de funções e responsabilidades surge como uma importante ferramenta de apoio à gestão dos recursos humanos e das comunicações. Tem como principal objetivo formalizar os papéis dentro de um processo.
<i>Hoshin Karin</i>	" <i>Hoshin</i> " significa direção e " <i>Karin</i> " significa gestão ou controlo. É frequentemente referido como uma ferramenta de desenvolvimento e desdobramento da política (Cudney, 2016 in P. Sampaio and P. Saraiva (Ed.) <i>Quality in the 21st Century</i> , Springer International Publishing Switzerland)



Fórmula 5W2H	Ferramenta que procura dar resposta a cinco questões: quem ( <i>who</i> ), o que ( <i>what</i> ), onde ( <i>where</i> ), quando ( <i>when</i> ), porquê ( <i>why</i> ), como ( <i>how</i> ) e quanto ( <i>how much</i> ). Pode ser usada como ferramenta de apoio ao planeamento.
<i>Hourensou</i>	Método desenvolvido no Japão para facilitar e promover a comunicação entre todos os níveis hierárquicos da organização. Resulta da combinação de três palavras japonesas que traduzidas significam: reportar, atualizar e consultar.
<i>Takt Time</i>	É o tempo de ciclo definido pela procura, fundamental para o balanceamento de linhas de produção.
<i>Poka Ioka</i>	Expressão de origem japonesa que significa à “prova de erro”. São dispositivos criados para evitar a ocorrência de defeitos em processos de fabrico e/ou na utilização de produtos.
Qualidade na fonte	Os operadores são responsáveis pelo próprio processo, garantindo a conformidade dos materiais e produtos, eliminando assim a necessidade de inspeção.
TPM ( <i>total productive maintenance</i> )	O sistema TPM procura maximizar a performance global dos equipamentos envolvendo as pessoas e responsabiliza-las perante os seus equipamentos. O TPM gera ordens de manutenção programada e mantém um histórico de intervenções. (Pinto, 2009).
Ferramentas básicas da qualidade	Conjunto de sete ferramentas de simples utilização: Diagrama causa-efeito, histogramas, fluxograma, cartas de controlo, folhas de verificação, gráficos de dispersão e diagrama de Pareto.
<i>Balanced Scorecard</i>	Sistema de medição de desempenho que dá ao gestor uma visão rápida e abrangente do negócio. Complementa medidas financeiras, satisfação do cliente, processos internos e a capacidade da organização para aprender e melhorar (Robert Kaplan, David Norton, 1992)
Métricas Lean	Padrões de medição utilizados na avaliação do desempenho: eficiência, disponibilidade, ocupação, <i>lead time</i> , <i>takt time</i> , <i>cycle time</i> , rotação de <i>stocks</i> , etc.
Matriz A3	Ferramenta de melhoria contínua apresentada numa folha de formato A3, usada para avaliação de problemas, análise de causas e planeamento de ações corretivas. (Pinto, 2009). Tem como base o ciclo PDCA e pode ser usada como formulário para tratar não conformidade e ações corretivas.

5S e Gestão visual	Cinco palavras japonesas começadas por “s” que em conjunto procuram estabelecer um ambiente cultural para a melhoria contínua da organização do posto de trabalho.
SMED ( <i>single minute exchange of dies</i> )	Método que leva à mudança rápida de ferramentas, procurando eliminar os tempos de setup através da substituição das tarefas internas em externas.
Kaizen	Metodologia que procura envolver as pessoas na melhoria contínua do desempenho global.
PDCA ( <i>plan-do-check-act</i> )	Ciclo de melhoria contínua que significa “Planear, Fazer, Verificar e Agir”. Desta forma, determina a sequência de como as mudanças devem ser efetuadas na organização. Desenvolvido nos anos 30 e popularizado por Demming (1900 – 1993) (Pinto, 2009, p.43);

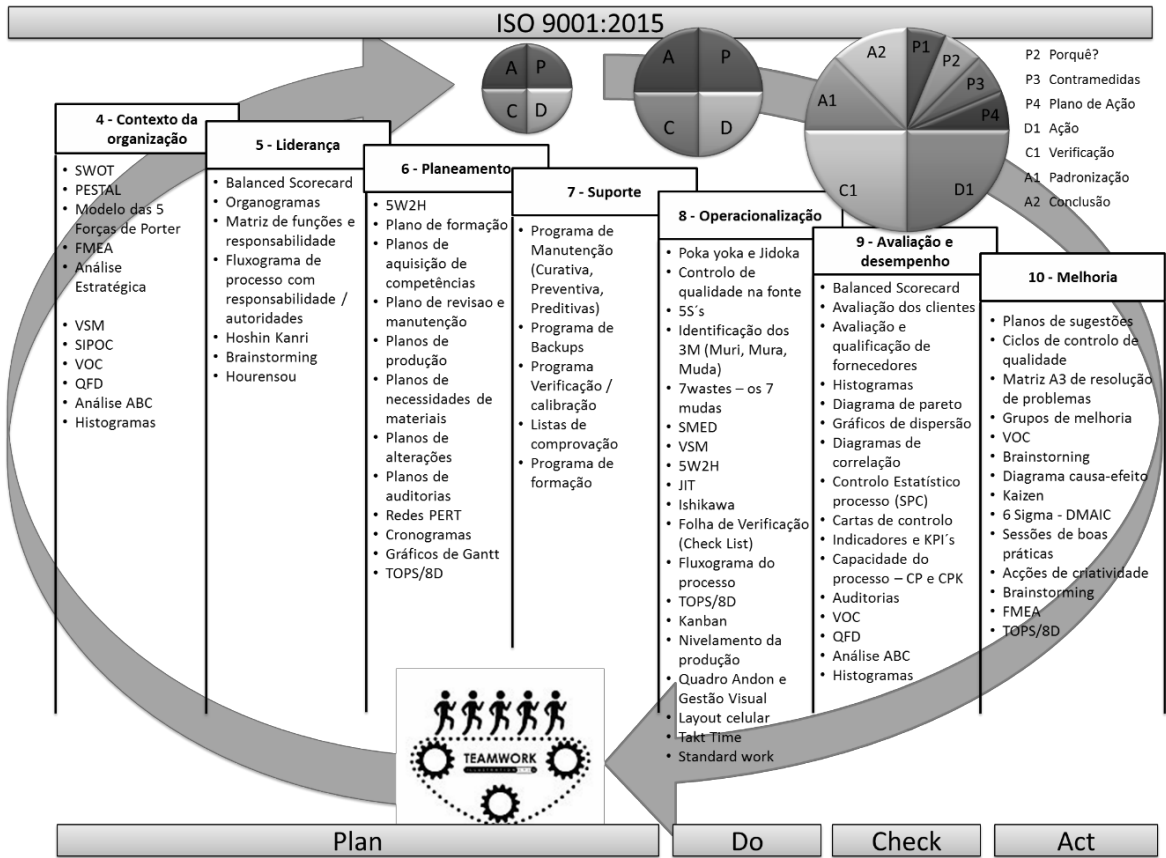
Existe uma panóplia muito significativa de práticas, ferramentas e metodologias Lean que apoiam a gestão qualidade e a sua operacionalização, porém, a sua seleção visa ser simples e ajustada à realidade das empresas e ao contexto em que são aplicadas. Num estudo realizado a pequenas e médias empresas, conclui-se que o nível de competência dos colaboradores para selecionar ferramentas adequadas para ajudar a incrementar a melhoria dentro das organizações é, em geral, baixo (Sousa, 2005). Neste sentido, apresenta-se no parágrafo seguinte uma solução de integração das ferramentas Lean com os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2015.

### **3. Proposta de Integração**

A primeira tentativa para perceber os impactos do lean na Norma ISO 9001 foi efetuada por Chiarini (2011) onde, e como resultado do seu estudo, propõe um guia e um modelo de integração entre os requisitos da Norma e as ferramentas ou metodologias lean. Por sua vez, Micklewright (2011) refere, no livro “Lean ISO 9001”, que não existe conflito entre o lean e os sistemas de gestão da qualidade baseados na ISO 9001. Segundo o autor, os dois são complementares se forem desenvolvidos com conhecimento e sabedoria, resultando daí ganhos significativos para a organização. Mais tarde, um estudo elaborado por Margaça (2013) pode-se, de acordo com os resultados apresentados e a argumentação fornecida, afirmar que as empresas que integram ferramentas ou metodologias lean experienciam benefícios mais expressivos.

Apesar do tema ter vindo a ser explorado, a integração exposta pelos autores referenciados não complementa a última revisão da norma. Assim, a figura seguinte interrelaciona um conjunto de métodos e ferramentas Lean com as diferentes seções da Norma NP EN ISO 9001:2015:

**Figura 2 – Ferramentas que operacionalizam a qualidade**



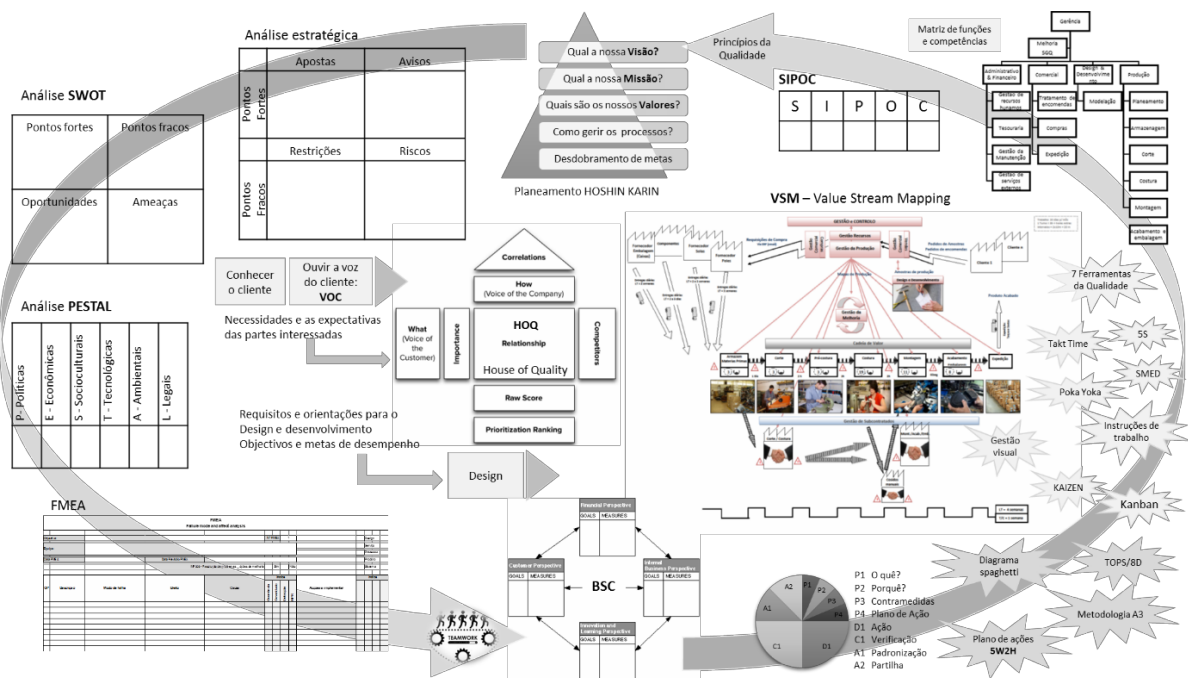
E, a tabela seguinte apresenta possíveis métodos ou ferramenta Lean para os alguns dos requisitos da norma:

**Tabela 1 – Proposta de integração: NP EN ISO 9001:2015 e Lean**

	Requisito NP EN ISO 9001:2015	Métodos e Ferramentas (Lean)
4.	Compreender a organização e o seu contexto	Análise SWOT
		Análise PESTAL
	Análise das expectativas das partes interessadas	VOC ( <i>voice of customer</i> )
		QFD ( <i>quality function deployment</i> )
		HOQ ( <i>house of quality</i> )
	Análise de riscos	FMEA ( <i>failure mode and effects analysis</i> )
Descrição e Interligação entre processos	VSM ( <i>value stream mapping</i> )	
	SIPOC	
5.	Foco no cliente	5W
	Política da Qualidade	Métricas Lean
	Comunicação	Hourensou
	Funções e responsabilidades e autoridades	Swimlane Diagram
Matriz de funções		
6.	Planeamento estratégico	Hoshin Karin
	Planeamento para tratar riscos e oportunidades	Fórmula 5W2H
7.	Pessoas	Lean People
	Infraestrutura	TPM
	Ambiente	5S
8.	Planeamento e Controlo Operacional	Tike Time
		Poka Ioka
	Controlo das saídas não conformes	Qualidade na fonte
		Ishikawa
9.	Medição, análise e avaliação	Métricas Lean
		Quadro Andon- Gestão Visual
		Ferramentas básicas da qualidade
		Balanced Scorecard
10.	Melhoria	Matriz A3
		5S
		SMED ( <i>single minute exchange of dies</i> )
		Kaizen
		PDCA ( <i>plan-do-check-act</i> )

A implementação das ferramentas Lean permitem operacionalizar a Norma NP EN ISO 9001:2015. Para obter um melhor desempenho organizacional, as ferramentas e respetivos resultados devem estar inter-relacionados, devendo assim ser aplicadas de forma integrada, como se fizessem parte de um único processo. A figura seguinte procura expor essa interligação:

**Figura 3 – Operacionalização do sistema de gestão da qualidade**



O acompanhamento dos resultados do sistema de gestão da qualidade deve ser sustentado em índices de referência ou por indicadores de desempenho, também conhecidos por Kpis (key performance indicators), normalmente associados ao Balanced Scorecard. A figura seguinte, espõe alguns exemplos:

Figura 4 – Indicadores de performance

Suporte		
Processo: Gestão Estratégica	Processo: Gestão da Qualidade	Processo: Gestão de Recursos
Taxa de cumprimento dos objetivos e metas	Taxa de reclamações	<u>Financeiros</u> Taxa de cumprimento de pagamentos Taxa de cumprimento de recebimentos Rotação de stocks
Margem do produto	Prazo médio de resposta às reclamações	<u>Equipamentos e RMM</u> Taxa de cumprimento do plano de manutenção Tempo de avaria por máquina / setor Custos de manutenção por máquina / setor
Volume de faturação	Avaliação satisfação dos clientes	<u>Recursos Humanos</u> Taxa de cumprimento do plano de formação N.º médio de horas de formação Taxa de funções críticas Taxa de absentismo
Quota de mercado	Avaliação de fornecedores	
	Índice da satisfação dos colaboradores	
	Taxa cumprimento dos objetivos do SGQ	
	Taxa de redução de custos	
	Taxa de ações de melhoria implementadas	
Operacionalização		
Processo: Gestão do Design	Processo: Gestão Comercial	Processo: Gestão da Produção
Novos protótipos	<u>Vendas</u> Volume de vendas	<u>Planeamento</u> % cumprimento de datas de entrega
% de sucesso de novos produtos	Vendas de novos produtos	<u>Produção</u> Índices de produção por setor Produtividade Eficiência
% de satisfação de pedidos dentro do prazo	Vendas por comercial	% de cumprimento do plano de produção % não conformidades FTT (first time through) Tempo de ciclo e Takt Time % desperdício
% Erros nos consumos	Novos clientes	<u>Armazenagem</u> % de materiais não identificados % materiais mal alocados % erros de picking
	Taxa de cumprimento de planos de marketing	<u>Expedição</u> Custos extra de expedição
	<u>Compras</u> % de sobras % Rupuras	
	Taxa de rotação	
	<u>Tratamento de encomendas</u> % Fichas técnicas não conformes	

Melhoria

Estes indicadores devem ser suportados por sistemas de informação integrados, nomeadamente ERP's (enterprise resources planning) para facilmente termos informação atualizada e disponível. Os indicadores devem ser avaliados periodicamente de forma a serem imediatamente tomadas ações para alinhá-los com os objetivos estratégicos.

## 4. Conclusão

Compete à organização selecionar os métodos e as ferramentas Lean mais adequadas ao seu contexto para dar cumprimento à política, aos objetivos, assegurar o cumprimento dos requisitos normativos e avaliar a capacidade da organização para proporcionar, consistentemente, produtos e serviços que vão ao encontro dos requisitos e que visam aumentar a satisfação do cliente e melhoria contínua.

Da integração entre a NP EN ISO 9001:2015 e os métodos e ferramentas Lean resultam inúmeras vantagens para o sistema de gestão da qualidade e consequentemente para a organização. O sistema de gestão da qualidade torna-se mais prático e dinâmico reforçando a criação de valor para a organização. Contudo, a sua implementação e sustentação pode apresentar alguns obstáculos, uma vez que a equipa pode não conhecer as ferramentas, sendo

necessário sustentar todo o processo com formação e acompanhamento. Porém não será certamente suficiente! O sucesso de qualquer método ou ferramenta deve-se essencialmente às pessoas, onde os líderes desempenham um papel muito importante. Para além do conhecimento, devem ter a capacidade de alinhar e mobilizar as pessoas na orientação estratégica.

## Referências

- Santos, António J. Robalo, 2008, *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*, Escolar Editora,
- APCER, 2015. *Guia do utilizador: ISO 9000:2015*
- Chiarini, A. 2011. Integrating lean thinking into ISO 9001: a first guideline. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 2, N 2. 96-117
- Chinvingai, C.H.; Dafaoui E. e El Mhamedi, A. 2010. ISO 9001: 2000/2008 and lean-six sigma integration toward to CMMI-DEV for performance process improvement. 8th International Conference of Modeling and Simulation - MOSIM'10 - May 10-12, 2010 - Hammamet – Tunisia Estorilio, C., Moraes Vaz, G. R., De Lisboa, F. C., & De Oliveira Franzosi Bessa, L. 2015, The relationship between industrial process maturity and quality certification. *Computer Standards and Interfaces*, 39, 22–33
- Fonseca L.M., 2015. From quality gurus and TQM to ISO 9001 : 2015 : a review of several, 9(1), 167– 180
- Fonseca L., Lima, V., & Silva, M. 2015. Utilization of Quality Tools: Does Sector and Size Matter? *International Journal for Quality Research*, 9(4), 605–620
- Fotopoulos, C. e Psomas E. 2009. The use of quality management tools and techniques in ISO 9001:2000 certified companies: the Greek case, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 6, p.564- 580
- Fonseca, L.M. (2015). Relationship between iso 9001 certification maturity and efqm business excellence model results, 1745, 85–102
- IPQ, 2015. NP EN ISO 9000 (2015) Norma portuguesa para Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário, Instituto Português da Qualidade.
- IPQ, 2015. NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de gestão da qualidade - requisitos, Instituto Português da Qualidade.
- IPQ, 2011. NP EN ISO 9004 (2011) Gestão do sucesso sustentado de uma organização - Uma abordagem da gestão pela qualidade, Instituto Português da Qualidade.
- Sousa, S., & Aspinwall, E. (2010). Development of a performance measurement framework for SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(5), 475–501
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, (February).
- Doerman S. M. & R. Caldweel K., 2010, in *Juran's Quality Control Handbook* (3<sup>a</sup> edition). New York: McGraw-Hill
- Cudney, 2016 in P. Sampaio and P. Saraiva (Ed.) *Quality in the 21st Century*, Springer International Publishing Switzerland
- Pinto J. P. (2009), *Pensamento Lean, A Filosofia das organizações vencedoras*, Lidel
- Pinto J. P. (2009), *Gestão de operações: na indústria e nos serviços*, Lidel
- Marchwinski, C.; Shook, J. e Schroeder, A. 2008. *Lean Lexicon: a graphical glossary for Lean Thinkers*. Lean Enterprise Institute, Cambridge.
- Micklewright, M. 2011. *Lean ISO 9001: Adding Spark to Your ISO 9001 QMS and Sustainability to Your Lean Efforts*, American Society for Quality, Milwaukee, WI.
- Margaça, S. M. (2013). *LEAN-ISO 9001 : Estudo sobre a valorização do sistema de gestão da qualidade*, tese de mestrado.



Womack J. e Jones D. 1996. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth In Your Corporation*.  
Simon & Schuster, Nova Iorque

### **Curriculum Vitae:**

Sílvia Vaz é licenciada em Gestão e Engenharia Industrial, Pós-graduada em Lean Management e frequenta o mestrando em Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança. O seu percurso profissional tem sido desenvolvido na área dos Serviços e na Indústria praticando atividades no âmbito da gestão industrial e gestão da qualidade. Os seus interesses de investigação são nas áreas de Gestão, Qualidade e Lean.

Vanda Lima é professora adjunta na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico do Porto, Portugal. Ela obteve o seu doutoramento em Ciências Empresárias na Universidade do Minho, Portugal. A sua investigação insere-se dentro da área da gestão, especialmente na área de conhecimento da gestão estratégica.

Luisa Morgado é Especialista na área de Gestão da Qualidade - IPP; QMS Auditor/Lead auditor/IRCA; Prof. Adjunto Convidado ESTGF-IPP; Auditora da APCER. Experiência profissional na implementação e manutenção de Sistemas de Gestão e melhoria contínua

### **Authors Profiles:**

Sílvia Vaz holds a degree in Industrial Management and Engineering (pre-bologna), a degree in Lean Management and attends the master's degree in Quality, Environment and Safety Management. His career has been developed in the area of Services and Industry practicing activities in the field of industrial management and quality management. Her research interests are in the areas of Management, Quality and Lean.

Vanda Lima is an Assistant Professor at School of Technology and Management, Polytechnic Institute of Porto, Portugal. She received is PhD in Business Science from University of Minho, Portugal. Her research falls within the field of management, specifically in the knowledge area of strategic management.

Lúisa Morgado is Specialist in Quality Management - IPP; Auditor QMS / Lead Auditor/IRCA; TSSHT; Invited Adjunct Professor ESTG -IPP; APCER Auditor. Professional experience in implementation and maintenance of management systems in Industrial Management and Continuous Improvement.

# Análise de Gaps no Desenvolvimento de Software para Clientes Internos

**Ricardo Monteiro Camacho**

E-mail: rm.camacho@campus.fct.unl.pt  
FCT, Universidade Nova de Lisboa

**Elsa Bernardo Costa**

E-mail: elsa.bernardo@cgd.pt  
CGD

**Rogério Puga-Leal**

UNIDEMI, Departamento de Engenharia Mecânica e Industrial, Faculdade de Ciências e Tecnologia, FCT, Universidade Nova de Lisboa  
E-mail: rpl@fct.unl.pt

## **Resumo:**

A actividade bancária vem sofrendo várias mudanças, marcadas, nomeadamente pela perda de rentabilidade e por dificuldades de liquidez. Entre as alterações no modelo de negócio, tem vindo a notar-se a evolução para um enquadramento suportado na infraestrutura tecnológica, com um peso crescente dos sistemas de informação, sendo necessário investir na sua eficiência operacional e alinhar as atividades com as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas.

De acordo com a lógica de “Qualidade de Serviço” associada ao modelo SERVQUAL, entende-se que aquela se traduz na discrepância entre o serviço esperado e percebido. O Modelo dos GAPS procura equacionar as discrepâncias que actuam cumulativamente para que aquela se verifique. Haverá, então, que caracterizar um conjunto de quatro gaps (discrepâncias), que vão desde as expectativas dos clientes à execução do serviço e à comunicação externa.

O presente trabalho foca-se na análise de cada uma destas discrepâncias no âmbito do desenvolvimento de software a pedido de clientes internos. Através da análise de indicadores e de auscultação das diferentes partes interessadas, procura-se caracterizar os principais motivos que originam cada uma das lacunas, o que permitirá o desenvolvimento de propostas de actuação visando um melhor ajustamento entre as expectativas dos clientes e o serviço fornecido.

**Palavras-chave:** Modelo dos GAPS; SERVQUAL; Sistemas de Informação; Qualidade de Serviço.

## **Abstract:**

Banking activity has been changing over the last years, notably as a consequence of liquidity difficulties and lower profitability. Among these changes, it has been noticed an evolution to a framework largely based in the

technological infrastructure. Thus, the increasing importance of information systems networks emerges, requiring an investment in its operational efficiency along with the exigence for aligning the activities with the needs and expectations of different stakeholders.

The “service quality” concept associated with the SERVQUAL defines service quality as the discrepancy (gap) between expected and perceived service. The GAPS Model seeks to study the different discrepancies that cumulatively contribute to that global gap. Therefore, it is critical to analyze the set of four gaps (discrepancies) that goes from customer expectations to service provision and external communication.

This work focuses on the analysis of each of those discrepancies in the scope of software development requested by internal customers. The approach is based on analysis of indicators along with listening to the different stakeholders. The main causes of each one of the gaps are characterized, allowing the development of strategies that assure a better adjustment between customer’s expectations and the provided service.

**Keywords:** GAP Model; Information Systems; SERVQUAL; Service Quality

## 1. Introdução

Nos últimos anos, o sector bancário tem vindo a moldar a sua estratégia e a reestruturar o seu modelo de negócio, adaptando a sua actividade operacional às atuais dinâmicas e tendências do mercado financeiro.

É neste contexto que os sistemas de informação assumem uma importância crescente para estas instituições, a aposta na vertente tecnológica das agências bancárias e na desmaterialização do negócio reforça a necessidade de investimento em infraestruturas tecnológicas que permitam conciliar o mesmo nível de serviço com um aumento da eficiência operacional.

A capacidade de as instituições bancárias responderem de forma célere e oportuna às crescentes expectativas dos clientes reforça a necessidade de primar pela eficiência nos sistemas de informação, assim como alinhar as actividades da organização com as expectativas e necessidades dos clientes, e com as especificidades do negócio em causa. Esta comunicação incide sobre duas unidades de desenvolvimento de software, responsáveis pela implementação, controlo e gestão de sistemas aplicativos, de forma eficiente e eficaz, com qualidade, segurança e risco controlado, sempre em alinhamento com as necessidades do negócio da instituição.

Utilizando a lógica subjacente ao Modelo dos Gaps, procura-se identificar o conjunto de discrepâncias chave existentes na organização que, conduzem ao estabelecimento da diferença entre percepções e expectativas dos utilizadores (clientes internos).

## **2. Enquadramento na literatura**

### **2.1 Sistemas de Informação – Qualidade no serviço**

A qualidade de serviço nos sistemas de informação foi reconhecida por diversos autores como uma componente importante para o sucesso destes sistemas (DeLone & Mclean, 2003; Pitt, Watson, & Kavan, 1995).

Embora por vezes se avalie a sua eficácia apenas com base nos produtos entregues, os sistemas de informação incluem uma significativa componente de serviço. Se esta componente não for considerada, existe o risco de que a tomada de decisão seja feita com base em informação inconsistente (Pitt et al., 1995).

Gronroos (2000) considera que a qualidade do serviço deve ter em conta tanto a dimensão técnica associada ao produto, como a dimensão funcional relacionada com os processos. A primeira exige uma percepção objetiva por parte do utilizador, enquanto que a segunda exige uma percepção subjetiva, uma vez que considera o relacionamento na prestação do serviço. Esta dimensão está fortemente associada aos processos e à relação cliente-prestador de serviços, e envolve variáveis intangíveis como confiança, compromisso, cooperação, capacidade de resposta e empatia, entre outros

Pitt e Watson referem que para avaliar a eficácia dos sistemas de informação deverão ser utilizadas várias ferramentas que englobem todas as suas componentes de serviço e produto (Pitt et al., 1995).

Aplicando estas noções a departamentos informáticos, considera-se que a vantagem competitiva que advém da qualidade começa nos processos internos da própria organização, que incluem a gestão de procura intra-organizacional de serviços de sistemas de informação (Bhatt & Grover, 2005; Pitt et al., 1995).

Como tal, uma análise eficaz dos serviços fornecidos por um departamento de sistemas de informação para outras direções da organização, ou para os clientes internos utilizadores desses sistemas, deve ter em conta a forma como estes percebem a qualidade dos serviços prestados (Roses, Hoppen, & Henrique, 2009). Consequentemente, quando o serviço interno se revela pobre, o serviço final é afetado (Gronroos, 1990).

Ao longo dos últimos anos, o desenvolvimento da tecnologia, e em particular os sistemas de informação, têm influenciado a natureza dos serviços, a forma como eles são prestados, assim como a orientação da sua inovação e gestão (Bitner, Zeithaml, & Gremler, 2010).

## 2.2 Modelo dos Gaps

A qualidade de serviço resulta da comparação entre o que o cliente acredita que deve ser oferecido e o serviço que lhe é prestado (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; V. A. Zeithaml & Bitner, 1996). Outros investigadores já tinham defendido o conceito de qualidade de serviço baseado na discrepância entre as percepções do cliente e as suas expectativas (Grönroos, 1982).

As percepções são avaliações subjetivas do serviço prestado. Os dois conceitos – expectativa e percepção do cliente – desempenham um papel fundamental nos serviços. As expectativas são *standards* ou pontos de referência de desempenho com os quais o serviço experienciado é comparado, e são frequentemente formulados em termos do que o cliente acredita que deve ser ou espera vir a receber (Parasuraman, Valarie, Zeithaml, & Berry, 1988; Parasuraman et al., 1985; V. A. Zeithaml & Bitner, 1996; V. A. Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990).

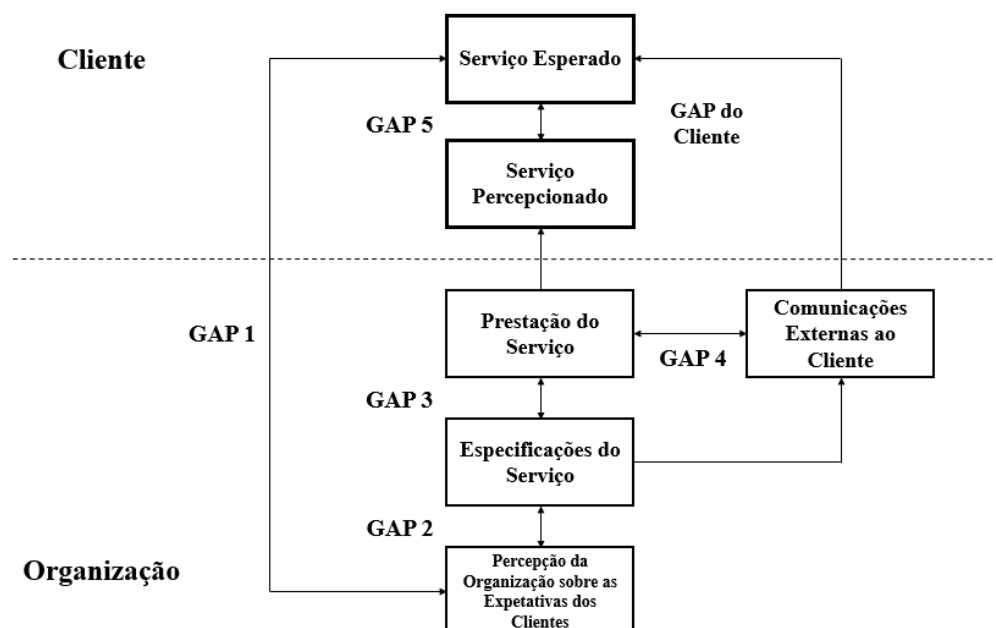
Anteriormente, o serviço desejado já tinha sido definido como um dos tipos de expectativa existentes sendo definido como o nível de serviço que o cliente espera receber – o nível desejado de desempenho. É uma mistura do que o cliente acredita que o serviço pode e deve ser (Grönroos, 1984). Outro tipo de expectativa existente é o serviço adequado, este representa a expectativa mínima tolerável. É o nível básico de desempenho aceitável para o cliente, e representa o nível de serviço que este acredita que vai encontrar baseado na sua experiência (V. A. Zeithaml & Bitner, 1996).

O conceito central do Modelo dos Gaps é o Gap do Cliente – a discrepância entre as expectativas dos clientes e a sua percepção do serviço efectivamente prestado. O objectivo é o mitigá-lo e, se possível, fechar este gap, cumprindo ou até excedendo as expectativas dos clientes. Os restantes quatro gaps do modelo – designados de gaps do prestador de serviços – representam as potenciais causas para o não cumprimento das expectativas dos clientes: não “ouvir” os clientes (Gap1); falhas no desenvolvimento dos serviços segundo os padrões de qualidade (Gap2); falhas no desempenho e na entrega dos serviços (Gap3); e a comunicação pouco exata associada à prestação destes serviços

(Gap4). A lógica do modelo sugere que o Gap do Cliente surge em função dos restantes quatro gaps. (V. Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985)

Este modelo, introduzido em 1985 e posteriormente refinado (V. A. Zeithaml et al., 1990; V. Zeithaml et al., 1985), tem sido utilizado nas mais diversas organizações ao longo dos anos, servindo de base à excelência na prestação de serviços ao suportar a formulação de estratégias de integração da voz do cliente nas organizações e nos seus processos (Bitner et al., 2010). Apresenta-se na Figura 1 uma representação simplificada da lógica subjacente ao modelo descrito.

**Figura 1 – Modelo dos Gaps**



Nos últimos anos, a qualidade e a inovação nos serviços, juntamente com o crescente foco no cliente e na sua interação com os processos das organizações, tornaram-se fundamentais para as estratégias competitivas das instituições (Bitner et al., 2010).

Em 2009, Zeithaml propôs um conjunto de estratégias de actuação para cada um dos Gaps e Bitner complementou esse trabalho ao adaptar os conceitos do modelo à evolução e desenvolvimento da tecnologia (Bitner et al., 2010; V. A. Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009).

## 2.3 SERVQUAL

A discrepância entre as expectativas e as percepções do cliente apresenta-se como a peça central do Modelo dos Gaps. O modelo sugere que esta discrepância é eliminada quando a organização cumpre ou excede as expectativas dos clientes. Se o conseguir, conseguirá

garantir a qualidade de serviço na perspectiva do cliente (V. A. Zeithaml & Bitner, 1996; V. A. Zeithaml et al., 1990; V. Zeithaml et al., 1985).

A qualidade de serviço pode ser avaliada pelos níveis de expectativa e de percepção de desempenho e, segundo um conjunto de dimensões associados aos serviços. A diferença entre as expectativas e percepções do cliente sobre o serviço prestado pode ser calculada e ponderada através destas mesmas dimensões, ou seja, esta discrepância pode ser medida. (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991; Parasuraman et al., 1988; V. A. Zeithaml et al., 1990; V. Zeithaml et al., 1985).

As cinco dimensões da qualidade dos serviços são: fiabilidade, capacidade de resposta, confiança, empatia e tangíveis (Parasuraman et al., 1988), e têm sido revistas e adaptadas aos diferentes enquadramentos de aplicação.

Tanto no marketing como nos sistemas de informação têm sido levantadas preocupações quanto à utilização das discrepâncias entre percepções e expectativas como instrumento de medida, ao invés da simples utilização das percepções. A ambiguidade das expectativas nos serviços, e o dimensionamento do próprio instrumento geraram algumas questões. Em resposta a estas preocupações foi desenvolvida uma alternativa – SERVQUAL + (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994). Enquanto o primeiro baseia a sua medição no nível de percepção e no nível de expectativa, o segundo incide, para além das percepções, sobre dois tipos de expectativas: o nível de serviço adequado e o nível de serviço desejado – correspondendo o intervalo entre ambas à denominada zona de tolerância (ZOT) – intervalo entre o qual o cliente considera o serviço satisfatório.

Kettinger e Lee foram dos primeiros a adaptar e aplicar o SERVQUAL aos sistemas de informação – retirando a dimensão dos tangíveis – e a demonstrar a sua influência na satisfação dos utilizadores. (Kettinger & Lee, 1994; Kettinger, Lee, & Lee, 1995)

Em 1997, Kettinger e Lee aplicaram o SERVQUAL+ adaptado aos sistema de informação com base na ZOT, tendo reconhecido que, apesar de não ser o método de aferição mais eficaz, proporciona um maior poder de diagnóstico para as organizações em relação ao método baseado simplesmente em percepções. (Kettinger & Lee, 1997)

Mais tarde, voltaram a reformular a ferramenta, reconstituindo-lhe a dimensão dos tangíveis e fundido outras duas dimensões, perfazendo assim 18 questões distribuídas por 4 dimensões (Kettinger & Lee, 2005).

Vários investigadores têm confirmado a importância da qualidade dos serviços no sucesso dos sistemas de informação (DeLone & Mclean, 2003; Pitt et al., 1995) e validado e

comparado a aplicação das diversas variações do SERVQUAL nesta área (Gorla, 2011; Kang & Bradley, 1999; Rabaa'i & Gable, 2012).

### 3. Metodologia

Na entidade bancária em questão, a direção responsável pelos sistemas de informação tem como missão desenvolver e manter, com qualidade, segurança, risco controlado e de forma eficiente e eficaz, as aplicações e sistemas de informação, de acordo com as necessidades da empresa, promovendo, igualmente, o alinhamento dos sistemas de informação e a restante organização.

O presente trabalho incidirá sobre essa direção, focando-se em duas unidades da área responsável pelo desenvolvimento e manutenção de software.

Esta área desenvolve soluções a pedido das áreas de negócio que são depois destinadas a clientes internos – ex: agências bancárias. Associado ao desenvolvimento de software, é também exigida a manutenção, implementação, controlo e gestão dos diferentes sistemas aplicativos.

Os clientes internos das unidades em questão representam, na sua maioria, a primeira linha de contacto com o cliente final – agências bancárias e *call center*. Como tal, assumem particular importância por serem os rostos visíveis da marca e os seus maiores representantes. Deste modo, é fundamental que, não só as soluções informáticas desenvolvidas tenham um desempenho em conformidade com as expectativas resultantes do constante contacto direto com o cliente, mas também que estejam orientadas para o negócio e que vão ao encontro das suas necessidades.

Assim, Direção de Sistemas de Informação não tem apenas que zelar pela qualidade da sua atividade de componente técnica, mas também prestar um serviço de qualidade que vá ao encontro das necessidades e expectativas dos seus clientes internos, o que por sua vez se refletirá no cliente final.

Com o objectivo de identificar as causas que cumulativamente contribuem para a possível discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido pelos clientes internos na organização, iremos utilizar a abordagem sustentada no Modelo dos Gaps. Este sugere que esta discrepância – serviço esperado menos percebido – surge em função de um conjunto de outros quatro gaps que ocorrem ao longo de toda a organização.

Com base num conjunto de 19 entrevistas às direções que fazem chegar os pedidos de desenvolvimento e aos clientes internos, iremos identificar e analisar cada um desses



gaps, propondo sugestões de actuação com o objectivo de mitigar as causas das diferentes discrepâncias e atenuar o seu impacte na organização. Algumas das medidas de actuação propostas poderão já existir na instituição, mas insuficientemente exploradas, ou poderão existir de forma isolada e não transversal à organização.

## 4. Caso de Estudo

### 4.1. GAP 1 – Percepção da Organização vs Expectativas dos Clientes

As equipas de desenvolvimento de software funcionam, em grande parte, em função dos pedidos efectuados pelas direcções de negócio.

A Direcção de Marketing, a Direcção de Organização e Qualidade e a Direcção responsável pelo *back-office*, são a principal origem de requisitos apresentados para as aplicações informáticas unidades alvo em análise. Estas direcções têm uma forte importância na organização e são de certa forma responsáveis pela percepção da organização das expectativas dos clientes.

A principal causa para as organizações não conseguirem corresponder às expectativas dos clientes deve-se à falta de conhecimento exacto destas expectativas. Existem várias causas que são enumeradas pelos investigadores e que contribuem para esta discrepância:

- a) Estrutura altamente hierarquizada;
- b) Inexistência de interação direta entre os diretores e os clientes;
- c) Pouca disponibilidade para questionar os clientes sobre as suas expectativas;
- d) Baixa preparação para abordar essas expectativas;
- e) Não envolvimento dos clientes internos no desenho das funcionalidades.

Numa instituição bancária muito hierarquizada, este Gap é, provavelmente, a discrepância com maior influência no Gap principal. Os muitos níveis hierárquicos contribuem para um desfasamento em relação à realidade operacional do banco por parte dos níveis superiores da hierarquia.

A existência de uma estrutura rígida vertical dificulta o fluxo de informação ascendente e descendente, tornando-se complexa a aferição das expectativas dos clientes internos (ex: agências bancárias).

Durante as entrevistas realizadas, foi evidente a insatisfação por parte dos clientes internos (agências bancárias) pela falta da sua envolvência no desenho das funcionalidades das aplicações informáticas. Este não envolvimento reflecte-se mais tarde na utilização diária por parte do utilizador, ocorrendo falhas ou desadequação às

necessidades e expectativas que, conseqüentemente, levam ao reporte de incidentes à equipa de desenvolvimento. Este reporte resulta num conjunto de interações com o cliente – alta componente de serviço – relativamente a falha e incidentes que, por vezes, não são técnicas e, como tal, não são apenas da sua responsabilidade.

Para mitigar esta discrepância torna-se essencial preparar, instruir e capacitar os colaboradores nos diferentes níveis da instituição, com funções mais operacionais e de contacto directo com as agências e o cliente final, para poderem recolher e transmitir informação relativamente às expectativas do cliente. Este constante acompanhamento deve ser efectuado antes de novos serviços serem desenvolvidos, e devem continuar depois destes serem introduzidos (Bitner et al., 2010).

É fundamental ter a capacidade e possibilidade de “ouvir” os clientes por múltiplos canais.

A estratégia mais comum passa pela aplicação de ferramentas tradicionais de marketing, como inquéritos, *focus groups*, gestão de sugestões e reclamações e análise de incidentes reportados (V. A. Zeithaml & Bitner, 1996). Contudo, mais importante, é a integração das agências nos processos da organização com recurso a interlocutores representativos da realidade da instituição e com conhecimento do negócio. Esta é, provavelmente, a forma mais eficaz de integrar os conhecimentos dos clientes internos nos processos de desenvolvimento com o objectivo de garantir o seu alinhamento com as suas expectativas e necessidades.

A participação e envolvimento das agências nas etapas intermédias do desenvolvimento poderá ocorrer ao longo de todo o processo, sem esquecer a fase final com o uso de beta-testers e/ou agências piloto que testem a integração de novos serviços e produtos no mercado.

Deve-se também considerar as expectativas do cliente interno e o que este experiencia quando ocorre uma falha de serviço. É essencial responder eficazmente a situações em que o nível de serviço é temporariamente mais baixo, já que este serviço tem uma contribuição muito importante para o GAP 1 (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998).

## **GAP 2 – Percepção da Organização vs Especificações do Serviço**

Mesmo quando a organização conhece e entende as expectativas dos seus clientes, é possível que a qualidade na entrega do serviço não esteja garantida. O Gap 2 foca-se na tradução das expectativas para especificações de qualidade no serviço prestado.

Em resposta aos pedidos de desenvolvimento de software recebidos, a Direção de Sistemas de Informação formula uma proposta de macro solução. Essa proposta é sujeita a discussão entre a direção envolvida no pedido e a equipa responsável por esse desenvolvimento.

O objetivo passa por alinhar os requisitos técnicos das aplicações/funcionalidades informáticas entre as partes interessadas, sendo que o cliente interno (agências) não constitui parte ativa nesta fase. A Direção de Sistemas de Informação atribui o papel de cliente à entidade que lhe fornece os requisitos, embora, muitas vezes, não seja esta o utilizador.

Este processo envolve sucessivas reuniões em que é discutido o que as direções responsáveis pelos pedidos pretendem obter e é definido o que realmente irá avançar para desenvolvimento.

Existem várias condicionantes a ter em conta:

- a) Dificuldade na definição de requisitos inter e intra partes interessadas;
- b) Possíveis limitações técnicas que podem condicionar o desenho das funcionalidades – o que será limitativo das pretensões finais;
- c) Noção de inexecutabilidade por parte das equipas de desenvolvimento;
- d) Capacidade e custos que se podem revelar demasiado elevados, particularmente se for necessário recorrer a fornecedores externos.

Este Gap poderá surgir devido à diferença entre o que quem faz os pedidos tencionava obter, e o que, de facto, lhe é disponibilizado devido a limitações da Direção de Sistemas de Informação.

Uma das potenciais causas para esta discrepância relaciona-se com a definição inicial dos requisitos pelas direções que efetuam os pedidos de desenvolvimento. Mesmo considerando que estas direções conhecem e entendem as expectativas dos clientes, o processo de definição de requisitos pode sofrer sucessivos desfasamentos face ao inicialmente percebido, uma vez que intervêm vários interlocutores e partes interessadas. Consequentemente, os requisitos inicialmente propostos à Direção de Sistemas de Informação, poderão logo à partida estar a contribuir para a discrepância considerada.

Outra possível causa, será a limitação técnica e de recursos da Direção de Sistemas de Informação ou, pelo menos, a ideia inicial de inexecutabilidade, face aos recursos e capacidades disponíveis.

As especificações da qualidade podem também ser associadas aos processos de manutenção correctiva do software desenvolvido. Atendendo a que parte destes processos são despoletados por incidentes reportados pelo cliente, o nível de serviço de resposta ao cliente deve ser conforme as metas e objectivos estabelecidos pela Direção de Sistemas de Informação.

A estratégia para mitigar as causas deste Gap 2 passa pelo entendimento total da experiência do cliente e por todos os elementos dessa experiência, de tal forma que cumpram ou excedam as expectativas dos clientes. Para tal, é necessário considerar todas as etapas desde do início da interação entre a agência (cliente interno) e o cliente final, desde que é despoletado o serviço, durante a prestação deste e até ao seu momento final.

### **GAP 3 – Especificações do Serviço vs Serviço Prestado**

Mesmo que se consiga actuar sobre os dois Gaps anteriores, a organização poderá ainda encontrar dificuldades em cumprir as expectativas dos clientes se não for capaz de prestar o serviço como planeado e especificado.

Assim, o Gap 3 representa a discrepância entre as especificações da qualidade definidas e o serviço efectivamente prestado. Mesmo quando existem requisitos definidos para a prestação do serviço, a qualidade na sua entrega não é garantida. Os requisitos devem ser suportados pelos recursos apropriados (pessoas, sistemas e tecnologias) e a organização deve facilitar, encorajar e requerer o seu cumprimento. Quando o nível de serviço se afasta das especificações da qualidade definidas, afasta-se também das expectativas dos clientes. (Bitner et al., 2010)

A macro proposta elaborada, como já referido, representa os requisitos técnicos e serve como plano de especificações para o desenvolvimento do software. Algumas das causas identificadas para a discrepância são:

- a) Fraco planeamento inicial que se revela desfasado da realidade – como a insuficiente capacidade para executar algumas funcionalidades;
- b) Alterações constantes ou de última hora nos requisitos que limitam a capacidade de resposta da equipa de desenvolvimento;
- c) Poucas condições de teste para o controlo de qualidade das soluções desenvolvidas;

- d) Pouca disponibilidade para os testes de aceitação por parte da direcção responsável pelo pedido e, conseqüentemente, incapacidade por parte da Direcção de Sistemas de Informação em garantir a conformidade da solução;
- e) Metas temporais excessivamente ambiciosas que pressionam a equipa de desenvolvimento e que, mais tarde, se refletem em aplicações com erros.

Uma estratégia de actuação nesta discrepância passa pelo alinhamento dos recursos humanos disponíveis com a excelência de serviço. Para prestar o serviço como planeado, a organização deve assegurar que os colaboradores estão motivados e capacitados para prestar o serviço de forma orientada ao cliente. Para tal, deverá haver uma sensibilização e uma aposta no desenvolvimento profissional dos colaboradores por parte da instituição, no sentido de aumentar a qualidade na prestação de serviços.

Mais concretamente neste caso de estudo, poderão ser levadas em conta várias abordagens que incluam uma melhor comunicação e coordenação entre as direcções responsáveis pelos pedidos e a Direcção de Sistemas de Informação. Apenas com uma maior interação das partes interessadas será possível alcançar os objectivos com maior celeridade, flexibilidade e qualidade.

Os interlocutores responsáveis pelos contactos com a Direcção de Sistemas de Informação poderão estar centralizados em recursos alocados a essa função desde que, possuam conhecimento do negócio. Se estes recursos estiverem efectivamente alocados a estas funções, será facilitada a comunicação, a sua integração nos processos de desenvolvimento e será garantida uma maior disponibilidade para participar nos testes de aceitação. Estes interlocutores já existem em algumas direcções, embora por vezes tenham a sua função condicionada pelo seu papel fundamentalmente operacional, particularmente em direcções de maior dimensão.

#### **GAP 4 – Prestação do Serviço vs Comunicação Externa**

Mesmo quando a organização segue as orientações para atingir a qualidade de serviço segundo os três gaps anteriores, existe ainda uma possível discrepância para com as expectativas do cliente se as comunicações sobre esse serviço não coincidirem com o serviço efectivamente prestado.

O Gap 4 reflete-se na discrepância entre o serviço prestado e o que é comunicado aos clientes através de anúncios, comunicados ou outras formas tangíveis de comunicação.

Mais concretamente, este gap de informação pode ocorrer entre a direção responsável pelo pedido e o cliente interno (ex: agências bancárias). As agências podem receber a informação que a solução é capaz de resolver determinada situação, mas, por alguma razão, esta previsão não se concretiza pelo desfasamento existente entre o que é comunicado e o que é efectivamente entregue. A informação transmitida poderá não ser correta ou insuficiente para os colaboradores.

No caso de estudo em questão, a existência de uma complexa hierarquia organizacional reflete-se tanto no fluxo de informação vertical ascendente (Gap 1) como no fluxo de informação horizontal e vertical descendente (Gap 4). Este fluxo envolve excessivos interlocutores revelando-se propício à perda de informação e a falhas de interpretação. A existência de demasiados canais de informação internos ou o desconhecimento sobre a sua correta utilização e modo de funcionamento, podem também revelar-se causas prováveis para a discrepância entre o serviço que é disponibilizado e a comunicação que é feita sobre esse serviço.

A comunicação horizontal dentro da organização tem aqui um papel importante, no alinhamento da Direção de Sistemas de Informação, direção responsável pelo pedido e restantes direções de *back-office* e partes interessadas.

Outra causa poderá ser a inconsistência na disponibilização de informação nos respetivos canais ao longo do tempo. Devido à rotatividade de colaboradores, existe sempre presente o risco de perda de conhecimento, podendo afetar o nível de serviço devido à demora na familiarização com o serviço em questão.

Para minorar esta discrepância a comunicação deverá ser consistente com o que o cliente espera e com o serviço que se está a entregar. É fundamental que os canais de informação sejam utilizados de forma eficaz e consistente, mas sobretudo que o façam de maneira integrada dentro da estratégia de comunicação da organização.

Ao longo do tempo, a realidade do negócio vai evoluindo e afastando-se do cenário inicialmente considerado para a prestação de determinado serviço. As necessidades e expectativas dos clientes variam também ao longo do tempo. Estas dinâmicas de constante mudança tornam necessário que as comunicações evoluam e acompanhem a realidade do negócio de modo a garantir que as expectativas e percepções dos clientes coincidam.

## **GAP 5 – Expectativas vs percepções do cliente**

As quatro discrepâncias anteriormente analisadas contribuem, cumulativamente, para o desfasamento entre a expectativa e percepção do cliente interno – qualidade de serviço. Importa então quantificar o grau de desfasamento da qualidade de serviço nas unidades em estudo, assim como, identificar as dimensões que contribuem de forma mais significativa para a discrepância em causa. Essa análise permitirá desencadear ações de correção e melhoria do serviço prestado em conformidade com o diagnóstico efetuado. Neste caso de estudo, para a aferição das expectativas e percepções dos clientes internos (ex: agências) é recomendada a aplicação do SERVQUAL. Tendo em conta que existem diversas versões e variantes disponíveis, recomenda-se a aplicação do IS SERVQUAL de 1994 – semelhante ao original SERVQUAL, mas sem a dimensão dos tangíveis. Embora se admita que a versão que inclui a ZOT tenha um maior poder de diagnóstico em relação às restantes alternativas, sugere-se a utilização da versão mais simples como piloto. A razão prende-se pela reconhecida complexidade dos conceitos. Tendo em conta que a população alvo terá o mais variado nível de formação e que não será possível garantir correta explicação dos conceitos a todos os intervenientes, este será provavelmente o método mais eficaz de garantir a validade dos dados recolhidos. Se aplicado com sucesso, sugere-se então a experimentação da versão mais recente do modelo com recurso à ZOT. (Kettinger & Lee, 2005)

## **5. Conclusão**

Pretendeu-se com este estudo aplicar o Modelo dos Gaps a um contexto real em ambiente empresarial. As direções de sistemas de informação das organizações apresentam cada mais um papel fundamental no seu funcionamento e na prestação de serviços aos seus clientes. Numa instituição bancária estes sistemas têm uma importância acrescida, a sua atividade operacional pode ficar fortemente condicionada por falhas nos sistemas de informação. Como tal, é reforçado o interesse neste tipo de estudo.

O Modelo dos Gaps permite uma abordagem diferenciadora na prestação de serviços, envolvendo e direccionando toda a organização para um objectivo comum: a excelência na qualidade dos seus serviços. Não apenas em termos operacionais, mas também de alinhamento com as expectativas e necessidades dos clientes, dando prioridade ao que o cliente valoriza. Para isso é fundamental a integração do cliente em todas as etapas do processo, levando a que cada vez mais as organizações apostem num relacionamento de

proximidade, com o objectivo de alinhar a sua actividade com as expectativas dos clientes e, ao mesmo tempo, ganhar vantagem competitiva.

Procurou-se, neste caso de estudo, identificar os quatro gaps sugeridos pelo modelo no âmbito da organização em questão, analisar as suas causas e propor medidas de actuação com o objectivo de mitigar estas discrepâncias que, cumulativamente, resultam no Gap principal: discrepância entre o serviço esperado e percebido pelo cliente interno.

A abordagem desenvolvida, com a participação de várias partes interessadas, sugere formas de mitigação das diferentes discrepâncias. Em complemento, propõe-se a aplicação do SERVQUAL como ferramenta de avaliação e monitorização das percepções e expectativas dos clientes internos ao longo do tempo.



## Referências

- Bhatt, G. D., & Grover, V. (2005). Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 253–277.
- Bitner, M. J., Zeithaml, V. A., & Gremler, D. D. (2010). Technology's Impact on the Gaps Model of Service Quality. In *Handbook of Service Science*.
- DeLone, W. H., & Mclean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems / Spring*, 19(4), 9–30.
- Gorla, N. (2011). An assessment of information systems service quality using SERVQUAL+. *ACM SIGMIS Database*, 42(3), 46–70.
- Gronroos, C. (1990). Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6–14.
- Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach, 2nd Edition. European Journal of Marketing* (Vol. 36). Wiley.
- Grönroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30–41.
- Grönroos, C. (1984). *Strategic management and marketing in the service sector*. Studentlitteratur.
- Kang, H., & Bradley, G. (1999). Measuring the Service Performance of Information Technology Departments : An Internal Service Management Approach. *10th Australian Conference*, (1985), 462–473.
- Kettinger, W. J., & Lee, C. C. (1994). Perceived Service Quality and User Satisfaction with the Information Services Function. *Decision Sciences*, 25(5–6), 737–766.
- Kettinger, W. J., & Lee, C. C. (1997). Pragmatic Perspectives on the Measurement of Information Systems Service Quality. *MIS Quarterly*, 21(2), 223.
- Kettinger, W. J., & Lee, C. C. (2005). Zones of Tolerance: Alternative Scales for Measuring Information Systems Service Quality. *MIS Quarterly*, 29(4), 607–623.
- Kettinger, W. J., Lee, C. C., & Lee, S. (1995). Global Measures of Information Service Quality: A Cross-National Study. *Decision Sciences*, 26(5), 569–588.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420.
- Parasuraman, A., Valarie, A., Zeithaml, A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Retailing: Crit Concepts*, (January 2015), 140–161.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality—A Comparative-Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing* 70(3), 201–230.
- Pitt, L. F., Watson, R. T., & Kavan, C. B. (1995). Service Quality : A Measure of Information Systems Effectiveness. *Management Information Systems*, 19(2), 173–187.
- Rabaa'i, A. a, & Gable, G. G. (2012). Is Service Quality As A Multi-Dimensional Formative Construct. *PACIS 2012 Proceedings*, (2012), Paper 59.
- Roses, L. K., Hoppen, N., & Henrique, J. L. (2009). Management of perceptions of information technology service quality. *Journal of Business Research*, 62(9), 876–

882.

- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services marketing*. McGraw Hill.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing : integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill Irwin.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.
- Zeithaml, V., Parasuraman, a, & Berry, L. L. (1985). Problems and Services Strategies in Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46. <http://doi.org/10.2307/1251563>

## Perfil dos Autores:

Ricardo Monteiro Camacho is na Industrial Engineering and Management Master degree student, from Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências e Tecnologias. His research interests are focused on Industrial and Quality Engineering, and Lean Services.

Elsa Bernardo Costa holds a Master's degree in Operational Research and Systems Engineering from the Instituto Superior Técnico de Lisboa. She is the Coordinator of the Continuous Improvement team of the Department of Information System of CGD. Her work in this team have been focused in Quality Management and Lean Management, developing several projects in those fields, including the certification of the Quality Management System of this department and implementation of Lean methodology., ...

Rogério Puga-Leal received his PhD in Industrial Engineering from the Universidade Nova de Lisboa in 2000. He also holds post-graduations in Bank Management and Quality Engineering. He is a Professor at the Universidade Nova de Lisboa and is currently the Coordinator of the Master Degree in Industrial Engineering and Management as well as of the Quality Engineering Group, from the Department of Mechanical and Industrial Engineering. His research interests are focused on Industrial and Quality Engineering, notably as regards services environments. Among others, his research topics include SPC in services, Lean Services, etc.. He is author of several publications in those fields and regular speaker in conferences and seminars.

# Práticas de Responsabilidade Social em IPSS certificadas pelo EQUASS: Análise comparativa de dois Estudos de Caso

**Sara Romeiro**

E-mail: [sara.romeiro1991@gmail.com](mailto:sara.romeiro1991@gmail.com)

Universidade de Évora

**Fátima Jorge**

E-mail: [mfj@uevora.pt](mailto:mfj@uevora.pt)

[CICP\\*](#)

Universidade de Évora

## Resumo

A presente investigação foi realizada no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade de Évora e tem como objetivo geral identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais, bem como a hierarquia das relações das mesmas com todos os seus *stakeholders*.

Neste estudo utilizou-se a metodologia dos Estudos de Caso, com aplicação de um questionário, adaptado de CE (2001), Santos (2010) e Brites (2015), bem como um guião de entrevista semi-estruturada aplicado a informantes-chave e ainda a análise documental de um conjunto de elementos muito diversificado, facultado por duas instituições particulares de solidariedade social (IPSS), do concelho de Évora, certificadas no âmbito do referencial europeu EQUASS (*European Quality in Social Services*).

No que diz respeito aos resultados pode-se garantir que o nível de desenvolvimento das práticas de RS é relativamente elevado nas IPSS em estudo e que as mesmas se encontram sensibilizadas para a incorporação da RS na estratégia das organizações. Verifica-se que, nas duas IPSS, há uma cada vez maior aposta na certificação da qualidade, que tem levado à maior formalização das práticas de RS.

---

*This work was funded by the Portuguese Foundation for Science and Technology (Grant UID/GES/00315/2013) and also conducted at CICP, Excellent (UID/CPO/00758/2013), University of Minho and supported by the Portuguese Foundation for Science and Technology and the Portuguese Ministry of Education and Science through national funds.*

**Palavras-Chave:** Práticas de Responsabilidade Social, Dimensão Interna e Externa, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

## Abstract

The present research was carried out within the scope of a Master's degree in Management dissertation and its general objective is to identify and analyze the level of development of Social Responsibility practices in Social Solidarity Private Institutions, according to their Internal and External dimension and in the environmental, economic and social aspects, as well as the hierarchy of the relations with all its *stakeholders*.

In this study was used the methodology of Case Studies, with the application of a questionnaire, adapted from EC (2001), Santos (2010) and Brites (2015), as well as a semi-structured interview script applied to key informants and the documentary analysis of a very diversified set of elements, provided by two social solidarity private institutions Évora's district, certified under European Quality in Social Services.

Concerning the results, it can be guaranteed we can ensure that the level of development of SR practices is relatively high in the IPSS under study and that they are sensitized to the incorporation of SR in the organizations' strategy. It is verified that, in the two IPSS, there is an increasing bet on quality certification, which has led to the greater formalization of SR practices.

**Keys words:** Social Responsibility Practices; Internal and External Dimension; Social Solidarity Private Institutions.

## 1. Introdução

A vantagem competitiva das organizações depende essencialmente de uma boa gestão dos seus recursos humanos, servindo de mote à implementação de um processo de Responsabilidade Social nas Organizações (RSO) integradas no chamado Terceiro Setor. Espera-se que as Instituições do TS estejam mais despertas para a problemática da RS e que estas evoluam da mera função social, ou seja, de um papel passivo para um papel ativo (Pires, 2012, p. 434).

No que diz respeito à escolha do tema “Responsabilidade Social” pensamos que é um tema bastante relevante e atual, particularmente nas organizações do TS, onde, pelo que foi averiguado ainda não tinha sido estudado suficientemente ao nível das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Quanto à pergunta de partida definiu-se a seguinte: Qual o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais?

Relativamente ao objetivo geral foi desenhado o que se segue: Identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais.

Definimos cinco objetivos específicos que permitiram operacionalizar a nossa investigação: *i)* Perceber se as organizações do Terceiro Setor estão sensibilizadas para o conceito de RS; *ii)* Perceber quais as práticas de RS que estão mais implementadas nas IPSS: económica, ambiental ou social; *iii)* Diagnosticar quais as práticas de RS na sua dimensão interna e externa; *iv)* Compreender a hierarquia das relações com os stakeholders (primárias, secundárias e terciárias) por parte das IPSS; *v)* Realizar uma análise comparativa das duas IPSS, em termos das suas práticas de RS nas suas dimensões interna e externa e relativamente à hierarquia das relações com os *stakeholders*.

A presente investigação tem como unidade de análise duas IPSS do concelho de Évora.

A seleção das instituições teve em conta os objetivos da presente investigação. Como fatores de escolha pesou o facto das mesmas serem certificadas pela Qualidade dos seus serviços sociais, no âmbito do referencial europeu EQUASS, potenciando a formalização das suas práticas de Responsabilidade Social, a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão deficiente mental de Évora (APPACDM) e a Associação de Paralisia Cerebral de Évora (APCE).

No que diz respeito à metodologia utilizada, com o objetivo de levar a cabo uma pesquisa mais descritiva, assumiu-se a realização de um estudo exploratório e optámos pelo método dos estudos de caso. Decidiu-se utilizar uma abordagem quer qualitativa, quer quantitativa e potenciando, efetivamente, a triangulação dos dados recolhidos nas duas organizações que se selecionaram para a investigação.

Foi concebido um guião de entrevista que foi aplicado a três informantes-chave das instituições, tendo os mesmos cargos de direção técnica. Procedeu-se à elaboração de um questionário tendo sido respondido por 75 colaboradores, 50 na APPACDM e 25 na APCE. Procedeu-se à análise de um conjunto de documentos disponibilizados pelas instituições o que nos permitiu caracterizá-las e contextualizar o estudo.

De modo a apresentar de forma clara e sucinta a investigação realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado este artigo encontra-se estruturado em seis pontos:

introdução; enquadramento teórico; metodologia; estudos de caso; análise comparativa e discussão dos resultados e, por último, as conclusões.

## **2. Enquadramento Teórico**

A temática da Responsabilidade Social tem vindo a ser apresentada nas últimas décadas pelos mais diversos autores e organizações internacionais. O âmbito e dimensões de análise do próprio conceito tem sido objeto de acalorados debates e sofrido diversas evoluções ao longo do tempo. Carrol (1979) um dos autores de referência neste tema define assim o âmbito da RS: “A responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias (voluntárias) que a sociedade tem em relação às organizações num determinado período de tempo”. Carrol apresentou o primeiro modelo de RS, o modelo das quatro categorias de responsabilidade numa pirâmide, defendendo que as várias responsabilidades não são mutuamente exclusivas, nem pretendem separar os interesses económicos dos interesses sociais.

Carrol (1999) refere que a reflexão estruturada sobre a responsabilidade social das empresas começou com Bowen em 1953, foi o início do debate sobre esta problemática. O poder que as organizações têm na sociedade exige que estas sejam responsáveis económica, legal e socialmente, bem como exige responsabilidades no que à ordem pública diz respeito, sendo que a RS é vista como uma reação social e de adaptação à mudança da sociedade. Na década de 1960 destaca-se o contributo de Friedman (1962) que afirma que o propósito da RS é servir os interesses económicos dos empresários, este era encarado como uma obrigação social. Para Friedman o principal objetivo de uma empresa era a maximização do lucro dos seus acionistas e investidores, associada ao máximo benefício para os clientes dos produtos e serviços da empresa, sendo esta a verdadeira responsabilidade social de um negócio. Esta perspetiva tão radicalmente economicista revelou-se como uma oportunidade para o surgimento de novas visões do papel e consequentes responsabilidades das empresas e, em especial, das grandes companhias (Carrol, 1999; Romeiro, 2017).

Na década de 70, mais especificamente, em 1975, Sethi, atribuiu à RS uma perspetiva de sensibilidade social assumindo-se que seria importante que as empresas se antecipassem e planeassem as suas decisões e não respondessem apenas àquilo que o mercado pede no mero cumprimento da lei e das expectativas da sociedade. Wood (1991)

apresenta o conceito como uma questão de atuação social, isto é, a responsabilidade é, simultaneamente, atuação na sociedade por parte das organizações e instituições, bem como por parte das pessoas (Carrol, 1999; Romeiro, 2017).

Mas é no início do Séc. XXI que o conceito é relançado com grande impacto, sendo de destacar o papel determinante da Comissão Europeia em 2001 na apresentação de uma visão europeia da RSO. Num documento que constitui um marco, o “Livro Verde para a RS” apresenta-se o conceito de RS como um contributo voluntário das empresas para uma sociedade cada vez mais promotora de justiça social (CE, 2001). “A RS nas Empresas é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com as Partes Interessadas” (CE, 2001). A Comissão Europeia refere ainda que ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica

ir mais além, através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com as partes interessadas e comunidades locais.

Segundo o Livro Verde da CE (2001) a *dimensão interna da RS* está primeiramente associada aos trabalhadores, à maneira como se investe no capital humano, às questões ligadas à saúde, higiene e segurança no trabalho, bem como à questão da gestão da mudança que vai ocorrendo na organização, e ainda com as práticas ambientalmente responsáveis que estão relacionadas com uma boa gestão interna dos recursos naturais.

Quando nos referimos à *dimensão externa da RS* falamos da comunidade local, ou seja, já saímos do âmbito da empresa ou organização e estendemo-nos a todos aqueles que apesar de serem externos à empresa, são considerados como partes interessadas como é o caso dos fornecedores, as Organizações Não Governamentais (ONG), os parceiros comerciais, aqueles que são servidos pelas organizações, isto é, os clientes e por último, as autoridades públicas. Dois aspetos também bastante importantes desta dimensão da RS é a questão do respeito pelos Direitos Humanos por parte das organizações, bem como as preocupações ambientais globais.

Uma outra visão do conceito de RS é dada por Freeman (1984; 2004) que defende que o conceito de responsabilidade social está associado à expectativa de que as organizações atribuam deveres às pessoas que nelas trabalham para evitar danos às partes interessadas e contribuam para o bem-estar social de forma que vão para além da lei e da missão económica das empresas ou organizações. Segundo a teoria dos *stakeholders* de Freeman

(1984) a responsabilidade social deve ser tratada sob a ótica das diferentes partes interessadas com os quais a empresa se relaciona. “O conceito de desempenho social das empresas surgiu como uma forma de organizar as entradas, os processamentos, saídas e resultados da atividade empresarial de modo a que as partes interessadas possam conseguir de forma transparente a concretização dos objetivos necessários para que os seus interesses legítimos sejam cumpridos” (Freeman, 2004).

A RS é cada vez mais abordada na perspectiva dos valores, no sentido de que estes devem orientar o modo de agir e as escolhas das empresas e das organizações. Argandoña (2002) afirma que “os valores não são a cereja no topo do bolo, mas a estrutura básica que sustenta o edifício”. Defendendo uma visão integrada da RS na estratégia das organizações Melé e Guillén (2006) referem que a responsabilidade social corporativa está intimamente ligada quer com a ética, quer com a gestão estratégica. Do ponto de vista dos *stakeholders* das organizações a introdução de teorias éticas na gestão estratégica e da visão baseada em recursos da empresa enfatiza um conjunto de requisitos e competências, nomeadamente as virtudes morais do carácter dos líderes. É necessário incorporar os aspetos éticos, os valores da administração, os valores ou expectativas sociais na gestão estratégica das empresas (Melé e Guillén, 2006).

Mitchell, Agle e Wood (1997) referem que “pessoas, grupos, bairros, organizações, instituições, sociedades, e até mesmo o ambiente natural são geralmente pensados para qualificar-se como partes interessadas, reais ou potenciais”. Segundo Freeman (2004) “*stakeholder* é qualquer pessoa ou grupo de pessoas que possa afetar o desempenho da empresa ou que seja afetado pelos objetivos da organização.” Com esta definição de Freeman podemos perceber que a organização não sobrevive apenas com a gestão daqueles que são proprietários, intitulados de *stokholders* e daqueles que nela investem, os *shareholders*, pois esta depende de muitos outros grupos com interesses ligados direta ou indiretamente à organização, que Freeman (2004) define como *stakeholders*, sendo importante para a sobrevivência das organizações a satisfação das necessidades destes grupos para atingir uma maior competitividade no mercado.

Sob a influência da teoria dos *stakeholders* a Comissão Europeia procede à revisão do conceito de RS em 2011 referindo que “as organizações exercem a sua responsabilidade social quando respondem às expetativas dos diferentes grupos de interesse (*stakeholders*: trabalhadores, sócios, clientes, comunidades locais, ambiente, acionistas e fornecedores) com o propósito de contribuir para o desenvolvimento social e ambientalmente sustentável e economicamente viável” (CE, 2011).



As organizações têm vindo a acolher os princípios do *Global Reporting Initiative* (GRI) na elaboração dos relatórios de sustentabilidade para informar sobre as suas atividades e reforçar os compromissos de transparência e diálogo com os seus *stakeholders* sendo muito importante responder à questão: “Quem são os seus *stakeholders* e qual a sua importância dentro da organização?”. Um dos modelos de referência utilizado para hierarquizar as relações com os *stakeholders* é o Modelo dos Círculos Concêntricos de RS. Neste modelo existem três tipos de responsabilidades: primárias; secundárias e terciárias (Parra, 2006). Através deste modelo podemos compreender perante quem tem a organização responsabilidades e que responsabilidades são essas.

O conceito de Terceiro Setor surgiu no século XX em França. Parente (2011, p. 356) refere que cada vez mais as empresas e entidades deste setor se confrontam com a necessidade de serem elas próprias “a assumirem o papel de novos atores com responsabilidades de atuação na estruturação do mundo social e não apenas como entidades produtivas”. Esta questão está relacionada com o conceito de cidadania empresarial que atesta que as organizações, no seu todo, devem estar mais atentas às comunidades que os rodeiam e onde atuam, ao nível local, nacional e global. “No que diz respeito às organizações do TS a RS está na sua natureza ao terem como um dos seus objetivos basilares beneficiar a comunidade e os seus membros” ((Thiry, 2008; Ferreira, 2009 *cit in* Parente, 2011).

Ronconi e Ferreira (2014) realizaram um estudo onde evidenciaram que as IPSS e as Misericórdias têm participado nos processos de tomada de decisão e na criação das políticas públicas no campo da economia social. As organizações do terceiro setor querem manter-se independentes do Estado, apenas fazendo cumprir ao mesmo o seu papel de corresponsabilidade em relação às políticas públicas, com o intuito de que haja a possibilidade nas instituições para a conceção de espaços públicos mais plurais, com uma maior participação por parte das pessoas. Este estudo centra-se nas dificuldades que as instituições sociais defrontam para conseguirem sobreviver, dentro de um mercado maioritariamente capitalista, tendo como base da sua atuação os valores da solidariedade, cooperação e autogestão (Ronconi & Ferreira, 2014). Em consonância com esta ideia está Parente (2011) quando refere que o estudo da RS no terceiro setor faz todo o sentido pelos valores e princípios que as mesmas defendem, o que faria com que estas práticas de RS já estivessem um pouco implícitas na atividade que desempenham. Ao mesmo tempo que as mesmas contribuem para o desenvolvimento regional e local, estando a pôr em prática

a RS externa a partir do momento em que se tornam empregadores, põem também em prática a dimensão interna da RS (Parente, 2011).

### **3. Metodologia de Investigação**

O estudo de caso foi a metodologia ou estratégia escolhida para ser utilizada neste trabalho de investigação. De acordo com Cresswell (2007) os estudos de caso têm por finalidade descrever e não procurar uma solução, nem nos apresentar uma solução ideal, mas simplesmente informar sobre algo que tenha ocorrido, uma realidade que pode ser útil dar a conhecer, sem ter como objetivo a manipulação dos factos.

As técnicas e instrumentos aplicados foram as entrevistas semi-estruturadas (num total de três entrevistas efetuadas aos diretores técnicos das duas IPSS estudadas) e a aplicação de questionários aos restantes trabalhadores. Procedeu-se ainda à análise de um conjunto de documentos das IPSS objeto de estudo de caso, permitindo-nos, deste modo, uma efetiva interpretação e triangulação dos dados.

Na metodologia dos estudos de caso pode estudar-se um caso único ou casos múltiplos e os dados recolhidos podem ser de natureza qualitativa, quantitativa ou ambas (Yin, 1994 *apud* Carmo & Ferreira, 1998). No presente trabalho optou-se pela abordagem mista, combinando os instrumentos e análises qualitativas e quantitativas.

Atendendo ao estudo proposto, os instrumentos de recolha de dados escolhidos para esta investigação recaem sobre fontes primárias através de questionários de aplicação direta e entrevistas individuais aos colaboradores com funções chave. Tanto o questionário como o guião de entrevista foram preparados com base na bibliografia usada especificamente para o presente estudo.

O guião de entrevista teve por base a revisão de literatura, com uma grande ênfase no Livro Verde da CE (2001). Inicia-se com uma breve caracterização do entrevistado (idade; habilitações académicas; antiguidade na IPSS; vínculo à organização). O 2.º bloco refere-se à dimensão interna da RS. O 3.º bloco foca-se na dimensão externa da RS e o 4.º bloco aborda as questões da normalização e certificação da RS. No 5.º e último bloco pretende-se compreender a hierarquia das relações das IPSS com os seus *stakeholders*.

O questionário no seu todo é constituído por seis grupos. Utilizou-se, à semelhança dos instrumentos em que nos baseámos, uma escala de sete pontos em que 1. é Discordo Totalmente e 7. Concordo Totalmente. Nos itens intermédios temos 2. Discordo Bastante, 3. Discordo um pouco, 4. Não concordo nem discordo, 5. Concordo Moderadamente, 6. Concordo Bastante. O primeiro grupo do questionário é constituído por dezoito questões

dicotômicas apresentadas nos estudos de (Santos, 2010) e de Brites (2015) acrescidas de outras questões que elaborámos alinhadas com os objetivos da investigação. As questões deste grupo do questionário foram criadas tendo em atenção os tópicos da dimensão interna e externa da responsabilidade social, defendidos pelo Livro Verde da CE (2001). O segundo grupo do questionário é composto por nove questões, todas elas respeitantes à dimensão interna da RS segundo a CE (2001). O grupo três é constituído por sete questões relativas à dimensão externa da RS. No grupo quatro do questionário abordam-se as vertentes ambiental, social e económica da RS, sendo apresentadas nove questões. Na quinta e penúltima parte do questionário procurou-se inventariar os *stakeholders* principais das instituições com o objetivo que os respondentes os ordenem por ordem crescente de 1 a 13, sendo 1- A mais importante e 13 – a menos importante. No final do questionário apresenta-se um conjunto de questões que visam a obtenção de dados de natureza socioprofissional sobre o respondente e ainda uma última questão que nos pareceu relevante para a presente investigação “Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?”. O questionário apresenta assim um total de 65 questões fechadas e um conjunto de informações de natureza sociodemográfica.

Não foi realizado pré-teste pois o questionário já tinha sido testado aquando dos estudos de Santos (2010) e Brites (2015), todavia procedeu-se a uma modificação da redação de algumas perguntas com a intenção de adaptar o instrumento de recolha de dados às características da amostra em investigação.

O processo de aplicação dos questionários e realização das entrevistas iniciou-se com um pedido escrito enviado via e-mail, solicitando autorização da investigação às instituições. A documentação das IPSS alvo da nossa análise, para posterior caracterização dos casos em estudo, baseou-se em: códigos de ética, regulamentos internos, quadros de pessoal, manuais da qualidade, estatutos, planos de atividades e contratos de prestação de serviços. As entrevistas foram realizadas na APPACDM a 4 de Abril de 2016 e na APCE a 18 de Abril de 2016 com a duração aproximada de uma hora. Em relação à entrega dos questionários entregaram-se à coordenadora técnica da primeira instituição para posterior preenchimento pelos restantes funcionários no mesmo dia da realização da entrevista. No que se refere à APCE a aplicação dos questionários pela investigadora teve lugar nos dias 27 de Junho e 4 de Julho de 2016. Na APPACDM dos 57 questionários entregues foram rececionados 50 preenchidos o que equivale a 87,7% de respostas. Na APCE, dos 37

questionários entregues foram rececionados 25 preenchidos, o que equivale a 65,6% das respostas.

Posteriormente, procedeu-se a uma análise quantitativa dos dados dos questionários, recorrendo, para o efeito ao *software* SPSS e EXCEL, bem como a uma análise qualitativa da informação resultante das entrevistas através da construção de matrizes de análise de conteúdo.

#### **4. Estudos de Caso**

Foram estudadas duas IPSS localizadas na cidade de Évora onde prestam os seus serviços na área da deficiência, a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Évora (APPACDM) e a Associação de Paralisia Cerebral de Évora (APCE).

A opção pela realização dos estudos de caso teve por base o conhecimento das duas instituições e a existência de vários indícios de boas práticas de gestão. Ambas são certificadas pela Qualidade dos seus serviços sociais, no âmbito do referencial europeu EQUASS, o que nos levou a crer que poderia existir um elevado nível de formalização e estruturação das suas práticas de RS. Apresentam-se de forma sintética as duas instituições estudadas tendo por base a análise de um conjunto de documentos que nos foram disponibilizados pelas mesmas.

#### 4.1 – Quadros de caracterização das Instituições estudadas

	APPACDM	APCE
Data de Fundação	22 de Janeiro de 1972	1991
Missão	Reabilitar do ponto de vista pessoal, social e até mesmo de inserção no mercado de trabalho as pessoas com deficiência e incapacidades	“Intervém no âmbito da prevenção, diagnóstico, avaliação, reabilitação e integração de crianças e jovens com Paralisia Cerebral” (M. Qualidade, APCE, 2010, P. 5) Servir com qualidade as pessoas que se encontram em situação de desvantagem e/ou incapacidade com especial atenção àquelas que têm paralisia cerebral e situações neurológicas semelhantes com o objetivo da promoção da sua autonomia, inclusão social e para que possam ter a melhor qualidade de vida através da prestação de cuidados contínuos, articulando estes cuidados com as famílias das pessoas e com os associados
Constituição/ Valências	5 Valências:  Centro de Recursos para a Inclusão  Centro de Atividades Ocupacionais  Lar Residencial  Unidade de Qualificação e Emprego  Rendimento Social de Inserção  Residências Autónomas	5 valências:  Centro de Desenvolvimento e Intervenção Precoce (CDIP)  Centro de Reabilitação e Intervenção Social (CRIS)  Creche  Jardim-de-infância  Quinta Pedagógica do Pomarinho
N.º de Trabalhadores	57 trabalhadores	37 trabalhadores
N.º de Utentes	575 utentes	175 utentes/ 150 vistas p/ dia à Quinta do Pomarinho
Tipo de certificação	Entidade Certificada – Nível I da EQUASS (Certificação da Qualidade nos Serviços Sociais)	Entidade certificada com Excellence no âmbito do referencial europeu – EQUASS – Certificação de Excelência da Qualidade dos Serviços Sociais – Nível II

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.1.1 – Caracterização sociodemográfica dos respondentes das IPSS em estudo

	APPACDM	APCE
Amostra dos respondentes	50	25
Género	Masculino (6%) Feminino (94%)	Masculino (8%) Feminino (92%)
Classes de Idades	21-33 (26%) 34-39 (30%) 40-49 (20%) 50-63 (24%)	25-34 (32%) 35-40 (20%) 41-47 (28%) 48-55 (20%)
Estado Civil	Solteiro (26%) Divorciado (8%) Casado/ União de facto (60%) Viúvo (6%)	Solteiro (28%) Divorciado (8%) Casado/ União de facto (64%)
Habilitações Literárias	1.º ciclo (até ao 4.º ano de escolaridade) (4%) 2.º ciclo (até ao 6.º ano de escolaridade) (4%) 3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade) () Curso profissional (10%) Ensino Secundário (16%) Licenciatura (38%) Pós-graduação (6%) Mestrado (8%)	1.º ciclo (até ao 4.º ano de escolaridade) (4%) 2.º ciclo (até ao 6.º ano de escolaridade) (4%) 3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade) (4%) Curso profissional (4%) Ensino Secundário (28%) Licenciatura (32%)

		Pós-graduação (20%) Mestrado (4%)
Vínculo à instituição	Avença (4%) Contrato sem termo (58%) Contrato a termo certo (22%) Contrato a termo incerto (10%) Trabalhador independente/prestação de serviços (6%)	Contrato sem termo (52%) Contrato a termo certo (28%) Contrato a termo incerto (16%) Contrato Emprego-Inserção IEPF (4%)
Cargo de superior hierárquico/ coordenador	Sim (18%) Não (82%)	Sim (48%) Não (52%)
Antiguidade	1-5 (28%) 6-10 (28%) 11-17 (22%) 18-33 (22%)	1-2 (3,2%) 3-12 (20%) 13-16 (24%) 17-22 (24%)
Carreira/ Categoria profissional	Psicólogo (10%) Formadora (8%) Auxiliar de Ação Direta de 1. <sup>a</sup> (34%) Coordenador/Técnico (4%) Assistente Social de 2. <sup>a</sup> (4%) Sociólogo (4%) Terapeuta da Fala de 1. <sup>a</sup> (4%) Fisioterapeuta de 2. <sup>a</sup> (6%)	Educadora de Infância (12,0%) Auxiliar de Ação Educativa (12,0%) Fisioterapeuta (8,0%) Psicólogo (4,0%) Terapeuta Ocupacional (4,0%) Terapeuta da Fala (4,0%)
Participação em voluntariado	Sim (30%)	Sim (24%)

o ou causa de cidadania ativa	Não (70%)	Não (76%)
-------------------------------	-----------	-----------

Fonte: Elaboração própria

## 4.2 – Análise sintética dos dados

A tabela n.º 1 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos respondentes, ao grupo II do questionário que permite analisar as características e práticas de **responsabilidade social interna na APPACDM de Évora**. Da análise da tabela pode atestar-se que o valor médio das respostas foi  $m=5,69$  numa escala de 1 a 7. Em relação às *práticas de responsabilidade social interna* a média mais alta foi atribuída à prática ”preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho”, com  $m=6,14$ , seguindo-se a prática “disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores”, com  $m=5,98$ . A prática “tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente” destacou-se com o valor médio mais baixo de  $m=5,38$ .



**Tabela 1 – Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Interna na APPACDM**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho.	50	4	7	5,70	0,974
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais.	50	4	7	6,02	0,820
Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região.	50	4	7	5,54	1,014
No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades.	50	4	7	6,26	0,777
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização.	50	4	7	6,54	0,706
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização.	50	4	7	6,16	0,842
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.	50	4	7	5,58	0,992
Valor médio				5,97	0,875

Fonte: Elaboração própria

A tabela n.º 2 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos respondentes, ao grupo III do inquérito que permite analisar *as características e práticas de responsabilidade social na sua dimensão externa na mesma instituição*. Da análise da presente tabela pode atestar-se que o valor médio das respostas foi  $m=5,97$ . Em relação às práticas de responsabilidade social externa a média mais alta foi atribuída à prática “Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização”, com  $m=6,54$ , seguindo-se a prática “No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades”, com  $m=6,26$ . A prática “Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região”, destacou-se com o valor médio mais baixo de  $m=5,54$ ”.

**Tabela 2 - Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Externa da APPACDM**

Práticas de Responsabilidade Social Interna: A Instituição onde trabalho:	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho	50	3	7	5,80	0,990
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos.	50	2	7	5,42	0,992
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	50	4	7	5,98	0,820
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores.	50	3	7	5,70	1,035
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores.	50	1	7	5,60	1,161
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores.	50	2	7	5,50	1,282
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho.	50	4	7	6,14	0,904
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.	50	4	7	5,72	0,904
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.	50	3	7	5,38	0,987
<b>Valor médio</b>				5,69	1,008

Fonte: Elaboração própria

Ao proceder à análise dos dados obtidos pelo questionário pode constatar-se que o valor médio das respostas foi  $m=4,55$  no que se refere às **práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna da APCE** numa escala de 1 a 7 (tabela 3).

Relativamente às *práticas internas de responsabilidade social* propriamente ditas da instituição, a média mais alta foi atribuída à prática “preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho”, com  $m=5,76$ , seguindo-se a prática “tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho” com  $m=5,56$ . A prática “disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores”, destacou-se com o valor médio mais baixo de  $m=4,64$ .

**Tabela 3 - Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Interna da APCE**

Práticas de Responsabilidade Social Interna: A Instituição onde trabalho:	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho.	25	2	7	5,20	1,225
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos.	25	2	7	5,04	1,207
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	25	1	7	4,64	1,440
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores.	25	2	7	4,68	1,406
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores.	25	1	7	4,80	1,500
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores.	25	3	7	5,28	0,980
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho.	25	4	7	5,76	1,012
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.	25	3	7	5,56	0,961
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.	25	1	7	4,68	1,435
<b>Valor médio</b>				4,55	1,24

Fonte: Elaboração própria

Ao proceder à análise das *práticas de responsabilidade social na sua dimensão externa* da APCE pode constatar-se através da análise da tabela 4 que o valor médio das respostas foi  $m=5,46$  numa escala de 1 a 7.

Relativamente às práticas de responsabilidade social externa da instituição, a média mais alta foi atribuída à prática “possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização”, com  $m=6,16$ , seguindo-se a prática “no que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades”, com  $m=6,12$ . A prática “preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho”, destacou-se com o valor médio mais baixo de  $m=4,80$ .

**Tabela 4 – Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social na sua Dimensão Externa da APCE**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho.	25	1	7	4,80	1,384
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais.	25	3	7	5,68	1,069
Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região.	25	3	7	4,92	1,222
No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades.	25	3	7	6,12	0,927
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização.	25	3	7	6,16	0,850
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização.	25	3	7	5,76	1,200
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.	25	2	7	4,76	1,393
<b>Valor médio</b>				5,46	1,15

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à informação recolhida com realização das entrevistas, esta foi alvo de uma análise qualitativa concretizada através de matrizes e respetiva análise de conteúdo e de onde resultou um conjunto de informações muito relevante que constam do texto integral da dissertação de mestrado. Por motivos de necessidade de síntese seleccionámos, para ilustrar este ponto do artigo, apenas curtos excertos do discurso dos entrevistados.

O grupo de entrevistados é constituído por 2 informantes-chave da APPACDM com cargo de direção, ambos do género feminino com idades compreendidas entre os 39 e 40 anos e 1 colaborador da APCE com cargo de direção, do sexo masculino, com 32 anos de idade. No que se refere às habilitações literárias 2 dos entrevistados possuem licenciatura e um dos entrevistados possui habilitações ao nível de mestrado. Chegamos à conclusão pela análise dos questionários através das médias observadas que ambas as instituições estão despertas para o tema da RS. Na perspectiva dos informantes chave, os entrevistados, as práticas de RS a nível externo estão bem desenvolvidas na APPACDM

pela definição clara de valores como “Respeito pelo outro, a privacidade, a confidencialidade”, que estão no fundo explícitos nos documentos formais que a instituição possui e que são a “Carta de valores da instituição”, “Código de Ética”, os “Estatutos e o “Regulamento Interno” (E2). Quanto ao nível interno também se refere a existência de um nível de desenvolvimento elevado, sendo dado como exemplo “critérios específicos de recrutamento e seleção”, “Fazemos a análise curricular”, “depois fazemos a entrevista” e “damos alguma prevalência e prioridade à experiência profissional, sempre que possível, acaba por ser um fator já importante hoje em dia, a experiência profissional” (E1).

Quanto ao diagnóstico das práticas de RS da APCE e o seu nível de desenvolvimento, na perspectiva do entrevistado existem inúmeras evidências de que a instituição tem uma grande preocupação na inclusão e no estabelecimento de parcerias. “Temos dois colaboradores com deficiência, a trabalhar connosco e temos tido vários protocolos com outras instituições, para acolher estágios”(…)”bem como a inclusão de trabalhadores ex-reclusos” (E3) e que a dimensão externa da RS também está presente nas práticas e relacionamentos da instituição “Sim, nós temos uma relação muito estreita com as outras instituições na área da deficiência aqui de Évora”, dando depois alguns exemplos mais concretos “APPACDM, a CERCIDIANA, a ARASS” (E3).

## 5. Análise comparativa das IPSS e discussão de resultados

Ao analisar as duas IPSS objeto do nosso estudo empírico encontram-se bastantes semelhanças no que diz respeito ao nível de desenvolvimento das práticas de RS na sua globalidade. Mais concretamente podemos afirmar que a Associação de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) de Évora tem apostado na sua certificação ao nível da Qualidade dos seus serviços sociais tendo o nível I da EQUASS (Certificação Europeia de Qualidade dos Serviços Sociais), bem como ao nível do Ambiente, Higiene Segurança e Saúde no Trabalho. A Associação de Paralisia Cerebral de Évora (APCE) também é uma Entidade Certificada com *Excellence* no âmbito do referencial europeu EQUASS, isto é, no âmbito da Qualidade, Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente pelo modo de produção Biológico da Quinta do Pomarinho.

No que diz respeito à comparação entre as IPSS em questão no que diz respeito ao nível de desenvolvimento das práticas de RS na sua dimensão interna e externa pode dizer-se

que em termos de GRH a APPACDM e a APCE têm já uma grande preocupação com esta questão, tendo mesmo políticas nesta área. Têm critérios e formas de recrutamento e seleção bem definidas. Há práticas internas nas áreas de intervenção da informação e da comunicação, bem como no que concerne às medidas de adaptação à mudança organizacional. No que diz respeito à inclusão social de trabalhadores com incapacidades pode dizer-se que, de um modo geral, as duas instituições estão despertas para este tipo de práticas de RS, bem como para as práticas de higiene, segurança e saúde no trabalho, efetivamente concebidas e implementadas nas IPSS em estudo.

Quanto às práticas de RS interna estão implementadas de igual modo nas IPSS em estudo. Em relação à informação e comunicação ambas têm práticas implementadas neste aspeto. As IPSS referem que têm plenamente implementado “o HACCP”, “uma empresa que faz a gestão da higiene e segurança e saúde no trabalho”, e a “medicina no trabalho”. Em relação à questão da formação podemos concluir que apesar das 2 IPSS oferecerem a formação obrigatória por lei, elaboram e implementam “um plano de formação anual”. A APCE tem “protocolos com outras instituições, para acolher estágios, desde pessoas que são encaminhadas pelo tribunal para reabilitação e reinserção, ex-toxicodependentes”. No que diz respeito às práticas de gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente podemos verificar que as instituições têm em comum as práticas de “reciclagem”; “separação do lixo”, bem como, “sensibilização dos colaboradores para o gasto de água, com as luzes acesas, o tentar utilizar o máximo os meios eletrónicos para poupar o papel”. No que diz respeito à “conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar” ambas as IPSS afirmam que há uma “flexibilidade de horários” para possibilitar a “conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar”. No que diz respeito às médias das respostas dos questionários respondidos pelos colaboradores, podemos observar que o valor médio das respostas relativamente à dimensão interna foi  $m=5,69$  na APPACDM e na APCE foi  $m=4,55$  numa escala de 1 a 7.

Relativamente à dimensão externa da RS das instituições de solidariedade social pode afirmar-se, de acordo com as declarações dos dirigentes das mesmas, que as práticas comuns às duas IPSS é a “participação em atividades na comunidade”, e “organização de atividades com outras entidades”, “realização de projetos em parceria”. A APPACDM tem parcerias específicas ao nível da educação, formação e emprego. Estas práticas das IPSS estão em consonância com a base teórica da RS que refere que uma organização socialmente responsável “tem um sentimento de pertença a uma comunidade devendo tomar em consideração as necessidades e expectativas dessa comunidade onde atua”, pois

a maneira como a empresa ou instituição se relaciona com a sociedade é a verdadeira essência da RSO (Wood *et al*, 2002 *cit in* Garriga e Melé, 2004). No que diz respeito à escolha dos fornecedores as duas IPSS têm um especial cuidado na escolha de fornecedores que primem pela conjugação qualidade-preço.

Relativamente à dimensão dos Direitos Humanos as IPSS declaram respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas, que, por serem entidades certificadas pela EQUASS, criaram especificamente para salvaguarda destes direitos humanos, um código de ética, bem como os direitos e deveres dos colaboradores e dos clientes.

Neste sentido, para ilustrar as conclusões anteriormente retiradas sobre as práticas de RS na dimensão externa os valores médios das respostas em relação às práticas da APPACDM, na opinião dos colaboradores, são  $m=5,97$ , e relativamente à APCE, o valor médio das respostas dos colaboradores é de  $m=5,46$ . Podemos, então verificar que os resultados obtidos estão alinhados com a perspetiva da CE (2001) que refere que “Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais”. Constata-se que quer a APPACDM, quer a APCE não se limitam a cumprir a lei e vão mais além aplicando a responsabilidade social com uma filosofia de gestão interna e externa.

No que se refere à dimensão ambiental podemos verificar que as duas instituições em estudo nas suas práticas internas já se empenham em reduzir os impactes da poluição através da “reciclagem”, “rentabilização de recursos, a separação de lixo”, na poupança mas ao nível energético e diminuição dos gastos, da luz, do gás” e dos ares condicionados. Relativamente à análise das práticas de RS que estão mais implementadas nas duas IPSS podemos dizer que se preocupam com as três dimensões: a económica, ambiental e social, pois só tendo em atenção estas três dimensões as instituições podem ser sustentáveis. Podemos verificar que pela natureza deste tipo de instituições e, pela sua missão intrínseca as instituições de solidariedade social, de um modo geral as IPSS têm mais implementadas as práticas na sua dimensão social, mais concretamente ao nível da inclusão social de desfavorecidos e pessoas com deficiência. Apesar da APPACDM estar ainda acima da APCE relativamente às médias das respostas de concordância dos colaboradores em relação à dimensão social interna, esta última também já tem implementadas algumas práticas neste sentido indo ao encontro da CE de que “A Responsabilidade Social nas Empresas é a integração voluntária de preocupações sociais

e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com as Partes Interessadas” (CE, 2001).

No que diz respeito à dimensão económica e ambiental das IPSS, podemos verificar que apesar da dimensão social interna se encontrar mais implementada, a dimensão económica e ambiental já vai ganhando importância na estratégia de gestão das instituições. Esta ideia vai ao encontro do modelo das quatro categorias de Carrol (1979), que apresenta através da sua pirâmide, que apesar de estas não serem instituições com fins lucrativos também se preocupam com a dimensão económica para poderem ser sustentáveis e continuarem a cumprir a sua missão.

A APPACDM e a APCE apresentam médias elevadas em relação à concordância por parte dos colaboradores com as práticas desenvolvidas pelas mesmas, podendo desta forma concluir que a avaliação bastante positiva das práticas de RS pode estar relacionada com a certificação de qualidade.

Relativamente à análise e comparação das instituições em estudo no que se refere à hierarquia das suas relações com os *stakeholders* verifica-se que as duas IPSS em estudo colocam o utente ou o cliente, sempre em 1.º lugar. Esta questão é visível através das declarações dos diretores técnicos entrevistados, bem como através da análise das respostas aos questionários dos restantes colaboradores a essa questão, sendo que na APPACDM 90% dos colaboradores respondentes colocam em 1.º lugar os utentes e na APCE 92% dos respondentes também colocam os utentes em 1.º lugar. Verificam-se algumas diferenças entre as duas IPSS na hierarquia ou classificação por ordem de importância dos restantes *stakeholders*.

## 6. Conclusões

Podemos concluir que através da análise efetuada conseguimos alcançar os objetivos traçados inicialmente para a presente investigação.

Respondendo à nossa questão de partida, pensamos que apesar de este tema ser ainda insuficientemente estudado nas instituições do TS, o nível de desenvolvimento das práticas de RS na dimensão interna e externa e nas vertentes económica, ambiental e social é relativamente elevado nas duas IPSS em estudo. O facto da APPACDM e APCE serem instituições de solidariedade social certificadas ao nível da Qualidade dos seus serviços sociais tem levado à crescente aposta das mesmas na profissionalização da sua gestão o que potenciado a crescente estruturação e formalização das suas práticas de RS. Podemos deste modo concluir que as IPSS em estudo, as duas na área da deficiência,



apresentam formas muito semelhantes de atuação e encontram-se muito sensibilizadas para o conceito de RS.

O pilar que está mais desenvolvido, pela natureza e tipo de instituições em estudo é a dimensão social interna, apesar de já se verificar uma crescente preocupação com a dimensão ambiental, visível pela prática da reciclagem, bem como com a dimensão económica pela atenção a formas de modernização administrativa para gerir as despesas e diminuir os gastos.

Confrontando a análise estatística realizada às respostas dos questionários podemos verificar que entre 92% e 98% dos respondentes concordam que a APPACDM despande bastante atenção à dimensão social. Relativamente à APCE a dimensão que está mais implementada de acordo com a opinião dos colaboradores é também a dimensão social, pois entre 72% a 88% dos respondentes afirmam que a instituição se preocupa com a dimensão social.

No que diz respeito ao diagnóstico das práticas de RS na sua dimensão interna e externa, concluiu-se que na dimensão interna podemos referir que ambas as IPSS têm “critérios de recrutamento e seleção de colaboradores” e, que por força da sua certificação têm mesmo uma “política de recrutamento”, “processos de gestão de recursos humanos definidos”. Possuem também um “processo de recrutamento, um processo de avaliação de desempenho e de descrição de funções”. Uma prática comum às duas instituições é a “utilização e afixação de informações em placard e reuniões regulares de equipa”. Ao nível da higiene, segurança e saúde no trabalho e, como é obrigatório por lei as duas organizações têm plenamente implementados os “processos de HACCP”, têm “uma empresa que faz a gestão da higiene e segurança e saúde no trabalho”, e a “medicina no trabalho”, estas são práticas ainda orientadas para o cumprimento da lei, indo pouco para além dele. Quanto à adaptação à mudança organizacional ambas revelam ter como prática “a inclusão social de pessoas e trabalhadores com deficiência”. No que diz respeito à formação, a APPACDM e APCE têm “um plano de formação anual”. Por fim, no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente as práticas que são evidenciadas são: “reciclagem, separação do lixo, gestão eficiente dos recursos”, sendo comum às duas instituições.

No que se refere à dimensão externa as práticas que se diagnosticaram são: No que diz respeito às comunidades locais diagnosticou-se a “participação em atividades na comunidade”, “realização de projetos em parceria”. Ambas as IPSS em análise têm um especial cuidado pela escolha de fornecedores que primem pela conjugação qualidade-

preço. Uma outra prática que se verificou ao nível externo é o respeito pelos Direitos Humanos. A APPACDM e APCE vão mais além do estrito cumprimento podendo dizer-se que lutam pelos direitos humanos, possuindo ambas um código de ética onde estão evidenciados os direitos e deveres dos colaboradores e dos clientes/utentes. Quanto às preocupações ambientais ao nível global, é de destacar o projeto da APCE que cultiva produtos biológicos na Quinta do Pomarinho, criando nas crianças e adultos que diariamente os visitam uma consciência de sustentabilidade ambiental, pelo exemplo que dão.

Na hierarquia das suas relações com os *stakeholders* constata-se que as duas IPSS em estudo colocam o utente ou o cliente, sempre em 1.º lugar.

Apesar da profundidade do estudo apenas foram estudadas duas instituições particulares de solidariedade, isto é, dois casos, pertencentes ao concelho de Évora o que não nos permite retirar conclusões sobre as práticas de RS nas instituições do TS em todo o concelho de Évora.

Neste sentido, propomos para investigações futuras o alargamento do estudo a outras IPSS localizadas em freguesias do concelho de Évora, que poderão ser estudadas futuramente. Será possível realizar o estudo utilizando outro tipo de metodologia baseada na observação participante e na investigação-ação.

## Referências Bibliográficas

- Argandoña, A. (2002) *Foresting values in organizations. IESE Business School – Universidad de Navarra, Barcelona.*
- Brites, A. (2015) *Práticas e Ações que Influenciam os Colaboradores de Organizações com Responsabilidade Social.* Dissertação do Mestrado em Gestão – Área de Especialização em Recursos Humanos, Universidade de Évora.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem.* Universidade Aberta, 2ª Edição, Lisboa.
- Carroll, A. (1979) Three Dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, v. 4, pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1999) Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct, *Business and Society*, 38(3), pp. 268–295.
- CE (2001), *Livro Verde para a Responsabilidade Social.* Bruxelas.
- CE (2011), *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Responsabilidade Social nas empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014.* Bruxelas
- Cresswell (2007), J. M., Hanson, W. E., Plano, V. L. C., & Morales, A., A. (2007). Qualitative Research, Designs: Selection and Implementation. *The counselling Psychologist*, 35 (2): 236-264.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder perspective.* Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Freeman, R. E. (2004) *The Stakeholder Approach Revisited*, The Darden School, University of Virginia. Charlottesville, Virginia.
- Garriga, E., Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility, Theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53:51-71.
- Melé, D., Guillén, M. (2006) The intelectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social Responsibility. *IESE Business School - University of Navarra.* Barcelona
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22, No. 4, 853-886.
- Parente, C. (2011) *Responsabilidade Organizacional no Terceiro Setor: Do ideário às práticas na gestão de pessoas in* Costa, M., Santos, M., Seabra F., Jorge, F. (Orgs), *Responsabilidade Social: Uma visão ibero-americana*, Coimbra: Ed. Almedina
- Parra, Manuel G. (2006), *Ética en las Organizaciones - Construyendo confianza*, Madrid, Pearson Prentice Hall.
- Pires, A. R. (2012) *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Industria, Serviços, Administração Pública e Educação*, 1.ª Edição. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Romeiro, S. (2016), *Prática de Responsabilidade Social: Estudos de Caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no concelho de Évora*, Dissertação de Mestrado em Gestão -Área de Especialização em Recursos Humanos, Universidade de Évora.

Ronconi, L., Ferreira J. (2014), *A Gestão Pública da Economia Social em Portugal in Santos, M. J., Seabra, F. M., Jorge, F. e Costa, A., Org. (2014) Responsabilidade Social na Governamentação, nas Empresas e nas Organizações não Empresariais – Do diagnóstico à ação*. Edições Almedina, SA, Coimbra.

Santos, A. M. F. (2010) *A Responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climas Autentizóticos, da Satisfação e do Empenhamento Afectivo: Um Estudo Aplicado a alguns Institutos Politécnicos Portugueses*. Departamento de Gestão. Universidade de Évora

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2<sup>a</sup> ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

### **Curriculum Vitae:**

Sara Cristina Cartaxo Romeiro é mestre Gestão, especialização em Recursos Humanos e licenciada em Sociologia. Trabalhou como Técnica de Ação Social em centro de dia para idosos em Évora e faz formação em voluntariado através da Fundação Eugénio de Almeida.

Fátima Jorge é doutorada em Gestão pela Universidade de Évora, desde o ano de 2003. É professora auxiliar no Departamento de Gestão da Universidade de Évora e investigadora no Centro de Investigação em Ciência Política. Os seus principais interesses de investigação inserem-se nas áreas do Comportamento Organizacional, da Gestão dos Recursos Humanos e da Ética e da Responsabilidade Social.

### **Authors Profiles:**

Sara Cristina Cartaxo Romeiro is Master Management, specializing in Human Resources and graduated in Sociology. She worked as a Social Action Technician in elderly house in Évora and she also works as a volunteer through the Eugénio de Almeida Foundation.

Fátima Jorge has received a Ph.D. from University of Évora in 2003. Is Assistant Professor at the Management Department of the University of Évora and a Researcher of CICP (Research Center in Political Science). Her research interests are in the areas of Organizational Behavior, Human Resources Management, Ethics and Corporate Social Responsibility.