

# **Integração de Sistemas de Gestão em Portugal**

---

Maria Virgínia Garcia Linhares

**Lisboa, Outubro de 2012**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança



**Instituto Superior de Educação e Ciências**



# **INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS**

Unidade Científico - Pedagógica de Ciências e Tecnologias

Provas no âmbito do 2º Ciclo de Gestão Integrada da Qualidade Ambiente e Segurança

## **Integração de Sistemas de Gestão em Portugal**

Autor: **Maria Virgínia N. S. Garcia Linhares**

Orientador: **Prof. Doutor Pedro Manuel Saraiva**

Outubro de 2012

Este documento não segue o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, em vigor em Portugal desde Maio de 2009, com período de transição até o ano de 2015.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço a participação fundamental da Associação Portuguesa de Certificação (APCER) pela sua adesão e apoio a este estudo - com o envolvimento directo da Sra. Directora de Desenvolvimento da APCER, Eng.<sup>a</sup> Joana dos Guimarães Sá - sem os quais não teria sido possível que este trabalho usufruísse de uma amostra tão diversificada, representativa, substantiva e com tanto potencial de triangulação, envolvendo a maioria das fontes de dados primários recolhidos – auditores, entidades/personalidades e organizações casos de estudo.

Um agradecimento a cada um dos entrevistados, pela sua disponibilidade e abertura. Em particular, aos auditores, pela sua capacidade de análise, tão assertiva e tão precisa do universo auditado, que serviu de base à selecção dos casos de estudo.

Um agradecimento especial às organizações casos de estudo que abriram as suas portas para falarem sobre a sua experiência e darem o seu testemunho relativamente ao seu percurso – feito de dificuldades e sucessos - na implementação e manutenção dos seus sistemas de gestão integrados e, principalmente, ao modo como os colocaram ao serviço dos objectivos dos seus projectos organizacionais.

Agradeço o suporte que o ISEC deu ao desenvolvimento deste trabalho, sempre que para tal foi solicitado. Não esquecendo ainda o precioso apoio do ISEG (Universidade Técnica de Lisboa), da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa e da Universidade do Minho que abriram as portas das suas bibliotecas e o acesso às bases de dados bibliográficas internacionais, que possibilitaram a pesquisa e recolha bibliográfica para este trabalho.

Uma palavra de obrigada ao meu orientador por ter acedido orientar-me neste trabalho, pela sua disponibilidade e resposta pronta e sábia, às minhas solicitações.

Um obrigada, especial, à minha colega de mestrado Andreia Neves que partilhou comigo o longo percurso de 10 meses de trabalho de campo - sem ela teria sido muito mais difícil. Não esquecendo também a colaboração do seu orientador.

Agradeço à minha família por compreender as ausências e omissões, que a minha indisponibilidade provocou e pelo apoio dado ao progresso do meu trabalho. Um obrigada especial ao meu marido pela sua revisão editorial, necessariamente distanciada e crítica, que muito melhorou o resultado final.

Um agradecimento geral a todos os demais que, directa ou indirectamente, contribuíram para que este trabalho acontecesse.

*“Excelência não é um modo de agir, mas um hábito”*  
*Aristóteles*

## Resumo / Abstract

Durante a primeira década deste milénio assistiu-se à proliferação de referenciais de sistemas de gestão à escala mundial. Esta diversidade de referenciais normativos acompanhou a evolução das necessidades das organizações na sistematização e optimização dos seus subsistemas de gestão – por imperativos de mercado, regulamentações legais/estatutárias, preocupações de eficiência e controlo operacionais - determinando uma adesão crescente das organizações à certificação de sistemas de gestão, com incidência para a qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho.

Perante esta tendência, os organismos de normalização optaram por fazer evoluir os vários referenciais no sentido da respectiva harmonização e alinhamento, a nível da estrutura e requisitos. Tal sistematização constituiu um contributo orientativo importante para as organizações, na integração dos sistemas de gestão, tendo sido reconhecido um balanço positivo entre vantagens/desvantagens na adopção deste tipo de abordagem.

Os resultados de vários trabalhos publicados neste âmbito evidenciaram que uma das dificuldades das organizações em integrar os seus sistemas de gestão resulta da compreensão dos referenciais normativos e de uma utilização, que se impõe, harmonizada entre eles. Esta necessidade justificou iniciativas tomadas por organismos de normalização de alguns países, que desenvolveram documentos normativos com linhas de orientação neste domínio. No que diz respeito à realidade nacional, não existe qualquer referencial ou guia de orientação para a integração de sistemas de gestão. Nas organizações portuguesas, decorrida mais de uma década de coexistência de vários subsistemas de gestão, a sua efectiva integração ainda não é uma realidade corrente.

Revelou-se pertinente o desenvolvimento deste trabalho, com o intuito de melhor conhecer a integração de sistemas de gestão, tendo por base a formulação de um conjunto de questões com o intuito de obter respostas sobre: contributo dos normativos; evolução da integração de sistemas de gestão, designadamente em Portugal; modelos e metodologias a adoptar para a integração de sistemas de gestão; em que medida são integráveis os sistemas de gestão e como se estabelecem e caracterizam os níveis de integração; quais os principais contributos para permitir maiores níveis de integração e quais os benefícios decorrentes; de que modo a integração dos sistemas de gestão pode potenciar a inovação e excelência nas organizações.

O conjunto de questões formuladas encontraram resposta, de forma directa e correlacionada, através dos resultados do tratamento e análise dos dados (primários) recolhidos neste estudo, em Portugal – entrevistas a auditores, entidades/personalidades e organizações casos de estudo - triangulados com a análise de dados (secundários) provenientes de resultados e conclusões de estudos teóricos e empíricos com abrangência internacional, recolhidos na revisão bibliográfica efectuada.

Foi ainda elaborada uma abordagem orientadora para implementação e manutenção de sistemas de gestão integrados – particularmente focada na qualidade, ambiente e segurança, mas facilmente adaptável a outros subsistemas de gestão – de suporte às organizações portuguesas na condução dos seus sistemas de gestão pela via da integração.

### Palavras-chave:

“Sistemas de gestão”; “integração de sistemas de gestão”; “sistemas integrados, qualidade, ambiente e segurança”; “elementos dos sistemas de gestão”.

Throughout the first decade of this millennium a proliferation of management systems standards arose worldwide. This referential diversity followed the evolving needs of organizations in order to organize and optimize their management systems - by market imperatives, legal and statutory regulations, efficiency and operational internal control concerns - determining a growing adherence of organizations to certify their management systems - with focus on quality, environment and occupational health and safety.

Given this trend, standardization bodies have chosen to evolve the various standards towards the harmonization and alignment in these structure and requirements. Such systematization was an important contribution guidance for organizations management systems integration way and has been recognized as a positive balance between advantages/disadvantages in adopting this approach.

The results of several studies published in this field showed that one of the difficulties faced by organizations to integrate their management systems, resulting from the understanding of related standards and a harmonized use among them. This fact justifies initiatives conducted by several national standard bodies that have developed normative documents with guidelines in this area. With regard to the Portuguese reality, there are no standards or guidance publications for management systems integration. Among the Portuguese organizations, held more than a decade of coexistence of different management systems, their effective integration is still not a current reality.

The development of this work proved to be relevant, in order to better understand the integration of management systems, based on a set of questions formulated to get answers on: contribution of standards and management systems integration evolution, particularly in Portugal; models and methodologies to be adopted for the integration of management systems; to what extent is possible and/or desired to integrate management systems; how to establish and characterize levels of integration; which are the main contributors to enable higher levels of integration and the benefits arising; how the integration of management systems can empower innovation and excellence in organizations.

This set of questions, found response by a direct and a correlated way, through the results of processed data, collected directly in this study, in Portugal (interviews with auditors, other specialist and organizations case studies) triangulated with data analysis from results and conclusions of theoretical and empirical studies – with an international dimension - considered in the literature review.

It was further elaborated an approach to guideline on implementation and maintenance of integrated management systems - particularly focusing on quality, environment and safety (but easily adaptable to other management systems) – to support the Portuguese organizations in conduction of their management systems, through the integration.

**Keywords:**

"Management systems"; "management systems integration"; "quality, environment and safety integrated management systems"; "management systems elements".



# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>5</b>
<b>Resumo / Abstract</b> .....	<b>7</b>
<b>Índice</b> .....	<b>9</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>11</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>13</b>
<b>Glossário</b> .....	<b>15</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>17</b>
<b>2. Objectivos</b> .....	<b>19</b>
2.1. Questões de investigação .....	19
2.2. Guia de orientação para a integração de sistemas .....	20
<b>3. Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão</b> .....	<b>21</b>
3.1. Referenciais normativos – publicação, evolução e harmonização .....	21
3.2. Definições de integração de sistemas de gestão .....	24
3.3. Tendências e evolução da integração de sistemas de gestão .....	25
3.3.1. Factores Críticos de Sucesso para a Integração .....	25
3.3.2. Dificuldades na Integração .....	28
3.3.3. Benefícios da Integração .....	30
3.3.4. Estratégias de Integração .....	33
3.3.5. Níveis de Integração .....	45
3.4. Estudos empíricos de integração de sistemas de gestão .....	48
3.4.1. Motivações (internas e externas) .....	48
3.4.2. Objectivos .....	48
3.4.3. Dificuldades e barreiras .....	48
3.4.4. Factores críticos de sucesso para a implementação e evolução da/na integração .....	48
3.4.5. Estratégias .....	49
3.4.6. Responsáveis pela gestão do sistema integrado .....	49
3.4.7. Benefícios .....	49
3.4.8. Níveis de Integração .....	49
3.5. A integração de sistemas de gestão no panorama nacional .....	55
<b>4. Metodologia de Recolha e Triangulação de Informação</b> .....	<b>57</b>
4.1. Caracterização dos métodos de recolha de dados .....	57
4.1.1. Método de recolha de dados secundários - pesquisa bibliográfica .....	57
4.1.2. Métodos de aquisição de dados primários .....	58
4.2. Requisitos e critérios de selecção das fontes de informação e dados .....	59
4.2.1. Pesquisa bibliográfica – requisitos e critérios de selecção .....	59
4.2.2. Entrevistas - requisitos para a sua preparação e realização .....	59
4.2.3. Critérios de selecção dos auditores entrevistados .....	60
4.2.4. Critérios de selecção das entidades e personalidades .....	60
4.2.5. Critérios de selecção das organizações casos de estudo e entrevistados .....	60
4.3. Estrutura das ferramentas de recolha de dados .....	60
4.3.1. Estrutura da lista de verificação das entrevistas a auditores .....	60
4.3.2. Estrutura da lista verificação das entrevistas a entidades/personalidades .....	61
4.3.3. Estrutura da lista verificação das entrevistas a organizações casos estudo .....	61
4.3.4. Estrutura da matriz de autoavaliação do nível de integração .....	62
4.4. Parceria na recolha de dados primários .....	63
<b>5. Estudo sobre Integração de Sistemas de Gestão QAS</b> .....	<b>65</b>
5.1. Caracterização da amostra .....	65
5.1.1. Auditores de terceira parte .....	65
5.1.2. Entidades e personalidades .....	66
5.1.3. Organizações casos de estudo .....	67
5.2. Apresentação e análise dos resultados dos auditores .....	67

5.2.1. Resultados de questões de resposta aberta	68
5.2.2. Resultados de questões de resposta fechada e orientada	70
5.3. Apresentação e análise dos resultados das entidades e personalidades.....	75
5.3.1. Resultados de questões de resposta aberta	75
5.3.2. Resultados de questões de resposta fechada e orientada	78
5.4. Apresentação e análise dos resultados das organizações casos de estudo .....	82
5.4.1. Responsáveis do SGI	82
5.4.2. Gestão de topo	92
5.4.3. Análise cruzada de resultados entre responsáveis do SGI e gestão de topo	97
5.4.4. Colaborador	101
5.5. Análise à autoavaliação da maturidade da integração dos casos de estudo.....	104
5.6. Triangulação global dos resultados .....	112
5.6.1. Tendência e evolução da integração de SGs na última década	113
5.6.2. Factores críticos de sucesso e motivações para a integração	114
5.6.3. Estratégias de integração	120
5.6.4. Dificuldades na integração	126
5.6.5. Evolução corporativa da integração e benefícios obtidos com a integração	131
5.6.6. Níveis de integração	134
5.6.7. Responsáveis pelo SGI	137
<b>6. Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão .....</b>	<b>139</b>
6.1. Alinhamento dos referenciais normativos dos sistemas de gestão .....	139
6.1.1. Requisitos de alto nível e transversais	144
6.1.2. Requisitos específicos	152
6.2. Estratégia para a integração de sistemas de gestão .....	155
6.2.1. Definição do âmbito e do modelo de governação de sistemas de gestão	155
6.2.2. Sequenciação da integração	157
6.2.3. Desenho do SGI	157
6.3. Os resultados da integração de sistemas de gestão .....	158
<b>7. Conclusões .....</b>	<b>161</b>
7.1. Respostas às questões de investigação.....	161
7.1.1. Qual o contributo dos normativos para a evolução da integração de SGs (Q1)	161
7.1.2. Como tem sido a evolução da integração de SGs em Portugal (Q2)	162
7.1.3. Quais os modelos e metodologias a adoptar para a integração de SGs (Q3)	164
7.1.4. Qual a melhor abordagem para a integração de SGs – faseada ou não (Q4)	165
7.1.5. Os elementos dos SGs são ou não integráveis e em que medida (Q5 e Q6)	165
7.1.6. Como se caracterizam os níveis de integração de SGs nas organizações (Q7)	166
7.1.7. O nível de maturidade de SGs permite um maior nível de integração (Q8)	168
7.1.8. A integração de SGs potencia a inovação e excelência nas organizações (Q9)	169
7.2. Perspectivas para trabalhos futuros .....	170
<b>8. Referências .....</b>	<b>171</b>
<b>9. Anexos.....</b>	<b>175</b>
9.1. Listas de Verificação.....	175
9.1.1. Lista de Verificação das Entrevistas a Auditores – 1ª Parte	175
9.1.2. Lista de Verificação das Entrevistas a Auditores – 2ª Parte	175
9.1.3. Lista de Verificação das Entrevistas a Entidades/Personalidades	177
9.1.4. Lista Verificação Entrevistas Organizações Casos Estudo – Responsáveis SGI	178
9.1.5. Lista de Verificação Entrevistas Organização Casos de Estudo – Gestão Topo	180
9.1.6. Lista de Verificação Entrevistas Organizações Casos de Estudo – Colaborador	181
9.2. Matrizes de Autoavaliação do Nível de Maturidade do SGI.....	182
9.2.1. Matriz de Autoavaliação do Nível de Maturidade do SGI - Opção “Evolutiva”	182
9.2.2. Matriz de Autoavaliação do Nível de Maturidade do SGI - Opção “Operacional”	183
9.2.3. Alinhamento das Opções “Evolutiva” e “Operacional” da Matriz de Autoavaliação (dimensão “Organização”)	184

## Índice de Figuras

Figura 1 – Esquema da triangulação de dados .....	57
Figura 2 – Modo evolução da integração (Questão A1 – Auditores).....	68
Figura 3 – Razões de não se integrar mais e melhor (Questão A2 – Auditores) .....	69
Figura 4 – O que fazer para integrar mais e melhor (Questão A3 – Auditores) .....	70
Figura 5 – Motivações identificadas para a integração de SGs (Questão B2 – Auditores) .	71
Figura 6 – Dificuldades identificadas na integração de SGs (Questão B3 – Auditores).....	72
Figura 7 – Elementos comuns identificados (Questão B5 – Auditores) .....	73
Figura 8 – Comparação dos resultados das Questões QA.B5 e QA.A4 .....	73
Figura 9 – Ferramentas de avaliação identificadas (Questão B7 – Auditores) .....	74
Figura 10 – Evolução da integração (Questão 1 – Entidades/Personalidades) .....	76
Figura 11 – Como os referenciais normativos têm acompanhado as tendências para a integração de sistemas (Questão 2 – Entidades/Personalidades) .....	76
Figura 12 - Razões de não se integrar mais/melhor (Questão 3 – Entidades/Personalidades) .....	77
Figura 13 - O que fazer para integrar mais e melhor (Questão 4 – Entidades/Personalidades) .....	78
Figura 14 - Motivações para integração de SGs (Questão B – Entidades/Personalidades)	79
Figura 15 – Dificuldades na integração de SGs (Questão C – Entidades/Personalidades)	79
Figura 16 - Elementos harmonizados/integrados (Questão E – Entidades/Personalidade)	80
Figura 17 - Comparação dos resultados da Questão QEP.E com a QEP.5 .....	81
Figura 18 - Ferramentas de avaliação (Questão F – Entidades/Personalidades).....	81
Figura 19 – Sequência da integração (Questão A1 – OCE/RSGI).....	83
Figura 20 – Estrutura de responsabilidades do SGI (Questão A2 – OCE/RSGI).....	84
Figura 21 – Evolução da integração (Questão A3 / Respostas agregadas – OCE/RSGI) ..	85
Figura 22 – Motivações para a integração (Questão B – OCE/RSGI) .....	86
Figura 23 – Motivações internas e externas (Questão B – OCE/RSGI).....	86
Figura 24 – Preocupações/dificuldades na integração (Questão C – OCE/RSGI).....	87
Figura 25 - Principais benefícios obtidos com a integração (Questão D – OCE/RSGI) .....	88
Figura 26 – Desvantagens decorrentes da integração (Questão E – OCE/RSGI).....	88
Figura 27 – Elementos comuns harmonizados ou integrados (Questão F – OCE/RSGI) ...	89
Figura 28 – Ferramentas de avaliação (Questão H – OCE/RSGI).....	90
Figura 29 - Níveis de Integração – Autoavaliação (Questão A – OCE/GT).....	93
Figura 30 - Motivações internas e externas (Questão A – OCE/GT) .....	94
Figura 31 – Preocupações/dificuldades na integração (Questão B – OCE/GT).....	94
Figura 32 – Principais benefícios obtidos com a integração (Questão C – OCE/GT) .....	95
Figura 33 – Desvantagens decorrentes da integração (Questão D – OCE/GT) .....	96
Figura 34 - Ferramentas de avaliação (Questão E – OCE/GT).....	96

Figura 35 – Variação nas classificações das respostas de RSGI e GT – Motivações p/ integração .....	99
Figura 36 - Variação nas classificações das respostas de RSGI e GT – Benefícios da integração .....	100
Figura 37 - Variação nas classificações das respostas de RSGI e GT – Desvantagens integração .....	100
Figura 38 - Variação nas classificações das respostas de RSGI e GT – Ferramentas Avaliação.....	101
Figura 39 - Principais benefícios obtidos com a integração (Questão A – OCE/CLB) .....	103
Figura 40 - Desvantagens decorrentes da integração (Questão B – OCE/CLB) .....	103
Figura 41 – A documentação ao serviço da formalização do sistema .....	146

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Questões de Investigação .....	20
Tabela 2 - Factores Críticos para o Sucesso da Integração de SGs .....	28
Tabela 3 – Dificuldades na Integração de SGs .....	29
Tabela 4 – Benefícios da Integração de SGs .....	31
Tabela 5 – Estratégias de Integração de SGs (1/10) .....	35
Tabela 6 - Níveis de Integração de SGs.....	46
Tabela 7 - Estudos empíricos e casos de estudo de integração de SGs .....	50
Tabela 8 – Escalas de níveis de maturidade do SGI na Matriz de Autoavaliação .....	63
Tabela 9 – Evolução da integração (Questão A3 / Respostas individualizadas – OCE/RSGI) .....	85
Tabela 10 – Exemplos de Indicadores nas organizações (Questão I – OCE/RSGI).....	91
Tabela 11 – Níveis de Integração – Autoavaliação (Questão J – OCE/RSGI).....	91
Tabela 12 – Evolução da integração (Questão de resposta aberta – OCE/GT) .....	92
Tabela 13 – Níveis de Integração – Autoavaliação (Questão F – OCE/GT) .....	97
Tabela 14 – Convergência de opiniões de RSGI e GT - Evolução da integração.....	98
Tabela 15 – Evolução da integração (Questão de resposta aberta – QOCE/CLB).....	102
Tabela 16 – Resultados da autoavaliação das OCE - nível maturidade dos SGIs .....	105
Tabela 17 – Níveis Integração - Matrizes Autoavaliação vs Inquéritos (Questões J e F) .	107
Tabela 18 – Classificações das organizações casos de estudo às questões dos inquéritos que permitem uma avaliação do nível de integração.....	108
Tabela 19 – Análise de desvios entre as classificações atribuídas pela OCE5 nas questões dos inquéritos (Tab.18) e pela matriz de autoavaliação .....	110
Tabela 20 - Análise de desvios entre as classificações atribuídas pela OCE7 nas questões dos inquéritos (Tab.18) e pela matriz de autoavaliação .....	111
Tabela 21 – Evolução da integração (estudos teóricos vs auditores e entidade/personalidades).....	113
Tabela 22 – Factores críticos sucesso / Motivações – Conceptuais/Metodológicas (estudos teóricos/empíricos vs auditores, entid./person. e casos estudo) .....	117
Tabela 23 - Factores críticos sucesso / Motivações – Organizacionais (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entid./person. e casos de estudo) .....	118
Tabela 24 - Factores críticos sucesso / Motivações – Recursos e Exógenos (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entid./person. e casos de estudo) .....	119
Tabela 25 – Estratégias de Integração – Sequência de integração (estudos teóricos e empíricos vs auditores e casos de estudo).....	123
Tabela 26 - Estratégias de Integração – Níveis Organiz. / Elementos SGs (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entidades/person. e casos de estudo) .....	124
Tabela 27 - Estratégias de Integração – Modelos/Metodologias (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entidades/personalidades e casos de estudo).....	125
Tabela 28 - Dificuldades na Integração – Div.SGs/Conc.Metod./Culturais (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entid./person. e casos de estudo) .....	128

Tabela 29 - Dificuldades na Integração – Adequação de Recursos (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entidad./personalid. e casos de estudo) .....	129
Tabela 30 - Dificuldades na Integração – Organizacionais e Pós-Implem. (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entid./person. e casos de estudo) .....	130
Tabela 31 – Evolução Corporativa da Integração e Benefícios (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entidades/personalidades e casos de estudo).....	133
Tabela 32 – Níveis de Integração (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entidades/personalidades e casos de estudo).....	136
Tabela 33 - Responsáveis pela Gestão do SGI (estudos empíricos vs casos de estudo)	137
Tabela 34 – Matriz de correspondência BSI PAS 99:2006 vs ISO 9001:2008; ISO 14001:2004 (emenda 2006); OHSAS 18001:2007 / NP 4397:2008 .....	140
Tabela 35 - Matriz de correspondência UNE 66177:2005 vs ISO 9001:2008; ISO 14001:2004 (emenda 2006); OHSAS 18001:2007 / NP 4397:2008 .....	142

## Glossário

<b>AENOR</b>	Asociación Española de Normalización y Certificación
<b>APCER</b>	Associação Portuguesa de Certificação
<b>BSI</b>	British Standards Institute
<b>CAE</b>	Classificação das Actividades Económicas
<b>CAF</b>	Common Assessment Framework
<b>CLB</b>	Colaborador
<b>CT</b>	Comissão Técnica
<b>EFQM</b>	European Foundation for Quality Management
<b>EMM</b>	Equipamentos de medição e monitorização
<b>EN</b>	European Norm
<b>FMEA / AMFE</b>	Failure Modes and Effects Analysis / Análise de Modos de Falha e Efeitos
<b>GE</b>	Grandes Empresas
<b>GT</b>	Gestão de topo
<b>IDI</b>	Investigação, desenvolvimento e inovação
<b>IPQ</b>	Instituto Português da Qualidade
<b>ISO</b>	International Standardization Organization
<b>KPIs</b>	Key Performance Indicators (Indicadores Chave de Desempenho)
<b>NACE</b>	Nomenclature des Activités Économiques dans la Communauté Européenne
<b>NP</b>	Norma Portuguesa
<b>OCE</b>	Organizações casos de estudo
<b>OHSAS</b>	Occupation Health and Safety Assessment Series
<b>PAS</b>	Publicly Available Specification
<b>PDCA</b>	Plan; Do; Check; Act
<b>PME</b>	Pequenas e Médias Empresas
<b>QAS</b>	Qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho
<b>RSGI</b>	Responsável do Sistema de Gestão Integrado

<b>SG</b>	Sistema de gestão
<b>SGA</b>	Sistema de gestão ambiental
<b>SGI</b>	Sistema de gestão integrado
<b>SGQ</b>	Sistema de gestão da qualidade
<b>SGSST</b>	Sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho
<b>SST</b>	Segurança e saúde do trabalho
<b>TC</b>	Technical committee
<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>UNE</b>	Norma Española



## 1. Introdução

Durante a primeira década deste milénio assistiu-se à proliferação de referenciais de sistemas de gestão à escala mundial, antecedida por um período de quase vinte anos em que os sistemas de garantia da qualidade - que evoluíram posteriormente para sistemas de gestão da qualidade - eram os únicos.

Esta diversidade de referenciais normativos acompanhou a evolução das necessidades das organizações na optimização e sistematização dos seus subsistemas de gestão, quer por imperativos de mercado – clientes, fornecedores e/ou entidades reguladoras do sector de actividade – quer por regulamentações legais e estatutárias, quer, ainda, por preocupações de melhoria da eficiência e controlo operacionais, tendo determinado uma adesão crescente das organizações à certificação de sistemas de gestão, com particular incidência para a qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho (SST).

Perante esta tendência, os organismos de normalização optaram por fazer evoluir os vários referenciais da sua responsabilidade no sentido da respectiva harmonização e alinhamento, a nível da estrutura e requisitos. Tal sistematização constituiu um contributo orientativo para as organizações no sentido da integração dos seus subsistemas de gestão que estivessem estruturados e formalizados.

Deste modo, a evolução observada nas organizações, com diversos sistemas/subsistemas de gestão, aponta para a sua integração, tendo sido reconhecido um balanço positivo entre vantagens/desvantagens na adopção deste tipo de abordagem.

É evidenciado pelos resultados de vários trabalhos publicados neste âmbito que uma das dificuldades das organizações em integrar os seus sistemas de gestão resulta, quer da compreensão dos referenciais normativos, quer de uma utilização harmonizada entre eles. Esta necessidade justifica as iniciativas tomadas por organismos nacionais de normalização - designadamente, no Reino Unido, na Dinamarca e em Espanha - que desenvolveram documentos normativos com linhas de orientação neste domínio. No que diz respeito à realidade nacional, não existe qualquer referencial ou guia de orientação para a integração de sistemas de gestão.

Efectivamente, nas organizações portuguesas, decorrida mais de uma década de coexistência de vários subsistemas de gestão, a sua efectiva integração ainda não é uma realidade corrente. A adição, sobreposição e integração parcial continua a imperar, quer por desconhecimento e/ou incapacidade de quem gere, quer por dificuldades estruturais das organizações, quer mesmo por opção da gestão de topo.

Perante esta realidade revelou-se pertinente o desenvolvimento deste trabalho de investigação com o intuito de criar conhecimento na área da integração de sistemas de gestão, nomeadamente com a elaboração de um guia/abordagem orientadora para implementação e manutenção de sistemas de gestão integrados – particularmente focado na qualidade, ambiente e SST (abreviadamente designado por QAS) - que apoie as organizações na condução eficaz e eficiente dos seus sistemas de gestão, pela via da integração, com vista ao seu sucesso sustentado.

Foi formulado um conjunto de questões de investigação (expressas no capítulo 2) que encontraram resposta, de forma directa e correlacionada através dos resultados do tratamento e análise dos dados primários (apresentados no capítulo 5), triangulados com a análise de dados secundários, provenientes de resultados e conclusões de estudos teóricos e empíricos recolhidos na revisão bibliográfica (objecto de sistematização no capítulo 3). A base metodológica de recolha e triangulação de informação utilizada, é apresentada no capítulo 4.

Cumprindo um dos objectivos do trabalho - conforme expresso no capítulo 2 - foi delineada, no capítulo 6, uma abordagem orientadora, destinada a organizações e demais partes interessadas, para implementação e manutenção de sistemas de gestão integrados, com enfoque nos subsistemas da qualidade, ambiente e SST (QAS) - abrangente e facilmente adaptável a outros subsistemas de gestão.

As conclusões deste estudo (expressas no capítulo 7), pretendem, por um lado, fechar o ciclo neste projecto, dando resposta às questões de investigação (apresentadas e enumeradas no capítulo 2) e, por outro lado, permitir dar-lhe continuidade, abordando perspectivas para possíveis trabalhos futuros.

## 2. Objectivos

Os objectivos do presente trabalho começam por se consubstanciar na resposta às questões de investigação que serviram de base à proposta do presente estudo.

As respostas às referidas questões foram obtidas de forma directa e correlacionada - tendo por base a metodologia de recolha e triangulação de informação apresentada no capítulo 4 – através dos resultados obtidos do tratamento e análise dos dados primários apresentados no capítulo 5, triangulada com a análise de dados secundários, provenientes de resultados e conclusões de estudos teóricos e empíricos recolhidos na revisão bibliográfica (no capítulo 3).

As respostas às questões de investigação, constantes nos resultados e conclusões, nos capítulos 5 e 7, respectivamente, constituíram o meio para atingir os objectivos do presente estudo – obter e desenvolver conhecimento na área da integração de sistemas de gestão e contribuir para a elaboração de uma abordagem à integração de sistemas de gestão, como orientação geral para as organizações (no capítulo 6).

### 2.1. Questões de investigação

Apresentam-se seguidamente as questões de investigação, comentadas com o propósito de complementar a sua formulação.

Q1	<b>Qual o contributo dos normativos para a evolução da integração de sistemas de gestão?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a evolução, na última década, dos referenciais normativos de sistemas de gestão na perspectiva da sua compatibilização, para promover e facilitar a integração dos sistemas de gestão cujos requisitos de utilização regulamentam?</li> </ul>
Q2	<b>Como tem sido a evolução da integração de sistemas de gestão em Portugal?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução, na última década, do número de certificações de sistemas de gestão integrados de organizações portuguesas, especificamente QAS. Em que sectores.</li> <li>• Os vários subsistemas de gestão têm vindo a contribuir concertada e positivamente para uma gestão eficaz e eficiente das empresas? Em todas as empresas que têm certificado o seu sistema de gestão integrado, ou em que tipo empresas?</li> <li>• Que elementos dos subsistemas de gestão têm vindo a ser integrados ou harmonizados? Incidência e extensão?</li> <li>• Em cada organização, tem havido evolução do respectivo sistema de gestão integrado, nos aspectos acima referidos?</li> </ul>
Q3	<b>Quais os modelos e metodologias a adoptar para a integração de sistemas de gestão?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que modelos, abordagens e metodologias devem ser adoptados para a integração de sistemas de gestão?</li> <li>• A abordagem por processos e a metodologia PDCA devem também constituir um suporte para a integração?</li> <li>• Foram desenvolvidas e são utilizadas abordagens e metodologias específicas para a integração de sistemas?</li> </ul>
Q4	<b>Qual a melhor abordagem para a integração de sistemas – faseada ou não?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A integração dos sistemas de gestão deve ser de raiz, aquando a sua implementação? Se não, qual deve ser a sequência mais aconselhada?</li> <li>• Qual tem sido a prática das empresas neste âmbito e quais as razões?</li> </ul>
Q5	<b>Todos os sistemas de gestão são igualmente integráveis?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O âmbito, características e objectivos de todos os sistemas de gestão são passíveis de integração?</li> <li>• A compatibilização entre os sistemas de gestão pode ser distinta, determinando abrangências e profundidades diversas na sua integração?</li> </ul>

<b>Q6</b>	<b>Todos os elementos dos sistemas de gestão são integráveis?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os elementos que constituem os sistemas de gestão são igualmente integráveis, na perspectiva da facilidade e utilidade dessa integração?</li> <li>• Pode ter-se unicamente harmonização entre estes elementos?</li> <li>• Qual tem sido a prática das empresas?</li> </ul>
<b>Q7</b>	<b>Como se caracterizam os níveis de integração de sistemas de gestão nas organizações?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com que parâmetros se pode caracterizar os níveis de integração dos sistemas de gestão?</li> <li>• Devem estar associados à extensão e profundidade da integração dos elementos constituintes, ou de estes serem simplesmente harmonizados?</li> <li>• Devem os níveis de integração estar associados às práticas de gestão e aos resultados mais ou menos conseguidos pelas organizações relativamente ao seu sucesso sustentado?</li> <li>• Que ferramentas devem ser desenvolvidas ou adaptadas para medição/avaliação dos níveis de integração dos sistemas de gestão nas organizações?</li> </ul>
<b>Q8</b>	<b>O nível de maturidade de sistemas de gestão permite um maior nível de integração?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maturidade dos sistemas de gestão implementados, já integrados ou não, potencia uma melhor integração – mais abrangente e mais aprofundada?</li> <li>• Será que este aspecto decorre fundamentalmente de uma aprendizagem consolidada dos gestores e intervenientes desses sistemas, permitindo a adopção de sinergias e práticas mais concertadas e convergentes?</li> </ul>
<b>Q9</b>	<b>A integração de sistemas de gestão potencia a inovação e a excelência nas organizações?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A prática da integração é já por si uma abordagem inovadora? Ou constitui um meio para a promoção da inovação na vertente processual, potenciando ainda o desenvolvimento de competências multidisciplinares?</li> <li>• A integração, potenciando o desenvolvimento de abordagens holísticas nas organizações, é também um veículo para a excelência?</li> </ul>

**Tabela 1 – Questões de Investigação**

## **2.2. Guia de orientação para a integração de sistemas**

Um dos principais objectivos do presente trabalho consistiu na elaboração de uma abordagem orientadora, com aplicação transversal pelas organizações, para implementação e manutenção de sistemas de gestão integrados - com enfoque para os subsistemas da qualidade, ambiente e SST (QAS), mas com potencialidade de integração de outros subsistemas - considerando aspectos fundamentais como:

- Alinhamento dos referenciais normativos dos sistemas de gestão
- Modelos/metodologias a adoptar para a integração de sistemas
- Desenho do sistema integrado
- Integração/ harmonização de elementos comuns e mais específicos
- Responsabilidades e competências
- Práticas e ferramentas.

Este guia de orientação - que constitui o capítulo 6 do presente trabalho – referencia ainda uma ferramenta de autoavaliação desenvolvida e aplicada neste estudo (vide subcapítulos 4.3 e 5.5 seguintes) destinada a aferir o nível de integração de sistemas de gestão, por parte das próprias organizações, com apreciação nas vertentes “abordagem” e “implementação”.

### 3. Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

A revisão bibliográfica, que seguidamente se sistematiza, orientou-se ao conhecimento do estado da arte relativamente à integração de sistemas de gestão, com base em correntes de opinião, teorias, estudos empíricos e outras fontes (referenciais normativos, guias de orientação para a implementação/integração de sistemas de gestão, publicações de organismos de normalização e outras publicações relativas a *surveys* sobre a certificação de sistemas de gestão). Tal revisão teve como critérios a resposta às questões de investigação formuladas no capítulo 2 e constituir fonte de informação para triangulação com os dados recolhidos directamente neste estudo.

Para a pesquisa bibliográfica foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “integração de sistemas”, “sistemas de gestão”, “sistemas integrados - qualidade, ambiente e segurança” e “elementos dos sistemas de gestão”.

#### 3.1. Referenciais normativos – publicação, evolução e harmonização

Na última década assistiu-se à disseminação de referenciais normativos orientados a diversos subsistemas de gestão das organizações. Aquela foi precedida por um período de cerca de 10 anos, em que os únicos referenciais neste domínio consistiam na série de normas ISO 9000, publicadas em 1987 pela *International Standardization Organization* (ISO) e revistas em 1994. Estas normas, com enfoque na garantia da qualidade do produto, evoluíram a partir da revisão de 2000, com a especificação de requisitos e linhas de orientação para a implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ), numa óptica de abordagem por processos e com a adopção do ciclo de melhoria contínua PDCA - Plan/Planear; Do/Executar; Check/Verificar; Act/Actuar.

Surgem em 1996 os referenciais da família ISO14000, de requisitos e linhas de orientação para a implementação e certificação de sistemas de gestão ambiental (SGA), tendo tido uma revisão em 2004 (e uma emenda em 2006) conducente à clarificação e compatibilização desta família com a família ISO 9000.

A família de normas OHSAS 18000 elaborada pelo OHSAS (*Occupation Health and Safety Assessment Series*) Project Group - associação internacional de organismos de normalização nacionais, de certificação, de acreditação, institutos de segurança e saúde, associações industriais, consultores e agências governamentais – incluem um conjunto de requisitos e linhas de orientação para a implementação e certificação de sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho (SGSST). Foi publicada em 1999, tendo sido sujeita a uma revisão profunda em 2005 no sentido do seu alinhamento muito próximo com versão 2004 da família ISO 14000, que culminou numa 2ª edição em 2007. Alinhada com a norma de requisitos OHSAS 18001 - e seguindo linhas de orientação da Organização Internacional do Trabalho - foi publicada a Norma Portuguesa, NP 4397, que teve a primeira edição em 2001 e a segunda em 2008, acompanhando as revisões da OHSAS 18001:2007.

Nesse mesmo período foram surgindo vários outros referenciais orientados a outros subsistemas de gestão oriundos tanto do organismo internacional de normalização ISO - segurança alimentar (ISO 22000), segurança da informação (ISO/IEC 27000), serviços de tecnologias de informação (ISO/IEC 20000), linhas de orientação da responsabilidade social (ISO 26000) e de gestão do risco (ISO 31000) - como de organismos nacionais congéneres ou de regulamentação – referenciais de sistemas de responsabilidade social (norma portuguesa NP 4469 e SA8000 da *Social Accountability International*), assim como de sistemas de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação (IDI), norma portuguesa NP 4457.

Esta diversidade de referenciais acompanhou necessidades das organizações de regulamentação/sistematização e alinhamento dos seus subsistemas de gestão, na gestão

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

global das respectivas organizações, por imperativos externos - mercado, fornecedores, regulamentações estatutárias nacionais/internacionais, imposição de entidades reguladoras de áreas de actividade específicas das organizações – e motivações internas associadas à melhoria da eficiência e controlo operacional. Esta circunstância determinou uma adesão crescente daquelas à implementação formal dos seus sistemas e à sua certificação segundo os referidos referenciais, em particular da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde do Trabalho - Cem Palavras (2009 e 2011a); Sampaio et al. (2008); Saraiva e Sampaio (2010); Sampaio e Saraiva (2010a e 2011).

Sendo os sistemas de gestão da Qualidade e do Ambiente os de implementação e certificação mais generalizada em todo o mundo, são também aqueles que mais se encontram integrados – dados ISO SURVEY 2009 (ISO 2010). O panorama nacional segue a mesma tendência, incluindo, para além da Qualidade e Ambiente, a Segurança e Saúde do Trabalho - Saraiva e Sampaio (2010); Sampaio e Saraiva (2010a e 2011) - com crescimento de 23,5%, entre 2007 e 2010, registado no número de entidades (281 para 347) com certificados emitidos conjuntamente nos três referenciais (ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 / NP 4397) - Cem Palavras (2009 e 2011a).

Do mesmo modo, a integração de outros sistemas de gestão formalmente implementados nas empresas, cujos referenciais normativos têm emergido na última década, tem sido uma tendência natural, designadamente nas demais vertentes da gestão da segurança (informação, alimentar, entre outras), assim como de sistemas mais específicos (gestão de serviços de tecnologias de informação, gestão da energia e gestão florestal), até sistemas mais transversais (responsabilidade social, gestão do risco e gestão da inovação) - Cem Palavras (2009 e 2011a).

Perante esta tendência evolutiva poderia esperar-se uma orientação do organismo internacional de normalização, ISO, no desenvolvimento de referenciais normativos para integração de sistemas de gestão. No entanto, este organismo optou por fazer evoluir os vários referenciais da sua responsabilidade - e impulsionou que os demais organismos de normalização o fizessem - no sentido da sua harmonização e alinhamento a nível de estrutura e requisitos e investiu na elaboração de um guia de linhas de orientação para o desenvolvimento de normas de sistemas de gestão – **ISO Guide 72** (ISO 2001) – dedicando uma secção para recomendações sobre a estrutura, modelos a adoptar (PDCA e abordagem por processos) e elementos comuns (agrupados por itens sob o modelo PDCA), relativamente a normas de requisitos ou de linhas de orientação de sistemas de gestão.

As Normas de Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho (OSHAS 18001) já adoptaram uma estrutura alinhada às recomendações da ISO Guide 72. A ISO 9001 ainda não segue sequencialmente essa estrutura, embora contemple todos os elementos comuns e permita alinhamento com as duas primeiras – área a área.

A referida tendência evolutiva adoptada pela ISO tem sido apoiada por vários autores – Matias e Coelho (2002); Karapetrovic (2002 e 2003); Karapetrovic e Jonker (2003); Jorgensen et al. (2006); Zeng et al. (2007); Jorgensen (2008) - que consideram ser a opção mais equilibrada, em que os modelos de suporte aos normativos de sistemas de gestão são dados pelo modelo de abordagem por processos do referencial de gestão da qualidade – ISO 9001 – e pelo modelo PDCA do ciclo da melhoria contínua (ou do ciclo da aprendizagem) seguido pela esmagadora maioria dos normativos de sistemas de gestão (SGs). Paralelamente há também uma corrente que considera a abordagem pela qualidade total como o caminho natural para a integração - Wilkinson e Dale (1999a, 1999c, 2001 e 2002); Matias e Coelho (2002), Karapetrovic (2003) e Asif et al. (2008).

Existem, no entanto, algumas iniciativas pioneiras de organismos de normalização nacionais – inglês (BSI), dinamarquês (Dansk Standard) e espanhol (AENOR) - que desenvolveram normativos de orientação para a integração de SGs, referidos inclusivamente por vários autores – Casadesus et al. (2008), Jorgensen et al. (2006) e Jorgensen (2008), entre outros.

O referencial (*Publicly Available Specification*) **PAS 99:2006** da BSI (BSI, 2006), baseado no ISO Guide 72 (ISO 2001), tem como objectivo apoiar as organizações a usufruir dos benefícios resultantes da consolidação de requisitos comuns a todos os referenciais de SGs, no sentido de: maior foco no negócio; minimização dos conflitos entre sistemas; uma abordagem mais holística da gestão do risco; optimização de processos e práticas no sentido da eficácia e eficiência.

Traduz-se num conjunto de seis requisitos comuns aos SGs – políticas e planeamento; implementação/operação; avaliação do desempenho; melhoria e revisão pela gestão - que combinados no ciclo PDCA constituem uma plataforma para a implementação integrada de dois ou mais subsistemas de gestão, segundo diferentes referenciais normativos – especificamente ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, ISO/IEC 27001, ISO/IEC 20000 e ISO 22000.

Apresenta ainda um conjunto de linhas de orientação para a compreensão e utilização dos referidos requisitos comuns, complementadas com uma matriz de alinhamento desses requisitos com os de cada um dos referenciais acima identificados.

As organizações não podem unicamente certificar os seus sistemas por esta norma, por não constituir um referencial normativo independente. No entanto ela constitui um passo importante no processo de normalização para/na integração.

A norma de integração desenvolvida e editada em 2005 pela entidade de normalização dinamarquesa Dansk Standard - **DS 8001:2005** - sob o slogan “uma organização, um sistema” descreve as características de uma boa gestão, os elementos comuns de um sistema integrado, bem como os elementos individuais que podem fazer parte do sistema integrado. Estrutura-se em três partes. Na primeira define uma abordagem estratégica da gestão, com base na missão, visão e estratégia das organizações. Na segunda parte (segundo o disposto no ISO Guide 72) faz uma abordagem baseada nos elementos comuns do sistema e dos processos, constituindo estes, segundo este referencial, a plataforma genérica de um sistema integrado. A terceira parte apresenta o glossário de termos utilizados nos referenciais mais relevantes, apresenta correlação entre os vários referenciais e descreve os vários sistemas e ferramentas que podem fazer parte de um sistema integrado.

O Guia para a integração de sistemas de gestão - norma **UNE 66177:2005** da AENOR (AENOR, 2005) - baseado no modelo por processos, constitui um normativo orientado ao alinhamento de objectivos e a uma visão global dos sistemas, facilitando a tomada de decisões em busca de uma maior eficiência e rentabilidade da organização. Este normativo consiste num conjunto de recomendações para integração de sistemas, considerados factores críticos de sucesso do projecto, a adoptar faseadamente – desenvolvimento do plano de integração, implementação do plano e revisão para a melhoria.

O plano de integração é constituído pelos seguintes elementos:

- Identificação dos benefícios a obter,
- Análise de contexto da organização (riscos, limitações, nível de maturidade da organização no uso de sistemas),
- Selecção do nível de integração adequado às características da organização – baseado na abrangência da integração e na utilização de uma abordagem por processos e em princípios de melhoria contínua,
- Envolvimento da gestão de topo e atribuição dos recursos necessários.

A implementação do plano consiste na actualização da estrutura funcional, coordenação, comunicação, envolvimento do pessoal afecto, formação, redefinição de processos e documentação associada.

Este normativo apresenta ainda um conjunto de anexos para apoio à implementação do plano de integração - para SGs da qualidade, ambiente e da segurança e saúde do trabalho - recomendando dois modelos possíveis de integração:

- Integração parcial – integração dos procedimentos comuns a estes três SGs;
- Integração total – apresenta a integração baseada numa abordagem por processos e na melhoria contínua à semelhança do referencial ISO 9001.

A **Norma ISO 9004**, que tem sido o documento de orientação base à implementação da Norma ISO 9001 para sistemas de gestão da qualidade, teve uma grande alteração na **versão de 2009** (com edição portuguesa de 2011), podendo ser considerada como um guia de orientação para qualquer sistema de gestão. Focando-se na gestão para a sustentabilidade, está inteiramente relacionada com a integração, dado que o conceito de sustentabilidade é considerado a base da integração dos subsistemas da qualidade, ambiente, segurança e saúde ocupacional, responsabilidade social, inovação, gestão do risco, entre os mais implementados.

Esta norma foca-se mais na coerência entre a visão, missão estratégica, política e objectivos do que qualquer outro referencial. Centra-se nas expectativas e necessidades das partes interessadas e dá ênfase à importância do ciclo PDCA. Orienta-se para a capacidade de aprendizagem e adaptação da organização às mudanças do contexto do negócio.

A ISO, cumprindo a sua missão de promover a integração dos sistemas de gestão pela via da harmonização dos referenciais normativos, desenvolveu o **ISO Guide 83** – disponível numa versão “*draft*” (ISO, 2011). O objectivo deste documento é de reforçar e aumentar a consistência e alinhamento das normas de sistemas de gestão ao nível dos respectivos requisitos, assegurando mais disciplina na sua estruturação.

A abordagem consiste na utilização de uma mesma estrutura de requisitos de alto nível das normas, complementada com a adopção do mesmo glossário de termos, conceitos e definições (a esse nível), incluindo textos comuns a todos estes referenciais.

O Anexo A deste guia apresenta linhas de orientação específicas para estruturação das normas em 10 capítulos: 1. Âmbito; 2. Referência normativa (título da norma); 3. Termos e definições (com 22 definições a utilizar transversalmente); 4. Contexto da organização - contextualização da organização e do sistema de gestão em causa, partes interessadas relevantes e determinação do âmbito do sistema de gestão; 5. Liderança – liderança e comprometimento, política, funções, responsabilidades e autoridade; 6. Planeamento - acções para enfrentar riscos e oportunidades, definição de objectivos e determinação do modo de os atingir; 7. Suporte – recursos, competências, consciencialização, comunicação e informação documentada; 8. Planeamento, operação e controlo 9. Avaliação do Desempenho – monitorização; medição análise e avaliação; auditorias internas; revisão pela gestão; 10. Melhoria – não conformidades e acções correctivas, melhoria contínua.

O Anexo B, dá orientações para a utilização da estrutura traçada no Anexo A.

### **3.2. Definições de integração de sistemas de gestão**

A integração de sistemas é definida por vários autores através das estratégias preconizadas para a sua prossecução, assim como pelos benefícios e/ou resultados decorrentes considerados por aqueles. Apresenta-se uma compilação de definições por ordem cronológica das publicações em que se inserem, na perspectiva dos referenciais normativos que regulamentam os sistemas de gestão e/ou dos elementos que os constituem.

- Garvin (1991), com compilação de Bernardo et al. (2008) - Grau de alinhamento e harmonização na organização – os vários departamentos e níveis hierárquicos falarem a mesma língua e estarem sintonizados.



- Karapetrovic e Willborn (1998) e Karapetrovic (2003) – A integração de sistemas de gestão caracteriza-se pela perda de identidade de cada subsistema, conduzindo normalmente a um sistema de gestão mais forte e compreensível. Pode ser definida por uma série de processos interligados que partilham um conjunto de recursos (humanos, materiais, financeiros, infraestruturas e informação) de modo a atingir um conjunto de objectivos orientados à satisfação das partes interessadas em presença.
- Karapetrovic (2003) – Um sistema de gestão integrado consiste num conjunto de processos inter-relacionados que partilham uma única bolsa de recursos (humanos, materiais, infraestruturas, informação e financeiros), para alcançar um conjunto de objectivos compostos.
- Beckmerhagen et al. (2003) - Processo que junta diferentes subsistemas de gestão, num só e mais eficaz sistema de gestão integrado.
- Pojasek (2006) – Um genuíno sistema de gestão integrado é aquele que combina SGs com foco nos trabalhadores e com uma abordagem sistémica por processos da organização que possibilite a inclusão, num só sistema, de todas as práticas relevantes das normas de gestão.
- Jørgensen (2008) – Os sistemas de gestão integrados são vistos como uma conexão transversal entre os diferentes referenciais, em que estes têm um conjunto de similitudes e actividades comuns (política, planeamento, documentação e avaliação).
- Asif et al. (2008) – O sistema de gestão integrado é o caminho/abordagem possível e viável para a redução de custos, melhorias operacionais, motivação de colaboradores, gestão eficiente de recursos e portanto, desenvolvimento sustentável.
- Bernardo et al. (2009) - Processo de junção de diferentes referenciais normativos de sistemas de gestão com recursos comuns, com o intuito de melhorar a satisfação das partes interessadas.

### **3.3. Tendências e evolução da integração de sistemas de gestão**

A evolução previsível e quase natural, dos diversos sistemas/subsistemas de gestão numa organização, aponta para a sua integração, tendo sido reconhecido um balanço positivo entre vantagens/desvantagens na adopção deste tipo de abordagem - Karapetrovic e Willborn (1998); Jørgensen et al. (2006); Bernardo et al. (2008); Sampaio et al. (2008).

No entanto, gerir um sistema integrado é algo complexo. Identificar previamente os factores críticos de sucesso para a implementação e condução de um sistema de gestão integrado é, pois, essencial para o efectivo usufruto de tal investimento, proporcionando às organizações, segundo Jørgensen (2008), o dinamismo e agilidade necessários para melhorar sustentadamente e fazer evoluir eficaz e eficientemente os seus processos e práticas, com base no desenvolvimento de plataformas colaborativas entre as diferentes áreas organizacionais e com todas as partes interessadas.

Asif et al. (2008) preconizam que os valores base da integração de sistemas de gestão são: a satisfação de clientes, o comprometimento da liderança, a participação dos colaboradores, a formação e consciencialização, a decisão baseada em factos, a melhoria contínua, a segurança e saúde dos colaboradores e a responsabilidade social. Uma implementação bem-sucedida de um sistema de gestão integrado (SGI) tem de promover o alinhamento destes valores e se eles não existirem, é necessária uma transformação cultural.

#### **3.3.1. Factores Críticos de Sucesso para a Integração**

Na **tabela 2** identifica-se um conjunto de **factores críticos de sucesso** para a integração de sistemas (qualidade, ambiente, segurança e responsabilidade social) identificados por vários autores. Estes factores foram agrupados em **endógenos** e **exógenos** e tipificados subsequentemente.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Dos **factores críticos endógenos** para condução de projectos de integração, salientam-se:

- Conceptuais e metodológicos – importância no conhecimento dos sistemas de gestão e os respectivos referenciais normativos; a atenção às características da organização; a relevância de um desenho à medida do SGI; a selecção cuidada da metodologia de implementação; a importância de equipas multifuncionais e utilizadores chave;
- Organizacionais – atender à cultura da organização; o envolvimento e suporte da gestão de topo; a importância da comunicação interna; as competências necessárias; os aspectos motivacionais e de consciencialização dos colaboradores;
- Disponibilidade de recursos – financeiros e humanos, entre outros.

Nos **factores críticos exógenos**, salientam-se:

- A importância do benchmarking entre as organizações, nem sempre explorado;
- O adequado suporte de consultores e outros peritos, tendo em conta os aspectos conceptuais, metodológicos e organizacionais acima referidos;
- O papel das entidades certificadoras e organismos de normalização na orientação, regulação e agilização da implementação e certificação de SGIs – na perspectiva da interpretação dos referenciais normativos subjacentes e na condução dos processos de certificação de sistemas de gestão integrados.

<b>Factores Críticos para o Sucesso da Integração de Sistemas de Gestão</b>	
<b>Factores endógenos</b>	<b>Referências bibliográficas</b>
<b>Conceptuais e metodológicos</b>	
<u>Conhecer os sistemas de gestão e os respectivos referenciais normativos</u> - diferenças e similitudes (objectivos, âmbito, funções, aplicação, complexidade, documentação e pessoas a afectar)	Karapetrovic e Willborn (1998) Karapetrovic (2002) Zutshi e Sohal (2005)
<u>Atender às características da organização</u> - para decidir o nível de detalhe e complexidade do SGI.  <i>(Nacional/multinacional; Estrutura; Dimensão; Localização única/múltipla; Complexidade do negócio; Mercado a que se endereça)</i>	White (1999) Winder (2000) Zutshi e Sohal (2005) Jorgensen et al. (2006) Salomone (2008)
<u>Desenho à medida do SGI</u>	Winder (2000) Matias e Coelho (2002) Holdsworth (2003) Karapetrovic & Jonker (2003) McDonald et al. (2003) Fresner & Engelhardt (2004) Asif et al. (2008)
<u>Metodologia implementação:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise prévia de lacunas e de prós-contras e perspectiva global (holística) das alterações.</li> <li>• Objectivos, metas devidamente estabelecidos.</li> <li>• Etapas e pontos de controlo estabelecidos e sistematizados.</li> <li>• Desenvolvimento de ferramentas de análise de resultados, tendo em conta os objectivos estabelecidos.</li> </ul>	Rahimi (1995) Winder (2000) Matias e Coelho (2002) Holdsworth (2003) Asif et al. (2008)
<u>Relação das questões ambientais com os processos chave da organização</u> - em que medida e de que modo.	White (1999) Zutshi e Sohal (2005)
<u>Auditorias integradas</u> (combinadas)	Karapetrovic (2002) Zutshi e Sohal (2005)

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

<b>Factores Críticos para o Sucesso da Integração de Sistemas de Gestão</b>	
<b>Factores endógenos (cont.)</b>	<b>Referências bibliográficas</b>
<b>Conceptuais e metodológicos (cont.)</b>	
<u>Equipas multifuncionais</u> para condução do projecto de integração, assegurando representação e consulta de todas as áreas da organização e que os aspectos positivos e negativos sejam considerados e ponderados no decurso do projecto de integração.	Karapetrovic e Willborn (1998) Hines (2002) Zutshi e Sohal (2005)
<u>Utilizadores chave</u> nos projectos de integração, potencia a sua aceitação pelos demais colaboradores da organização	Rahimi (1995) Hines (2002) Holdsworth et al. 2003 McDonald et al. (2003) Asif et al. (2008)
<b>Organizacionais</b>	
<u>Cultura organizacional</u> - mudança/evolução/suporte (Espírito de inovação e abertura à mudança)	Wilkinson e Dale (1999a, 1999c e 2002) McDonald et al. (2003) Zutshi e Sohal (2005) Jorgensen et al. (2006) Zeng et al. (2007) Asif et al. (2008)
<u>Comprometimento e liderança</u> da gestão de topo <u>Envolvimento, supervisão e suporte</u> continuado da gestão de topo	Winder (2000) Zutshi e Sohal (2005) Rocha et al. (2007) Zeng et al. (2007) Asif et al. (2008)
<u>Planeamento estratégico</u> <u>Integração das actividades de gestão no planeamento organizacional</u>	Rahimi (1995) Winder (2000)
<u>Políticas e meios para o desenvolvimento de competências</u> Formação e treino dos Colaboradores relativamente aos conceitos e metodologias subjacentes aos sistema de gestão e sua integração	Rahimi (1995) Scipioni et al. (2001) Zutshi e Sohal (2005) Asif et al. (2008)
<u>Comunicação</u> relativamente aos aspectos da integração. <u>Consciencialização e motivação dos colaboradores e demais partes interessadas</u> , comprometidos com os objectivos estabelecidos.	Rahimi (1995) Winder (2000) Holdsworth (2003) Zutshi e Sohal (2005) Asif et al. (2008)
<b>Disponibilidade de recursos</b>	
<u>Recursos financeiros</u> <u>Recursos humanos</u> com competências adequadas (mais exigentes porque mais abrangentes e complexas)	Karapetrovic e Willborn (1998) White (1999) Winder (2000) Matias e Coelho (2002) Zutshi e Sohal (2005) Zeng et al. (2007) Asif et al. (2008)
<b>Factores exógenos</b>	
<u>Benchmarking</u> - aprendizagem e partilha de experiências com outras organizações relativamente ao percurso da integração.	Zutshi e Sohal (2005)
<u>Suporte de consultores e outros peritos</u>	Winder (2000) Zeng et al. (2007) Zutshi e Sohal (2005)

Factores Críticos para o Sucesso da Integração de Sistemas de Gestão	
Factores exógenos (cont.)	Referências bibliográficas
<u>Entidades certificadoras e organismos de normalização</u> (orientação, regulação, agilização)	Winder (2000) Karapetrovic (2003) Labodova (2004) Zeng et al. (2007) Jorgensen (2008) Asif et al. (2008)
<u>Partes interessadas</u> - envolvimento no desenvolvimento do projecto de integração, designadamente na definição dos requisitos e objectivos.	Winder (2000) Zeng et al. (2007)

**Tabela 2** - Factores Críticos para o Sucesso da Integração de SGs

### 3.3.2. Dificuldades na Integração

A identificação e consideração dos factores críticos de sucesso acima referidos podem minorar as **dificuldades na integração** experimentadas pelas organizações. Além dos custos e da disponibilidade de recursos, existe um conjunto vasto de factores relacionados com a complexidade estrutural e/ou operativa das organizações, aliado ao facto de se pretender empreender um alinhamento/integração de referenciais.

Tais **dificuldades** encontram-se profusamente identificadas na literatura, apresentando-se as mais relevantes coligidas na **tabela 3**, agrupadas pelos seguintes factores:

- Diversidade de SGs – relativamente a objectivos, âmbito e estrutura, assim como ao nível do respectivo formalismo, dificultando a identificação de denominadores comuns;
- Normativos, conceptuais e metodológicos – pouca clarificação dos conceitos subjacentes à integração de sistemas, pouca compatibilidade entre as várias normas e os modelos sobre os quais se baseiam, inexistência de normas de integração e escassez de guias para apoio à implementação de SGIs;
- Aspectos culturais – resistência a alterações da cultura organizacional que possam anteceder ou resultar da implementação da integração;
- Adequação de Recursos – dimensionamento inadequado de recursos (financeiros, humanos e outros), no que respeita à sua quantidade e qualidade; competências insuficientes em gestão e, especificamente, em sistemas de gestão e respectivos referenciais normativos;
- Organizacionais – invariavelmente associados à resistência à mudança no que respeita a aspectos hierárquicos - esbatimento de identidades funcionais, ameaça de perda de poder hierárquico ou perda de postos de trabalho – e/ou aspectos operacionais relacionados com novas abordagens organizativas e processuais, novas práticas e ferramentas;
- Dificuldades na pós-implementação – maioritariamente devido a um desenho inadequado na concepção do sistema integrado - flexibilidade reduzida e aumento de burocracia ou complexidade do sistema, assim como impactos não previstos nos vários subsistemas por interacções não identificadas entre os respectivos elementos.

**Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão**

<b>Dificuldades na Integração</b>	<b>Referências bibliográficas</b>
<b>Diversidade de SGs - objectivos, âmbito e estrutura</b>	
SGs com objectivos e âmbitos diferentes	Wilkinson e Dale (2001) Zeng et al. (2007) Asif et al. (2008)
SGs com estruturas diferentes e por vezes concorrentes	Karapetrovic (2002) Holdsworth (2003) Asif et al. (2008)
SGs existentes com níveis distintos de formalismos e informais	Holdsworth (2003)
Inexistência de denominadores comuns entre SGs.	Karapetrovic (2002) Jonker e Karapetrovic (2004)
<b>Normativos, Conceptuais e Metodológicos</b>	
Inexistência de normas de integração ou documentos guia de apoio	Labodova (2004) Jorgensen (2008) Asif et al. (2008)
Normas baseadas em modelos distintos sem grande compatibilidade - abordagem por processos (base da ISO 9001) e PDCA (base da ISO14001, OHSAS 18001, SA 8000) e contemplando requisitos específicos a cada.	Karapetrovic (2003) Holdsworth (2003)
Conceitos de integração confusos	Wilkinson e Dale (2001)
Ausência de metodologias de implementação de integração de sistemas	Jonker e Karapetrovic (2004) Asif et al. (2008)
Metodologias de auditoria inadequadas	Karapetrovic (2002)
<b>Aspectos culturais</b>	
Eventual transformação cultural. Nível de alterações organizacionais decorrentes.	Wilkinson e Dale (1999) Winder (2000) Jorgensen et al. (2006) Zeng e al. (2007)
<b>Adequação de Recursos</b>	
Conhecimentos insuficientes em gestão e, especificamente, em sistemas de gestão. O percurso de aprendizagem e treino relativamente a todos os sistemas de gestão em presença, respectivas normas de referência e sua integração é maior e mais complexo.	Karapetrovic e Willborn (1998) Winder (2000) Scipioni et al. (2001) Matias e Coelho (2002) Zutshi e Sohal (2005) Jorgensen (2008) Zeng et al. (2007) Kraus e Grosskopf (2008) Asif et al. (2008)
Escassez de recursos financeiros	White (1999) Zutshi e Sohal (2005) Zeng et al. (2007) Asif et al. (2008)
Dimensionamento inadequado de recursos (demais ou de menos)	White (1999) Zutshi e Sohal (2005) Zeng et al. (2007) Asif et al. (2008)
<b>Organizacionais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência à mudança</li> <li>• Rejeição de novos SGs.</li> <li>• Dificuldade em comunicar relativamente aos requisitos e boas práticas de cada SG na perspectiva da sua integração.</li> </ul>	Winder (2000) Matias e Coelho (2002) Zutshi e Sohal (2005) Asif et al. (2008)
Receio de perda de funções individuais.	Karapetrovic (2002)
<b>Dificuldades na pós-implementação</b>	
Flexibilidade reduzida após a integração - aumento de burocracia ou complexidade, resultante de um desenho inadequado do sistema.	Crowe (1992) Matias e Coelho (2002)
Impactos não previstos por parte de SGs em áreas cobertas por outros SGs, devido a interações não identificadas entre os respectivos elementos.	Kraus e Grosskopf (2008)

**Tabela 3 – Dificuldades na Integração de SGs**

### 3.3.3. Benefícios da Integração

Os **benefícios** resultantes da integração de sistemas de gestão foram igualmente analisados por diversos autores, dos quais se relevam: o alinhamento de políticas, objectivos e recursos com maior potencial sinérgico, harmonização da documentação e dos registos, auditorias combinadas, maior capacidade de melhoria, de eficiência e de eficácia no desempenho organizacional.

Estes benefícios, apresentados na **tabela 4** com a devida referência aos autores, são sistematizados seguidamente.

- **Benefícios Organizacionais**
  - Foco nas inter-relações e sinergias dos SGs (qualidade, ambiente, segurança e saúde ocupacional e responsabilidade social) - para um sistema de gestão mais focado, otimizado e resiliente; gerindo o risco de um modo abrangente e coeso; proporcionando uma visão holística da organização que resulte numa crescente consciencialização dos seus intervenientes; assegurando eficácia, eficiência e capacidade de mudança da organização;
  - Mais sinergias e melhores desempenhos – maior partilha de informação entre gestores e técnicos para a promoção e o sucesso de projectos de reengenharia necessários empreender; melhores desempenhos operacionais com base nos métodos operativos e no trabalho em equipa;
  - Clarificação das interligações administrativas entre os vários sistemas de gestão – promovendo a minimização e dispersão de suportes documentais (documentos e registos) e uma maior consistência de entradas e saídas dos processos que consolidem uma efectiva e funcional rede de processos; proporcionando um sistema ágil, eficiente e fácil de acompanhar, ajudando ao dinamismo e evolução da organização;
  - Melhoria do clima organizacional – a melhoria da comunicação e incremento da qualificação ao longo dos vários níveis organizacionais, diminui conflitos inter-funcionais e promove maiores níveis de adesão e motivação dos colaboradores para três objectivos essenciais: satisfação dos clientes e outras partes interessadas, conformidade ambiental e conformidade da segurança e saúde do trabalho;
  - Caminho e base para a excelência - a integração de sistemas pode ser considerada como o primeiro passo da gestão para a excelência.
- **Racionalização de recursos** – Redução de custos e/ou redução no uso de recursos devido a desempenhos operacionais mais eficientes atribuíveis à integração dos sistemas de gestão;
- **Benefícios Externos** - Reconhecimento externo e potencial vantagem competitiva com base nos seguintes aspectos:
  - Maior confiança, acolhimento e inter-relação com as várias partes interessadas;
  - Maior capacidade e evidência da conformidade legal, nas três vertentes da sustentabilidade (económica, ambiental e social), bem como internamente, na realização do produto ou serviço e na segurança e saúde ocupacionais;
  - Melhor imagem perante o mercado.

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Benefícios da Integração	Referências bibliográficas	Descrição sucinta
<b>Organizacionais</b>		
Interligação entre sistemas de gestão - Sistema de gestão mais focado, otimizado e resiliente.	<p style="text-align: center;">Winder (2000)</p> <p style="text-align: center;">Zutshi e Sohal (2005)</p> <p style="text-align: center;">Jorgensen et al. (2006)</p> <p style="text-align: center;">Kraus e Grosskopf (2008)</p> <p style="text-align: center;">Rajkovic et al. (2009)</p>	<p><b>Foco nas inter-relações e sinergias entre qualidade, ambiente, segurança e saúde ocupacionais e responsabilidade social - eficácia, eficiência e consciência das organizações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição das políticas de gestão relevantes e integradas para a organização</li> <li>• Identificação interligada dos requisitos legais e regulamentares relevantes aplicáveis.</li> <li>• Estabelecimento de objectivos e metas consistentes e alinhados com os objectivos de negócio.</li> <li>• Processos alinhados e harmonizados com a gestão.</li> <li>• A organização e responsabilidades são definidas num só lugar - minimizando a duplicação ou redundância de esforço e reduzindo ou eliminando a sobreposição de responsabilidades.</li> <li>• Os planos e programas desenvolvidos não competem entre si, nem são contraditórios, sendo consistentes e alinhados com os objectivos e necessidades - do nível estratégico e de gestão para o nível operacional - promovendo desempenhos mais eficazes e eficientes da organização.</li> <li>• Identificação de soluções coordenadas para a eliminação de deficiências e promoção de abordagens multidisciplinares para empreender acções correctivas e preventivas.</li> <li>• Maior qualidade (abrangência, consistência e interligação) dos dados disponíveis para apoio à decisão de gestão.</li> <li>• Proporcionar uma visão holística da organização, favorecendo a eficácia de ferramentas de avaliação ao sistema de gestão, como são as auditorias.</li> <li>• Enfrentar as ameaças e tratar o risco de um modo mais abrangente e coeso, de modo forma a conferir mais capacidade de adaptação à mudança, maior resiliência.</li> </ul>
Mais sinergias e melhores desempenhos	<p style="text-align: center;">Karapetrovic e Willborn (1998)</p> <p style="text-align: center;">Winder (2000)</p> <p style="text-align: center;">Kraus e Grosskopf (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria no desempenho operacional - maior produtividade (eficácia e eficiência).</li> <li>• Melhoria nos métodos internos de gestão e no trabalho em equipa - mais proactividade e sinergias</li> <li>• Melhoria no desenvolvimento e transferência de tecnologia.</li> <li>• Reengenharia mais eficiente devido a melhoria na informação e nos gestores.</li> </ul>
Clarificação das interligações administrativas entre os vários sistemas de gestão.	<p style="text-align: center;">Winder (2000)</p> <p style="text-align: center;">Matias e Coelho (2002)</p> <p style="text-align: center;">Jorgensen et al. (2006)</p> <p style="text-align: center;">Kraus e Grosskopf (2008)</p> <p style="text-align: center;">Rajkovic et al. (2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimização de suportes documentais (documentos e registos), da sua dispersão e duplicação.</li> <li>• Maior consistência nos inputs do processo de revisão pela gestão.</li> <li>• Simplificação do processo de auditorias - menor esforço de preparação e execução.</li> </ul>

**Tabela 4 – Benefícios da Integração de SGs**

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Benefícios da Integração (cont.)	Referências bibliográficas	Descrição sucinta
<b>Organizacionais (cont.)</b>		
Melhoria do clima organizacional - comunicação, adesão, motivação:	Karapetrovic e Willborn (1998) Winder (2000) Zutshi e Sohal (2005) Kraus e Grosskopf (2008) Rajkovic et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da comunicação ao longo dos vários níveis organizacionais.</li> <li>• Maior adesão pelos colaboradores, principalmente se cumpridos três objectivos em toda a organização: satisfação do clientes, conformidade ambiental e segurança e saúde no trabalho - resultando em maior motivação dos recursos humanos e menos conflitos inter-funcionais.</li> <li>• Maior confiança, consciencialização e qualificação dos colaboradores.</li> <li>• Melhor imagem da organização perante os colaboradores.</li> </ul>
Caminho e base para a excelência	Matias e Coelho (2002) Karapetrovic (2003) Asif et al. (2008)	A integração de sistemas pode ser considerada como o primeiro passo da gestão para a excelência. Para alcançar a excelência, as organizações devem construir os seus SGIs com base nos processos fundamentais.
<b>Racionalização de recursos</b>		
Redução de custos.	Karapetrovic e Willborn (1998) Winder (2000) Jorgensen et al. (2006) Zutshi e Sohal (2005) Rajkovic et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução dos custos devido a desempenhos operacionais mais eficientes.</li> <li>• Optimização do esforço e recursos atribuídos à implementação/manutenção de SGs.</li> <li>• Redução de auditorias e seu maior alinhamento.</li> <li>• Redução de custos e/ou redução no uso de recursos de mais valor na organização.</li> </ul>
<b>Benefícios Externos</b>		
Reconhecimento externo	Winder (2000) Zutshi e Sohal (2005) Rajkovic et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior confiança dos clientes e melhor imagem perante o mercado e a comunidade envolvente.</li> <li>• Maior acolhimento e inter-relação das várias partes interessadas.</li> <li>• Maior evidência da conformidade legal.</li> <li>• Maior capacidade na gestão dos resíduos e do desperdício.</li> <li>• Maior vantagem competitiva.</li> </ul>

**Tabela 4 (cont.) – Benefícios da Integração de SGs**



### 3.3.4. Estratégias de Integração

A compatibilização, interligação e coordenação interna dos elementos dos vários subsistemas de gestão são os primeiros passos para a integração. Desta forma, reduzem-se problemas resultantes da existência paralela dos diferentes subsistemas na organização, regulamentados por diferentes referenciais normativos e frequentemente geridos por diferentes estruturas hierárquicas e operacionais.

Karapetrovic (2002), Karapetrovic e Jonker (2003), Karapetrovic (2003), Jorgensen et al. (2006), Zeng et al. (2007) e Jorgensen (2008), salientam que as organizações necessitam de **metodologias** que sejam capazes de ilustrar como se podem juntar vários referenciais de um modo compreensível e utilizável, suportando conexões transversais entre eles e permitindo a sua aplicabilidade em sistemas com entradas distintas a nível de condições iniciais e objectivos. Assumem, em resumo, que a melhor abordagem para a integração é a definição/utilização do modelo e da metodologia adequados – os ingredientes e a receita para a construção dos alicerces da integração efectiva.

No que respeita às **estratégias** e aos **modelos** a considerar, as abordagens teóricas são diversas, como se comprova pelas publicações dos autores referenciados no parágrafo anterior e por Wright (2000), Pojasek (2006), Karapetrovic e Willborn (1998), assim como pelos resultados de estudos empíricos mais relevantes efectuados nos últimos dez anos (analisados no próximo ponto 3.4).

Na **tabela 5** apresenta-se uma recolha de informação sobre **estratégias de integração** agrupada de acordo com o âmbito e sequência, bem como com modelos e abordagens metodológicas utilizadas. Tem por base conclusões das vertentes teórica e empírica de trabalhos de autores, aí referenciados, sobre a problemática da integração de SGs e apresenta a seguinte estrutura.

- **Sequência da integração de Sistemas de Gestão**
  - Quais os SGs a integrar pela organização, faseadamente, ou não, e por que ordem;
  - Qual o âmbito da integração - elementos comuns e módulos específicos de cada subsistema;
  - Adopção de uma abordagem holística para prevenir suboptimização dos vários componentes dos SGs entre si.
- **Integração segundo níveis organizacionais**
  - A integração total ou parcial, dependente dos vários níveis da estrutura organizativa: gestão de topo, gestão intermédia e operacional;
  - A integração requer o desenvolvimento de sinergias a três níveis organizacionais: estratégico, organizacional e documental.
- **Integração segundo dimensões**
  - A integração de SGs através da evolução desses mesmos sistemas segundo as dimensões "capacidade", "partes interessadas" e "tempo" com a inter-relação cartesiana entre si;
  - A adopção da abordagem da evolução dos subsistemas de gestão presentes e futuros na organização segundo as dimensões "ascensão", "aumento" e "assimilação" como um caminho possível para a integração de sistemas de gestão, correspondendo a última dimensão à do SGI considerado como único sistema de gestão da organização.
- **Abordagens segundo diversos modelos**
  - Alinhamento versus a integração total dos elementos dos vários SGs como etapas ou alternativas de integração;

- A integração conseguida através da abordagem pela qualidade total e considerada como o caminho para um modelo de excelência de gestão, garantindo que os requisitos de todas as partes interessadas sejam convenientemente satisfeitos;
  - A integração realizada por requisitos de referenciais normativos, seguindo as suas plataformas comuns e/ou seguindo abordagens por processos e/ou PDCA;
  - A integração dos sistemas gestão de uma organização realizada com base num referencial comum (construído através de uma plataforma comum a todos os referenciais dos SGs em presença) e em cada um dos referenciais específicos desses sistemas. A plataforma comum desenvolvida através do estabelecimento de três conexões transversais aos diferentes referenciais normativos em presença: integração e mudanças organizacionais; interacção e cooperação com as partes interessadas; cultura de aprendizagem da organização;
  - A integração baseada nos processos genéricos e fundamentais com correspondência às plataformas comuns dos referenciais normativos;
  - A integração baseada na gestão proactiva do risco e na sua possível conjugação ao modelo PDCA;
  - Integração baseada na figura do "integrador" (pessoa ou grupo) – com potencial para permitir uma visão integrada e unificada da organização, tendo autoridade e liberdade de movimentação na organização que assegure a coordenação de esforços;
  - Integração em três vertentes organizacionais – gestão, técnica e administrativa.
  - A integração dos sistemas de gestão como suporte da sustentabilidade do negócio, com a adopção dos princípios do desenvolvimento sustentável nos processos de negócio. O modelo é construído com base numa estrutura de sete elementos chave que intervêm sequencialmente e circularmente: partes interessadas ⇒ recursos ⇒ valores ⇒ objectivos ⇒ liderança ⇒ processos ⇒ resultados ⇒ partes interessadas.
- **Abordagens segundo diversas metodologias** - estruturadas em diferentes fases/etapas, em/com diferentes momentos e profundidades de correlação ou sinergias entre os elementos comuns – políticas, objectivos, processos, recursos, tecnologia, auditorias, documentação, controlo da não conformidade, acções correctivas e preventivas e revisão pela gestão - seguindo os modelos de abordagem por processos e PDCA, destacando-se as seguintes:
    - Fases da Integração através do "sistema dos sistemas" - sete fases propostas de integração de sistemas de gestão, seguindo o modelo PDCA e desenvolvendo-se entre os três elementos fundamentais de um SG - objectivos, processos e recursos;
    - Etapas da integração segundo o lema "um sistema, uma norma": integrar a documentação; alinhar os processos principais, objectivos e recursos; criação de sistema "all-in-one" (integração global de SGs que tenham semelhanças conceptuais);
    - Implementação de um SGI como um ciclo de melhoria: seleccionar o modelo ⇒ identificar/seleccionar os referenciais normativos ⇒ integrar os requisitos compatíveis dos referenciais normativos ⇒ realizar uma análise de lacunas e de redundâncias relativamente aos principais elementos do sistema: documentação, objectivos, processos e recursos ⇒ melhorar o SGI;
    - Desenho de "Processos Embebidos" para SGIs - "impregnar" o SGI nas actividades operacionais da organização (processos fundamentais) e ajudar outras funções a compreender e a implementar o SGI, através das seguintes 4 etapas: desenho dos processos fundamentais; gestão efectiva e eficiente desses processos com resultados que conjuguem os interesses e maximizem o valor das partes interessadas; incorporar os processos melhorados nos SGs existentes e assegurar que os requisitos das partes interessadas são transportados para um nível estratégico e traduzidos nos processos de gestão e posteriormente nos processos operacionais; obter a excelência nas fases subsequentes do percurso de integração.

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Estratégias de Integração	Referências bibliográficas	Descrição sucinta
<b>Sequência da integração de Sistemas de Gestão</b>		
<b>Integração de SGs – Sequência de integração</b>	Karapetrovic e Willborn (1998)	<p><b>1ª Fase</b> - Três opções de integração de SGs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGQ e depois SGA,</li> <li>• SGA e depois SGQ,</li> <li>• SGQ e SGA – “sistema dos sistemas”</li> </ul> <p><b>2ª Fase</b> - Outros subsistemas.</p>
<b>Quatro abordagens de integração com base na sequência de integração de sistemas</b>	Karapetrovic (2002)	<p><b>Quatro abordagens</b>, para implementar a integração:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. SGQ primeiro e depois os restantes SGs</b> – Mais comum dado o SGQ ter maior implantação;</li> <li><b>2. SGA primeiro e depois os restantes SGs</b> – Raro, mas pode resultar em organizações com requisitos ambientais abrangentes e rigorosos.</li> <li><b>3. Simultaneamente o SGQ com o SGA e depois os restantes SGs.</b> Utilizando um modelo comum a estes SGs – ciclo PDCA – adoptado como base da implementação dos elementos específicos da qualidade e do ambiente; os demais sistemas devem integrar-se a estes utilizando o mesmo modelo;</li> <li><b>4. Os elementos comuns do SGI e depois os módulos específicos de cada sistema</b>, não limitando o tipo de SG inicial.</li> </ol>
Uma <b>abordagem holística</b> para prevenir suboptimização de componentes entre si.	Karapetrovic e Jonker (2003)	<p>Integração efectuada nas seguintes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar o SGQ e outros SGs que sejam baseados na <u>abordagem por processos</u></li> <li>• Integrar o SGA e outros SGs que sejam baseados no <u>modelo PDCA</u></li> <li>• Juntar, alinhar e integrar estes SGs específicos.</li> </ul> <p>Os sistemas individuais, quando integrados, dão origem a um sistema amorfo que muda de formato conforme as partes interessadas dominantes e os objectivos a atingir.</p>
<b>Integração faseada ou integração de raiz</b>	Labodova (2004)	<p>Integração atingida de dois modos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas individualizados seguida da sua integração.</li> <li>• Integração de raiz com o desenho e implementação de um SGI.</li> </ul>

**Tabela 5** – Estratégias de Integração de SGs (1/10)

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Estratégias Integração (cont)	Referências bibliográficas	Descrição sucinta
<b>Integração segundo níveis organizacionais</b>		
<b>Integração nos vários níveis hierárquicos</b>	Karapetrovic (2002) Karapetrovic (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Nível de gestão</b> – na perspectiva do sistema de gestão e de auditoria – pode ser <u>completamente integrado</u> no sentido de alcançar políticas/objectivos globais (suportado por normas globais) – a gestão de topo conduz a organização como um todo.</li> <li>● <b>Níveis intermédios</b> - os sistemas podem ser independentes, orientados às suas funções específicas, mas mantendo alinhamento, harmonização e compatibilidade entre eles. Neste nível a <u>integração total</u> não é necessária.</li> <li>● <b>Nível operacional</b> - consegue-se outra vez <u>integração total</u> ao nível das actividades operativas individuais, em que os procedimentos, as instruções e os registos podem ser totalmente integrados.</li> </ul>
<b>Sinergias multi nível – a integração requer sinergias em três níveis organizacionais</b>	Zeng e al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sinergias <b>estratégicas</b> (objectivos, direcção e planeamento)</li> <li>● Sinergias <b>organizacionais</b> (estruturais/recursos/culturais)</li> <li>● Sinergias da <b>documentação</b> (procedimentos, instruções de trabalho e registos).</li> </ul>
<b>Integração em três vertentes organizacionais</b>	Ramos Pires (2006)	<p><b>Gestão</b> - Responsabilidade/Autoridade, Competência/Formação, Compras, Logística e Clientes, Comunicação; Auditoria; Revisão p/ Gestão.</p> <p><b>Técnica</b> - Planear/Operar processos tecnológicos, EMMs, Manutenção, Emergência, Requisitos técnicos/legais, Concepção e Desenvolvimento.</p> <p><b>Administrativa</b> - Documentos/Registos/Não Conformidades/Acções Correctivos Preventivas.</p>
<b>A integração segundo dimensões</b>		
<b>Integração de Sistemas de Gestão através da evolução dos sistemas segundo as dimensões "capacidade", "partes interessadas" e "tempo"</b>	Karapetrovic (2003)	<p>A evolução dos sistemas de gestão pode ser analisada segundo as dimensões "<b>capacidade</b>", "<b>partes interessadas</b>" e "<b>tempo</b>":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Evolução na "Capacidade"</b> – Satisfação do Cliente (ISO 9001) ⇒ Fornecimento de Excelência ao Cliente (modelo/s de excelência).</li> <li>● <b>Evolução nas "Partes Interessadas"</b> - Satisfação do Cliente (ISO 9001) ⇒ Satisfação de todas as partes Interessadas (<u>Sistema de Gestão Integrado</u>).</li> <li>● <b>Evolução "Capacidade" x "Partes Interessadas"</b> ⇒ Fornecimento de Excelência a todas as Partes Interessadas (extensão do/s modelos de excelência).</li> <li>● <b>Evolução Satisfação de todas as Partes Interessadas x "Tempo"</b> - consolidação, alargamento</li> <li>● <b>Evolução "Fornecimento de Excelência a todas as Partes Interessadas" x "Tempo" &gt;&gt;</b> Fornecimento de Excelência às Partes Interessadas de uma forma alargada e consolidada.</li> </ul>

**Tabela 5 (cont.) – Estratégias de Integração de SGs (2/10)**

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Estratégias Integração (cont)	Referências bibliográficas	Descrição sucinta
<b>A integração segundo dimensões (cont.)</b>		
<b>Integração através da Ascensão, Aumento e Assimilação</b> – Estratégias para melhorar os SGs existentes	Rocha et al. (2007)	<p>Os sistemas de gestão das organizações devem continuamente ser elevados, aumentados e assimilados para que o desenvolvimento sustentável não seja considerado como uma actividade distinta das demais actividades de negócio, mas intrínseco à organização. As organizações podem, assim, integrar SGs existentes e futuros através das seguintes dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ascensão</b> – Por exemplo, iniciar numa certificação ISO9001 para depois prosseguir para um modelo de excelência.</li> <li>• <b>Alargamento</b> – A organização pode expandir/reforçar a implementação de um SG pela utilização de normativos guias, para orientação à implementação/manutenção do sistema seguindo o referencial já adoptado em áreas da sua actividade.</li> <li>• <b>Assimilação</b> – A organização pode assimilar o seu SG interno para funcionar como SGI.</li> </ul>
<b>Abordagens segundo diversos modelos</b>		
<b>Integração através da abordagem pela qualidade total</b>	Wilkinson e Dale (1999a)  Wilkinson e Dale (1999c)  Wilkinson e Dale (2001) Wilkinson e Dale (2002)  Matias e Coelho (2002)  Karapetrovic (2003) Asif et al. (2008)	<p><b>Utilização de recursos integrados</b> – RHs, financeiros, equipamentos, ferramentas, técnicas, informação, documentação e formação) para alcançar a satisfação das partes interessadas, operando num contexto de uma cultura de qualidade total.</p> <p>Um <b>modelo de integração</b> de sistemas de gestão <b>baseado no modelo EFQM</b> e que <b>adopte os princípios da qualidade total</b>, ultrapassaria as limitações inerentes às normas e aos modelos da abordagem num sistema único para a integração.</p> <p>O modelo a seguir para implementação de um SGI deve <b>adoptar os conceitos comuns aos sistemas de gestão a integrar e estes não devem ter diferenças significativas no respectivo âmbito</b>, que podem ter sido previamente esbatidas e deve suportar-se numa forte cultura organizacional que abranja os elementos principais de um sistema para a qualidade total: envolvimento, trabalho em equipa, formação e treino, comprometimento e liderança.</p> <p>Na visão da unificação, o <b>termo "Total Quality Management" (TQM) deve representar todos os sistemas de gestão da organização</b>, dado que não é possível satisfazer os clientes externos sem satisfazer os clientes internos. Só deste modo só os requisitos de todas as partes interessadas são convenientemente satisfeitos.</p> <p>A <b>integração de sistemas</b> não se resume à redução de documentação e custos, mas deve ser o <b>caminho para um modelo de excelência de gestão</b>.</p>

**Tabela 5 (cont.)** – Estratégias de Integração de SGs (3/10)

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Estratégias Integração (cont)	Referências bibliográficas	Descrição sucinta
<b>Abordagens segundo diversos modelos (cont.)</b>		
<b>Alinhamento vs Integração dos SGs</b>	Wilkinson e Dale, (1999a)  Hines (2002)	<p><b>Alinhamento</b> – Paralelismo dos SGs utilizando as suas semelhanças. Só as <b>partes comuns das normas</b> são <b>consideradas para a integração</b>. Implica procedimentos separados num manual comum.</p> <p><b>Integração total de todos os procedimentos e instruções</b> relevantes. Abordagem pela Qualidade Total com foco nos colaboradores, clientes e na melhoria.</p>
<b>Abordagem dos dois “eixos”</b> – Integração através de normativos genéricos de gestão de sistemas e de auditorias.	Karapetrovic (2002)	<p>O <b>primeiro “eixo”</b> envolve a criação de um normativo genérico de gestão de sistemas para suporte da integração. Este normativo geral/universal (o ISO Guide 72 é um desenvolvimento positivo neste sentido) teria como foco a integração dos SGs, em que a integração total dos requisitos de tal normativo se alcançaria para níveis estratégicos, enquanto que para níveis operacionais haveria módulos específicos para cada SG.</p> <p>O <b>segundo “eixo”</b> relativo a uma abordagem que asseguraria crescente compatibilidade entre as auditorias aos vários SGs, conduzindo a um sistema genérico de auditorias suportado numa norma única (a ISO19011 suporta esta tendência). O esforço maior na prossecução deste objectivo deve concentrar-se na coesão de recursos e processos, bem como nos métodos a adoptar para aumentar a eficiência e a eficácia das auditorias, incorporando metodologias de auto-avaliação.</p>
<b>Integração por requisitos de referenciais normativos e por processos</b>	Karapetrovic (2003)	<p>Etapas de integração dos requisitos normativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Primeiro <b>integrar os requisitos comuns</b> a todos os referenciais normativos.</li> <li>● Depois <b>integrar os requisitos específicos</b> a uma ou mais normas, podendo ser estendidos às restantes, mesmo que não sejam requisitos desses outros referenciais.</li> </ul> <p>Os requisitos específicos dos normativos podem ser incluídos em módulos separados ou integrados num dos <b>seis processos principais preconizados para o sistema integrado</b> (aos quais é aplicado a cada o ciclo PDCA e à sua globalidade):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>"Determinar"</b> e <b>"Avaliar"</b> relacionados com a Gestão de Objectivos;</li> <li>● <b>"Planear &amp; Conceber"</b> e <b>"Implementar"</b> relacionados com a Gestão de Processos.</li> <li>● <b>"Obter"</b> e <b>"Disponibilizar"</b> relacionados com a Gestão de Recursos.</li> </ul>

**Tabela 5 (cont.)** – Estratégias de Integração de SGs (4/10)

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Estratégias Integração (cont)	Referências bibliográficas	Descrição sucinta
<b>Abordagens segundo diversos modelos (cont.)</b>		
<p>A abordagem à <b>integração de sistemas em duas vertentes - modelo e metodologia</b></p>	<p>Jonker e Karapetrovic (2004)</p>	<p>As organizações necessitam, não de uma norma de integração, mas de um <b>modelo conceptual</b> que, simultaneamente, consiga acomodar os referenciais existentes e os que possam surgir e que harmonize os requisitos distintos dos vários referenciais normativos.</p> <p>A criação de um <b>modelo de sistemas</b> que providencie uma base flexível para a integração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incorpore elementos comuns</b> dos vários subsistemas - políticas, planeamento, implementação, operação, melhoria e revisão pela gestão (fazendo uso do ISO Guide 72).</li> <li>• <b>Genérico</b> - aplicável a qualquer organização e possibilitando a inclusão de novos SGs.</li> <li>• <b>Flexível</b> - capaz de cumprir com os requisitos da qualidade, ambiente, segurança, responsabilidade social e de demais referenciais de sistemas de gestão.</li> <li>• <b>Compatível</b> com os modelos subjacentes aos referenciais normativos dos vários subsistemas de gestão (abordagem por processos e metodologia PDCA).</li> <li>• <b>Suporte conceptualmente uma metodologia</b> para implementar, avaliar e melhorar o SGI.</li> </ul> <p>A aplicação de uma <b>metodologia</b> que suporte o modelo conceptual e que guie sistematicamente a organização no percurso da integração, isto é, um "rodmap" que especifique os possíveis começos e as várias etapas da integração.</p>
<p>Um <b>referencial normativo baseado numa plataforma comum das normas da qualidade, ambiente, saúde e segurança no trabalho e responsabilidade social</b></p>	<p>Jorgensen et al. (2004)  Jorgensen (2008)</p>	<p>Desenvolver um referencial normativo baseado numa plataforma comum das normas da qualidade, ambiente, saúde e segurança no trabalho e responsabilidade social. A certificação dos sistemas gestão de uma organização far-se-ia com base neste referencial comum e em cada um dos referenciais específicos desses sistemas.</p> <p>A <b>plataforma comum</b> pode ser desenvolvida através do <b>estabelecimento de três conexões transversais aos diferentes referenciais normativos</b> em presença, que articulem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integração e mudanças organizacionais</b> - Sinergias entre diferentes áreas organizacionais de um sistema de gestão integrado, proporcionando diferentes níveis de integração;</li> <li>• <b>Interacção e cooperação com as partes interessadas</b> - Embebendo esta vertente no sistema de gestão integrado e na cultura organizacional de modo a responder a novos desafios ou condicionalismos, quer internos ou externos.</li> <li>• <b>Cultura de aprendizagem da organização</b> - Competências relevantes a desenvolver nas organizações para responder a desafios na perspectiva da inovação, designadamente nos aspectos ambientais e sociais relacionados com a cadeia de produção ou de fornecimento do produto. A gestão de um sistema integrado requer continuamente reformulação, actualização e inovação em diferentes áreas dos sistemas de gestão.</li> </ul>

**Tabela 5 (cont.)** – Estratégias de Integração de SGs (5/10)

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Estratégias Integração (cont)	Referências bibliográficas	Descrição sucinta
<b>Abordagens segundo diversos modelos (cont.)</b>		
<b>Modelo de integração baseada na gestão proactiva do risco</b>	Winder (2000)	O sistema de gestão integrado deve ser desenhado para permitir à organização maximizar os seus efeitos benéficos e minimizar ou seus resultados adversos, com ênfase para a prevenção em detrimento da detecção e controlo após a ocorrência. Deve ser usada uma abordagem proactiva de gestão do risco que permita uma redução do risco de ocorrência de problemas nas actividades de negócio.
<b>Modelo de integração baseado na gestão do risco e na metodologia PDCA</b>	Labodova (2004)	Uma abordagem possível para a integração de sistemas é a utilização de uma metodologia baseada na gestão do risco. O risco pode ser usado como um factor de integração dos vários subsistemas (na perspectiva das várias componentes a considerar para a sua valoração e aceitabilidade). A conjugação de metodologias de gestão do risco com a metodologia PDCA, constitui uma abordagem adequada para a integração de sistemas de gestão.
<b>Integração baseada na figura do "integrador"</b>	Ramos Pires (2006)	As organizações devem <b>instituir a figura de integradores</b> (pessoas ou grupos) com potencial que permita obter uma visão integrada e unificada da organização, assegurando a coordenação de esforços.  Este papel pode ser conferido aos gestores dos processos pelo seu conhecimento da organização e dos processos, pela sua autoridade na organização e liberdade de movimentação através das várias unidades funcionais, <b>proporcionado o desenvolvimento de actividades de integração</b> que pode ser conseguidas em uma ou mais das seguintes três vertentes: <b>gestão, técnica e administrativa</b> .
<b>Integração baseada em processos genéricos/ fundamentais</b>	Jorgensen et al. (2006)  Asif et al. (2008)	O <b>SGI tem de ser baseado em aspectos genéricos</b> : políticas, planeamento, implementação acções correctivas e revisão da gestão, no ciclo PDCA.  Os <b>processos genéricos num sistema de gestão</b> são: comprometimento da gestão de topo, definição de uma política, planeamento, objectivos e metas, formação e treino de colaboradores, comunicação, auditorias, controlo dos documentos e registos, controlo da não conformidade, acções correctivas e preventivas e revisão pela gestão.  Para <b>alcançar a excelência as organizações</b> devem <b>construir</b> os seus <b>SGIs</b> com base nos <b>processos fundamentais que já atingiram a excelência operacional</b> e com envolvimento dos utilizadores.

**Tabela 5 (cont.) – Estratégias de Integração de SGs (6/10)**



Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Estratégias Integração (cont)	Referências bibliográficas	Descrição sucinta
<b>Abordagens segundo diversos modelos (cont.)</b>		
<p>Modelo que <b>proporciona a integração dos princípios do desenvolvimento sustentável nos processos de negócio</b></p>	<p>Rocha et al. (2007)</p>	<p>O modelo de integração de sistemas deve providenciar a estrutura necessária para integrar os princípios do desenvolvimento sustentável com os dos referenciais normativos dos sistemas de gestão em presença, designadamente: qualidade, ambiente, SST e responsabilidade social.</p> <p>Tal modelo é construído com base numa estrutura de sete elementos chave, de tal modo que o âmbito de cada elemento descrito numa dada norma é transportado/alargado às demais.</p> <p>As <b>partes interessadas</b> (através dos seus requisitos e contribuições) providenciam <b>recursos</b> ao modelo de integração, contribuindo para estabelecer os <b>valores</b>, os <b>objectivos</b> e construir a <b>liderança</b> que conduzirá a organização. Os <b>processos</b>, conduzidos com "liderança" segundo os "valores" traçados e os "objectivos" estabelecidos, transformam os "recursos" que utilizam em <b>resultados</b>. Os "resultados" podem ser vistos como a saída das etapas anteriores caracterizados com parâmetros de desempenho específicos e tendo como alvo determinadas "partes interessadas".</p> <p>Um modelo de integração de sistemas construído sob esta configuração acautela e prepara as organizações para as inevitáveis alterações que enfrente, resultantes da actual dinâmica do mercado.</p>
<p><b>A integração dos sistemas de gestão como suporte da sustentabilidade do negócio.</b></p>	<p>Pojasek (2007)</p>	<p><b>Uma abordagem integrada é crucial para se atingir a sustentabilidade do negócio.</b></p> <p>Faz sentido que uma organização incorpore os programas de gestão dos vários sistemas de gestão (qualidade, ambiente, SST, entre outros) num só sistema de gestão integrado e que posteriormente o incorpore no âmbito da sustentabilidade do negócio.</p> <p>Integrando os sistemas de gestão, a melhoria e a gestão do risco num só programa no quadro da sustentabilidade do negócio, a organização pode reduzir significativamente ambiguidades e eliminar ineficiências. Os vários intervenientes (em particular os colaboradores) deixam de ter vários focos distintos resultantes de várias iniciativas de gestão sem interligação e mesmo concorrentes, sendo promovida diariamente a melhoria do seu desempenho com a integração de todos requisitos inerentes e necessários à realização das suas actividades. O sentido e o objectivo do percurso da organização passam a ser um único, o da sustentabilidade da organização.</p>

**Tabela 5 (cont.) – Estratégias de Integração de SGs (7/10)**

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Estratégias Integração (cont)	Referências bibliográficas	Descrição sucinta
<b>Abordagens segundo diversas metodologias</b>		
<p><b>Fases da Integração através do “Sistema dos sistemas”</b></p>	<p>Karapetrovic e Willborn (1998)</p>	<p>As <b>sete fases</b> propostas para a <b>integração de sistemas de gestão, seguem o modelo PDCA</b> desenvolvendo-se entre os três elementos fundamentais de um SG - <b>objectivos, processos e recursos</b>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Estabelecer os objectivos</b>, tendo em conta a missão da organização, as suas linhas de orientação estratégica e da sua capacidade em os atingir.</li> <li><b>2. Desenhar os processos</b>, tendo em conta os recursos e tecnologia requeridos e as suas interligações, com vista ao alcance dos objectivos estabelecidos.</li> <li><b>3. Obter os recursos</b> humanos, materiais e financeiros e as condições de formação e treino necessários.</li> <li><b>4. Disponibilizar os recursos</b> conforme planeado no estabelecimento dos processos e em resultado do desempenho monitorizado.</li> <li><b>5. Implementar os processos</b> conforme planeado, desencadear as actuações de controlo previstas e adoptar as acções de correcção e prevenção adequadas.</li> <li><b>6. Avaliar os resultados</b> de cada processo segundo critérios adequados e pré-estabelecidos.</li> <li><b>7. Comparar os resultados</b> finais do desempenho do sistema relativamente <b>aos objectivos</b> inicialmente estabelecidos e aos seus requisitos e características individuais. <b>Analisar os desvios e actuar</b> com possível redesenho do sistema e/ou redefinição dos objectivos.</li> </ol>
<p><b>Um sistema, uma norma - etapas da integração</b></p>	<p>Karapetrovic (2002)</p>	<p><u>Etapas da integração:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integrar a documentação</b> – criação de um Manual comum, procedimentos comuns (p.ex.: planeamento e revisão dos sistemas), mantendo procedimentos específicos para cada um dos sistemas e registos;</li> <li>• <b>Alinhamento dos processos principais, objectivos e recursos</b> (esta é a etapa mais complicada para implementar e para ser bem recebida pelos intervenientes, mas a ser feita trará mais benefícios a nível de racionalização de recursos e sinergias) – Integrar os processos principais através das suas actividades (planeamento, desenho e implementação) verticalmente através dos vários sistemas; conjugar objectivos funcionais específicos de cada SG e os recursos envolvidos;</li> <li>• <b>Criação de sistema “all-in-one”</b> (última etapa do esforço de integração) – integração global de SGs que tenham semelhanças conceptuais (gestão da qualidade, ambiente, segurança, responsabilidade social).</li> </ul>

**Tabela 5 (cont.)** – Estratégias de Integração de SGs (8/10)

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Estratégias Integração (cont)	Referências bibliográficas	Descrição sucinta
<b>Abordagens segundo diversas metodologias (cont.)</b>		
<p><b>Implementação de um Sistema de Gestão Integrado - encarada como um ciclo de melhoria</b> <i>(Evolução das fases de Karapetrovic e Willborn (1998))</i></p>	<p>Karapetrovic (2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Seleccionar o modelo de integração.</b></li> <li>2. <b>Identificar e seleccionar os referenciais normativos.</b></li> <li>3. <b>Integrar os requisitos dos referenciais normativos</b> (na medida da sua compatibilização).</li> <li>4. <b>Realizar uma "análise de lacunas"</b> (<i>gap analysis</i>), mas também de possíveis <b>redundâncias</b> entre sistemas - ao nível do <b>alinhamento</b> e da <b>integração</b> - para os principais elementos: <b>documentação, objectivos, processos &amp; recursos.</b></li> <li>5. <b>Melhorar o Sistema de Gestão Integrado.</b></li> </ol>
<p><b>Abordagem prática para o desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão Integrado</b></p>	<p>Holdsworth (2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento e acompanhamento da gestão de topo.</li> <li>2. Definir necessidades e requisitos para a qualidade, ambiente, segurança e gestão do risco</li> <li>3. Avaliar os sistemas, programas e práticas estabelecidas/vigentes.</li> <li>4. Analisar práticas formais/informais, processos, recursos e responsabilidades.</li> <li>5. Desenhar o sistema de gestão e integrar controlos administrativos nos programas ambientais e da segurança, existentes.</li> <li>6. Modificar os elementos desses programas se necessário.</li> <li>7. Desenvolver ou rever políticas e procedimentos na medida das necessidades,</li> <li>8. Submeter a documentação à apreciação e revisão da gestão e dos colaboradores.</li> <li>9. Finalizar a documentação com a incorporação dos contributos recolhidos na etapa anterior.</li> <li>10. Formação e treino dos colaboradores relativos às alterações efectuadas e documentadas.</li> <li>11. Programar e implementar os elementos do sistema, conforme documentado.</li> <li>12. Monitorizar e medir o desempenho.</li> <li>13. Analisar os registos e dados do desempenho.</li> <li>14. Identificar eventuais melhorias, passando para a etapa 6 em caso afirmativo.</li> <li>15. Certificar a conformidade do sistema.</li> </ol>

**Tabela 5 (cont.) – Estratégias de Integração de SGs (9/10)**

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Estratégias Integração (cont)	Referências bibliográficas	Descrição sucinta
<b>Abordagens segundo diversas metodologias (cont.)</b>		
<p><b>Desenho de Processos Embebidos para SGI ("PEDIMS")</b> - "Impregnar" o SGI nas actividades operacionais da organização (processos fundamentais) e ajudar outras funções a compreender e a implementar o SGI.</p> <p>O modelo PEDIMS está preparado para acolher os sistemas de gestão existentes e futuros.</p>	<p style="text-align: center;">Asif et al. (2008)</p>	<p><b>1ª Fase – <u>Processos fundamentais da organização</u></b> que correspondem às actividades operacionais da cadeia cliente/fornecedor internos – cada actividade desenhada na perspectiva da GQ, GA e GSST – desenho de processos ao nível operacional.</p> <p><b>2ª Fase – <u>Excelência operacional</u></b> – gestão dos processos efectiva e eficiente com resultados que maximizem o valor integrado das partes interessadas, conjugando os seus interesses, melhor desenho de processos e produtos, redução de desperdícios, melhor conformidade com as especificações e requisitos dos clientes e sua crescente satisfação - desenho de processos ao nível operacional</p> <p><b>3ª Fase – <u>Integração na estratégia e operação</u></b> – Incorporar os processos melhorados, resultado das fases anteriores, nos SGs existentes utilizando as linhas de orientação de cada SG – assegurar que os requisitos das partes interessadas consideradas nos SGs em presença são transportados para um nível estratégico e traduzidos nos processos de gestão e depois são integrados nas actividades operacionais. Esta fase pode ser conseguida através da certificação de SGs individuais para garantir que os requisitos de cada são cumpridos.</p> <p><b>4ª Fase – <u>Excelência de Negócio</u></b> – A qualidade total e a excelência são construídas com base nas fases subseqüentes do processo de integração.</p>
<b>Compilação de Abordagens e Metodologias de Integração</b>		
<p>Várias abordagens e metodologias para a integração</p>	<p style="text-align: center;">Zutshi e Sohal (2005)</p> <p style="text-align: center;">Compilando opiniões de vários autores: Jackson (1998); Karapetrovic e Willborn (1998); Wilkinson e Dale (1999a); Douglas e Glen (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar sequencialmente os subsistemas em presença na organização.</li> <li>• Integrar simultaneamente todos os subsistemas em presença na organização.</li> <li>• Implementação de um sistema através de toda a organização.</li> <li>• Combinar os sistemas através das suas semelhanças estruturais.</li> <li>• Utilizar um sistema separado para contemplar os elementos comuns a todos os sistemas existentes.</li> <li>• Integrar todos os sistemas na organização independentemente de serem ou não certificados, no sentido de um efectivo sistema integrado de gestão.</li> <li>• Integrar todos os sistemas da organização com a política e os objectivos de cada sistema, alinhados e suportando a política global da organização.</li> </ul>

**Tabela 5 (cont.) – Estratégias de Integração de SGs (10/10)**

### 3.3.5. Níveis de Integração

Os **níveis de integração** preconizados pelos vários autores estão muito relacionados com as **estratégias de integração** defendidas por estes.

Na esmagadora maioria, os níveis de integração são apresentados como etapas de uma possível sequência temporal a atingir pelos sistemas, fruto de opções e/ou capacidades das organizações.

Os níveis são apresentados pela abrangência e profundidade da integração dos sistemas de gestão em presença, através dos seus componentes, na perspectiva da sua compatibilidade progressiva até um estado de unicidade - um só sistema e uma só cultura organizacional.

Apresenta-se abaixo uma síntese, organizada em **quatro níveis de integração** de sistemas de gestão, tendo por base a classificação e caracterização feita por vários autores, constante na **tabela 6** seguinte.

#### **Nível 0.** Separado / Individual / Adição

- Os SGs cobrem cada uma das suas áreas distintas, para cada grupo de requisitos.
- Os SGs, individuais, organizados separadamente em cada função e actividade.
- Os SGs, separados, são usados ao mesmo tempo na mesma organização.
- Os SGs, mantidos separadamente, são descritos em documentos separados com conteúdos comparáveis.

#### **Nível 1.** Combinado / Correspondência / Harmonização

- Compatibilidade dos SGs, através do cruzamento entre documentos, com vista à simplificação da estrutura documental de procedimentos e de auditoria.
- Paralelismo dos SGs, utilizando as suas semelhanças e alinhamento documental.
- Documentação integrada ou parcialmente integrada.

#### **Nível 2.** Alinhamento / Cooperação / Integração Parcial

- Alinhamento ou integração parcial dos SGs, utilizando as áreas comuns dos referenciais normativos e elementos comuns ou interligações entre os SGs - políticas, objectivos, recursos, processos, procedimentos, manuais, auditorias e revisão pela gestão.
- Compreensão dos processos genéricos e tarefas no ciclo de gestão. Integração ao nível das actividades de gestão com base nas inter-relações dos vários subsistemas.

#### **Nível 3.** Integrado / Integração total / Integração estratégica / Amálgama

- Combinação de todos os referenciais normativos num só SG comum. Os SGs existentes perdem as suas identidades, resultando uma completa integração, num único sistema com a mesma abrangência e utilidade dos individuais.
- Integração total dos SGs num novo e compreensível sistema de gestão integrado, um sistema global ("all in one") que inclui todos os sistemas parciais – uma estrutura organizacional comum, suportando a estratégia, a política e os objectivos. Objectivos, metas, responsabilidades organizacionais e de coordenação são definidas num só lugar.
- Criação de uma cultura de aprendizagem, com participação das partes interessadas e melhoria contínua do desempenho, de modo a obter benefícios externos e contribuir para o desenvolvimento sustentável. O foco está nas sinergias entre: a gestão da satisfação dos clientes, a gestão ambiental orientada ao produto e demais práticas e à responsabilidade social corporativa.

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Referências bibliográficas	Níveis de Integração - Descrição sucinta
Seghezzi (1997)	<p><b>1. Adição</b> - SGs mantidos separadamente e descritos em documentos separados, mas com conteúdos comparáveis.</p> <p><b>2. Fusão</b> - As instruções de trabalho são completamente integradas, mas não os procedimentos e o manual. O "sistema total" é criado, mas "os sistemas parciais" ainda são visíveis.</p> <p><b>3. Integração</b> - As organizações podem escolher ou desenvolver um sistema de gestão genérico, tomando-o como seu sistema geral, que inclui todos os sistemas parciais.</p>
Wilkinson e Dale (1999a)	<p><b>1. SGs individuais</b> integrados separadamente em cada função e actividade.</p> <p><b>2. Integração das interligações</b> identificadas <b>aos vários SGs</b> (SGQ, SGA, SGSS, entre outros).</p> <p><b>3. Integração de partes seleccionadas de SGs</b> com outros SGs certificados sem interligações.</p> <p><b>4. Integração de todos os SGs</b> - certificados e não certificados - num SG global com políticas e objectivos alinhados, suportando a estratégia, a política e os objectivos de negócio.</p>
Wilkinson e Dale (2002) Hines (2002)	<p><b>1. Alinhamento</b> – Paralelismo dos SGs utilizando as suas semelhanças e alinhamento documental (procedimentos separados num manual comum)</p> <p><b>2. Integração</b> – Integração total de todos os procedimentos e instruções relevantes. Foco nos colaboradores, clientes e na melhoria.</p>
Kirkby (2002)	<p><b>1. Separado</b> - Os SGs cobrem cada uma das suas áreas distintas, para cada grupo de requisitos.</p> <p><b>2. Alinhado</b> - Alinhar os SGs, utilizando as áreas comuns dos referenciais normativos e todos os elementos comuns (revisão pela gestão, auditorias internas).</p> <p><b>3. Integrado</b> - Combinação de todos os referenciais normativos num só SG comum.</p>
Karapetrovic (2002)	<p><b>1. Documentação integrada</b></p> <p><b>2. Alinhamento de processos, objectivos e recursos.</b></p> <p><b>3. Todas as partes dos SGs integradas num só sistema - sistema "all in one".</b></p>

**Tabela 6 - Níveis de Integração de SGs**

Referências bibliográficas	Níveis de Integração (cont.) - Descrição sucinta
Karapetrovic e Jonker (2003)	<p><b>1. Integração parcial</b> - Desde uma simples colaboração até ao alinhamento e harmonização de objectivos, processos e recursos de SGs separados.</p> <p><b>2. Integração total</b> - Os SGs constituintes perdem as suas identidades, resultando numa completa integração de um único sistema com a mesma abrangência e utilidade dos individuais.</p>
Beckmerhagen et al. (2003)	<p><b>1. Harmonização</b> - Documentação integrada parcialmente.</p> <p><b>2. Cooperação</b> - Sistema combinado com recursos e auditorias integradas.</p> <p><b>3. Amalgama</b> - Integração total do SGs num novo e compreensível Sistema de Gestão Integrado.</p>
Pojasek (2006)	<p><b>1. Combinado</b> - Os SGs separados são usados ao mesmo tempo na mesma organização</p> <p><b>2. Integrável</b> - Identificação dos elementos comuns.</p> <p><b>3. Em integração</b> - Integração dos elementos comuns.</p> <p><b>4. Integrado</b> - Um sistema incorporando todos os elementos comuns.</p>
Jorgensen et al. (2006) Jorgensen (2008)	<p><b>1. Correspondência</b> – Ênfase no aumento da compatibilidade do SGs, através do cruzamento entre documentos, com vista à simplificação da sua estrutura documental, de procedimentos e de auditoria.</p> <p><b>2. Genérico (Coordenação e Coerência)</b> – Compreensão dos processos genéricos e tarefas no ciclo de gestão. Integração ao nível das actividades de gestão com base nas inter-relações dos vários subsistemas. Os objectivos e metas são estabelecidos, as responsabilidades organizacionais e de coordenação são definidas num só lugar.</p> <p><b>3. Integração estratégica</b> – Criação de uma cultura de aprendizagem, com participação das partes interessadas e melhoria contínua do desempenho, de modo a obter benefícios externos e contribuir para o desenvolvimento sustentável. O foco está nas sinergias entre a gestão da satisfação dos clientes, a gestão ambiental orientada ao produto e demais práticas e à responsabilidade social corporativa.</p>
Sampaio e Saraiva (2010b)	<p><b>1. Documentação</b></p> <p><b>2. Ferramentas de gestão</b></p> <p><b>3. Políticas e objectivos</b></p> <p><b>4. Estrutura organizacional comum.</b></p>

Tabela 6 (cont.) – Níveis de Integração de SGs

### 3.4. Estudos empíricos de integração de sistemas de gestão

Apresenta-se na **tabela 7** (nas páginas seguintes) um **levantamento de estudos empíricos** sobre a problemática da **integração de sistemas de gestão** (com ênfase para a qualidade, ambiente e segurança), levados a cabo em empresas europeias, chinesas e australianas, com dimensões e actividades diversas, realizados e publicados, nos últimos doze anos, por vários autores, que incidiram sobre as motivações, objectivos, dificuldades, factores críticos de sucesso, estratégias, estrutura de responsabilidades, benefícios e níveis de integração obtidos/atingidos por essas organizações. A grande maioria destes estudos vem sustentar conclusões de trabalhos com carácter mais teórico, tendo igualmente sido utilizados para suportar modelos e metodologias preconizadas pelos autores que os levaram a cabo.

Apresenta-se abaixo uma síntese organizada dos factores acima enumerados, tratados com base nos resultados dos referidos estudos, sistematizados na mencionada tabela 7.

#### 3.4.1. Motivações (internas e externas)

- Conveniência interna de gestão.
- Pressão de entidades certificadoras, clientes e fornecedores.

#### 3.4.2. Objectivos

- Unificação de estratégias relacionadas com os vários sistemas de gestão sem as confundir.
- Unificação de intenções - política integrada, objectivos, responsabilidades e melhoria.
- Clarificação de responsabilidades; redução de problemas de coordenação; melhoria na resolução de conflitos; maior transparência; identidade corporativa reforçada; maior capacidade de mudança (necessidades internas ou externas); mais e melhor inovação.
- Capacidade de satisfação dos requisitos dos clientes.
- Redução de custos, tempo e recursos para a gestão dos vários sistemas - agregação da gestão dos documentos e registos, auditorias internas, revisões pela gestão e formação.
- Simplificação e/ou redução da documentação e de procedimentos de controlo interligados.

#### 3.4.3. Dificuldades e barreiras

- Falta de recursos; falta de competências de gestão, conhecimento dos referenciais normativos e de uma utilização harmonizada entre eles; falta motivações para implementação do SGI.
- Falta de planeamento estratégico; alteração contínua de regulamentações e linhas de orientação; falta de informação sobre os resultados.
- Resistência por parte de chefias intermédias, considerada uma ameaça à sua posição na organização, por recearem integração das suas áreas de competência noutras áreas.

#### 3.4.4. Factores críticos de sucesso para a implementação e evolução da/na integração

- Liderança - comprometimento e envolvimento da gestão de topo.
- Planeamento e transparência - desenvolver e implementar políticas claras e sustentáveis, preparando a mudança e promovendo a inovação.
- Gestão racional dos recursos - alocar recursos financeiros adequados e recursos humanos competentes, geridos eficientemente para assegurar que a organização prossiga o caminho do desenvolvimento sustentável.
- Comunicação e cooperação - manter informadas e cooperar com as partes interessadas, internas e externas à organização.



- Promover o trabalho em equipa para a melhoria - proporcionar acções das equipas de trabalho e encorajar as mudanças técnicas e organizacionais, quando as causas dos problemas e as oportunidades de melhoria são identificadas.
- Identificar e implementar as lições aprendidas - promover informação regular e eficaz sobre os processos e a melhoria e documentar os resultados das acções bem-sucedidas.

#### **3.4.5. Estratégias**

- Sequência de integração – maioritariamente: primeiro o SGQ e depois os demais sistemas.
- Elementos dos SGs mais integrados (por ordem de incidência) - controlo documental, auditorias, acções correctivas e preventivas, revisão pela gestão, políticas, processos, objectivos e metas, formação e comunicação (interna e externa).
- As organizações iniciam, por regra, integrar as vertentes estratégicas dos sistemas de gestão e posteriormente as operacionais.

#### **3.4.6. Responsáveis pela gestão do sistema integrado**

Várias configurações sem nenhuma predominância. No estudo levado a cabo por Bernardo et al. (2009) não foram identificadas diferenças no envolvimento e atribuições das pessoas responsáveis pela gestão do SGI em função do seu nível de integração. Há uma prevalência da responsabilidade da qualidade e ambiente recaírem na mesma pessoa, estejam ou não os sistemas integrados. Este resultado não é coincidente com as conclusões de Karapetrovic (2002 e 2003) e Beckmerhagen et al. (2003) que sugerem que a hierarquia de integração e a responsabilidade mais ou menos centralizada dos sistemas de gestão está relacionada com o nível de integração.

#### **3.4.7. Benefícios**

- Comunicação mais eficaz com utilização da mesma linguagem através das diferentes funções do sistema - aceitação e entendimento entre os colaboradores com promoção da troca de ideias e competências através das várias áreas/departamentos da organização e com outras organizações (benchmarking).
- Gestão mais eficaz e eficiente do sistema e racionalização de recursos:
  - Visão holística da organização;
  - Melhor coordenação entre as várias funções do sistema e conseqüente diminuição dos conflitos e criação de sinergias entre os vários subsistemas;
  - Redução e/ou simplificação dos processos e da documentação a eles associada;
  - Redução do tempo, custos e mais eficácia em auditorias internas multifuncionais;
  - Programas de formação e treino transversais/multifuncionais.
- Melhor imagem junto dos clientes e do mercado em geral.

#### **3.4.8. Níveis de Integração**

- Definição e caracterização de graus de integração entre SGs, que vão desde a compreensão/identificação dos elementos comuns, passando pela integração de parte deles, até à sua totalidade, atingindo o estágio mais avançado da aprendizagem partilhada na organização, baseada na participação/interacção de todas as partes interessadas.
- Um nível reduzido de integração tem, por regra, motivações de redução de custos. Caracteriza-se por: estruturas organizativas distintas para cada subsistema, processos distintos, auditorias parcialmente combinadas e integração parcial da documentação.
- Elevada integração tem, por regra, uma motivação subjacente à decisão estratégica da empresa para optimização de recursos e alinhamento de objectivos, metodologias e ferramentas para atingir resultados. Caracteriza-se por uma estrutura organizativa conjunta dos subsistemas com a integração de documentos e processos e por auditorias combinadas.

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão

Estudo	Resultados relativamente à integração de sistemas de gestão
Autor (s) / Amostra	
Wilkinson e Dale (1999c) / <b>5 Empresas - Reino Unido</b>	<b>Motivações</b> - redução de custos e capacidade de satisfação dos requisitos dos clientes. <b>Barreiras</b> - Recursos limitados.
Douglas e Glen (2000) / <b>28 PME do Reino Unido com SGQ e SGA</b> (50 inquiridas)	<b>78% (21) da amostra integrou os seus SGs a vários níveis</b> , relativamente às áreas e/ou elementos identificadas, nas seguintes proporções da amostra: Controlo documental (90%); Auditoria (85%); Compras (70%) Avaliação dos Fornecedores (70%); Acções Correctivas e Preventivas (70%); Revisão pela Gestão (65%); Formação (60%). Nível 2 de integração - Wilkinson e Dale (1999a). <b>Benefícios atingidos</b> considerados pelos respondentes da amostra: Auditorias multifuncionais (89%); Menos documentos/registos em papel (86%); Menos procedimentos (82%); Mais facilidade na gestão do sistema (82%); Mais eficácia (82%); Redução de custos (71%); Melhor imagem junto dos clientes (50%); Melhor comunicação interna (61%).
Ahsen & Funck (2001) / <b>600 Empresas alemãs</b> vários sectores/dimensões (3273 inquiridas)	<b>Razões/Motivações</b> para a integração, por ordem decrescente de importância: Simplificação da documentação; Clarificação de responsabilidades; Redução de problemas de coordenação; Maior transparência; Identidade corporativa reforçada; Mais e melhor inovação; Melhoria na resolução de conflitos; Maior capacidade de mudança.
Hines (2002) / <b>12 PMEs do País de Gales (Reino Unido)</b>	<b>Motivações</b> Redução de custos, tempo e recursos Obtenção da certificação tão fácil quanto possível em conformidade com os requisitos dos clientes Razões estratégicas - capacidade da organização de reagir a alterações de negócio. <b>Barreiras</b> Resistência à integração por parte de chefias intermédias, considerada uma ameaça à sua posição na organização, por recearem a integração das suas áreas de competência noutras áreas, perdendo importância.
Fresner e Engelhard (2004) / <b>2 PME austríacas</b>	<b>Factores essenciais para implementação de um sistema de gestão activo - elementos chave da "learning organisation":</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento e envolvimento da gestão de topo;</li> <li>• Desenvolver e implementar uma política clara e sustentável;</li> <li>• Estabelecer uma equipa de trabalho como elemento essencial para garante da melhoria contínua na organização;</li> <li>• Proporcionar acções das equipas de trabalho e encorajar rápidas mudanças quando as causas dos problemas e as oportunidades de melhoria são identificadas;</li> <li>• Promover informação regular e eficaz sobre os processos e a melhoria e documentar os resultados das acções bem sucedidas;</li> <li>• Manter informadas todas as partes interessadas internas e externas à organização;</li> <li>• Alocar recursos humanos e financeiros para assegurar que a organização prossiga o caminho do desenvolvimento sustentável.</li> </ul>

**Tabela 7** - Estudos empíricos e casos de estudo de integração de SGs

Estudo (cont.)	Resultados relativamente à integração de sistemas de gestão
Autor (s) / Amostra	
<p>Zutshi e Sohal (2005) / <b>3 Empresas australianas (multinacionais)</b></p>	<p>As três organizações implementaram os SGQ, SGA e SGSST simultaneamente. Motor da integração - racionalização de recursos.</p> <p><b>Benefícios da Integração</b> Planeamento estratégico; Racionalização de recursos; Visão holística; Aceitação e entendimento pelos colaboradores; Programas de formação e treino; Melhor comunicação; Imagem positiva no mercado; Eficiência e eficácia: auditorias e gestão corrente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor utilização de recursos por redução de processos/procedimentos - mais eficiência e eficácia &gt;&gt; redução de custos.</li> <li>• Comunicação mais eficaz com utilização da mesma linguagem através das diferentes funções do sistema - promoção da troca de ideias e competências através das várias áreas/departamentos da organização e com outras organizações (benchmarking).</li> </ul> <p>&gt; <b>Estes benefícios</b> promovem a motivação da gestão e dos colaboradores para prosseguir no esforço da revisão e melhoria do SG.</p> <p><b>Desafios e barreiras à integração</b> Atitudes; Falta de planeamento estratégico; Falta de competências e utilização de consultores; Alteração contínua de regulamentações e linhas de orientação; Informação sobre os resultados; Atrasos no projecto de integração.</p> <p><b>Lições aprendidas com a integração</b> Comprometimento e revisão da/pela gestão; Formação; Recursos adequados e competências dos colaboradores; Controlo da documentação; Auditorias integradas; Mudança cultural e prevenção de conflitos; Trabalhar com os fornecedores; Comunicação.</p>
<p>Zeng e al. (2007) / <b>104 Empresas chinesas de vários sectores e dimensões (400 inquiridas)</b></p>	<p>Inquérito feito em 2004/2005 a gestores seniores - compreender a integração de SGs QAS nas respectivas organizações:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Principais problemas associadas à existência de sistemas de gestão paralelos</li> <li>2- Estratégias de integração</li> <li>3- Factores que afectam a integração.</li> </ol> <p><b>Caracterização da amostra</b> 86% - Certificado o SGQ pela ISO9001 há mais de 5 anos // 14% - certificado o SGQ pela ISO9001 há menos de 5 anos 36% - Certificado o SGA pela ISO 14001 há mais de 3 anos // 51% - certificado o SGA pela ISO 14001 há menos de 3 anos 36 % da amostra - certificado o SGSST pela OHSAS 18001 há menos de 3 anos.</p> <p><b>58% (61) da amostra - já integrou os seus SGs a vários níveis.</b></p> <p><b>Estratégia de integração</b> Todos implementaram primeiro o SGQ e depois o SGA (consistente com a sequência da introdução na China destes normativos)</p> <p><b>Factores críticos de sucesso</b> Factores internos e externos que afectam a implementação de um sistema integrado, por ordem decrescente de relevância:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Factores internos</u>: (1) recursos humanos, (2) estrutura organizacional, (3) cultura organizacional e (4) compreensão e percepção.</li> <li>• <u>Factores externos</u>: (1) orientação técnica, (2) organismos de certificação, (3) partes interessadas e (4) ambiente institucional.</li> </ul>

**Tabela 7 (cont.)** – Estudos empíricos e casos de estudo de integração de SGs

Estudo (cont.)	Resultados relativamente à integração de sistemas de gestão
Autor (s) / Amostra	
<p>Rasmussen, J. (2007) / <b>31 Empresas dinamarquesas (25 PME e 6 GE)</b></p>	<p>Sistemas de Gestão implementados - Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional, Segurança Alimentar, Energia.</p> <p><b>Caracterização da amostra</b></p> <p><b>91% das empresas com ≥ 3 SGs certificados implementaram um sistema de gestão integrado.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 60% - Não baseou o SGI num modelo específico, mas em combinações de modelos, com abordagens orientadas à organização.</li> <li>• 51% - Teve apoio de consultoria externa para implementação do SGI</li> <li>• A experiência de outras empresas é também largamente utilizada.</li> </ul> <p><b>Estratégia de integração</b></p> <p>Os <b>elementos comuns</b> identificados nos SGI tiveram a seguinte incidência de respostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>100% a 90%:</b> controlo de documentos, auditorias internas, revisão pela gestão, processos, políticas, objectivos e metas.</li> <li>• <b>90% e 70%:</b> formação, organização, comunicação interna, auditoria externa.</li> </ul> <p><b>Benefícios</b> identificados pela implementação de um SGI tiveram a seguinte incidência de respostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>&gt; 80%:</b> simplificação da documentação;</li> <li>• <b>80% a 60%:</b> melhor coordenação entre as vertentes QAS e redução do tempo para gestão do sistema;</li> <li>• <b>60% a 50%:</b> redução de custos na administração do sistema e do tempo consumido em auditorias internas, bem como diminuição dos conflitos entre os vários subsistemas.</li> </ul> <p><b>Barreiras</b> em relação à implementação do SGI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>33%:</b> falta motivações para implementação do SGI.</li> <li>• <b>30%:</b> falta de recursos</li> <li>• <b>20%:</b> falta de conhecimentos</li> </ul> <p><b>Níveis de Integração</b></p> <p>Mais de 90% das empresas tem os SGIs ao <b>nível do alinhamento</b> e grande parte delas no <b>nível integração</b>.</p>

**Tabela 7 (cont.)** – Estudos empíricos e casos de estudo de integração de SGs

Estudo (cont.)	Resultados relativamente à integração de sistemas de gestão
Autor (s) / Amostra	
<p>Salomone (2008) / 103 Empresas italianas de vários sectores de actividade e regiões</p>	<p><b>Estratégias de integração</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 73% - Integrou totalmente vários aspectos do SGQ, SGA e SGSST</li> <li>• 26% - Afirma ter alcançado integrações parciais.</li> <li>• <b>87% da amostra integrou total ou parcialmente os três subsistemas</b></li> </ul> <p>A maioria das empresas considera que é mais fácil integrar o SGA (ISO 14001) e o SGSST (OHSAS 18001), assumindo ser mais difícil integrar estes dois sistemas com o SGQ (ISO 9001).</p> <p><b>Decisão/motivação para a integração dos SGs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% - Por conveniência interna de gestão</li> <li>• 13% - Consequência da pressão de entidades certificadoras</li> <li>• 2% - Pressão de clientes e fornecedores.</li> </ul> <p><b>Principal objectivo</b> que as empresas pretendem <b>atingir com um sistema de gestão integrado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução da documentação e procedimentos de controlo interligados aos três sistemas.</li> <li>• Redução dos custos e tempo para a gestão dos três sistemas (por agregação da gestão dos documentos e registos, auditorias internas, revisões pela gestão e formação)</li> <li>• Unificação de estratégias relacionadas com os três sistemas, sem as confundir,</li> <li>• Unificação de intenções - política integrada, objectivos, responsabilidade e autoridade e melhoria.</li> </ul> <p><b>Responsáveis pela Gestão do Sistema Integrado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>30%</b> - Gestor da Qualidade responsável pelas três áreas (QAS)</li> <li>• <b>21%</b> - Gestores da Qualidade, do Ambiente e da Segurança juntos</li> <li>• <b>18%</b> - Gestor único do Sistema de Gestão Integrado (SGI)</li> <li>• <b>18%</b> - Gestor da Qualidade mais um Gestão do Ambiente e Segurança;</li> <li>• <b>2%</b> - Gestor para a Qualidade Total;</li> <li>• <b>11%</b> - Responsabilidades separadas atribuídas a diferentes gestores nos diferentes sistemas de gestão.</li> </ul>

**Tabela 7 (cont.)** – Estudos empíricos e casos de estudo de integração de SGs

Estudo (cont.)	Resultados relativamente à integração de sistemas de gestão
Autor (s) / Amostra	
<p>Bernardo et al. (2009) Bernardo et al. (2008) / <b>435 Empresas espanholas com vários SGs 362 com, pelo menos SGQ e SGA</b></p> <p>(Estudo realizado em 2006 - contributo empírico para analisar em que medida os níveis de integração propostos teoricamente coincidem com a realidade)</p>	<p>Os resultados apontam para <b>quatro tipos de organizações em função do nível de integração</b> relativamente aos <b>componentes dos seus SGs</b> - objectivos, documentação, recursos humanos e procedimentos – quais os que estão integrados e em que grau.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grupo 0</b> - 14% (73) empresas das 435 inquiridas não integraram os seus SGs, tendo sido categorizada no "<b>Nível 0</b>" de integração preconizado por Wilkinson and Dale (1999b), Kirkby (2002), Seghezzi (1997) e Pojasek (2006).</li> <li>• <b>Grupo 1</b> - <b>2% das 362 organizações</b> - caracterizado por empresas com diferentes comportamentos na integração. Integraram a documentação, o controlo de registos, a revisão pela gestão e os recursos de gestão. Apresentam características do "<b>Nível 1</b>" de integração preconizado por Seghezzi (1997), Wilkinson and Dale (1999b), Kirkby (2002) and Beckmerhagen et al. (2003), embora tenham alguns requisitos de níveis mais elevados de integração, conforme descrito por Karapetrovic (2002) e Pojasek (2006).</li> <li>• <b>Grupos 2</b> - <b>11% das 362 organizações</b> - demonstraram maior nível de integração relativamente aos objectivos e documentação. Integraram política, objectivos, comunicação interna, manual de gestão e auditorias. Apresentam características do "<b>Nível 2</b>" de integração preconizado por: Wilkinson and Dale (1999b), Kirkby (2002), Karapetrovic (2002) e Beckmerhagen et al. (2003). Este grupo apresenta alguns aspectos do nível mais elevado de integração preconizado por Seghezzi (1997) e Pojasek (2006).</li> <li>• <b>Grupo 3</b> - 87% das 362 organizações demonstraram integrar a maior parte dos seus SGs a cerca de 85%. Integraram a política, objectivos e o manual de gestão, os objectivos, auditorias internas, comunicação interna, documentação (documentos ou registos controlados) e os processos. Iniciaram por integrar as vertentes estratégicas do SGI e posteriormente as operacionais. Este grupo enquadra-se no "<b>Nível 3</b>" de integração preconizado por Seghezzi (1997), Wilkinson and Dale (1999b), Kirkby (2002), Karapetrovic (2002 e 2003), Beckmerhagen et al. (2003) e Pojasek (2006).</li> </ul> <p><b>Responsáveis pela Gestão do Sistema</b></p> <p>No estudo <b>não foram identificadas diferenças no envolvimento e atribuições das pessoas responsáveis pela gestão do SGI em função do seu nível de integração</b>. Por regra a responsabilidade da qualidade e ambiente recaem na mesma pessoa, independentemente destes sistemas estarem ou não integrados. Este resultado não é coincidente com as conclusões preconizadas por Karapetrovic (2002 e 2003) e Beckmerhagen et al. (2003) que sugerem que a hierarquia de integração está relacionada com o nível de integração.</p>
<p>Sampaio e Saraiva (2010b) / <b>3 Empresas portuguesas com SGI QAS certificado (2 indústria e 1 serviços)</b></p>	<p>Estudo realizado através de entrevistas semi-estruturadas efectuadas a responsáveis dos SGIs das organizações com cruzamento de informação recolhido junto de entidades de certificação e respectivos auditores que as auditaram. Estes últimos identificaram previamente as empresas com níveis de integração elevado e reduzido, classificação confirmada e caracterizada pelo estudo.</p> <p><b>Elevada integração</b> (1 indústria e 1 serviços) – Certificação conjunta, auditorias combinadas. Decisão estratégica da empresa para optimização de recursos e base de alinhamento de objectivos, metodologias e ferramentas para atingir resultados. Estrutura organizativa conjunta QAS ou Q+AS. Integração de documentos e processos. Melhorias organizacionais globais.</p> <p><b>Reduzida integração</b> (1 indústria) – Certificação separada, auditorias parcialmente combinadas. Motivação por redução dos custos. Estruturas organizativas QAS distintas. Integração parcial da documentação e processos distintos. Melhorias de cariz documental.</p>

Tabela 7 (cont.) – Estudos empíricos e casos de estudo de integração de SGs

### 3.5. A integração de sistemas de gestão no panorama nacional

A pesquisa efectuada identificou que em Portugal não existe qualquer normativo ou guia de orientação para a integração de sistemas de gestão produzido pela entidade de normalização nacional – Instituto Português da Qualidade (IPQ) - ou qualquer iniciativa, neste sentido, por parte das entidades de normalização sectoriais – qualidade (CT80), ambiente (CT150) ou segurança (CT42) – ou por entidades certificadoras que operam em Portugal, com acreditação para a certificação de sistemas de gestão, designadamente para os sistemas em que a prática da integração é mais frequente e sobre os quais já existe certificação para o sistema de gestão integrado – especificamente sistemas de gestão da qualidade, ambiente e segurança (QAS).

Para suportar a referida incidência na certificação de sistemas de gestão QAS (conjunta ou individualizada por sistema), apresentam-se alguns dados da certificação de SGs em Portugal, segundo a 6ª edição do Barómetro da Certificação 2010/2011, CemPalavras (2011b),

Esta publicação identifica 7615 entidades com sistemas de gestão certificados, em que 6% têm simultaneamente sistemas da qualidade, ambiente e segurança (QAS), 5% têm simultaneamente qualidade e ambiente e todas as demais combinações de sistemas de gestão certificados – QAS+Responsabilidade Social, Ambiente e Segurança; Qualidade e Segurança; Qualidade e Qualidade Alimentar - têm pouco expressividade, isto é, abaixo dos 2 pontos percentuais.

Contudo, tem-se assistido entre 2007 e 2010 a uma tendência de crescimento - 23,5% (281 para 347) - no número de entidades com certificados emitidos conjuntamente nos três referenciais Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho (ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 / NP 4397) - Cem Palavras (2009 e 2011a).

O resultado desta pesquisa sustenta, portanto, a relevância de uma análise mais aprofundada da realidade nacional relativamente à integração de sistemas de gestão, justificando o estudo empírico desenvolvido, apresentado nos dois capítulos seguintes, segundo os objectivos delineados no capítulo 2.

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
**Os Caminhos da Integração dos Sistemas de Gestão**

*(página em branco)*



## 4. Metodologia de Recolha e Triangulação de Informação

A metodologia utilizada para a recolha de informação e obtenção de dados sobre o objecto de estudo privilegiou três fontes – recolha de dados secundários resultantes de **(i) pesquisa bibliográfica** e obtenção de dados primários de natureza empírica, com base em **(ii) inquéritos/entrevistas a especialistas** e **(iii) entrevistas a organizações casos de estudo**.

Nos dois métodos utilizados para recolha de dados primários – inquéritos/entrevistas a especialistas e organizações casos de estudo – pretendeu-se utilizar a combinação de vários instrumentos e fontes de recolha para comparação e possível validação dos resultados obtidos – triangulação metodológica, intra-métodos, que resulta da combinação de dois ou mais instrumentos de recolha de dados com idênticas aproximações do objecto para medir uma mesma variável, Vilelas (2009).

A **triangulação de informação** efectuada entre os métodos utilizados consistiu na comparação dos dados secundários (resultantes da pesquisa bibliográfica) com os resultados obtidos pelos métodos de recolha de dados primários (inquéritos/entrevistas a especialistas e entrevistas a organizações casos de estudo), com vista a uma análise crítica dos resultados, conforme seguidamente se detalha.



Figura 1 – Esquema da triangulação de dados

### 4.1. Caracterização dos métodos de recolha de dados

Descrevem-se seguidamente os três métodos utilizados de recolha de informação, relativamente aos objectivos pretendidos para o estudo, identificando os meios desenvolvidos e o modo de triangulação dessa informação, para análise de resultados.

#### 4.1.1. Método de recolha de dados secundários - pesquisa bibliográfica

Caracterizam-se seguidamente os métodos utilizados de aquisição de dados secundários através da identificação dos objectivos, meios e técnicas utilizados e triangulação efectuada.

##### a) Objectivos

Conhecer, por um lado, correntes de opinião e seu cruzamento, bem como modelos e metodologias preconizados e resultados de casos de estudo sobre Integração de

Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança (QAS); por outro lado, obtenção de contributos para o desenvolvimento das ferramentas utilizadas na recolha de dados primários e nos instrumentos de abordagem e avaliação utilizados:

- Listas de verificação suporte das entrevistas estruturadas;
- Matrizes de auto-avaliação do nível de integração;
- Recolha de contributos para elaboração de guia de orientação para integração de sistemas de gestão.

**b) Meios e Técnicas**

Pesquisa, análise e revisão bibliográfica relativamente a teorias, modelos e referenciais normativos de integração de sistemas, bem como resultados de estudos empíricos publicados, referentes a sistemas de gestão integrados.

**c) Triangulação**

Cruzamento de informação e comparação com os resultados obtidos, quer nos inquéritos/entrevistas a especialistas, quer nas entrevistas a organizações casos de estudo.

**4.1.2. Métodos de aquisição de dados primários**

Caracterizam-se seguidamente os métodos utilizados de aquisição de dados primários, através da identificação dos objectivos, meios e técnicas utilizadas e triangulação efectuada.

**1ª Fase - Inquéritos/entrevistas a especialistas**

**a) Objectivos**

- Retratar a realidade, abordagens e evolução da integração de sistemas de gestão QAS em Portugal, por testemunhos/sensibilidades e, em particular para os auditores, com base no conhecimento de amostra representativa de sistemas de gestão integrados em Portugal;
- Identificação/selecção de organizações para casos de estudo (bons e menos bons exemplos de integração de sistemas de gestão QAS) através dos resultados das entrevistas a auditores;
- Recolha de contributos para elaboração de guia de orientação para integração de sistemas de gestão.

**b) Meios e Técnicas**

Recolha e análise de dados com base em inquéritos de opinião feitos através de entrevistas estruturadas (maioritariamente presenciais) a:

- Auditores de terceira parte de sistemas integrados de gestão;
- Entidades/personalidades com actividade e/ou estudos relevantes no domínio da normalização, certificação e implementação de sistemas de gestão integrados, particularmente QAS.

**c) Triangulação**

Comparação entre os resultados obtidos nas entrevistas a especialistas e os resultados obtidos dessas entrevistas com os resultados das entrevistas às organizações casos de estudo, assim como com os resultados da pesquisa bibliográfica.

## 2ª Fase - Entrevistas a organizações casos de estudo

### a) Objectivos

- Análise das motivações, benefícios e dificuldades das organizações seleccionadas, na integração dos seus sistemas de gestão QAS e caracterização desses sistemas (incluindo nível de abrangência e profundidade da integração), através de entrevistas a múltiplos respondentes com responsabilidade e intervenção distintas;
- Validação de matriz de auto-avaliação do nível de integração do sistema de gestão;
- Recolha de contributos para elaboração de guia de orientação para integração de sistemas de gestão.

### b) Meios e Técnicas

- Recolha e análise de dados, com base em entrevistas estruturadas e presenciais a responsável/eis pelo sistema de gestão integrado (SGI), a um elemento da gestão de topo (preferencialmente com funções de representante da gestão para o SGI) e a um outro interveniente no sistema (colaborador da empresa/entidade);
- Obtenção prévia, sempre que possível, de informação disponível das organizações, (relevante ao objecto do estudo) e seu cruzamento durante e após a recolha de informação através das entrevistas.

### c) Triangulação

Comparação e análise entre os dados obtidos nas entrevistas e os resultados do exercício de auto-avaliação do nível de integração dos seus SGs, assim como com os resultados obtidos das entrevistas aos especialistas, bem como com a informação da pesquisa bibliográfica.

## 4.2. Requisitos e critérios de selecção das fontes de informação e dados

Apresentam-se seguidamente os requisitos para a preparação e realização da recolha de dados (secundários e primários), bem como os critérios para a selecção das fontes de informação de suporte ao presente estudo.

### 4.2.1. Pesquisa bibliográfica – requisitos e critérios de selecção

A recolha e pesquisa bibliográfica, fonte dos dados secundários, tiveram como foco publicações científicas e da especialidade, dissertações de mestrado, normas internacionais e nacionais (referenciais e guias de orientação).

### 4.2.2. Entrevistas - requisitos para a sua preparação e realização

Todas as entrevistas efectuadas para recolha dos dados primários foram, na sua esmagadora maioria, presenciais. Privilegiou-se a comunicação directa com os inquiridos, por permitir acrescentar mais valor à informação recolhida. Foram conduzidas com base em questionários pré-elaborados, com estruturas adaptadas a cada grupo de respondentes, assegurando o cumprimento dos seguintes requisitos:

- Clareza e objectividade – relativamente aos conceitos e pressupostos subjacentes às questões colocadas, agrupadas por cada aspecto em análise;
- Possibilidade de confirmação da informação prestada no mesmo instrumento - utilizando perguntas orientadas/fechadas, com perguntas abertas, que permitissem confirmar as primeiras;

- Possibilidade de triangulação de dados - confirmar ou rejeitar teorias e estudos empíricos publicados, bem como outras fontes recolhidas neste estudo.

#### **4.2.3. Critérios de selecção dos auditores entrevistados**

Entrevistas a auditores de terceira parte, de sistemas de gestão integrados QAS, seleccionados segundo os seguintes critérios:

- Elementos da bolsa de auditores de entidade certificadora, líder do mercado de certificação de sistemas de gestão em Portugal.
- Número de auditorias combinadas efectuadas ( $\geq 5$ ), como auditores coordenadores a sistemas de gestão integrados QAS, no triénio 2008-2010.

#### **4.2.4. Critérios de selecção das entidades e personalidades**

Conjunto de entidades e personalidades com conhecimento e trabalho desenvolvido relevante ao estudo - implementação e certificação de sistemas de gestão integrados em Portugal. Bem como entidades com responsabilidades na normalização dos referenciais – ISO9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade), ISO14001 (Sistemas de Gestão Ambiental) e OHSAS18001/NP4397 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho) - presidentes das comissões técnicas nacionais de normalização (Qualidade - CT80, Ambiente – CT150, Segurança – CT42) e com o presidente do comité técnico internacional da ISO 9000, TC176.

#### **4.2.5. Critérios de selecção das organizações casos de estudo e entrevistados**

O critério de selecção das organizações consistiu na escolha de bons e menos bons exemplos de integração de sistemas de gestão QAS, de entre uma lista de organizações constituída com base no exercício solicitado aos auditores - de identificação de bons e menos bons exemplos de integração de sistemas de gestão dentro do respectivo universo auditado.

A escolha dos casos de estudos teve também a preocupação de abranger organizações de diferentes sectores de actividade e de média dimensão, que não tivessem grande visibilidade ou não tivessem sido alvo de estudos deste tipo.

O critério de selecção dos entrevistados, em cada empresa caso de estudo, abrangeu sempre um elemento da gestão de topo, um ou mais responsáveis do SGI-QAS e um colaborador.

### **4.3. Estrutura das ferramentas de recolha de dados**

Tal como referido, as entrevistas foram presenciais, estruturadas com base em questionários pré-definidos – Listas de Verificação - com uma estrutura adequada a cada um dos destinatários – auditores, entidades/personalidades, organizações casos de estudo.

Faz-se seguidamente uma descrição da estrutura de cada uma dessas listas de verificação, apresentadas em Anexo (9.1 Listas de Verificação).

#### **4.3.1. Estrutura da lista de verificação das entrevistas a auditores**

Constituída por duas partes, com questões de resposta aberta, fechada e orientada.

A primeira parte, estruturada maioritariamente por questões de resposta aberta, de carácter geral, destinadas à auscultação da opinião dos auditores sobre a integração de sistemas de gestão em Portugal; incluindo ainda um exercício de identificação, dentro do respectivo universo auditado, de bons e menos bons exemplos de integração de sistemas de gestão. As principais questões centraram-se nos seguintes aspectos:

- Evolução da integração dos sistemas de gestão em Portugal,
- Razões de não se integrar mais e melhor; o que é necessário fazer para se passar a integrar mais e melhor,
- Apreciação, quanto ao nível de maturidade, de aspectos/elementos dos SGIs.

A segunda parte, mais objectiva, orientada à caracterização dos SGIs QAS do universo auditado, maioritariamente constituída por questões de múltipla resposta (orientada) para selecção e atribuição de classificação (numa escala 1 a 10), contendo também questões de resposta fechada e orientada, podendo ser estas complementadas com resposta aberta.

Apresenta-se seguidamente a estrutura da 2ª Parte da Lista de Verificação:

- A. Auditorias Externas a Sistemas de Gestão Integrados (planeamento, equipa, relatório)
- B. Integração de Sistemas de Gestão nas Organizações
  - B1 - Estratégia e âmbito de implementação (*percurso para a integração - faseamento ou não, razões envolvidas*),
  - B2 - Motivações identificadas,
  - B3 - Preocupações/dificuldades identificadas,
  - B4 - Responsáveis/Interlocutores (*Gestor único / Gestor de um ou vários subsistemas*),
  - B5 - Elementos comuns identificados: harmonizados e/ou integrados (*Políticas / Objectivos / Processos / Recursos / Indicadores / Documentação / Registos / Auditorias internas / Auditorias externas / Revisão pela Gestão*),
  - B6 - Metodologias de integração identificadas (*por fases/níveis, abordagem por processos, TQM, modelo PDCA, reengenharia de processos*),
  - B7 - Ferramentas de avaliação identificadas (*âmbito e profundidade na utilização de indicadores, sua utilidade no apoio à decisão, revisão de indicadores*)
- C. Sistema de Indicadores implementado - Estratégicos, Operacionais, Individuais.
- D. Níveis de Integração de Sistemas de Gestão – (*análise de escala proposta*).

#### **4.3.2. Estrutura da lista verificação das entrevistas a entidades/personalidades**

As listas de verificação têm igualmente duas partes, estruturadas com base nas listas desenvolvidas para as entrevistas aos auditores.

Na 1ª Parte foi incluída uma questão adicional relativa aos referenciais normativos terem, ou não, acompanhado as tendências para a integração de sistemas.

A 2ª Parte incluiu todas as questões das secções B, C e D das listas de verificação desenvolvidas para as entrevistas aos auditores, com a mesma escala de classificação.

#### **4.3.3. Estrutura da lista verificação das entrevistas a organizações casos estudo**

As listas de verificação foram estruturadas com base na 2ª Parte das listas desenvolvidas para as entrevistas aos auditores (secções B, C e D), com questões com a mesma escala de classificação (1 a 10), mas com um nível de detalhe distinto, conforme os destinatários, contemplando:

- Estratégia/histórico da implementação e integração dos subsistemas de gestão;
- Análise das motivações e preocupações/dificuldades, benefícios e desvantagens na integração de sistemas;
- Identificação dos elementos harmonizados e/ou integrados aos vários subsistemas e avaliação do seu nível de harmonização ou integração;
- Metodologias de integração utilizadas;
- Ferramentas de avaliação identificadas e sistema de indicadores;
- Auto-avaliação da empresa relativamente ao nível de integração do seu sistema de gestão, com base em escala proposta.

#### **4.3.4. Estrutura da matriz de autoavaliação do nível de integração**

Foram elaboradas duas opções de uma matriz de autoavaliação, destinadas a serem respondidas pelas organizações casos de estudo, para aferição do nível de integração dos seus subsistemas de gestão, na perspectiva da sua abrangência, profundidade e maturidade (vide Anexo 9.2 Matriz de Autoavaliação do Nível de Maturidade do SGI: 9.2.1 Opção “Evolutiva”; 9.2.2 Opção “Operacional”).

O desenvolvimento desta matriz baseou-se nos seguintes contributos:

- Ferramenta de autoavaliação, anexa à Norma NP EN ISO 9004:2011 “Gestão do sucesso sustentado de uma organização – uma abordagem da gestão pela qualidade” (IPQ, 2011), destinada à avaliação de desempenho das organizações e do nível de maturidade dos seus sistemas de gestão, podendo ainda ajudar a identificar áreas de melhoria e/ou inovação e determinar prioridades de ações subsequentes;
- Sistema de *Innovation Scoring* da COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação, publicado em 2007 (COTEC, 2007), ferramenta destinada às organizações para diagnosticar, medir e questionar o seu desempenho e o seu potencial relativamente à inovação;
- Modelo de Excelência da EFQM “European Foundation for Quality Management”, revisão de 2010, ferramenta de autoavaliação das organizações que conduz a melhorias contínuas da qualidade, tendo como meta a excelência (EFQM 2010 e 2011).

As duas opções desenvolvidas da Matriz de Autoavaliação – que se convencionou designar de “Evolutiva” e “Operacional” - estruturaram-se em três dimensões - Organização, Meios e Resultados - diferindo unicamente na primeira das três dimensões (Organização) referente a aspectos de mais alto nível da gestão de sistemas.

No entanto, os critérios e as questões que compõem a dimensão “Organização” - que as diferencia - estão devidamente alinhados, bem como a respectiva ponderação, para assegurar comparabilidade de resultados, como é ilustrado no Anexo 9.2.3 Alinhamento das Opções “Evolutiva” e “Operacional” da Matriz de Autoavaliação (dimensão “Organização”).

A razão do desenvolvimento destas duas opções deveu-se essencialmente a uma preocupação de melhor interpretação do respectivo conteúdo pelos destinatários. A opção designada de “Evolutiva” foi dirigida e respondida pelas organizações casos de estudo bons exemplos de integração. A opção “Operacional” foi dirigida e respondida pelas organizações casos de estudo menos bons exemplos.

A estrutura da Matriz de Autoavaliação é a seguinte:

- A dimensão “Organização” - única que diferencia as duas opções – tem, para a opção “Evolutiva”, esta dimensão subdividida nos critérios “cultura e liderança” e “estratégia”;

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Metodologia de Recolha e Triangulação da Informação

para a opção “Operacional”, a mesma dimensão subdividida nos critérios “estratégia” e “planeamento”.

- A dimensão “Meios” subdivide-se em três vectores: Recursos (humanos, financeiros e infraestruturas), Processos (gestão dos processos e gestão da aprendizagem e melhoria) e Metodologias & Ferramentas (metodologias e técnicas de monitorização e análise; sistema de indicadores).
- A dimensão “Resultados” tem duas vertentes: Resultados de carácter endógeno – de gestão e operacionais; Resultados de carácter exógeno – económicos, ambientais e sociais.

As ponderações atribuídas às dimensões, perfazem um total de 1000, distribuindo-se do seguinte modo: Organização (150), Meios (600) - igualmente distribuídas por “recursos”, “processos” e “metodologias & ferramentas” - e Resultados (250).

As questões que as constituem têm também pesos atribuídos diferentes, em duas vertentes. Uma referente à “abordagem” - modo como a organização encara os aspectos em análise e os pretende e prevê levar à prática. A outra, referente à “implementação”, que corresponde à forma como a organização responde ou actua relativamente aos aspectos em avaliação.

Para cada opção da Matriz de Autoavaliação, os níveis atribuíveis em cada vertente, consoante a gama dos resultados são:

Abordagem	Níveis Maturidade SGI	Evolutiva	Operacional	Implementação	Níveis Maturidade SGI	Evolutiva	Operacional
	Inexistente	(0-60)	(0-60)		Inexistente	(0-200)	(0-200)
Alinhado Parcialmente	(61-150)	(61-150)	Não sistemática	(201-430)	(201-430)		
Integrado	(151-230)	(151-230)	Sistemática	(431-600)	(431-600)		
Totalmente integrado	(231-291)	(231-290)	Holística	(601-709)	(601-710)		

**Tabela 8 –** Escalas de níveis de maturidade do SGI na Matriz de Autoavaliação

A Matriz de Autoavaliação, conforme referido em 3.1, além de cumprir o objectivo de mais uma fonte de dados para triangulação, a sua aplicação aos casos de estudo pretendeu ser uma primeira etapa (e única neste estudo) para a validação desta matriz.

#### 4.4. Parceria na recolha de dados primários

O trabalho de recolha de dados primários – aos auditores, personalidades/entidades e organizações casos de estudo - incluindo os instrumentos desenvolvidos de apoio a essa recolha de dados – Listas de Verificação e Matriz de Autoavaliação - foi feito em parceria com uma outra aluna do Mestrado Gestão Integrada Qualidade, Ambiente e Segurança, a desenvolver tese de mestrado sob o tema “O uso de Indicadores Chave de Desempenho para avaliar a eficiência dos Sistemas de Gestão”.

**Integração de Sistemas de Gestão em Portugal**  
**Metodologia de Recolha e Triangulação da Informação**

*(página em branco)*



## 5. Estudo sobre Integração de Sistemas de Gestão QAS

O estudo empírico levado a cabo implementou a metodologia e utilizou as ferramentas apresentadas no capítulo anterior - com suporte em entrevistas presenciais, com base em listas de verificação estruturadas, dirigidas a auditores de terceira parte, entidades/personalidades e, subsequentemente, entrevistas com as mesmas características, realizadas em organizações, seleccionadas como casos de estudo, de entre o conjunto de empresas auditadas pelos referidos auditores, durante o triénio de 2008-2010.

O trabalho de campo foi realizado ao longo de dez meses (Janeiro a Outubro de 2011), sendo marcado por duas etapas:

- A primeira, destinada às entrevistas aos auditores e à recolha da informação necessária à selecção da amostra da segunda etapa;
- A segunda, focada nas entrevistas às organizações casos de estudo, em resultado da informação recolhida na primeira etapa e complementada com recolha de resultados de um exercício de auto-avaliação proposto e realizado pelas organizações, para aferição do nível de integração dos seus sistemas de gestão.

As entrevistas a entidades e personalidades decorreram paralelamente às duas etapas identificadas e com a duração igual ao somatório das duas.

Saliente-se que todos os dados recolhidos foram posterior e formalmente validados pelos inquiridos após as entrevistas, através de uma revisão/confirmação dos conteúdos das listas de verificação e adicionalmente, no caso das organizações casos de estudo, pelo preenchimento das matrizes de auto-avaliação.

### 5.1. Caracterização da amostra

A caracterização geral do universo inquirido, os critérios para a sua selecção e a sua interligação, já foi efectuada no capítulo anterior, que descreveu a metodologia de recolha e triangulação da informação objecto do estudo. Neste subcapítulo faz-se uma apresentação mais quantitativa e detalhada do referido universo e respectiva representatividade no panorama nacional, com ênfase para o impacto deste factor na relevância do estudo.

#### 5.1.1. Auditores de terceira parte

Os auditores de terceira parte, envolvidos no estudo, pertenciam todos à bolsa de auditores de uma entidade de certificação que colaborou neste estudo e que representa cerca de metade do mercado de certificação em Portugal - 44% das 7615 organizações com sistemas de gestão certificados em 2010-2011, em Portugal (CemPalavras 2011b).

Uma vez que o objecto do estudo se focou na integração de sistemas de gestão QAS - determinando que o critério de selecção dos auditores fosse o de maior número de auditorias combinadas QAS no triénio de 2008 a 2010 - resultou numa maior representatividade da amostra, dado que a referida entidade certificadora emite, em Portugal, 52% (224 em 431) dos certificados de sistemas de gestão da qualidade, ambiente e segurança (CemPalavras 2011b). Esta informação não especifica, no entanto, se o certificado em cada organização é um só, referente ao sistema integrado QAS, ou se existem certificados independentes, mesmo que exista integração desses SGs.

Dos 21 auditores seleccionados - seguindo os critérios já identificados e tendo como base dados disponibilizados pela referida entidade certificadora - 20 aderiram a participar no estudo, representando 389 auditorias combinadas a organizações com os três sistemas de gestão - Qualidade, Ambiente e Segurança - entre 2008 e 2010. As 389 auditorias

combinadas QAS realizadas pelos inquiridos cobriram 200 organizações com SGs QAS certificados pela referida entidade certificadora, ou seja 89% (total de 224) das organizações nestas circunstâncias como clientes da referida entidade. Este universo corresponde a 46% das organizações em Portugal com SGs QAS certificados. Saliente-se que estes cálculos foram efectuados com os dados disponíveis, até final de 2010 (CemPalavras 2011b).

Os valores acima apresentados são elucidativos da elevada representatividade em termos de organizações abrangidas através da amostra seleccionada de auditores de terceira parte envolvidos neste estudo. De salientar ainda que a maioria dos sectores de actividade está representada nas organizações abrangidas, com excepção dos sectores da agricultura, pescas, construção/reparação naval, indústria aeroespacial, saúde e serviços sociais (tendo por base a classificação de códigos NACE Rev.2 da União Europeia, harmonizada com a Classificação das Actividades Económicas CAE-Rev.3, em vigor em Portugal desde 1/1/2008 por Decreto-Lei nº381/2007 de 14/11).

É de relevar, ainda em reforço da representatividade da amostra de auditores envolvidos no estudo, em termos de organizações abrangidas, o facto de que, para além das organizações auditadas, estes tinham igualmente conhecimento complementar de outras empresas com o mesmo perfil de sistemas de gestão implementados/certificados por via da sua actividade de consultoria a sistemas de gestão.

O perfil destes profissionais caracterizava-se pela sua senioridade profissional com experiências diversas, mas com currículos que tinham os seguintes denominadores comuns: conhecimento elevado ou bom, ao nível operacional, dos vários sectores de actividade das organizações auditadas, cumulativo a um conhecimento dos referenciais normativos dos sistemas de gestão QAS, acrescido de um conhecimento bastante ou suficientemente aprofundado das abordagens de implementação dos sistemas de gestão em causa. Competências estas reconhecidas como “técnicas” (do sector e/ou do referencial normativo) e de “coordenação”.

No entanto, no que respeita aos conceitos, às abordagens e práticas de integração de sistemas de gestão, a amostra dos auditores inquiridos demonstrou-se heterogénea, não só pela disparidade do número de auditorias combinadas QAS efectuadas no período em análise - entre 42 e 5 auditorias efectuadas, em que 5 auditores tinham feito mais de 30 auditorias e 11 mais de 15 - mas também pela profundidade e diversidade de conhecimentos e experiência profissional neste âmbito, aspecto este percebido durante as entrevistas.

### **5.1.2. Entidades e personalidades**

A caracterização genérica e os critérios de selecção das entidades/personalidades já foram identificados no capítulo anterior, referente à metodologia adoptada no presente estudo. Importa agora apresentar, com maior detalhe, o universo inquirido.

Aderiram todas as entidades/personalidades convidadas, em número de 9, que tinham sido identificadas como relevantes para o estudo, tendo, uma delas, acumulado testemunho também como auditor. Só uma das entrevistas efectuadas não foi presencial - ao presidente do comité técnico internacional ISO 9000, TC176. As demais distribuíram-se por responsáveis das comissões técnicas sectoriais nacionais da (CT80) Qualidade, (CT150) Ambiente e (CT42) Segurança, elementos de primeira linha da estrutura da entidade certificadora que colaborou neste estudo, bem como personalidades com conhecimento profundo neste domínio, por força das suas actividades empresariais e académicas.

A relevância da informação obtida foi diversa. Verificou-se uma falta de conhecimento da evolução dos sistemas de gestão, em particular na perspectiva da sua integração, por parte dos responsáveis entrevistados das comissões técnicas de normalização nacionais, com excepção para a da qualidade, dada a experiência empresarial do presidente desta entidade, o seu currículo como auditor e o seu papel relevante como elemento dinamizador nas

temáticas dos sistemas de gestão. Os demais entrevistados denotaram conhecimento e opinião crítica sobre a integração de sistemas de gestão, com pontos de vista próprios.

O não envolvimento do Instituto Português da Qualidade (IPQ) neste estudo constituiu uma opção do autor, dado este organismo pouco, ou nada, se ter envolvido na dinamização da normalização de sistemas de gestão em articulação com as diversas comissões técnicas sectoriais, dedicando-se, neste âmbito, estritamente à sua função institucional de Organismo Nacional de Normalização, como editor oficial de normas portuguesas (originais ou de tradução de normas internacionais), esvaziado que está de actuação com maior dinamismo neste domínio, patente na sua orgânica e atribuições: “promoção da elaboração de normas portuguesas, garantindo a coerência e actualidade do acervo normativo nacional”.

### **5.1.3. Organizações casos de estudo**

Tal como já foi referido no capítulo anterior, o critério de selecção das organizações consistiu na escolha de bons e menos bons exemplos de integração de sistemas de gestão QAS, de entre as organizações do respectivo universo auditado, previamente classificadas pelos 20 auditores que participaram no estudo.

Das 200 organizações do universo auditado, 110 foram referenciadas e classificadas pelos auditores - 51% como bons exemplos de integração e 49% como menos bons exemplos.

De salientar que a classificação efectuada pelos auditores foi muito consistente - havendo coincidência de opiniões entre auditores na classificação de organizações que auditaram em anos distintos do triénio 2008-2010 e em ciclos distintos de renovação da certificação dos respectivos sistemas de gestão - razão pela qual o autor do presente estudo aceitou, *a priori*, essa classificação, que depois veio confirmar como sendo coincidente com os resultados obtidos no trabalho desenvolvido nas organizações casos de estudo seleccionadas.

Das 110 organizações classificadas pelos auditores foram pré-seleccionadas 17, abrangendo exemplos de integração que se enquadravam nas apreciações qualitativas acima referidas, mas também havendo a preocupação de abranger diferentes sectores de actividade e organizações de média dimensão e, ainda, que não usufríssem de grande visibilidade e/ou não tivessem sido alvo de estudos deste tipo.

Das 17 organizações convidadas aderiram ao estudo oito (8), quatro bons e quatro menos bons exemplos de integração de sistemas de gestão QAS.

Os sectores de actividade foram: indústria têxtil (1), indústria química (1), minas e exploração (1), construção (1), saneamento e higiene pública (1), serviços de engenharia – investigação e desenvolvimento (2) e administração pública (1), sem critério de cruzamento entre bons e menos bons exemplos, mas seguindo os critérios acima referidos.

Em cada organização caso de estudo, as entrevistas abrangeram sempre um elemento da gestão de topo (representante do sistema de gestão), um ou mais responsáveis do Sistema de Gestão Integrado QAS e um colaborador, escolhido pela organização.

## **5.2. Apresentação e análise dos resultados dos auditores**

Neste subcapítulo apresentam-se os resultados relativos aos auditores, com base numa análise quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos nas respectivas entrevistas, com vista a posterior triangulação com os demais dados recolhidos no estudo, a efectuar no subcapítulo 5.6.

### 5.2.1. Resultados de questões de resposta aberta

Do conjunto de perguntas de resposta aberta da lista de verificação utilizada (Anexo 9.1.1 Lista de Verificação das Entrevistas a Auditores - 1ª Parte), apresentam-se os resultados das questões colocadas, através de uma análise do seu conteúdo, contabilizando as respostas predominantes e respectiva frequência no universo inquirido dos 20 auditores.

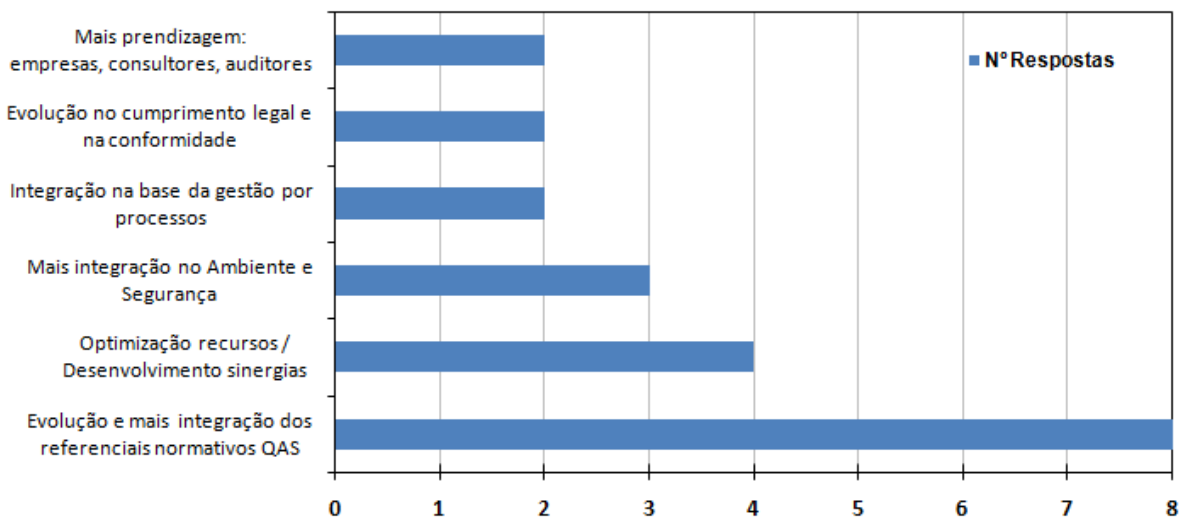
- **QA.A1a - Evolução na integração ao longo do tempo (última década)**

Resultados da questão QA.A1a: Bastante (15 respondentes);  
Reduzida (2 respondentes);  
No ciclo de revisão (3 respondentes).

O item “no ciclo de revisão” corresponde às respostas alternativas às duas primeiras opções que consideraram que só houve evolução na perspectiva interna de cada organização, ao longo de cada ciclo de revisão do sistema, que corresponde a um ano, (coincidente com a periodicidade das auditorias externas de terceira parte), ou ainda do ciclo de renovação da certificação (com periodicidade de três anos).

- **QA.A1b - Evolução na integração ao longo do tempo (de que modo)**

A unanimidade de opiniões relativamente à questão sobre a evolução da integração de sistemas de gestão recaiu sobre “evolução e mais integração dos referenciais normativos” dos sistemas de gestão, especificamente QAS, na perspectiva da estrutura e requisitos. Relevante é também o factor relacionado com a maior adequação evidenciada pela “optimização de recursos e desenvolvimento de sinergias”, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.



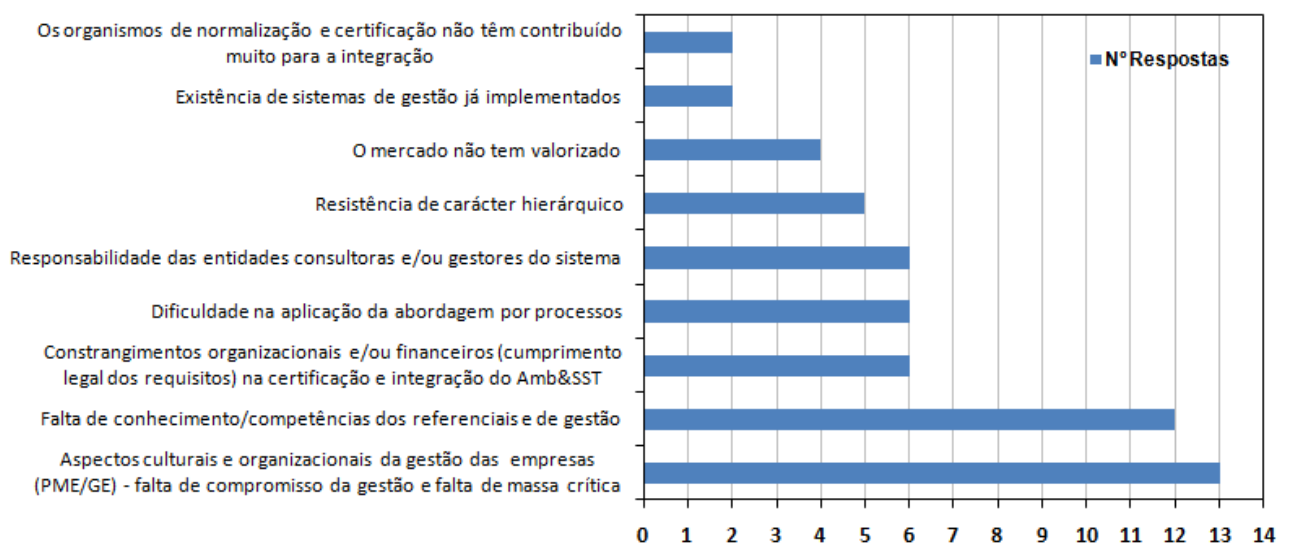
**Figura 2 – Modo evolução da integração (Questão A1 – Auditores)**

*A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.1 “Evolução da Integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

- **QA.A2 – Por que razão não se integra mais e melhor**

Os dois factores mais relevantes identificados pelo universo inquirido como razões para não se integrar mais e melhor, estão relacionados com os aspectos culturais e organizacionais das empresas - no que respeita à falta de compromisso da gestão e falta de massa crítica interna – bem como à falta de conhecimento e competências de gestão e, em particular, relativamente aos referenciais normativos que regulamentam os SGs. Tal é evidenciado no gráfico da figura seguinte.

De salientar ainda como significativos os factores relacionados com constrangimentos organizacionais, tecnológicos e financeiros - para o cumprimento de requisitos legais, especificamente no ambiente e na SST - a par da dificuldade na aplicação da abordagem por processos na perspectiva da integração, assim como entraves/inoperância da responsabilidade de consultores e/ou gestores do sistema.



**Figura 3 – Razões de não se integrar mais e melhor (Questão A2 – Auditores)**

*A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.4 “Dificuldades na integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

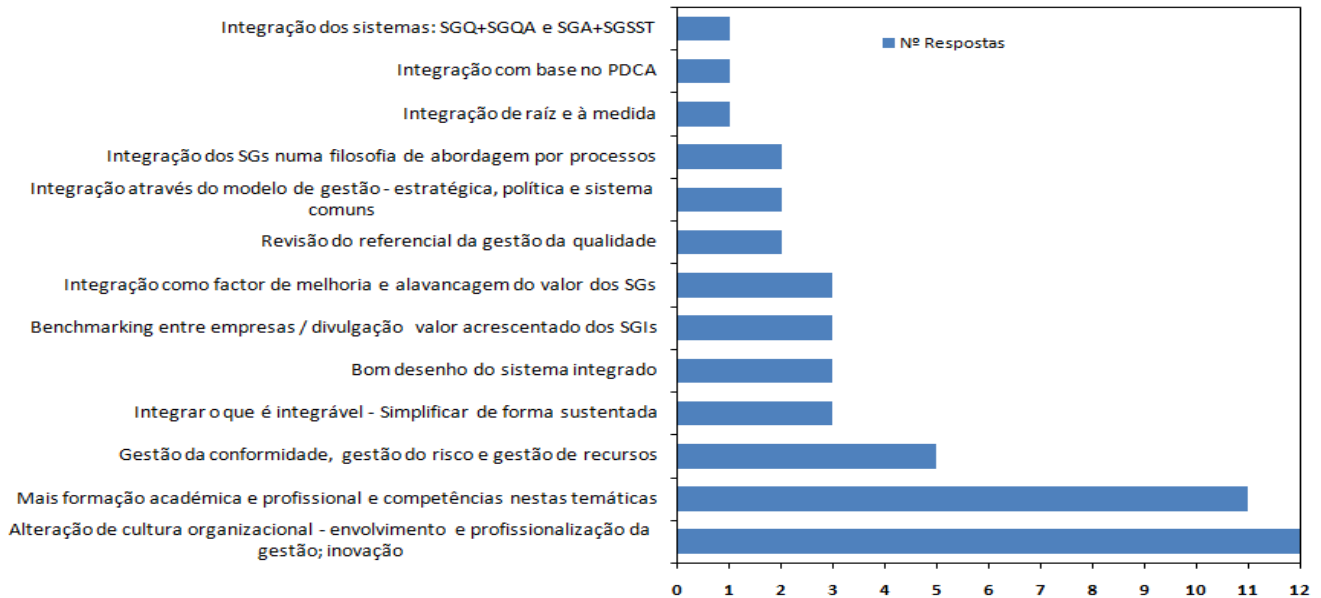
- **QA.A3 - O que é necessário fazer para se passar a integrar mais e melhor**

São inequivocamente identificados dois factores primordiais para se vir a integrar mais e melhor, perfeitamente alinhados com as razões da não integração apresentadas na análise da questão anterior. Um deles é a alteração da cultura organizacional e profissionalização da gestão, com ênfase para o seu envolvimento e opção estratégica pela inovação, como sustentáculo da competitividade e enquadramento para a integração dos SGs em presença. O outro é a necessidade de mais competências de gestão e nos sistemas de gestão, obtida pela vertente formativa académica e profissional, bem como do treino e experiência adquiridos nestes domínios, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.

Salientem-se ainda como relevantes a necessidade da gestão da conformidade, dos recursos e do risco e aspectos conceptuais e operacionais relacionados com a integração – desenho do sistema adequado à realidade e integrar o que é integrável, na perspectiva da agilização e sustentabilidade.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

O benchmarking entre as organizações, relativamente às metodologias e resultados da integração, é também apontado como um importante aspecto que muitas vezes é esquecido ou preterido pelas organizações.



**Figura 4** – O que fazer para integrar mais e melhor (Questão A3 – Auditores)

*A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.2 “Factores críticos de sucesso e motivações para a integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

### 5.2.2. Resultados de questões de resposta fechada e orientada

Do conjunto de perguntas de resposta fechada e de resposta orientada, da lista de verificação utilizada (Anexo 9.1.2 Lista de Verificação das Entrevistas a Auditores - 2ª Parte “Integração de Sistemas de Gestão nas Organizações”), apresentam-se os resultados para cada uma das questões colocadas, relativamente à média das classificações atribuídas para as várias opções e à distribuição da sua selecção no universo inquirido dos 20 auditores.

#### • QA.B1 - Estratégia e âmbito de implementação (Integração faseada?)

Resultados da questão QA.B1: Sim (4 respondentes);  
Não (9 respondentes);  
Depende (7 respondentes).

A opção “depende”, resulta de circunstâncias que determinaram o faseamento da integração sem alternativa - o histórico da implementação dos SGs nas organizações relativamente à antiguidade (distinta) dos respectivos referenciais normativos, assim como opções estratégicas e/ou de negócio tomadas pelas organizações.

As opiniões orientaram-se, maioritariamente, para a integração não faseada, pois além das nove respostas neste sentido, grande parte dos que respondeu contingentemente (“depende”) ressaltou que se não houver constrangimentos ou subsistemas de gestão já implementados, a integração deverá ser feita de uma só vez, envolvendo todos os subsistemas em presença.

Foi ainda salientado por alguns destes especialistas que, mesmo que a integração seja faseada, pode ser, desde logo, estabelecida uma plataforma de integração que envolva, desde o cumprimento dos requisitos de alto nível dos referenciais normativos dos vários subsistemas a integrar, aos processos de gestão e aos processos mais transversais do sistema, assim como assegure uma agilização do suporte documental com foco na integração.

A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.3 “Estratégias de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos, apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

#### • QA.B2 - Motivações identificadas

As três opções mais relevantes, relativamente à classificação e taxa de selecção, identificam para as **motivações** um factor exógeno – “diferenciação e/ou imposição do mercado” - e dois endógenos - “racionalização dos recursos” e “harmonização da documentação” - conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.

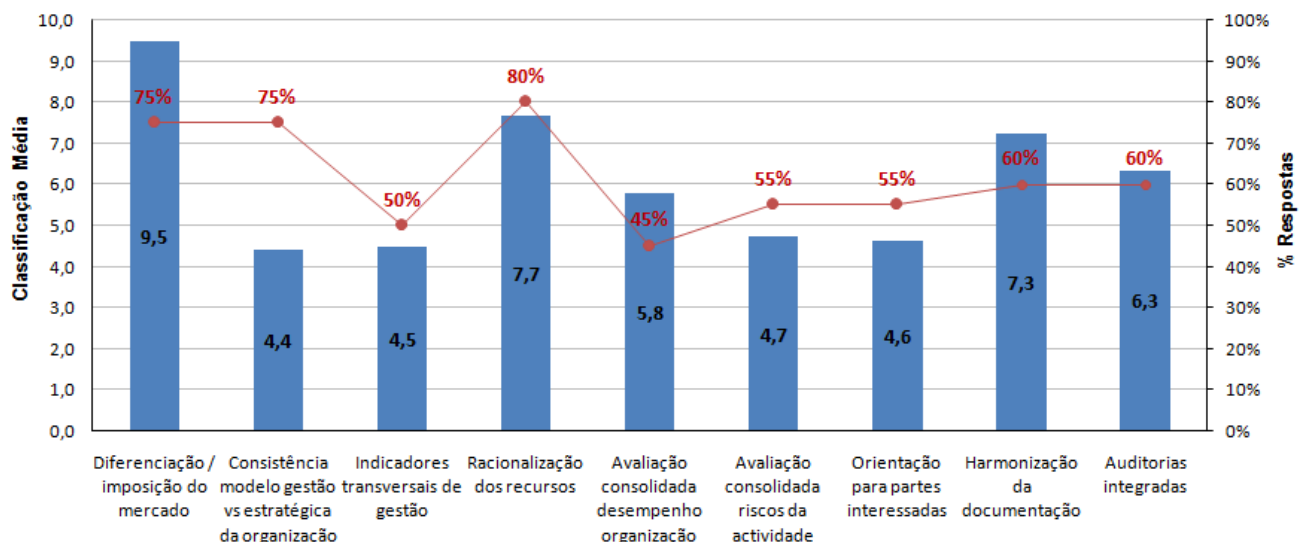


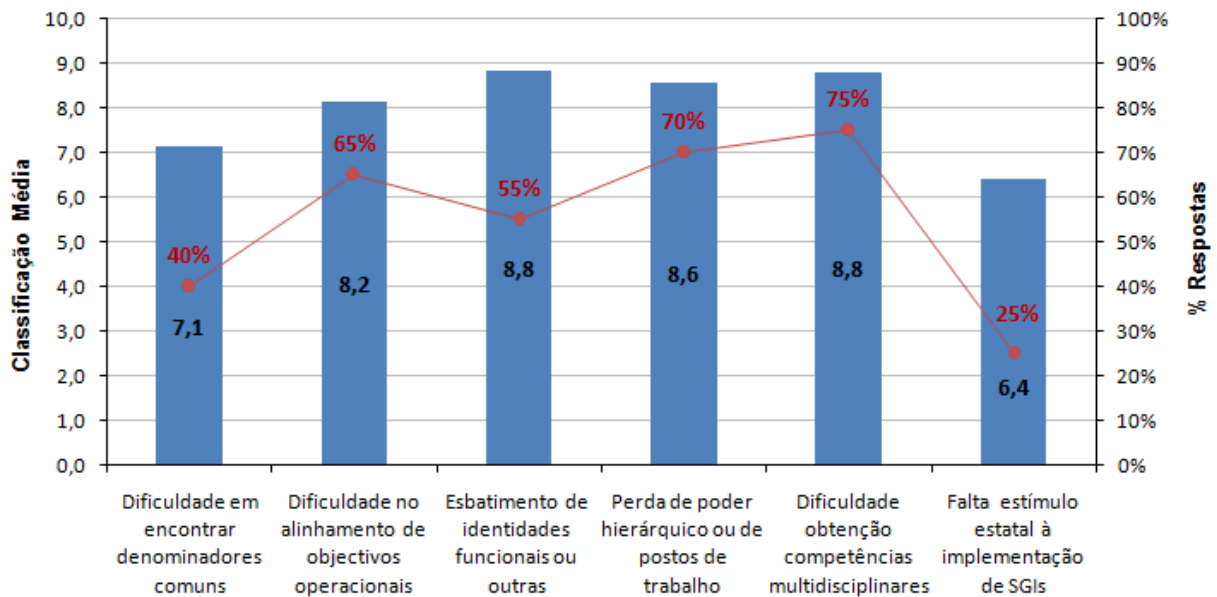
Figura 5 – Motivações identificadas para a integração de SGs (Questão B2 – Auditores)

A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.2 “Factores críticos de sucesso e motivações para a integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos, apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

#### • QA.B3 - Preocupações/dificuldades identificadas

As quatro opções mais relevantes, relativamente à classificação e taxa de selecção, identificam como **dificuldades** dois aspectos estruturais - “dificuldade no alinhamento de objectivos operacionais” e “dificuldade na obtenção de competências multidisciplinares” - e dois outros relacionados com questões organizacionais - “esbatimento de identidades funcionais ou outras” e “perda de poder hierárquico ou de postos de trabalho” - conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal



**Figura 6** – Dificuldades identificadas na integração de SGs (Questão B3 – Auditores)

A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.4 “Dificuldades na integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

### • QA.B4 – Responsáveis/Interlocutores

Das três alternativas: “Gestor único do Sistema Integrado”, “Gestor por subsistema” e “Gestor que abranja mais do que um sistema”:

- Dez dos respondentes consideraram inequivocamente a primeira situação;
- Os restantes dez consideraram existentes duas ou três combinações destas alternativas.

A triangulação destes resultados com os resultados obtidos das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.7 “Responsáveis pelo SGI” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

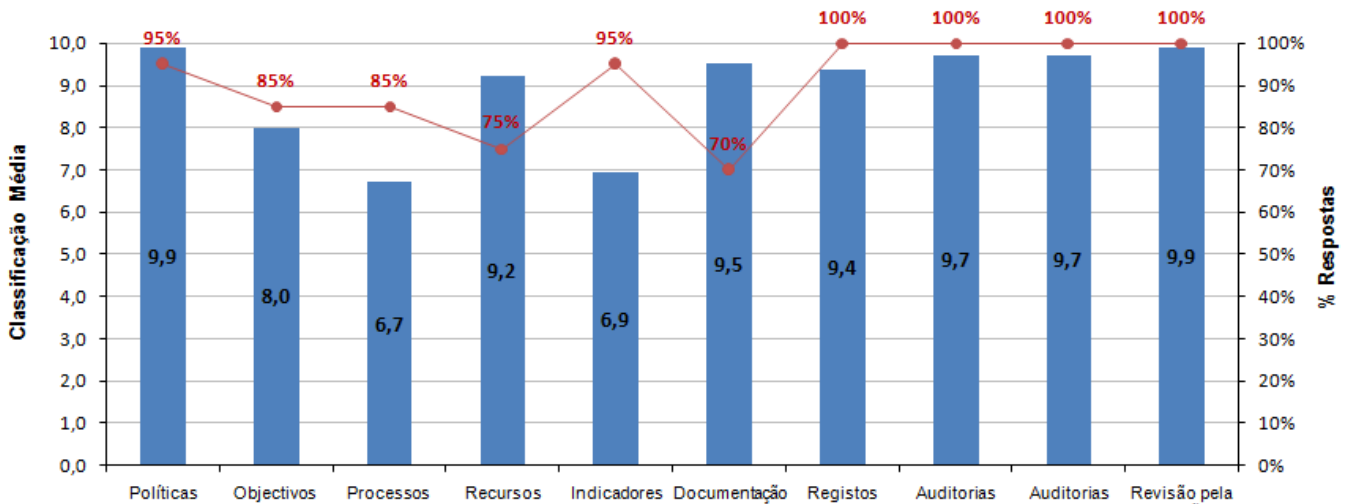
### • QA.B5 – Elementos comuns identificados: harmonizados e/ou integrados

As cinco opções relevantes, relativamente à classificação e taxa de selecção, identificam como mais harmonizados e/ou integrados os seguintes **elementos**: “políticas”, “recursos”, “documentação”, “auditorias” e “revisão pela gestão”, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.

A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.3 “Estratégias de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.



## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

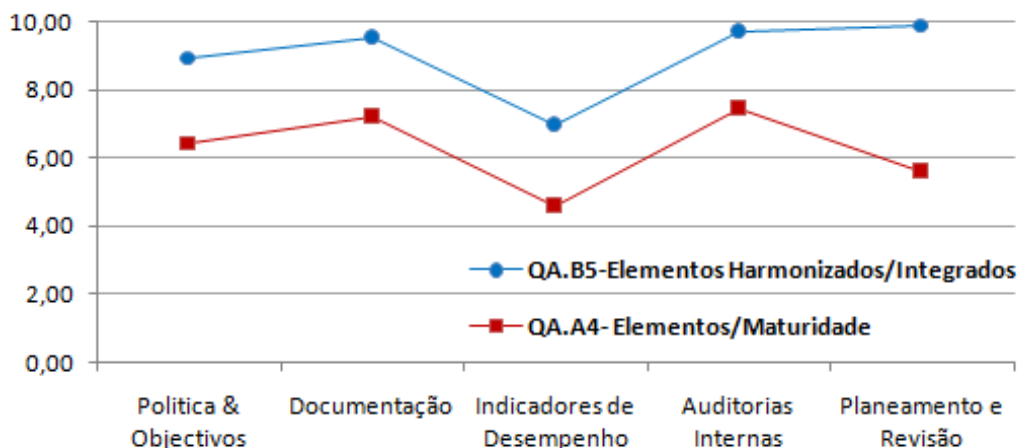


**Figura 7** – Elementos comuns identificados (Questão B5 – Auditores)

Fazendo o cruzamento desta questão com uma outra da primeira parte da lista de verificação - QA.A4 “Em que aspectos os SGI que conhece evidenciam maior nível de maturidade” - obtém-se um paralelismo, evidenciado no gráfico seguinte, entre a abrangência (representada pelos resultados da questão B5) e a profundidade da integração (representada pelos resultados da questão A4), sendo o primeiro aspecto mais valorizado relativamente ao segundo - cerca de 2,5 vezes superior, na escala de 1 a 10 utilizada.

A única excepção é referente ao item “planeamento e revisão”, em que a diferença é ainda superior. Este facto é explicado por o item “revisão” ter sido associado, nestas questões, ao item “planeamento”, este último penalizado nas classificações da questão A4.

Este paralelismo pode ser interpretado como sendo uma apreciação muito equiparada (através dos factores em análise apresentados no gráfico seguinte) da abrangência da integração e da sua profundidade, com estágios evolutivos diferentes. Esses estágios são patentes na valorização, sistematicamente superior, obtida nos cinco factores do primeiro aspecto (questão B5) relativamente ao segundo (questão A4), consistente com o facto deste último ser conseguido numa fase posterior da consolidação dos sistemas de gestão e sua integração.



**Figura 8** – Comparação dos resultados das Questões QA.B5 e QA.A4

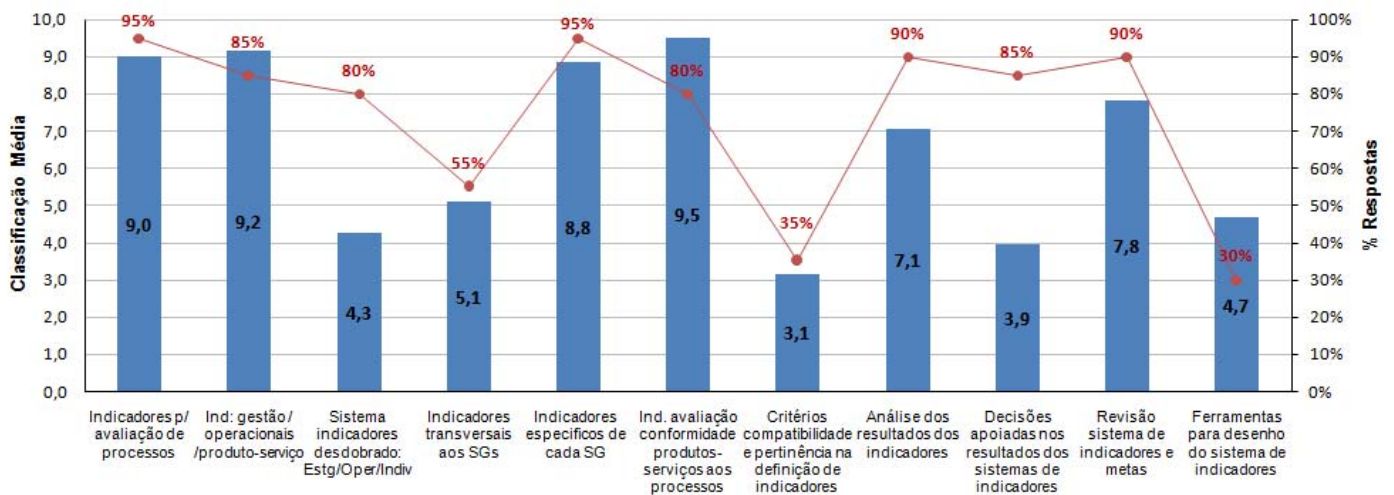
- **QA.B6 – Metodologias de integração identificadas**

Dos vinte inquiridos, quinze consideraram ser o **modelo de abordagem por processos** o mais utilizado para suporte à integração de sistemas, assim como deve ser a base para a implementação de qualquer sistema de gestão, individualizadamente ou não. Nove dos inquiridos consideram que a **abordagem por processos sustentada na metodologia PDCA**, é a abordagem utilizada para a integração. Dois deles identificaram a utilização pontual de modelos de excelência ou de gestão do risco na integração de sistemas.

*A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.3 “Estratégias de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

- **QA.B7 – Ferramentas de avaliação identificadas**

A análise dos resultados obtidos, relativamente à classificação e taxa de selecção, identifica, para os **indicadores de desempenho**, seis opções mais relevantes - algumas alinhadas coerentemente, outras contrastando entre si e com outras opções com que previsivelmente deveriam alinhar - conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.



**Figura 9 – Ferramentas de avaliação identificadas (Questão B7 – Auditores)**

O alinhamento previsível, entre as opções mais relevantes, é o seguinte:

- “Indicadores de avaliação dos processos” alinhada com “Indicadores de gestão, operacionais e de produto/serviço” e com “Indicadores de avaliação da conformidade de produtos/serviços aos processos”;
- As anteriores três, alinhadas com a opção “Indicadores específicos de cada SG”;
- “Análise dos resultados dos indicadores” alinhada com a opção “Revisão do sistema de indicadores e metas”.

Das opções que têm incidências distintas (no que respeita à classificação e taxa de selecção), contrastando com o que seria um previsível alinhamento, identificam-se as seguintes:

- Relevância da opção “Análise dos resultados dos indicadores”, contrastando com a insipiência da opção “Decisões apoiadas nos resultados dos sistemas de indicadores”;
- Relevância da opção “Revisão do sistema de indicadores e metas”, contrastando com a insipiência das opções “Critérios de compatibilidade e pertinência na definição de indicadores” e “Ferramentas para desenho do sistema de indicadores”;
- Relevância da opção “Indicadores de gestão, operacionais e do produto/serviço”, contrastando com a insipiência da opção “Sistema indicadores desdobrado em estratégicos, operacionais e individuais”.

As opções que consistentemente apresentam uma tendência inversa são “Indicadores específicos de cada SG” relativamente a “Indicadores transversais aos SGs”, evidenciando práticas incipientes nas organizações no estabelecimento de indicadores integrados/transversais ou convergentes aos vários subsistemas de gestão em presença.

*A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.3 “Estratégias de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

#### • **QA.D – Níveis de integração aplicáveis a sistemas de gestão integrados**

As opiniões dos inquiridos relativamente aos **níveis de integração** propostos (vide anexo 9.1.2) tiverem o seguinte denominador comum:

- Identificação dos elementos comuns e integração de parte dos elementos comuns – Níveis 1+2 (mais frequente nas organizações)
- Integração dos elementos comuns, incluindo sistemas de indicadores – Nível 3
- Cultura da aprendizagem da organização, baseada na participação/interacção de todas as partes interessadas com vista à melhoria contínua – Nível 4, ou encarado como fundamento e sustentáculo para o êxito da integração.

*A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.6 “Níveis de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

### **5.3. Apresentação e análise dos resultados das entidades e personalidades**

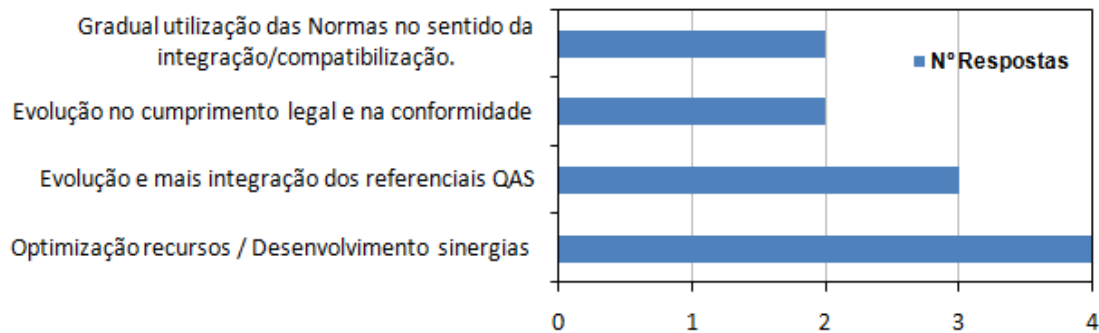
Neste subcapítulo apresentam-se os resultados relativos às entidades/personalidades com base numa análise quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos nas entrevistas, para posterior triangulação com demais dados recolhidos no estudo (no subcapítulo 5.6).

#### **5.3.1. Resultados de questões de resposta aberta**

Apresentam-se os resultados obtidos para o conjunto de questões de resposta aberta da lista de verificação utilizada (Anexo 9.1.3 Lista de Verificação das Entrevistas a Entidades/Personalidades), através de uma análise do seu conteúdo, contabilizando as respostas predominantes e respectiva frequência no universo inquirido (8 respondentes).

• **QEP.1 - Evolução na integração ao longo do tempo, de que modo**

No gráfico da figura seguinte apresentam-se os resultados das respostas dos inquiridos relativamente ao modo como consideram que a evolução na integração de sistemas de gestão se tem desenrolado.



**Figura 10 – Evolução da integração (Questão 1 – Entidades/Personalidades)**

A apreciação global do universo inquirido, relativamente à evolução da integração, teve a seguinte caracterização e valoração: Bastante evolução (6 respondentes); Pouca evolução (1); Evolução no ciclo de revisão (1).

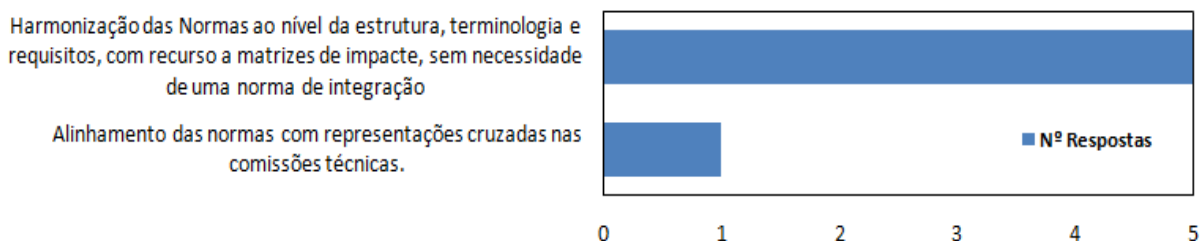
A “optimização de recursos”, a par do “desenvolvimento de sinergias”, mas também a “evolução dos referenciais QAS” - no sentido da integração dos sistemas de gestão que normalizam - constituíram os aspectos que, na opinião dos inquiridos, mais contribuíram para a evolução da integração desses sistemas de gestão, ao longo da última década.

*A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelos auditores no subcapítulo 5.2 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.1 “Evolução da Integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

• **QEP.2 - Os referenciais normativos têm acompanhado as tendências para a integração de sistemas? Como**

A apreciação do universo inquirido, relativamente ao facto dos referenciais normativos terem ou não acompanhado as tendências para a integração de sistemas, teve a seguinte caracterização e valoração: Sim (5 respondentes); Parcialmente (2); Não (1).

As respostas identificaram uma tendência clara de opinião relativamente ao facto da harmonização das normas terem acompanhado a tendência de integração dos sistemas de gestão, sem necessidade de existir uma norma de integração, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.

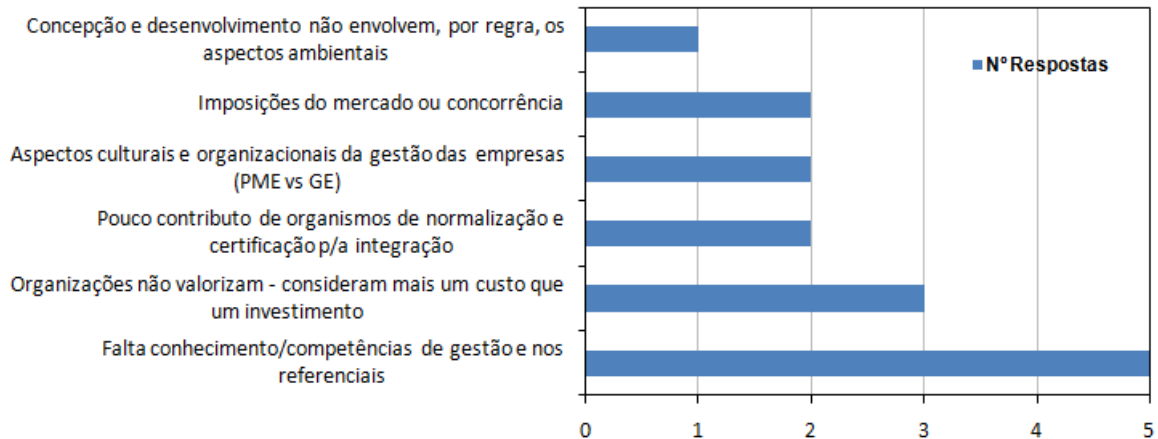


**Figura 11 – Como os referenciais normativos têm acompanhado as tendências para a integração de sistemas (Questão 2 – Entidades/Personalidades)**

- **QEP.3 – Por que razão não se integra mais e melhor**

O factor mais relevante, identificado pelo universo inquirido, como razão para não se integrar mais e melhor é a falta de conhecimento e competências de gestão e, em particular, dos referenciais normativos que sustentam os SGs no seio das organizações, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.

Salientaram ainda, como significativo, o facto de as organizações considerarem a formalização e certificação dos seus subsistemas de gestão, mais como um custo e imposição externa ou corporativa, do que como um investimento com valor acrescentado.



**Figura 12 - Razões de não se integrar mais/melhor (Questão 3 – Entidades/Personalidades)**

A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelos auditores no subcapítulo 5.2 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.4 “Dificuldades na integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

- **QEP.4 - O que é necessário fazer para se passar a integrar mais e melhor**

O aspecto mais relevante identificado – “mais formação académica/profissional e competências” nos domínios da gestão e dos referenciais normativos dos sistemas de gestão – é convergente com o factor referido como a razão mais significativa, identificada, para não se integrar mais e melhor.

Salientem-se ainda, como relevantes, não só a necessidade dos referenciais normativos continuarem a evoluir no sentido do seu maior alinhamento, mas também a utilização da integração como factor de melhoria e meio para alcançar objectivos e obter eficiência, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.

A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelos auditores no subcapítulo 5.2 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.2 “Factores críticos de sucesso e motivações para a integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

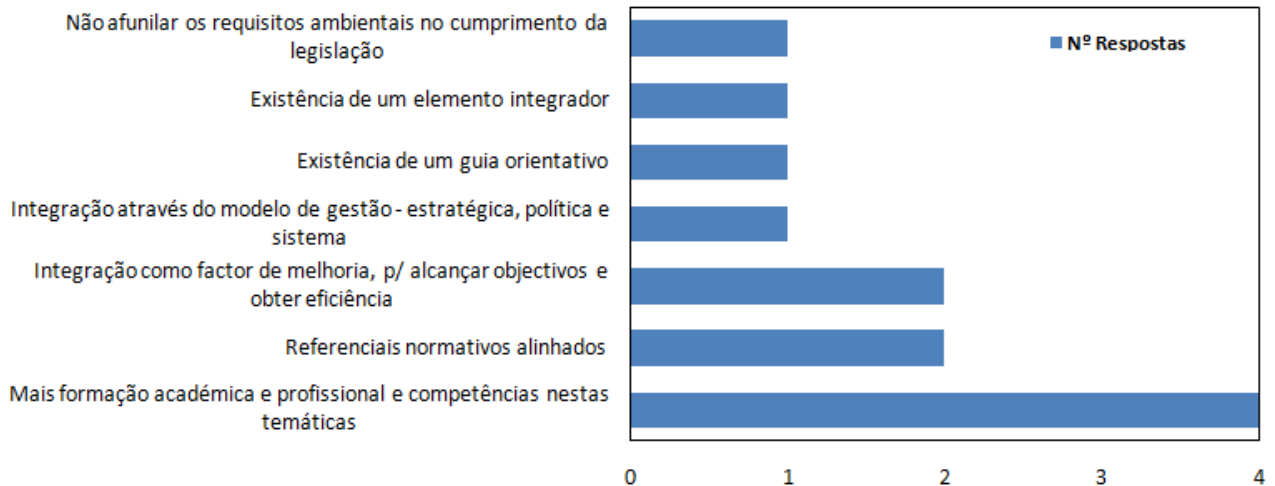


Figura 13 - O que fazer para integrar mais e melhor (Questão 4 – Entidades/Personalidades)

### 5.3.2. Resultados de questões de resposta fechada e orientada

Do conjunto de perguntas de resposta fechada e de resposta orientada, da lista de verificação utilizada (Anexo 9.1.3 Lista de Verificação das Entrevistas a Entidades/Personalidades “Integração de Sistemas de Gestão”), apresentam-se os resultados para cada uma das questões colocadas, relativamente à média das classificações atribuídas para as várias opções e à distribuição da sua selecção no universo inquirido (7 respondentes para este tipo de questões).

#### • QEP.A - Estratégia e âmbito de implementação (Integração faseada?)

Resultados da questão QEP.A: Sim (1 respondentes);  
Não (0 respondentes);  
Depende (4 respondentes).

A opção “depende”, tem o mesmo enquadramento feito para esta questão aos auditores.

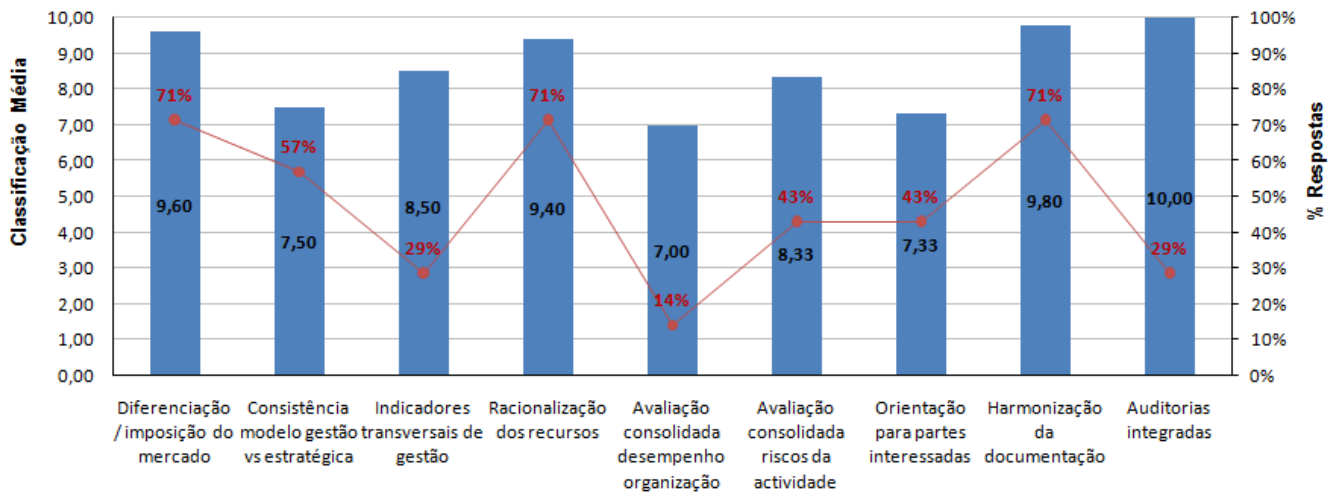
*A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelos auditores no subcapítulo 5.2 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.3 “Estratégias de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

#### • QEP.B - Motivações identificadas

As três opções mais relevantes, relativamente à classificação e taxa de selecção, identificam para as **motivações** um factor exógeno – “diferenciação e/ou imposição do mercado” - e dois endógenos - “racionalização dos recursos” e “harmonização da documentação”, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.

*A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelos auditores no subcapítulo 5.2 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.2 “Factores críticos de sucesso e motivações para a integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

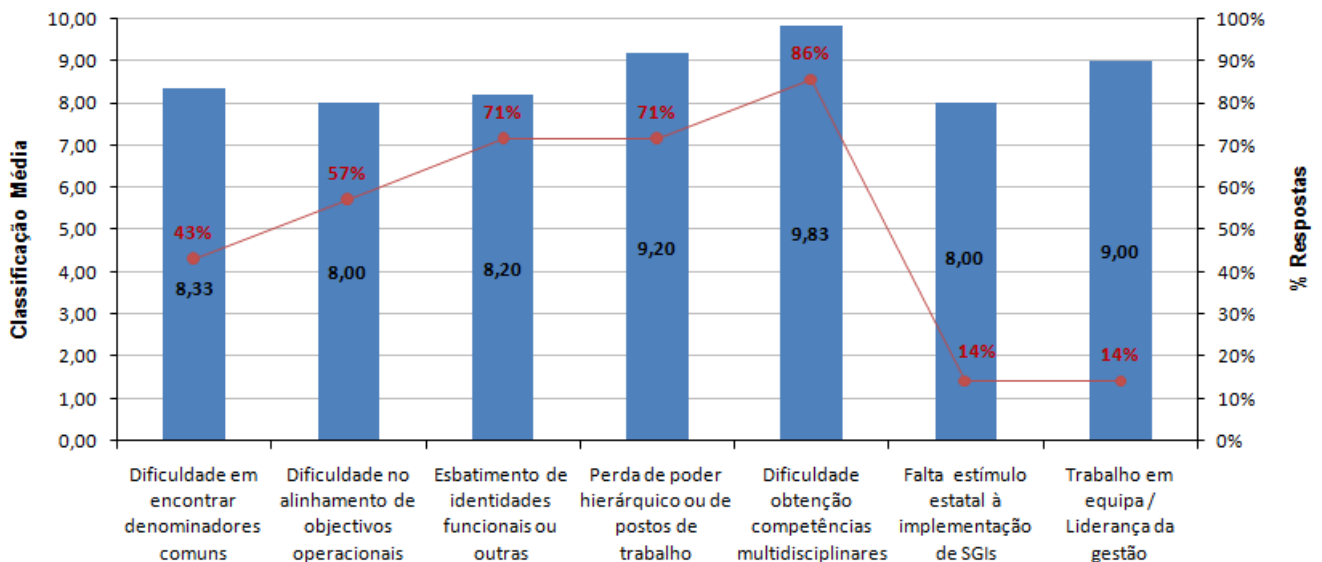
## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal



**Figura 14 -** Motivações para integração de SGs (Questão B – Entidades/Personalidades)

### • QEP.C - Preocupações/dificuldades identificadas

A opção mais relevante relativamente à classificação e taxa de selecção, identifica a “dificuldade de obtenção de competências multidisciplinares”, convergente com a principal razão identificada nas questões de pergunta aberta de não se integrar mais e melhor. Os outros dois aspectos significativos estão relacionados com questões organizacionais “esbatimento de identidades funcionais ou outras” e “perda de poder hierárquico ou de postos de trabalho”, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.



**Figura 15 –** Dificuldades na integração de SGs (Questão C – Entidades/Personalidades)

A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelos auditores no subcapítulo 5.2 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.4 “Dificuldades na integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

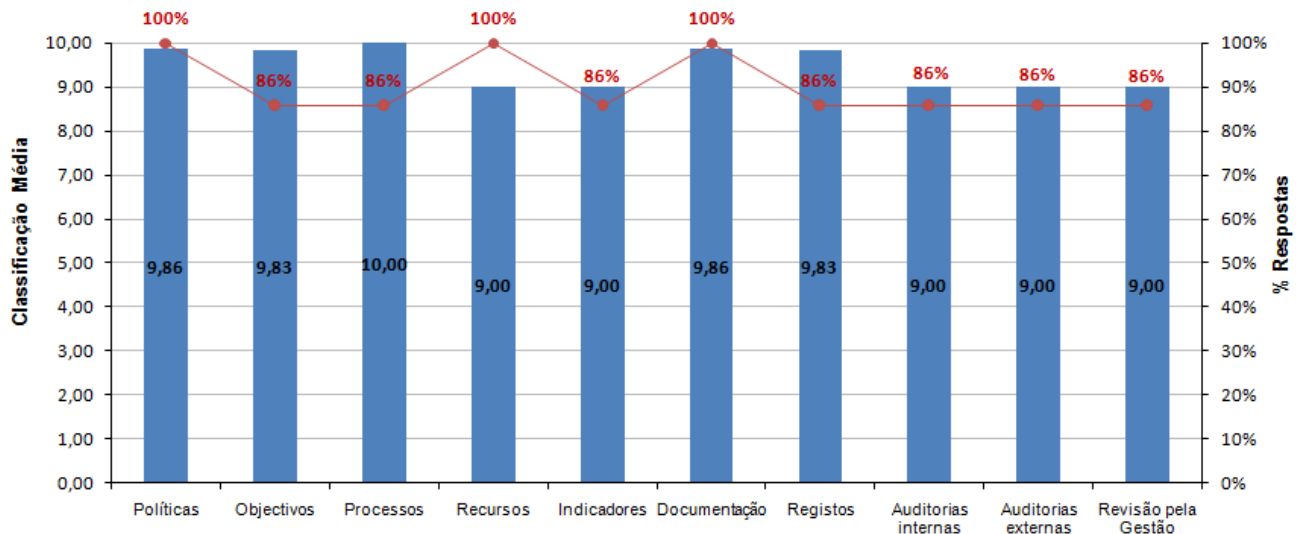
- **QEP.D - Metodologias de integração**

Dos cinco inquiridos que responderam a esta questão, quatro consideraram ser o modelo de abordagem por processos o suporte adequado à integração de sistemas e três deles consideraram a metodologia PCDA. Dois dos inquiridos consideram que a abordagem por processos, sustentada na metodologia PDCA, deve ser a abordagem utilizada para a integração. Um deles identificou a utilização, pontual, de modelos de excelência ou de gestão do risco na integração de sistemas.

A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelos auditores no subcapítulo 5.2 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.3 “Estratégias de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

- **QEP.E - Elementos comuns identificados: harmonizados e/ou integrados**

Todos os **elementos** das opções foram considerados harmonizáveis e/ou integráveis com relevância (relativamente à classificação e taxa de selecção) para os seguintes: “políticas”, “objectivos”, “processos”, “documentação” e “registos” - conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.



**Figura 16 - Elementos harmonizados/integrados (Questão E – Entidades/Personalidade)**

A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelos auditores no subcapítulo 5.2 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.3 “Estratégias de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

Fazendo o cruzamento desta questão com a última questão da primeira parte da lista de verificação - QEP.5 “Em que aspectos os SGI que conhece evidenciam maior nível de maturidade” - obtém-se pouco paralelismo entre as respostas a estas questões, conforme evidenciado no gráfico seguinte - isto é, entre a abrangência (representada pelos resultados da questão QEP.E) e a profundidade da integração (representada pelos resultados da questão QEP.5).



Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

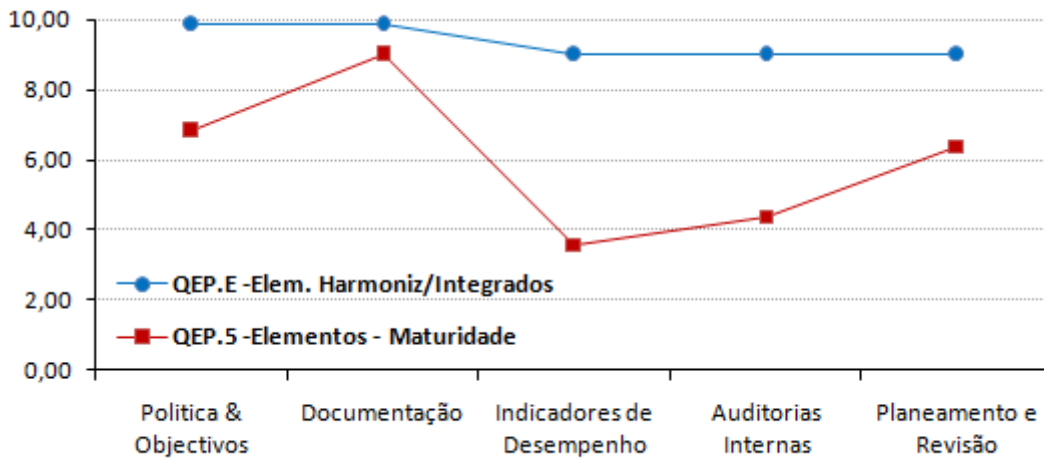


Figura 17 - Comparação dos resultados da Questão QEP.E com a QEP.5

Esta falta de paralelismo pode ser interpretada como uma apreciação contrastante entre a exequibilidade da integração (contida nas respostas à questão QEP.E) e a sua efectiva implementação pelas organizações (correspondente às respostas à questão QEP.5).

• **QEP.F – Ferramentas de avaliação identificadas**

Da análise dos resultados obtidos, relativamente à classificação e taxa de selecção, identificam-se, para os **indicadores de desempenho**, quatro opções mais relevantes, alinhadas coerentemente, duas a duas, contrastando com outras opções com que previsivelmente deveriam alinhar, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.

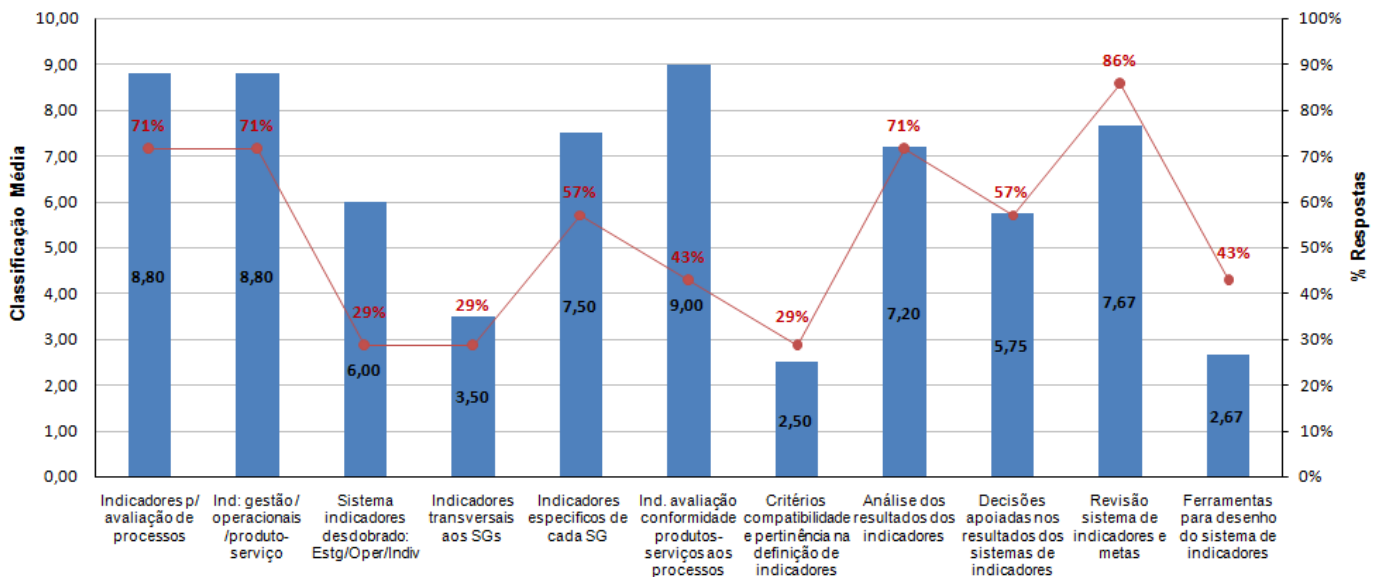


Figura 18 - Ferramentas de avaliação (Questão F – Entidades/Personalidades)

O alinhamento entre as opções mais relevantes é o seguinte:

- “Indicadores de avaliação dos processos” alinhada, quer com “Indicadores de gestão, operacionais e de produto/serviço”, quer com “Indicadores de avaliação da conformidade de produtos/serviços aos processos”;
- “Análise dos resultados dos indicadores” alinhada com a “Revisão do sistema de indicadores e metas”.

A relevância da opção “Análise dos resultados dos indicadores”, contrasta com a insipiência da opção “Decisões apoiadas nos resultados dos sistemas de indicadores”. Assim como a relevância da opção “Indicadores de gestão, operacionais e do produto/serviço”, contrasta com a insipiência da opção “Sistema indicadores desdobrado em estratégicos, operacionais e individuais”.

*A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelos auditores no subcapítulo 5.2 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.3 “Estratégias de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

#### • **QEP.G – Níveis de integração aplicáveis a Sistemas de Gestão Integrados**

As opiniões dadas por seis dos inquiridos relativamente aos **níveis de integração** propostos (vide anexo 9.1.3) foram diversas:

- Três - aceitaram a escala proposta,
- Dois - sugeriram agregações diversas dos 4 níveis, realçando um deles a pertinência de inclusão de mais um nível entre o 3º e 4º, relativo à “Identificação das partes interessadas e estabelecimento de diálogos com cada uma delas”.
- Um - sugeriu níveis de integração distintos dos propostos, a partir do 2º nível: (2) - Integração do suporte documental; (3) - Integração das componentes técnicas, com base na abordagem por processos; (4) - Integração da gestão global/Integração incluída na estratégia.

Um dos inquiridos considerou que a profundidade da integração vai evoluindo com a maturidade do sistema. Um outro referiu a integração de parte dos elementos comuns (nível 2) o mais generalizado nas organizações, opinião esta concordante com a dos auditores.

*A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelos auditores no subcapítulo 5.2 e os resultados das organizações casos de estudo, no subcapítulo 5.4, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.6 “Níveis de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

### **5.4. Apresentação e análise dos resultados das organizações casos de estudo**

Neste subcapítulo apresentam-se os resultados relativos às oito organizações casos de estudo (OCE), seleccionadas nos termos referidos em 5.1.3, com base numa análise quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos nas entrevistas ao/s responsável(eis) do SGI (RSGI), à gestão de topo (GT) e a colaboradores (CLB), com vista a posterior triangulação com os demais dados recolhidos no estudo, a efectuar no subcapítulo 5.6. Salienta-se que a agregação dos resultados é feita pelas organizações bons e menos bons exemplos de integração.

#### **5.4.1. Responsáveis do SGI**

Apresentam-se os resultados das questões colocadas com base na lista de verificação utilizada (Anexo 9.1.4 Lista Verificação das Entrevistas a Organização Casos de Estudo – Responsáveis do SGI), através de uma análise do conteúdo das questões de resposta aberta - contabilizando as respostas predominantes e respectiva frequência no universo

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

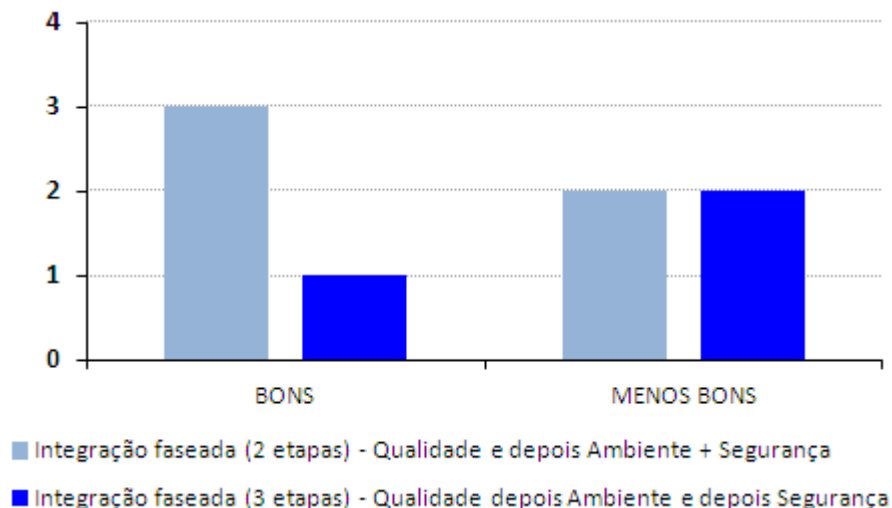
inquirido - e para as questões de resposta fechada, relativamente à média das classificações atribuídas para as várias opções e à distribuição da sua selecção no universo das oito organizações participantes.

No universo inquirido foram entrevistadas diversas composições de responsáveis do SGI:

- Um único responsável do sistema
- Um responsável do sistema apoiado por especialistas na segurança e/ou ambiente
- Equipas multidisciplinares de três responsáveis - qualidade, ambiente e segurança
- Equipas com dois responsáveis: qualidade + ambiente e segurança, ou qualidade e ambiente + segurança.

### • **QOCE-RSGI.A1 - Caracterização do SGI - Estratégia e âmbito de implementação**

Numa análise global da estratégia ou simplesmente da sequência histórica da integração, apresenta-se no gráfico seguinte os resultados para o universo das oito organizações casos de estudo, com agregação por bons e menos bons exemplos.



**Figura 19** – Sequência da integração (Questão A1 – OCE/RSGI)

Efectuando um cruzamento entre o percurso da integração e os sectores de actividade das oito organizações casos de estudo, obtém-se o seguinte:

- Integração faseada (2 etapas): Qualidade e depois Ambiente + Segurança – administração pública, exploração mineira, indústria têxtil, construção e serviços de engenharia.
- Integração faseada (3 etapas): Qualidade, depois Ambiente e depois Segurança – saneamento / higiene pública, indústria química e serviços de engenharia.

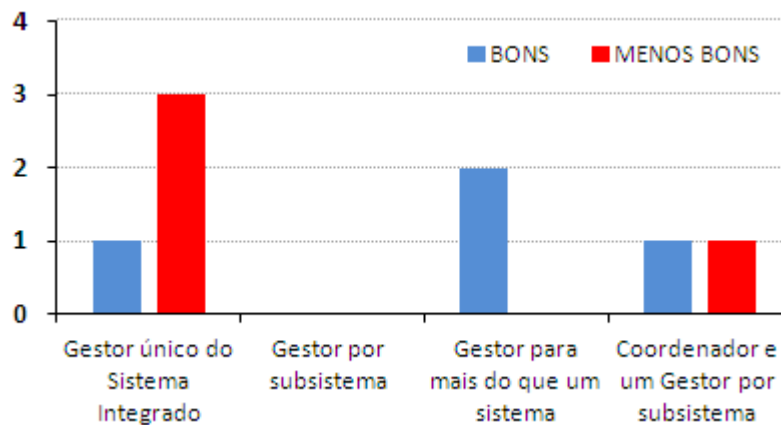
Estes resultados são inconclusivos relativamente a uma eventual correlação entre o faseamento da integração e a condição de bom ou menos bom exemplo de integração ou entre aquele factor e o sector de actividade da organização.

Relativamente ao âmbito da integração, quatro das organizações casos de estudo tinham, para além dos sistemas QAS, outros sistemas de gestão certificados ou outros reconhecimentos/certificações em domínios das respectivas actividades (resultantes de decisões estratégicas/negócio ou obrigações regulamentares), alguns deles integrados nos respectivos SGI - QAS.

A triangulação destes resultados e dos gestores de topo (ponto 5.4.2), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.3 “Estratégias de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

• **QOCE-RSGI.A2 – Caracterização do SGI - Estrutura de responsabilidades do SGI**

A distribuição da estrutura de responsabilidades do SGI nas oito organizações casos de estudo tem a seguinte distribuição pelos bons e menos bons exemplos.



**Figura 20 – Estrutura de responsabilidades do SGI (Questão A2 – OCE/RSGI)**

A distribuição da estrutura de responsabilidades do SGI pelos sectores de actividade das oito organizações é a seguinte:

- Gestor único do SGI – indústria têxtil (1), construção e serviços de engenharia (2)
- Gestor para mais de um sistema – administração pública (1), exploração mineira (1)
- Coordenador e Gestor p/ subsistema – saneamento/higiene pública (1); indústria química (1).

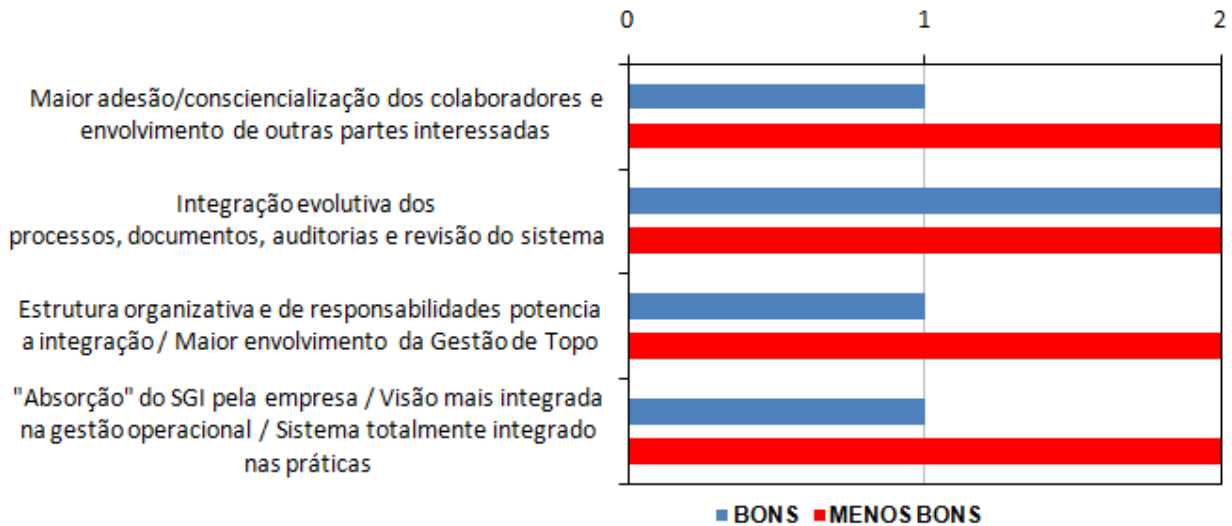
Os resultados acima apresentados, não permitem estabelecer qualquer correlação entre a tipologia da estrutura de responsabilidades nas oito organizações casos de estudo e a respectiva condição de bom, ou menos bom exemplo de integração, ou entre aquela e o sector de actividade.

A triangulação destes resultados com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e os resultados dos gestores de topo (ponto 5.4.2) é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.7 “Responsáveis pelo SGI” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

• **QOCE-RSGI.A3 - Evolução da integração ao longo do tempo – de que modo**

A análise de conteúdo desta questão de resposta aberta, identificou um conjunto de apreciações sobre a evolução da integração nas organizações casos de estudo, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte. As respostas dos bons exemplos de integração estão alinhadas com os resultados obtidos nas questões de resposta fechada, contrastando com disparidades evidenciadas nos menos bons exemplos, especificamente nas respostas às questões “D-Benefícios da integração” e “F- Elementos comuns harmonizados/integrados”, apresentadas em pontos subsequentes (figuras 25 e 27).

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
**Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal**



**Figura 21** – Evolução da integração (Questão A3 / Respostas agregadas – OCE/RSGI)

É ainda de salientar um conjunto adicional de respostas dadas pelos responsáveis dos SGIs das organizações casos de estudo, apresentados na tabela seguinte. Para os bons exemplos, estas são igualmente convergentes com as respostas às questões “D-Benefícios da integração”, “F- Elementos comuns harmonizados/integrados” e “H- Ferramentas de avaliação”, apresentados em pontos subsequentes (gráficos das figuras 25, 27 e 28). Para os menos bons exemplos verifica-se alinhamento da resposta “melhoria na avaliação da conformidade legal” com resposta à questão “D- Benefícios da integração”.

Têm sentido evolução na integração ao longo do tempo?	BONS	MENOS BONS
Harmonização, simplificação e informatização de suportes e ferramentas	1	
Indicadores transversais e específicos, objecto de uma padronização prévia	1	
Benchmarking nacional e internacional com entidades congéneres	1	
Menor resistência da organização para a produção de registos e evidências	1	
Decisões baseadas em dados e factos	1	
Evolução para a sustentabilidade do sistema (questões climáticas e de conservação e racionalização energética)	1	
Ambiente - acompanhamento transversal com desenvolvimento de sinergias	1	
Controlo cruzado ao nível da SST	1	
Aposta na formação		1
Melhoria na avaliação da conformidade legal		1
Simplificação do processo de avaliação de fornecedores		1

**Tabela 9** – Evolução da integração (Questão A3 / Respostas individualizadas – OCE/RSGI)

*A triangulação destes resultados e dos correspondentes para os gestores de topo (ponto 5.4.2), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.5 “Evolução corporativa da integração e benefícios obtidos coma a integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

• **QOCE-RSGI.B - Motivações para a integração**

Os resultados referentes às **motivações** mais relevantes, relativamente à classificação e taxa de selecção, apresentados no gráfico seguinte, identificam:

- Bons exemplos de integração – Diferenciação/imposição do mercado; Consistência do modelo gestão vs estratégia da organização; Avaliação consolidada do desempenho organização; Avaliação consolidada dos riscos da actividade; Orientação para partes interessadas; Tomadas de decisão interligadamente na organização
- Menos bons exemplos de integração – Diferenciação/imposição do mercado; Consistência do modelo gestão vs estratégia da organização; Harmonização da documentação.

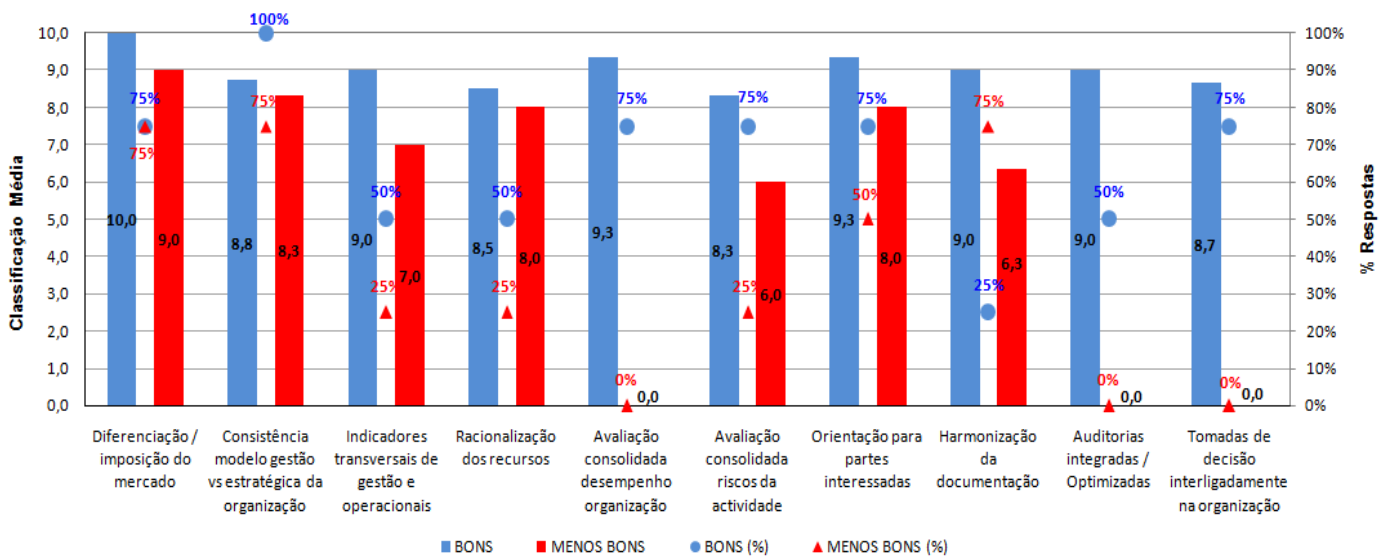


Figura 22 – Motivações para a integração (Questão B – OCE/RSGI)

Considerando a opção “Diferenciação/imposição do mercado” como motivação externa e as demais, como motivações internas, foi feita uma análise destes dois tipos entre as organizações casos de estudo bons e menos bons exemplos de integração, obtendo-se os resultados evidenciados no gráfico seguinte. Estes identificam que as organizações bons exemplos apresentam uma tendência clara para as motivações internas, comparativamente com as organizações menos bons exemplos.

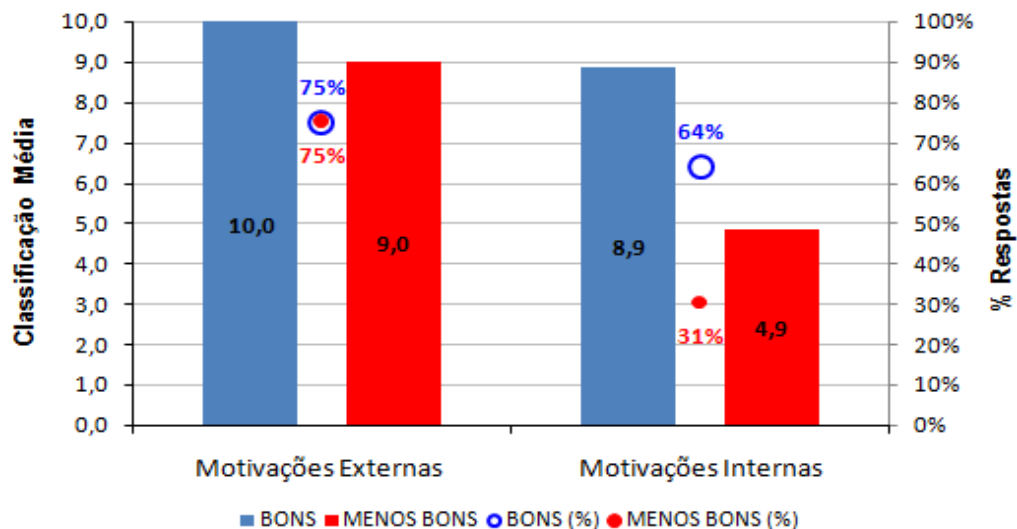


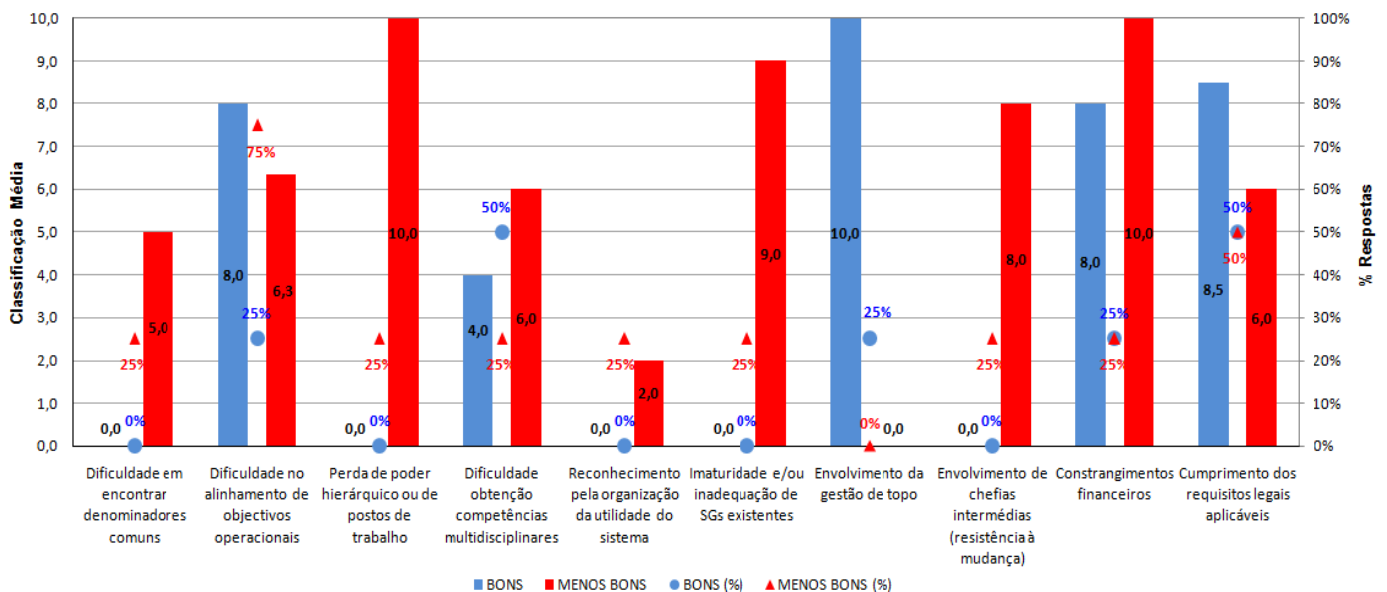
Figura 23 – Motivações internas e externas (Questão B – OCE/RSGI)

A triangulação destes resultados e dos correspondentes para os gestores de topo (ponto 5.4.2), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.2 “Factores críticos de sucesso e motivações para a integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

• **QOCE-RSGI.C - Preocupações/dificuldades na integração**

Os resultados referentes às **preocupações/dificuldades**, identificam uma grande dispersão de opiniões, atendendo à classificação e taxa de selecção. Salientam-se unicamente como mais significativas, conforme evidenciado no gráfico seguinte:

- Bons exemplos de integração – Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis.
- Menos bons exemplos de integração – Dificuldade no alinhamento de objectivos operacionais; Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis.



**Figura 24** – Preocupações/dificuldades na integração (Questão C – OCE/RSGI)

A triangulação destes resultados e dos correspondentes para os gestores de topo (ponto 5.4.2), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.4 “Dificuldades na integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

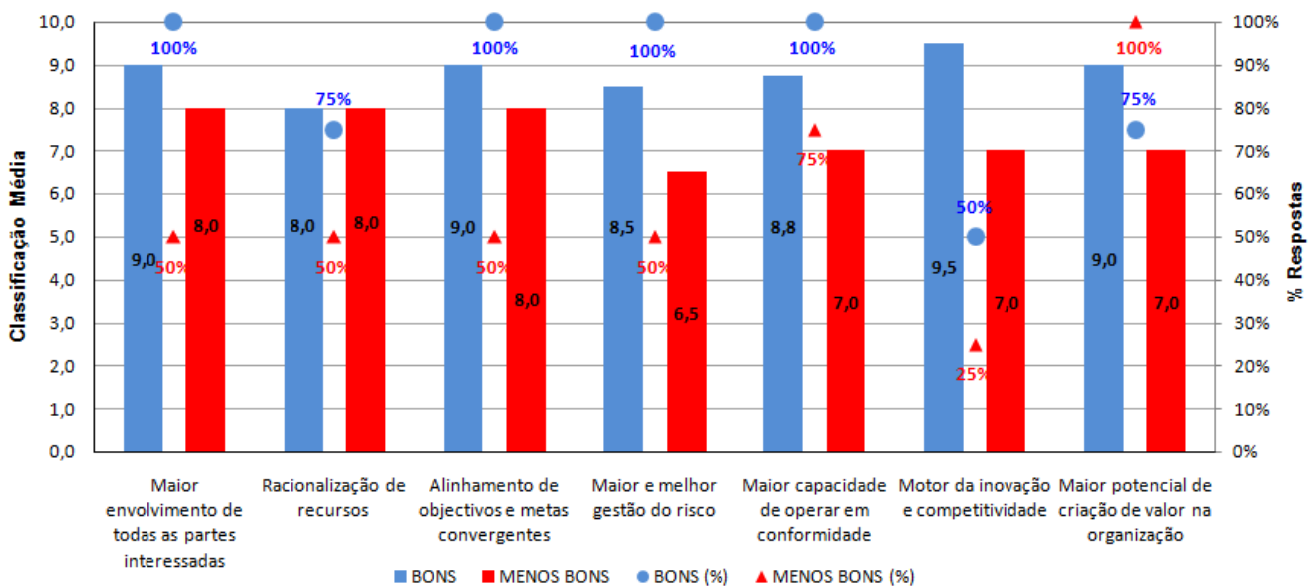
• **QOCE-RSGI.D - Benefícios obtidos com a integração**

Os resultados referentes aos **benefícios** mais relevantes, relativamente à classificação e taxa de selecção, apresentados no gráfico seguinte, identificam:

- Bons exemplos – Maior envolvimento das partes interessadas; Racionalização de recursos; Alinhamento de objectivos e metas convergentes; Melhor gestão do risco; Maior capacidade de operar em conformidade; Maior potencial de criar valor.
- Menos bons exemplos – Maior capacidade de operar em conformidade; Maior potencial de criar valor na organização.

Na globalidade, os benefícios identificados pelos bons exemplos são mais significativos.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal



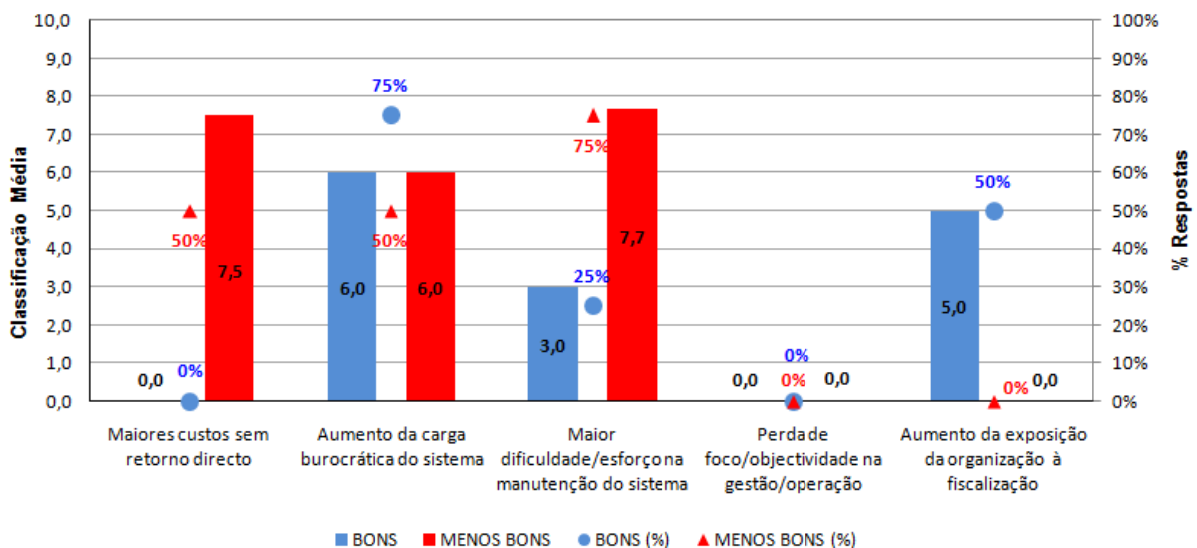
**Figura 25** - Principais benefícios obtidos com a integração (Questão D – OCE/RSGI)

A triangulação destes resultados e dos correspondentes para os gestores de topo (ponto 5.4.2), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.5 “Evolução corporativa da integração e benefícios obtidos com a integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

### • QOCE-RSGI.E - Desvantagens decorrentes da integração

Os resultados referentes às **desvantagens** não identificam tendências relevantes relativamente à classificação e taxa de selecção, salientando-se, no entanto, as apresentadas no gráfico seguinte:

- Bons exemplos de integração – Aumento da carga burocrática do sistema.
- Menos bons exemplos – Maior dificuldade/esforço na manutenção do sistema.



**Figura 26** – Desvantagens decorrentes da integração (Questão E – OCE/RSGI)



• **QOCE-RSGI.F – Elementos comuns harmonizados ou integrados**

Os resultados referentes aos **elementos** comuns - classificação e taxa de selecção atribuídas pelos inquiridos - conforme apresentado no gráfico seguinte, identificam:

- Bons exemplos – Harmonização ou integração da globalidade dos elementos; com menor expressão para os registos e metodologias e, particularmente, registos de identificação de perigos / análise de riscos e de aspectos/impactes ambientais.
- Menos bons exemplos – Os elementos harmonizados/integrados identificados com mais expressão foram: políticas, recursos, não conformidades, acções, auditorias e revisão pela gestão. Os elementos menos harmonizados/integrados foram consistentemente, os objectivos, planeamento e programas de gestão e indicadores.

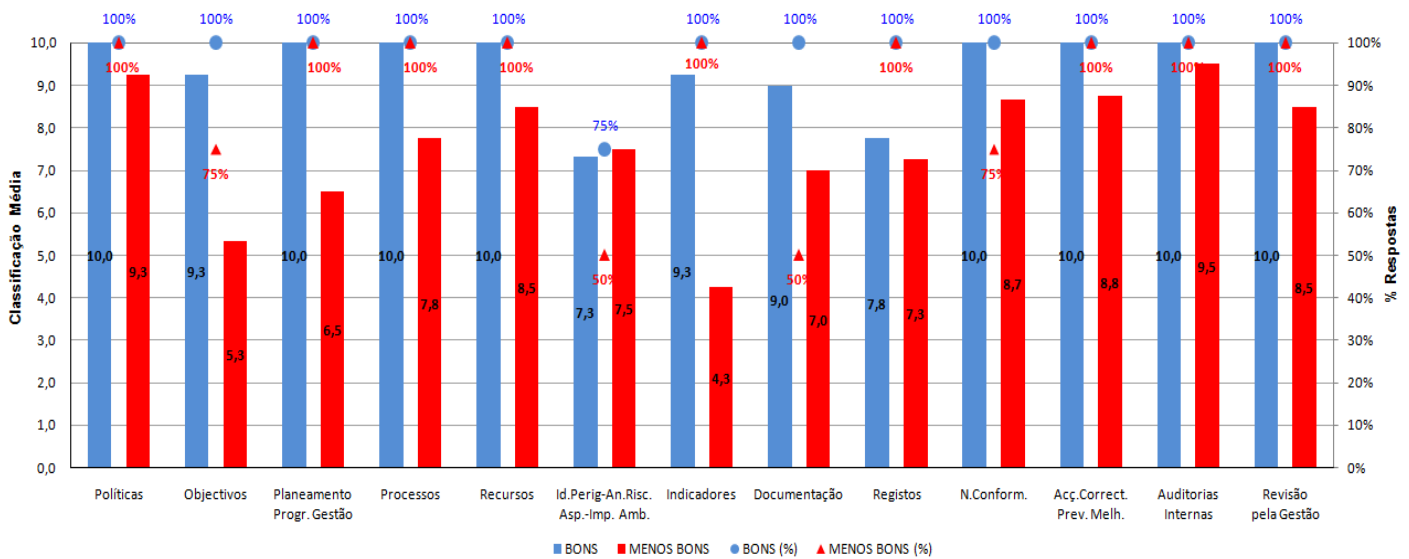


Figura 27 – Elementos comuns harmonizados ou integrados (Questão F – OCE/RSGI)

A triangulação destes resultados e dos correspondentes para os gestores de topo (ponto 5.4.2), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.3 “Estratégias de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

• **QOCE-RSGI.G – Metodologias de integração identificadas**

Os responsáveis dos SGIs das oito organizações casos de estudo, identificaram o modelo de abordagem por processos, sustentado na metodologia PDCA como o suporte à integração do sistema. Dois dos bons exemplos inquiridos identificaram a utilização de modelos de excelência, gestão do risco e de reengenharia de processos.

A triangulação destes resultados, do item anterior (elementos comuns harmonizados/integrados) e dos correspondentes para os gestores de topo (ponto 5.4.2), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.3 “Estratégias de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

• **QOCE-RSGI.H – Ferramentas de avaliação/decisão identificadas**

Os resultados referentes às ferramentas de avaliação, com particular incidência para os KPIs, obtidos pelos inquiridos relativamente à classificação e taxa de selecção das opções colocadas nesta questão, identificam, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte:

- **Bons exemplos** – A maior parte das opções apresentadas foram consideradas com relevância. Menos significativa foi considerada a opção “Indicadores de avaliação da conformidade de produtos/serviços aos processos”, sendo também assumido como não sistemática “decisões apoiadas nos resultados dos sistemas de indicadores”.
- **Menos bons exemplos** – As opções identificadas com mais expressão foram: “Indicadores de avaliação dos processos”, alinhada com “Indicadores específicos de cada SG”, assim como “Revisão do sistema de indicadores e metas”. Contrastando esta última com a reduzida relevância da opção “Análise dos resultados dos indicadores” e a insipiência da opção “Critérios de compatibilidade e pertinência na definição de indicadores”. A opção “decisões apoiadas nos resultados dos sistemas de indicadores” é assumida também como não sistemática, assim como as opções “Indicadores de gestão, operacionais e de produto/serviço” e “Sistema indicadores desdobrado: Estratégicos / Operacionais / Individuais”.

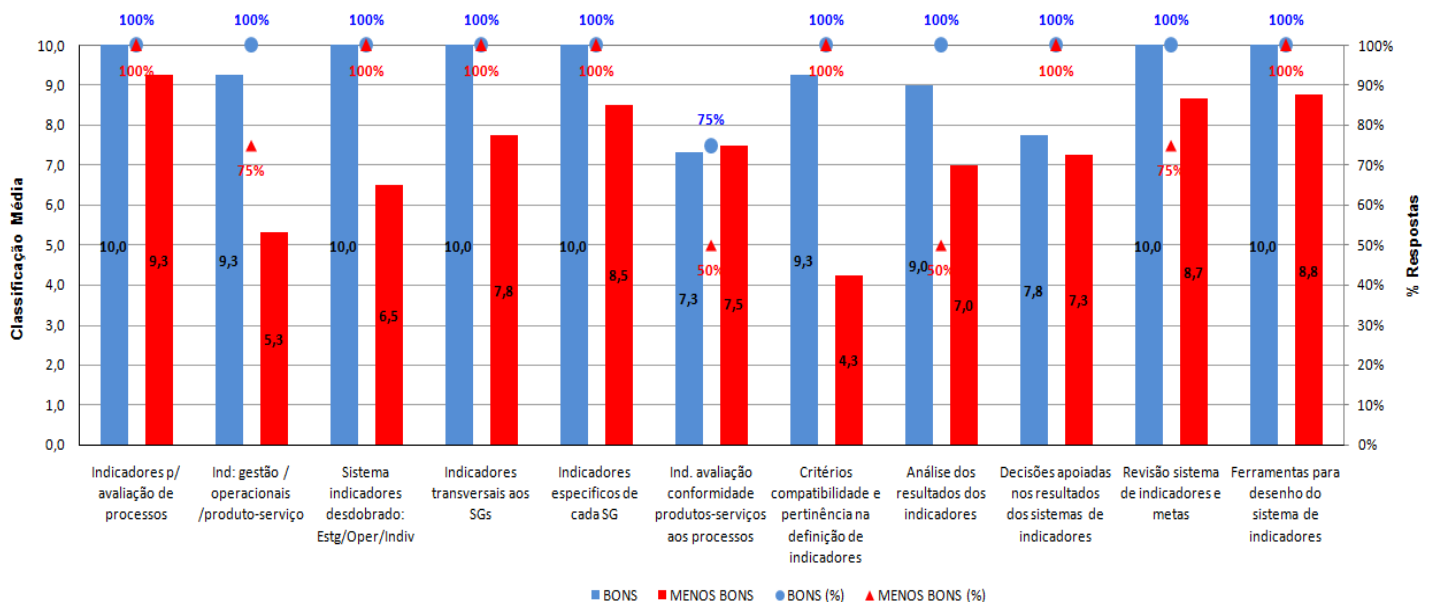


Figura 28 – Ferramentas de avaliação (Questão H – OCE/RSGI)

• **QOCE-RSGI.I – Sistemas de Indicadores existentes**

Os responsáveis dos SGIs das oito organizações casos de estudo foram solicitados a identificarem exemplos dos seus sistemas de indicadores, especificando indicadores na vertente estratégica, operacional e individual.

Os resultados das suas respostas, apresentados na tabela seguinte, evidenciam um desdobramento/alinhamento incipiente entre os três níveis - estratégico, operacional e individual, principalmente para este último - assim como relativamente aos indicadores transversais aos três sistemas.

Esta constatação contrasta com as respostas expressas para a questão anterior, relativa a “ferramentas de avaliação”, designadamente para a opção “Indicadores transversais aos SGs” que revela uma selecção massiva nos bons exemplos e muito significativa nos menos bons exemplos.

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

Sistemas de Indicadores existentes		Bons	Menos Bons
<b>Estratégicos</b>	Rentabilidade Financeira	1	2
	Margem Bruta	1	1
	Cumprimento do orçamento na vertente de vendas	1	1
<b>Operacionais</b>	Q - Taxa de adjudicação	0	2
	A - Racionalização de Consumos	2	2
	S – Índices de Sinistralidade - frequência e gravidade	2	3
	QA - Índices de produção, separação e tratamento de resíduos / Produção específica de efluentes / Taxas de Reprocessamento / Índices de qualidade da matéria-prima e produto final	2	2
	QA - Consumos específicos por produção	1	2
	QAS - Planos de Formação concretizados	0	2
<b>Individuais</b>	QAS - Nível de implementação de acções em cada uma das áreas de actuação	1	0
	QAS - Indicadores com base em objectivos desdobrados ao nível individual e equipas	1	0
	QAS – EFQM (Modelo de Excelência da EFQM “European Foundation for Quality Management”)	1	0
	QAS – CAF (Modelo Common Assessment Framework)	1	0

Q- Qualidade; A- Ambiente; S- Segurança

**Tabela 10** – Exemplos de Indicadores nas organizações (Questão I – OCE/RSGI)

• **QOCE-RSGI.J – Níveis de Integração - autoavaliação**

Os responsáveis dos SGIs das oito organizações casos de estudo foram solicitados a fazerem uma auto-avaliação do nível de integração dos respectivos sistemas, utilizando a mesma tabela, sugerida aos demais inquiridos.

O resultado da auto-avaliação identificou que os bons exemplos de integração se localizaram no nível 4 (máximo da escala), tanto na vertente de abordagem como na de implementação, consistentemente com os resultados obtidos nas entrevistas.

Relativamente aos resultados dos menos bons exemplos a auto-avaliação é também consistente com os resultados obtidos nas respostas a todas as questões e na apreciação global inferida na entrevista. Exceptua-se um dos casos de estudo, que se sobreavaliou (com classificação máxima), quando comparado o resultado da sua auto-avaliação, com os resultados obtidos na entrevista.

Estes resultados serão comparados no subcapítulo 5.5 com os resultados da auto-avaliação da maturidade da integração efectuada pelas organizações (preenchimento das Matrizes de Auto-avaliação apresentadas no capítulo 4). É ainda apresentada no ponto 5.4.3 uma análise cruzada de alguns resultados obtidos por estes responsáveis com os encontrados para os gestores de topo.

Nível de integração aplicável à empresa em análise.	Bons Exemplos		Menos Bons Exemplos	
	Abordagem	Implementação	Abordagem	Implementação
o Sistemas de Gestão individuais (0).				
o Compreensão/identificação dos elementos comuns. (1)				
o Integração de parte dos elementos comuns. (2)			2	3
o Integração de todos os elementos comuns, incluindo sistemas de indicadores. (3)			1	
o Cultura da aprendizagem da organização, baseada na participação/interacção de todas as partes interessadas com vista à melhoria contínua. (4)	4	4	1	1

**Tabela 11** – Níveis de Integração – Autoavaliação (Questão J – OCE/RSGI)

**Integração de Sistemas de Gestão em Portugal**  
**Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal**

*A triangulação destes resultados - dos dois itens anteriores (ferramentas de avaliação e sistema de indicadores) - e dos correspondentes para os gestores de topo (ponto 5.4.2) e da autoavaliação da maturidade da integração (subcapítulo 5.5), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.6 “Níveis de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

**5.4.2. Gestão de topo**

Neste subcapítulo apresentam-se os resultados das questões colocadas, com base na lista de verificação utilizada (Anexo 9.1.5 Lista Verificação das Entrevistas a Organização Casos de Estudo – Gestão Topo), relativamente à média das classificações atribuídas para as várias opções e à distribuição da sua selecção, no universo das 8 organizações inquiridas.

Os elementos da gestão de topo inquiridos tinham, todos eles, funções e responsabilidade de representantes da gestão do sistema de gestão integrado, em cada organização.

• **QOCE-GT - Evolução na integração ao longo do tempo – de que modo**

A evolução da integração é vista por estes gestores, quer na perspectiva da evolução do SGI no contexto organizacional, quer no seu contributo para a gestão e melhoria do desempenho da organização. A análise de conteúdo desta questão, de resposta aberta, proporcionou uma agregação das apreciações recolhidas, em cinco vertentes, conforme apresentado na tabela seguinte – “Contributo da integração para a gestão das organizações”; “Práticas transversais e optimizadas”; “Indicadores de desempenho no SGI”; “Evolução nas três vertentes: qualidade, ambiente e segurança”; “Evolução dos referenciais”.

		Têm sentido evolução na integração ao longo do tempo?		
		BONS	MENOS BONS	TOTAL
Contributo da integração para a gestão das organizações	Maior aproximação do sistema à realidade empresarial / Cadeia de comunicação e interfaces eficaz entre a gestão de topo, chefias intermédias e operacionais / Administração permanentemente informada sobre a condução do SGI / Adaptação do sistema à estratégia de negocio da empresa / Aceitação do sistema pela organização	2	2	4
	A integração não sendo sistemática é uma preocupação, visando a optimização do sistema para uma gestão eficaz e eficiente	2	0	2
	Intervenção activa na revisão do sistema e seus acompanhamentos por parte da gestão de topo	2	0	2
	A estrutura organizativa e de responsabilidades do sistema de gestão potencia a integração	0	1	1
	A implementação do SGI como apoio à re-engenharia da empresa e sua reestruturação organizativa	1	0	1
	Aposta nas competências	1	0	1
Práticas transversais e optimizadas	Adopção de políticas e metodologias transversais no que respeita à estratégia, recursos humanos, auditorias e compras	0	1	1
	Instrumentos comuns ao nível dos objectivos metodologias e metas	1	0	1
	Seleção de fornecedores com base nos requisitos dos três referenciais	1	0	1
	Simplificação e optimização	1	0	1
	Bolsa de auditores alargada e exclusivamente interna	1	0	1
Indicadores de desempenho do SGI	Prosseguir os princípios de melhoria continua através de avaliação sistemática do desempenho do sistema com base num sistema de indicadores que apoiam a decisão	1	0	1
	Sistema de Indicadores desdobrado desde o nível estratégico, intermédio e individual	1	0	1
	Sistema de Indicadores ágil, sujeito a revisões de adequação e suportado por sistema de informação alimentado descentralizadamente	1	0	1
Evolução nas vertentes Qualidade / Ambiente / Segurança	Consolidação das práticas dos clientes com as práticas internas	0	1	1
	Grande envolvimento no estudo e análise do impacto dos gases com efeito de estufa no sector	1	0	1
	Maior cultura de segurança e adesão a preocupações ambientais, nomeadamente da recolha selectiva de residuos	0	1	1
	Melhoria continua e objectivo de excelência - melhores do sector	1	0	1
Evolução dos referenciais	Necessidade de revisão das normas na perspectiva de eficiência	0	1	1
	Evolução progressiva dos referenciais	0	1	1

**Tabela 12 – Evolução da integração (Questão de resposta aberta – OCE/GT)**

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

A primeira destas cinco vertentes foi a mais indicada, tendo maior incidência a resposta que identificou como resultado da evolução da integração “maior aproximação do sistema à realidade empresarial” e à sua “estratégia de negócio”, com uma “cadeia de comunicação e interfaces entre a gestão de topo, chefias intermédias e operacionais”.

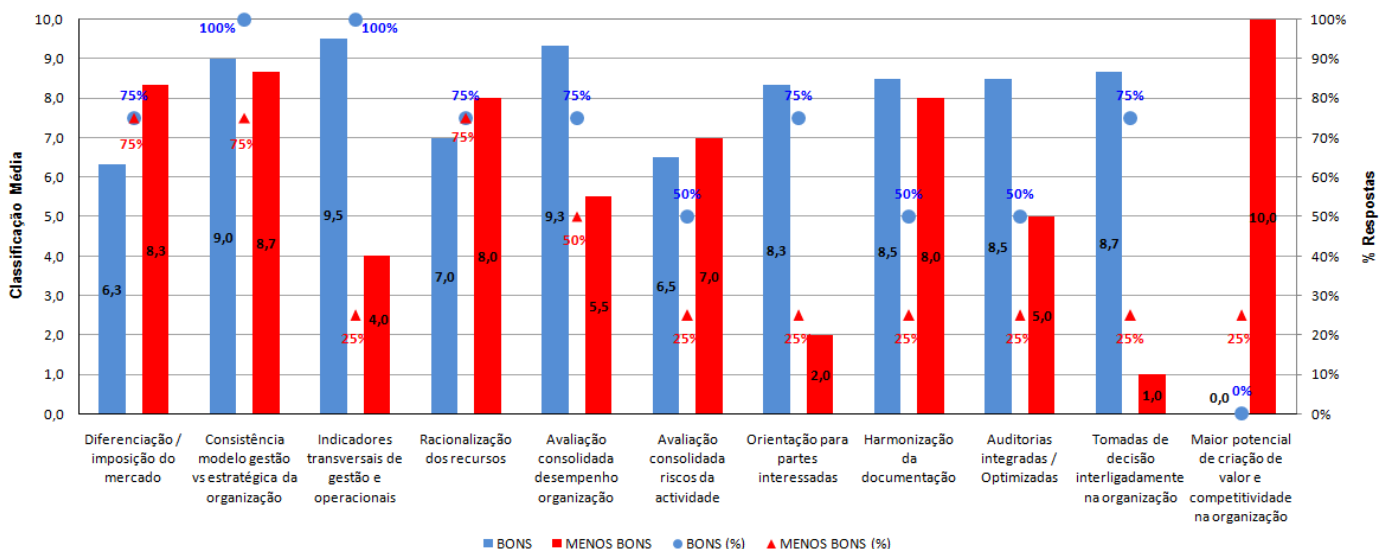
As vertentes da evolução classificadas como “Práticas transversais e optimizadas” e “Indicadores de desempenho do SGI” foram maioritariamente identificadas pelos gestores das organizações bons exemplos, tendência, esta, também reflectida nos resultados obtidos nas questões de resposta fechada, para os mesmos inquiridos dessas organizações. Este alinhamento contrasta com as disparidades evidenciadas nas respostas dadas pelos gestores das organizações menos bons exemplos, comparativamente aos resultados obtidos por estes nas questões de resposta fechada – especificamente, “A - Motivações para a integração” e “C - Benefícios da integração” - conforme apresentado em pontos seguintes (figuras 29 e 32).

*A triangulação destes resultados e dos correspondentes para os responsáveis do SGI (ponto 5.4.1), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.5 “Evolução corporativa da integração e benefícios obtidos como a integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

### • QOCE-GT.A - Motivações para a integração

Os resultados referentes às **motivações** mais relevantes, relativamente à classificação e taxa de selecção, apresentados no gráfico seguinte, identificam:

- Bons exemplos – Consistência do modelo gestão vs estratégia da organização; Indicadores transversais de gestão e operacionais; Avaliação consolidada do desempenho da organização; Orientação para as partes interessadas; Tomadas de decisão interligadamente na organização.
- Menos bons exemplos – Diferenciação/imposição do mercado; Consistência do modelo gestão vs estratégia da organização; Racionalização de recursos; Harmonização da documentação.



**Figura 29 - Níveis de Integração – Autoavaliação (Questão A – OCE/GT)**

À semelhança dos responsáveis dos SGIs, foi feita uma análise comparativa entre bons e menos bons exemplos de integração, relativamente a motivações externas e internas.

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
 Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

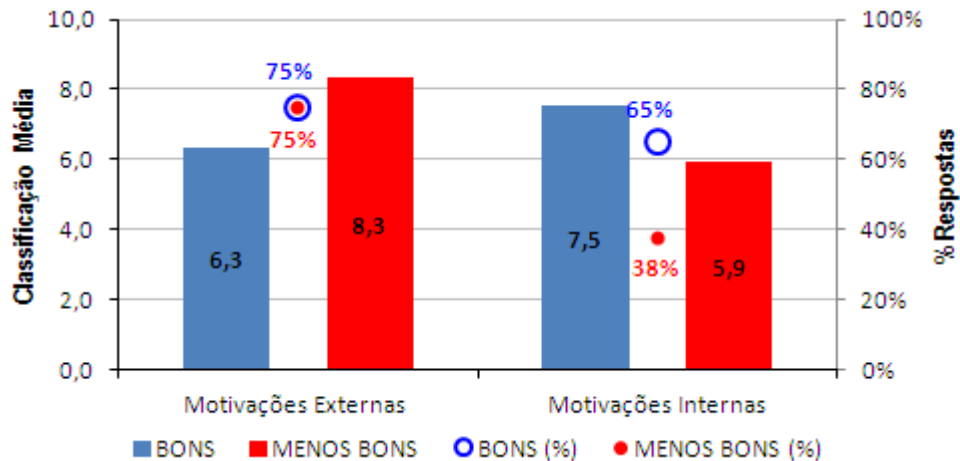


Figura 30 - Motivações internas e externas (Questão A – OCE/GT)

Os resultados, evidenciados no gráfico anterior, identificam uma tendência maior dos gestores de topo das organizações menos bons exemplos para as motivações externas, relativamente aos bons exemplos, contrapondo com a maior tendência destes para as motivações internas.

A triangulação destes resultados e dos correspondentes para os responsáveis do SGI (ponto 5.4.1), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.2 “Factores críticos de sucesso e motivações para a integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

• **QOCE-GT.B - Preocupações/dificuldades na integração**

Os resultados referentes às **preocupações** identificam uma grande dispersão de opiniões, atendendo à classificação e taxa de selecção, salientando-se, unicamente, como mais significativas, conforme evidenciado no gráfico seguinte:

- Bons exemplos – Potencial de retorno do investimento.
- Menos bons exemplos – Dificuldade de alinhamento de objectivos estratégicos com os objectivos do sistema.

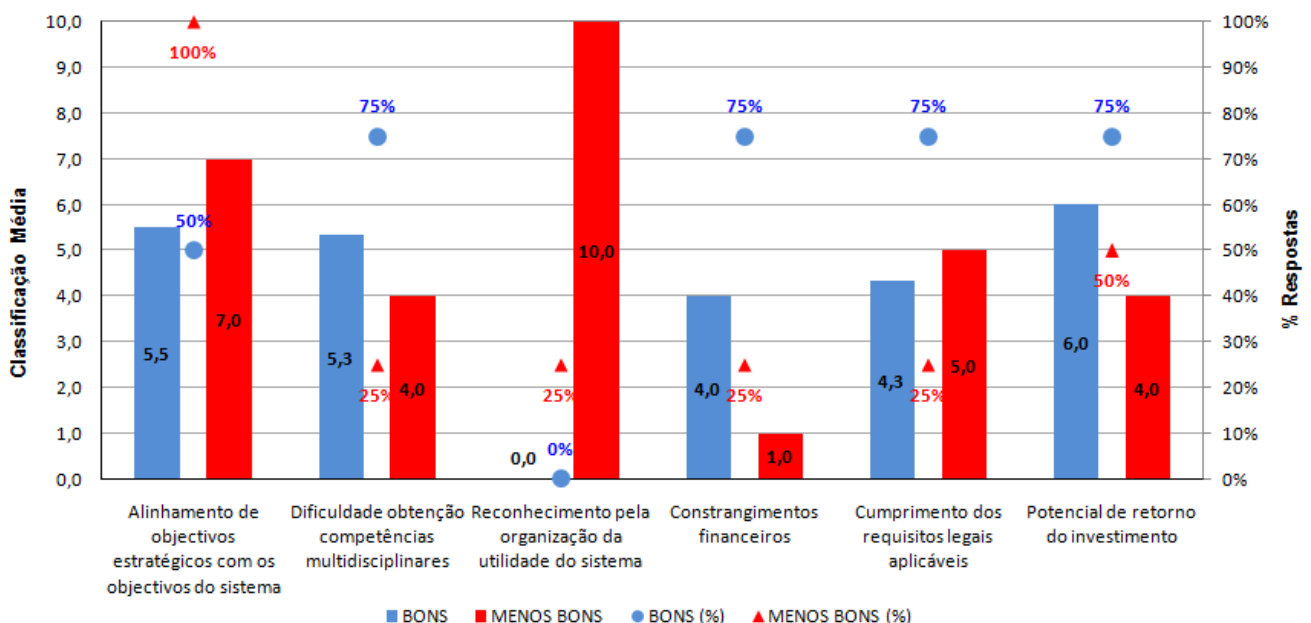


Figura 31 – Preocupações/dificuldades na integração (Questão B – OCE/GT)

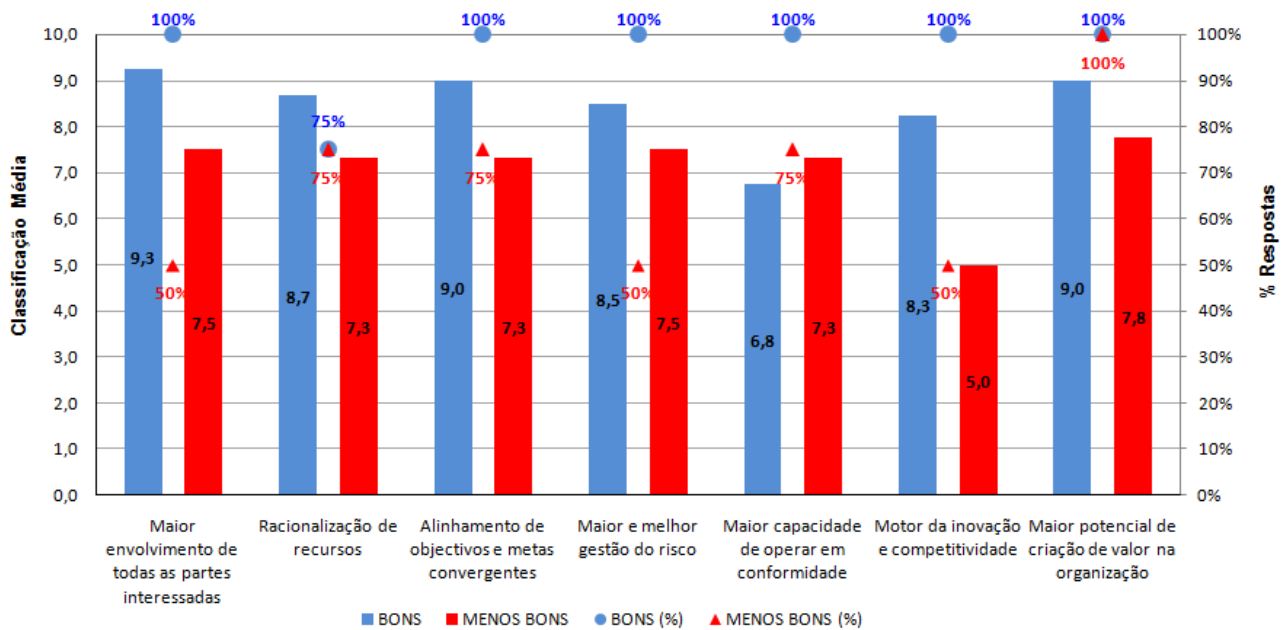
A triangulação destes resultados e dos correspondentes para os responsáveis do SGI (ponto 5.4.1), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.4 “Dificuldades na integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

• **QOCE-GT.C - Benefícios obtidos com a integração**

Os resultados referentes aos **benefícios** mais relevantes apontados pelos gestores de topo, relativamente à classificação e taxa de selecção, identificam, no gráfico seguinte:

- Bons exemplos – Todas as opções com relevância, com menor incidência para a opção “maior capacidade de operar em conformidade”;
- Menos bons exemplos – Racionalização de recursos; Alinhamento de objectivos e metas convergentes; Maior capacidade de operar em conformidade; Maior potencial de criação de valor da organização (principalmente).

Na globalidade, os benefícios para os bons exemplos são mais significativos.



**Figura 32** – Principais benefícios obtidos com a integração (Questão C – OCE/GT)

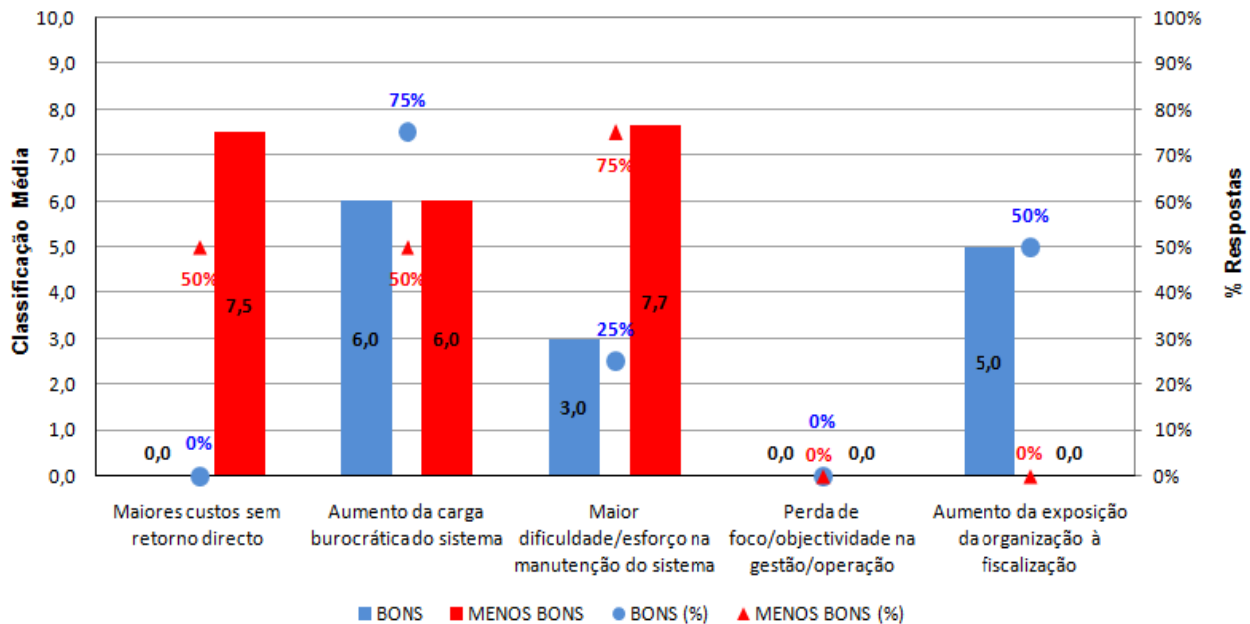
A triangulação destes resultados e dos correspondentes para os responsáveis do SGI (ponto 5.4.1), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.5 “Evolução corporativa da integração e benefícios obtidos com a integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.

• **QOCE-GT.D - Desvantagens decorrentes da integração**

À semelhança dos responsáveis dos SGIs, os resultados dos gestores de topo referentes às **desvantagens**, não identificam tendências relevantes relativamente à classificação e taxa de selecção, salientando-se, no entanto, as identificadas no gráfico da figura seguinte:

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

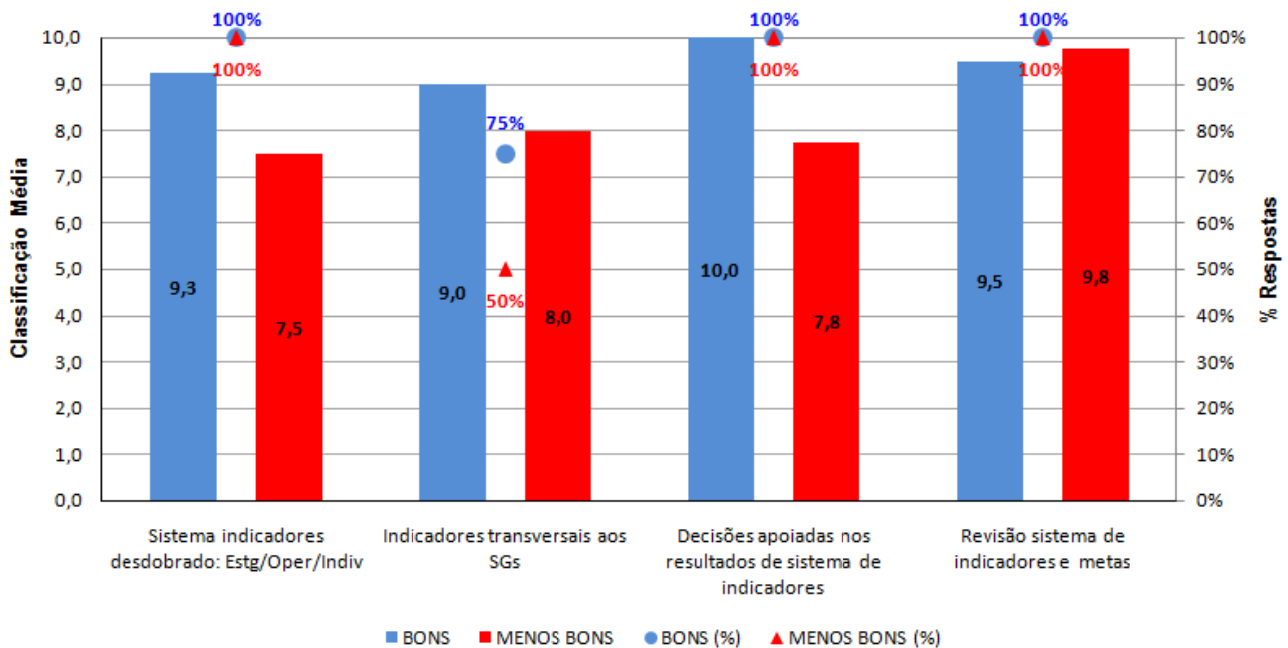
- Bons exemplos – Aumento da carga burocrática do sistema.
- Menos bons exemplos – Maior dificuldade/esforço na manutenção do sistema; Maiores custos sem retorno directo.



**Figura 33** – Desvantagens decorrentes da integração (Questão D – OCE/GT)

### • QOCE-GT.E – Ferramentas de avaliação/decisão identificadas

Os resultados referentes às **ferramentas de avaliação**, com particular incidência para os KPIs, obtidos pelos inquiridos relativamente à classificação e taxa de selecção das opções colocadas nesta questão, identificam, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte:



**Figura 34** - Ferramentas de avaliação (Questão E – OCE/GT)

- Bons exemplos – A maior parte das opções apresentadas foram consideradas com relevância. A mais significativa foi considerada a opção “decisões apoiadas nos resultados dos sistemas de indicadores”, contrastando com a opinião expressa pelos responsáveis dos SGIs que assumiram este aspecto como não sistemático;



Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
**Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal**

- o Menos bons exemplos – A opção mais significativa: “Revisão do sistema de indicadores e metas”, está alinhada com a opinião dos responsáveis dos SGIs. As opções “Decisões apoiadas nos resultados dos sistemas de indicadores” e “Sistema indicadores desdobrado: Estratégicos/Operacionais/Individuais” são assumidas como não sistemáticas à semelhança da opinião expressa pelos responsáveis dos SGIs. A opção “Indicadores transversais aos SGs” é a considerada a menos relevante e menos significativa por estes inquiridos, opinião não partilhada pelos responsáveis dos SGIs.

• **QOCE-GT.F – Níveis de Integração - autoavaliação**

Foi igualmente solicitado aos gestores de topo das oito organizações casos de estudo, uma autoavaliação do **nível de integração** dos respectivos sistemas, utilizando a mesma tabela, sugerida aos demais inquiridos. Os resultados obtidos para este grupo (gestores de topo) são iguais aos dos responsáveis dos SGIs, tanto para a abordagem, como para a implementação, com uma única excepção neste último aspecto.

O resultado da autoavaliação identificou que os bons exemplos de integração se localizaram no nível 4 (máximo da escala), tanto na vertente “abordagem” como na “implementação”, consistentemente com os resultados obtidos nas entrevistas.

Relativamente aos resultados dos menos bons exemplos, a autoavaliação é também consistente com os resultados obtidos nas respostas a todas as questões e na apreciação global inferida na entrevista, com excepção de um dos casos de estudo, o mesmo em que o responsável do SGI também se sobreavaliou, comparativamente com os resultados obtidos na entrevista.

Estes resultados, conjuntamente com os obtidos dos responsáveis dos SGIs, são comparados no subcapítulo 5.5 com os resultados da autoavaliação relativa à maturidade da integração, obtida pela aplicação das Matrizes de Autoavaliação apresentadas no capítulo 4.

Nível de integração aplicável à empresa em análise.	Bons Exemplos		Menos Bons Exemplos	
	Abordagem	Implementação	Abordagem	Implementação
o Sistemas de Gestão individuais (0).				
o Compreensão/identificação dos elementos comuns.(1)				
o Integração de parte dos elementos comuns. (2)			2	2
o Integração de todos os elementos comuns, incluindo sistemas de indicadores. (3)			1	1
o Cultura da aprendizagem da organização, baseada na participação/interacção de todas as partes interessadas com vista à melhoria contínua. (4)	4	4	1	1

**Tabela 13 – Níveis de Integração – Autoavaliação (Questão F – OCE/GT)**

*A triangulação destes resultados, do item anterior (ferramentas de avaliação), dos correspondentes para os responsáveis do SGI (ponto 5.4.1) e da autoavaliação da maturidade da integração (subcapítulo 5.5), com os resultados obtidos pelos auditores, no subcapítulo 5.2 e pelas entidades/personalidades, no subcapítulo 5.3, é feita no subcapítulo 5.6 “Triangulação Global dos Resultados” – 5.6.6 “Níveis de integração” - conjuntamente com as posições dos autores dos estudos teóricos apresentados no subcapítulo 3.3 e as conclusões dos estudos empíricos apresentados no subcapítulo 3.4.*

**5.4.3. Análise cruzada de resultados entre responsáveis do SGI e gestão de topo**

Neste subcapítulo apresenta-se uma análise cruzada dos resultados obtidos nas principais questões colocadas aos responsáveis dos SGIs e aos gestores de topo, que foram objecto de análise nos dois subcapítulos antecedentes (5.4.1 e 5.4.2), com vista a apreciar a consistência de resultados, quer através da quantificação da convergência de opiniões, quer da variação entre as classificações médias atribuídas por estes intervenientes às questões colocadas nas entrevistas – em cada uma das oito organizações casos de estudo.

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

• **Evolução da integração no contexto organizacional – análise cruzada de RSGI e GT**

Efectuando um cruzamento das opiniões obtidas pelos responsáveis dos SGI's (RSGI) com as dos gestores de topo (GT) sobre este aspecto, obtiveram-se os resultados apresentados na tabela seguinte, com uma estrutura equiparável à elaborada no subcapítulo anterior para os gestores de topo, com agregações alinhadas nas quatro primeiras vertentes:

- Contributo da integração para a gestão das organizações
- Práticas transversais e optimizadas
- Indicadores de desempenho do SGI
- Evolução nas vertentes: ambiente e segurança.

A agregação entre bons e menos bons exemplos também foi feita, complementada pelo desdobramento adicional para cada uma das oito organizações caso de estudo (OCE).

Análise cruzada RSGI vs GT		BONS EXEMPLOS				TOTAL BONS	MENOS BONS EXEMPLOS				TOTAL MENOS BONS	TOTAL
		OCE1	OCE2	OCE3	OCE4		OCE5	OCE6	OCE7	OCE8		
<b>Têm sentido evolução na integração ao longo do tempo?</b>												
Contributo da integração para a gestão das organizações	Maior aproximação do sistema a realidade empresarial / Adaptação do sistema a estratégia de negócio da empresa / Aceitação do sistema pela organização / Absorção do SGI pela empresa / Visão mais integrada na gestão operacional / Sistema totalmente integrado nas práticas			1	1	2		1		1	2	4
	Uma cadeia de comunicação e interfaces eficaz entre a gestão de topo, as chefias intermédias e os operacionais - administração permanentemente informada sobre a condução do SGI / Maior adesão e consciencialização dos colaboradores e envolvimento de outras partes interessadas.	1	1			2		1	1		2	4
	A estrutura organizativa e responsabilidade do sistema de gestão potencia a integração				1	1	1				1	2
	Aposta nas competências e na formação	1				1			1		1	2
Práticas transversais e optimizadas	Integração evolutiva ao nível dos processos, documentos, auditorias e revisão do sistema / Integração visando a optimização do sistema para uma gestão eficaz e eficiente		1	1	1	3					0	3
	Simplificação e Optimização / Sistema aligeirado - documental e recursos	1				1				1	1	2
Indicadores de desempenho no SGI	Instrumentos comuns ao nível dos objectivos metodologias e metas / Harmonização, simplificação e informatização de suportes e ferramentas ao nível do Sistema	1		1		2					0	2
	Prosseguir os princípios de melhoria continua através de avaliação sistemática do desempenho do sistema com base num Sistema de indicadores que apoiam a decisão	1	1			2					0	2
Vertentes Ambiente e Segurança	Maior cultura de segurança e adesão as preocupações ambientais, nomeadamente da recolha selectiva de resíduos / Evolução para a sustentabilidade do sistema (questões climáticas, conservação e racionalização energética) / Alterações de mentalidades e controlo cruzado na SST		1			1			1		1	2
<b>Nº de opiniões comuns entre RSGI e GT</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>23</b>

**Tabela 14 – Convergência de opiniões de RSGI e GT - Evolução da integração**

As opções com mais incidência – tanto para os bons como para os menos bons exemplos de integração - foram também na mesma vertente “Contributo da integração para a gestão das organizações”, com mais relevância para as respostas: “maior aproximação do sistema à realidade empresarial” e à sua “estratégia de negócio”, com uma “cadeia de comunicação e interfaces entre a gestão de topo, chefias intermédias e operacionais”.

Na vertente “Práticas transversais e optimizadas” é de relevar a resposta “Integração evolutiva ao nível dos processos, documentos, auditorias e revisão do sistema / Integração visando a optimização do sistema para uma gestão eficaz e eficiente”, unicamente por parte das organizações bons exemplos de integração.

A vertente referente a “Indicadores de desempenho no SGI” só reúne respostas das organizações bons exemplos, realçando-se, de um modo geral, a “harmonização, simplificação e informatização de suportes e ferramentas”, bem como a existência de “instrumentos comuns (de avaliação) ao nível dos objectivos, metodologias e metas”.

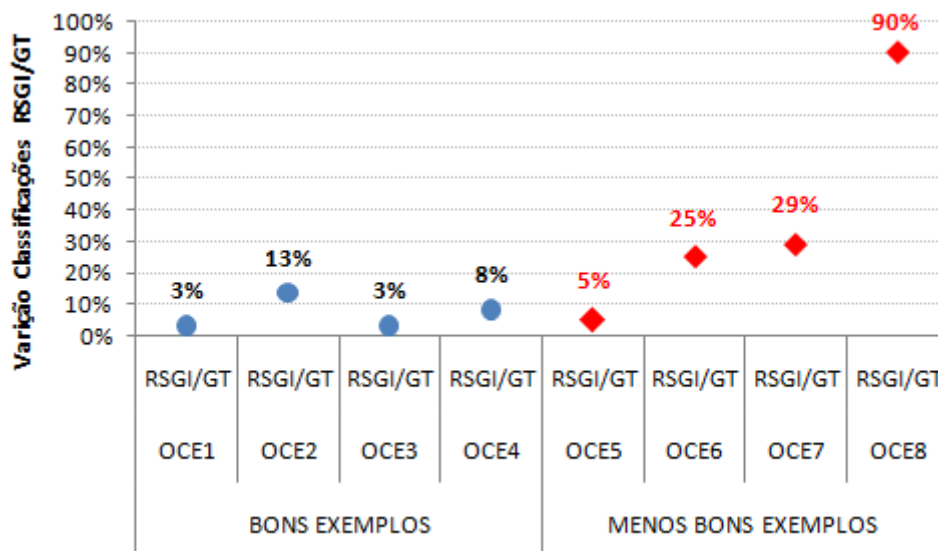
Uma outra análise que pode ser feita com base nesta correlação de dados é de uma maior convergência de opiniões entre responsáveis dos SGIs com os gestores de topo nas organizações bons exemplos de integração, comparativamente com as outras. Nos menos bons exemplos, identifica-se que a organização OCE5 só tem uma resposta convergente entre estes dois grupos de inquiridos. Esta organização foi a que apresentou resultados desalinhados relativamente às congéneres nos resultados da questão

“autoavaliação do nível de integração” feita aos responsáveis dos SGIs (apresentados em 5.4.1) e aos gestores de topo (apresentados em 5.4.2), bem como nos resultados da aplicação da matriz de autoavaliação da maturidade da integração a apresentar no capítulo 5.5.

- **Motivações para a integração – análise cruzada de RSGI e GT**

Quantificando a variação entre as classificações médias obtidas nas respostas às questões sobre as motivações para a integração, por estes intervenientes, em cada uma das oito organizações casos de estudo, agregadas por bons e menos bons exemplos, obtiveram-se os resultados apresentados no gráfico da figura seguinte.

Verifica-se uma maior consistência (menor variação) de opiniões e avaliações entre responsáveis do SGI e gestão de topo nas organizações bons exemplos, relativamente às obtidas nos menos bons exemplos de integração, tendência também verificada na apreciação da evolução da integração, apresentada no ponto anterior.



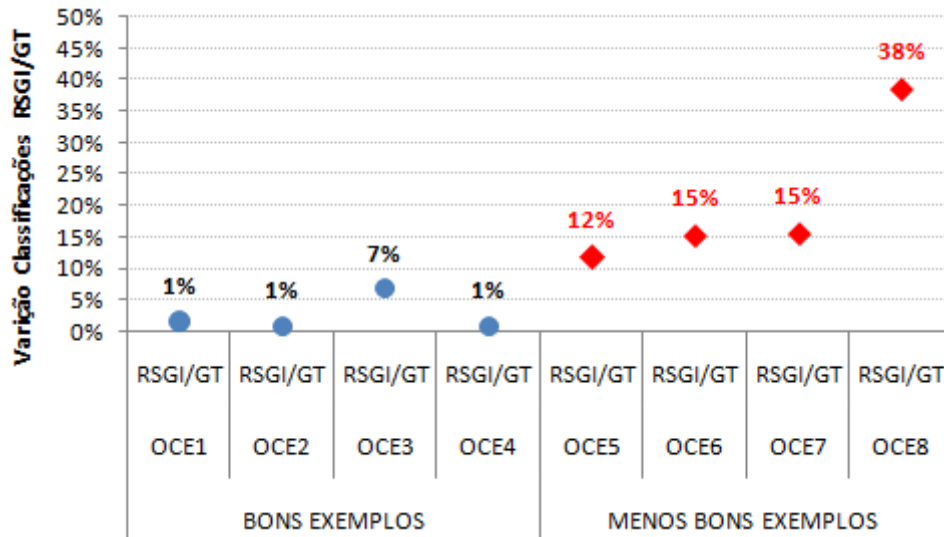
**Figura 35** – Variação nas classificações das respostas de RSGI e GT – Motivações p/ integração

Efectivamente, as variações de classificações sobre este aspecto, entre responsáveis do SGI e gestão de topo, nos bons exemplos, fixaram-se entre 3% e 13%. Contrastando os menos bons exemplos, com variações entre 5% e 90%.

- **Benefícios da integração – análise cruzada de RSGI e GT**

À semelhança do ponto anterior, quantificou-se a variação das classificações médias das respostas obtidas por estes intervenientes às questões sobre os benefícios da integração, em cada uma das oito organizações casos de estudo, agregadas por bons e menos bons exemplos, tendo-se obtido os resultados apresentados no gráfico da figura seguinte.

Em linha com as conclusões obtidas para a evolução da integração e para as motivações para a integração, verifica-se também, na apreciação dos benefícios da integração, uma maior consistência (menor variação) nas avaliações entre responsáveis do SGI e gestão de topo nas organizações bons exemplos, relativamente às organizações menos bons exemplos de integração - a par das classificações mais elevadas atribuídas pelos primeiros casos, para este aspecto, já evidenciado nos pontos 5.4.1 e 5.4.2.

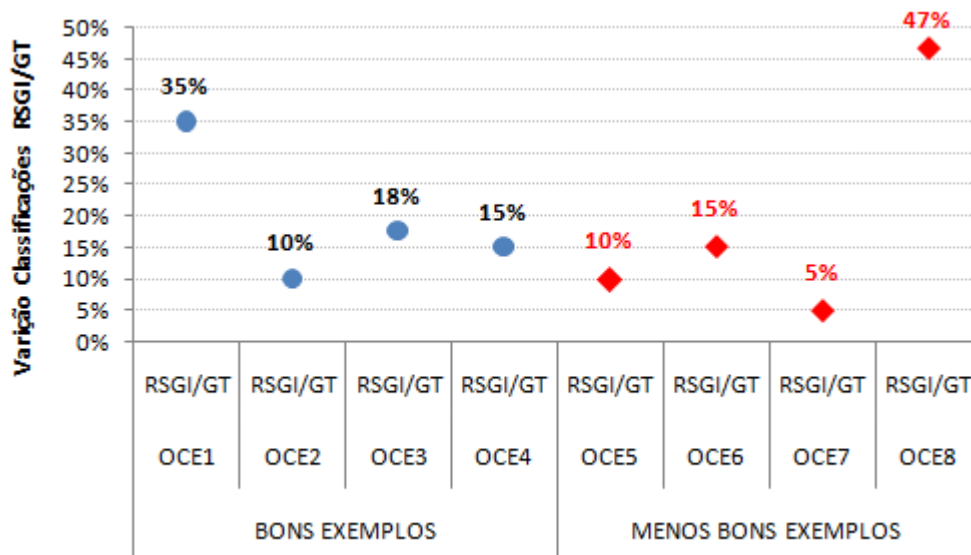


**Figura 36** - Variação nas classificações das respostas de RSGI e GT – Benefícios da integração

As variações de classificações relativamente aos benefícios da integração, entre responsáveis do SGI e gestão de topo, ficaram entre 1% e 7%, nas organizações bons exemplos de integração. Contrastando com variações entre 12% e 38%, nos menos bons exemplos.

• **Desvantagens da integração – análise cruzada de RSGI e GT**

À semelhança dos dois pontos anteriores, quantificou-se a variação entre as classificações médias obtidas nas questões sobre as desvantagens da integração, por estes intervenientes, em cada uma das oito organizações casos de estudo, agregadas por bons e menos bons exemplos, tendo-se obtido os resultados apresentados no gráfico da figura seguinte.



**Figura 37** - Variação nas classificações das respostas de RSGI e GT – Desvantagens integração

Para as desvantagens da integração não se identifica qualquer tendência relativamente às variações entre as classificações atribuídas por responsáveis do SGI e gestão de topo. Como já foi referido, nos pontos 5.4.1 e 5.4.2, também não foi identificada, sobre este aspecto, nenhuma classificação relevante (nem de incidência de respostas, nem de

classificação). Por regra, os gestores de topo desvalorizaram este aspecto e os responsáveis dos SGIs valorizaram-no pouco.

• **Ferramentas Avaliação / Indicadores desempenho – análise cruzada de RSGI e GT**

À semelhança dos pontos anteriores, quantificou-se a variação entre as classificações médias obtidas por estes intervenientes, em cada uma das oito organizações casos de estudo, nas questões sobre as ferramentas de avaliação orientadas para os indicadores de desempenho, contemplando unicamente as seguintes questões:

- Sistema de indicadores desdobrados: estratégicos, operacionais e individuais
- Indicadores transversais aos vários sistemas de gestão
- Decisões apoiadas nos resultados dos sistemas de indicadores existentes.

Os resultados são igualmente apresentados para cada uma das oito organizações casos de estudo, agregadas por bons e menos bons exemplos, conforme gráfico da figura seguinte.

Verifica-se novamente a tendência de maior convergência (menor variação) de respostas entre responsáveis dos SGIs e os gestores de topo nas organizações bons exemplos de integração relativamente às outras. As variações de classificações nos bons exemplos ficaram entre 0% e 13%. Contrastando com os menos bons exemplos, com variações entre os 13% e 53%.

Saliente-se a classificação elevada conferida para estes elementos e meios, por parte dos intervenientes em causa, nas organizações bons exemplos de integração, contrapondo com classificações maioritariamente reduzidas nas organizações menos bons exemplos (conforme apresentado nos pontos anteriores 5.4.1 e 5.4.2).

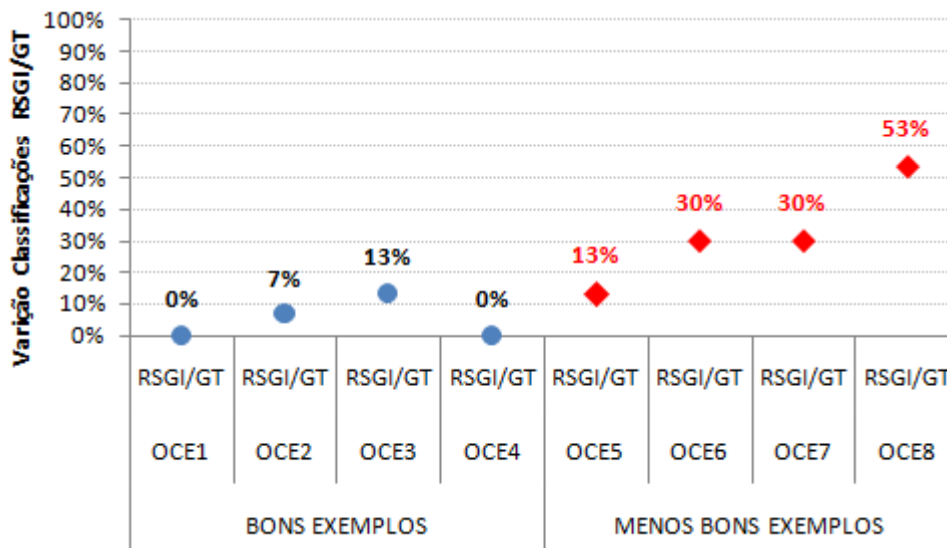


Figura 38 - Variação nas classificações das respostas de RSGI e GT – Ferramentas Avaliação

**5.4.4. Colaborador**

Neste subcapítulo apresentam-se os resultados das questões colocadas com base na lista de verificação utilizada (Anexo 9.1.6 Lista Verificação das Entrevistas a Organização Casos de Estudo – Colaborador), relativamente à média das classificações atribuídas para as várias opções e à distribuição da sua selecção no universo das oito organizações inquiridas.

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
**Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal**

Foi entrevistado um colaborador em cada organização, tendo-se como único critério para a sua selecção, ser interveniente no sistema - com funções operacionais ou de suporte.

• **QOCE-CLB - Evolução na integração ao longo do tempo – de que modo**

A análise de conteúdo desta questão de resposta aberta, identificou os testemunhos apresentados na tabela seguinte, agregados pelos dois grupos de organizações - bons e menos bons exemplos de integração.

<b>Têm sentido evolução na integração ao longo do tempo?</b>	<b>BONS</b>	<b>MENOS BONS</b>	<b>TOTAL</b>
Mais organização e maior conhecimento da realidade da empresa / Maior evidência das actividades desenvolvidas	1	3	4
Maior racionalização de recursos / Melhor forma de trabalhar e melhores equipamentos	2	1	3
Comunicação interna - maior objectividade e eficácia	1	1	2
Melhoria da segurança	1	1	2
Maior produtividade e conformidade.	1	0	1
Evolução na definição dos processos e da forma como se processa a informação	1	0	1
Informação tratada informaticamente	0	1	1
Sistemas aligeirados - documental, metodologias e recursos	0	1	1
Evolução sustentada na liderança / Envolvimento e comprometimento das chefias e colaboradores	1	0	1
Preocupação da organização com colaboradores / Desenvolvimento de competencias através da formação e outros meios de motivação	1	0	1
Avaliação de desempenho individual efectiva com base em indicadores que contribuem para os operacionais e estratégicos	1	0	1

**Tabela 15 –** Evolução da integração (Questão de resposta aberta – QOCE/CLB)

A evolução da integração é vista no contexto organizacional e no seu contributo para uma melhoria da comunicação interna e das condições operacionais, nas vertentes da qualidade e da segurança – tanto para os bons exemplos como para os menos bons.

Nestes resultados, é ainda de realçar que, para os bons exemplos de integração, os colaboradores identificaram maior envolvimento e comprometimento - quer de chefias, quer deles mesmo - relativamente à condução da gestão e operação na organização, a par de uma maior preocupação no desenvolvimento de competências e motivação dos colaboradores por parte dessas chefias. Estas apreciações revelam uma evolução sustentada dessas organizações, com base numa liderança responsável e efectiva.

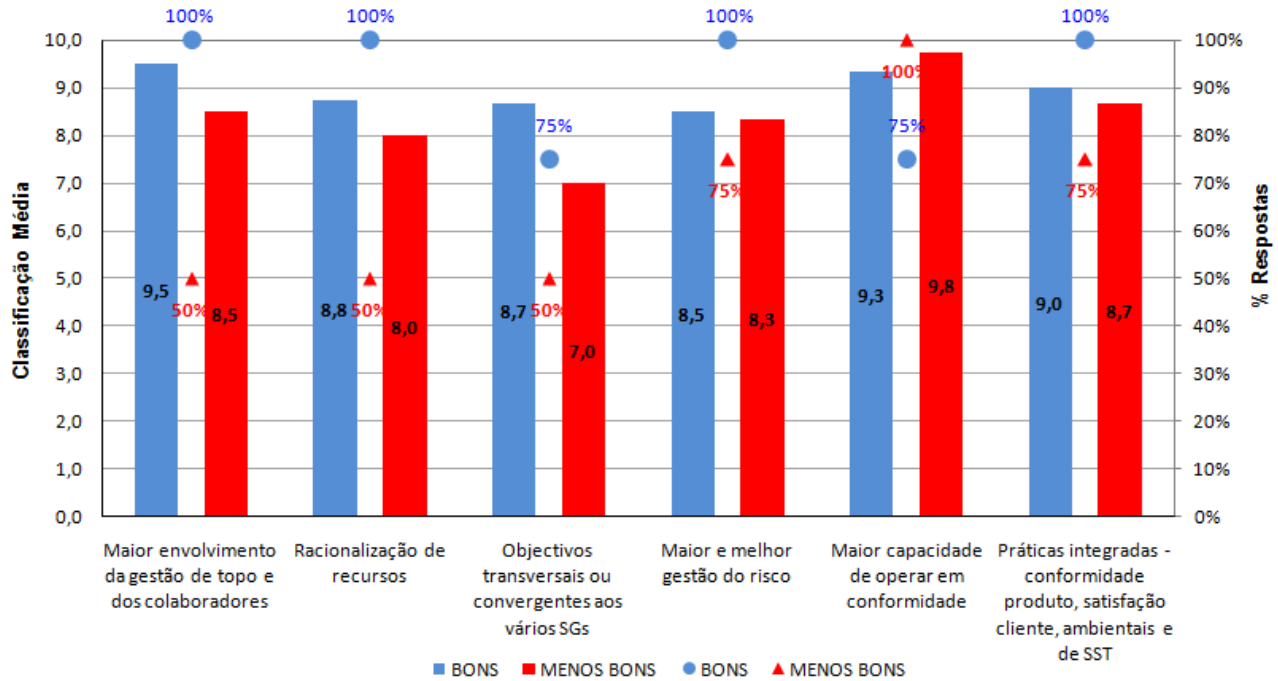
Relativamente a estes últimos aspectos, as organizações menos bons exemplos relevaram unicamente o facto da agilização dos sistemas na sua vertente documental e de meios, salientando neste âmbito, a utilização de sistemas de informação.

• **QOCE-CLB.A - Benefícios obtidos com a integração**

Os resultados referentes aos **benefícios** mais significativos apontados pelos colaboradores, relativamente à classificação e taxa de selecção, identificam-se, no gráfico da figura seguinte:

- Bons exemplos – Todas as opções com relevância, com menor incidência para “Objectivos transversais ou convergentes aos vários SGs”;
- Menos bons exemplos – “Maior capacidade de operar em conformidade”, “Práticas integradas - conformidade produto, satisfação cliente, ambientais e de SST” e “Maior e melhor gestão do risco”.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

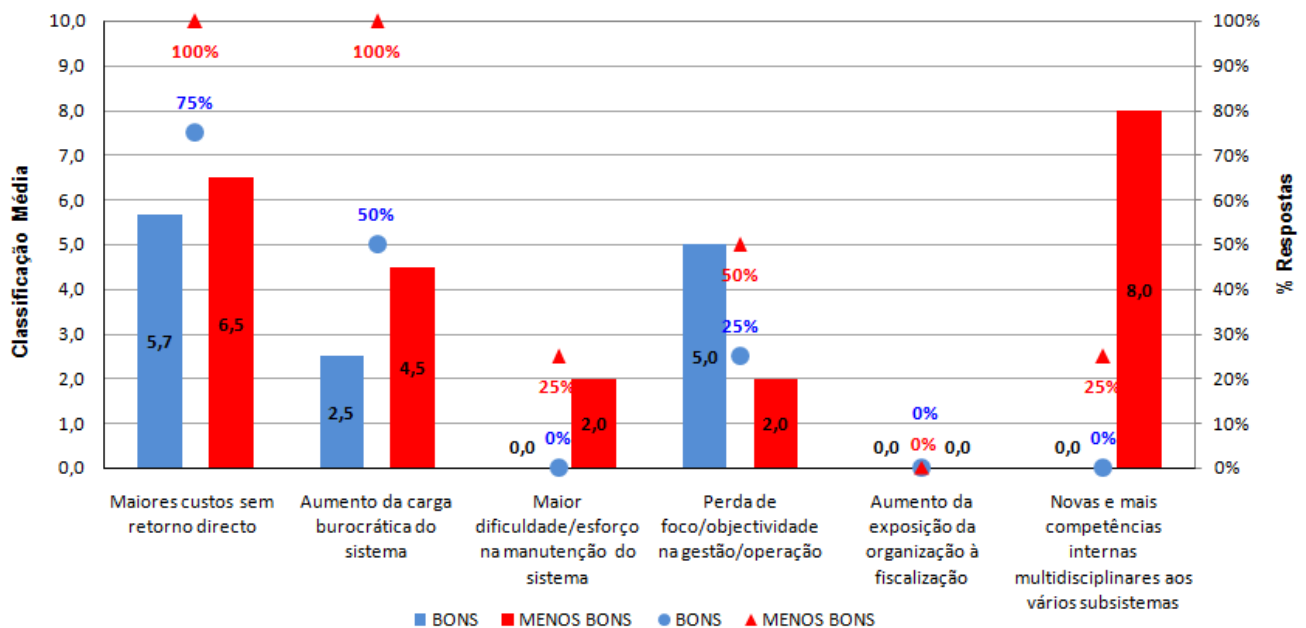


**Figura 39** - Principais benefícios obtidos com a integração (Questão A – OCE/CLB)

Na maioria, os benefícios apresentados pelos colaboradores das organizações bons exemplos de integração são mais significativos, mas com diferenças menos acentuadas relativamente aos apontados pelos colaboradores das organizações menos bons exemplos, comparativamente aos resultados obtidos para os responsáveis dos SGI's e para os gestores de topo.

### • QOCE-CLB.B - Desvantagens decorrentes da integração

À semelhança dos dois anteriores grupos de inquiridos - responsáveis dos SGIs e gestores de topo - as desvantagens apontadas pelos colaboradores, não são significativas relativamente à classificação e taxa de selecção, quer para os bons exemplos de integração, quer para os menos bons, conforme evidenciado no gráfico da figura seguinte.



**Figura 40** - Desvantagens decorrentes da integração (Questão B – OCE/CLB)

- **QOCE-CLB.C – Sistemas de Indicadores existentes**

À semelhança dos responsáveis dos SGIs das oito organizações casos de estudo, os colaboradores foram solicitados a identificar exemplos dos seus sistemas de indicadores, especificando indicadores na vertente estratégica, operacional e individual.

Foram unicamente apontados exemplos de indicadores operacionais por parte de colaboradores de duas das organizações – uma dos bons exemplos e outra dos menos bons. Um deles, orientado à qualidade (“satisfação do cliente”) e o outro ao ambiente (“racionalização de consumos”). Consistentemente com os resultados obtidos dos responsáveis dos SGI’s, foram apresentados indicadores de desempenho individual pelo colaborador da mesma organização bom exemplo de integração, onde já tinha sido identificada a existência e prática de desdobramento de indicadores até aos individuais.

## 5.5. Análise à autoavaliação da maturidade da integração dos casos de estudo

Apresenta-se, neste subcapítulo, uma análise aos resultados obtidos da autoavaliação das oito organizações casos de estudo, relativamente à maturidade da integração dos seus sistemas de gestão, tendo por base uma Matriz de Autoavaliação em duas opções, conforme Anexo 9.2 “Matrizes de Autoavaliação do Nível de Maturidade do SGI”. A opção “Evolutiva”, aplicada aos bons exemplos de integração e a opção “Operacional”, aplicada aos menos bons exemplos de integração.

Como especificado no ponto 4.3.4, onde foi feita a apresentação da referida matriz como uma das ferramentas de recolha de dados, esta estrutura-se em três dimensões - Organização, Meios e Resultados – diferenciando-se as duas opções acima referidas unicamente na dimensão “organização”, com os itens de avaliação devidamente alinhados, para efeitos de comparabilidade (vide Anexo 9.2.3 Alinhamento das Opções “Evolutiva” e “Operacional” da Matriz de Autoavaliação - dimensão “Organização”).

Os resultados da autoavaliação das oito organizações casos de estudo, utilizando a mesma escala de classificação (0 - Inexistente; 1 - Incipiente; 2 - Não sistemático; 3 – Sistemático) para as vertentes “abordagem” (modo como a organização encara os aspectos em avaliação e os pretende e planeia levar à prática) e “implementação” (forma como a organização responde ou actua relativamente aos aspectos em avaliação), são apresentados com base na tabela seguinte, os níveis de maturidade para cada um dos SGIs, tendo em conta os escalões estabelecidos (patentes na tabela seguinte e na tabela 8, Cap.4) e as ponderações identificadas nos Anexos 9.2 Matrizes de Autoavaliação do Nível de Maturidade do SGI.

- Organizações bons exemplos de integração (OCE1 a OEC4):
  - Abordagem: “Totalmente Integrado”
  - Implementação: “Holística”.

Identifica-se um grupo (OEC1 e OEC2) com níveis muito próximos dos máximos, nas três dimensões em análise:

- OEC1: 98,3%
  - Organização: 100%;
  - Meios (recursos; processos; ferramentas): 100%
  - Resultados: 93%
- OEC2: 97,7%
  - Organização: 95%;
  - Meios (recursos (100%); processos (92%); ferramentas (100%)): 97%



Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

Resultados: 100%

ESCALÕES	Abordagem				Implementação			
	Inexistente (0-60)	Alinhado (61 - 150)	Parcial/ Integrado (151-230)	Total/ Integrado (231-291)	Inexistente (0-200)	Não sistemática (201-430)	Sistemática (431-600)	Holística (601-709)

	Escala de Classificação: 0 - Inexistente 1 - Incipiente 2 - Não sistemático 3 - Sistemático	BONS EXEMPLOS (Matriz Evolutiva)												MENOS BONS EXEMPLOS (Matriz Operacional)												
		OCE1			OCE2			OCE3			OCE4			OCE5			OCE6			OCE7			OCE8			
		Abordagem	Implementação	TOTAL	Abordagem	Implementação	TOTAL	Abordagem	Implementação	TOTAL	Abordagem	Implementação	TOTAL	Abordagem	Implementação	TOTAL	Abordagem	Implementação	TOTAL	Abordagem	Implementação	TOTAL				
Organização (150)	Cultura e Liderança (50) _ Evolutiva	17	33	50	15	28	43	16	30	47	15	33	48													
	Estratégia (100)_ Evolutiva	34	66	100	34	66	100	30	57	87	33	63	97													
	Estratégia (100)_ Operacional													28	60	88	18	32	50	28	65	93	24	45	69	
	Planeamento (50)_ Operacional													15	35	50	8	12	20	12	28	40	15	30	45	
	ORGANIZAÇÃO	51	99	150	49	94	143	46	87	133	48	96	144	43	95	138	27	43	70	40	93	133	39	75	114	
Meios (600)	Recursos (200)	Gestão dos Recursos Humanos (70)	30	40	70	30	40	70	23	33	57	23	33	57	30	40	70	20	20	40	30	40	70	16	26	42
		Gestão dos Recursos Financeiros (70)	25	45	70	25	45	70	22	42	63	13	27	40	20	50	70	13	25	38	20	50	70	6	12	18
		Gestão das Infraestruturas (60)	20	40	60	20	40	60	20	40	60	12	37	48	20	40	60	13	23	37	20	40	60	18	33	51
		RECURSOS	75	125	200	75	125	200	65	115	180	48	97	145	70	130	200	47	68	115	70	130	200	40	71	111
Processos (200)	Gestão dos Processos (120)	40	80	120	33	70	103	37	70	107	40	80	120	40	60	100	27	23	50	30	43	73	36	29	65	
	Gestão da Aprendizagem e Melhoria (80)	20	60	80	20	60	80	20	60	80	13	60	73	30	57	87	20	27	47	23	57	80	7	9	16	
		PROCESSOS	60	140	200	53	130	183	57	130	187	53	140	193	70	117	187	47	50	97	53	100	153	43	38	81
Metodologias e Ferramentas (200)	Metodologias e Técnicas de Monitorização e Análise (80)	25	55	80	25	55	80	20	43	63	18	38	57	25	55	80	17	37	53	25	55	80	10	12	22	
	Sistema de Indicadores (120)	30	90	120	30	90	120	27	80	107	27	90	117	30	90	120	10	10	20	20	60	80	11	31	42	
		METODOLOGIAS e FERRAMENTAS	55	145	200	55	145	200	47	123	170	45	128	173	55	145	200	27	47	73	45	115	160	21	43	64
	Resultados (250)	Endógenos - Gestão/Operacionais (150)	30	120	150	30	120	150	30	120	150	27	107	133	30	93	123	20	80	100	27	107	133	3	0	3
Exógenos - Económicos / Ambientais / Sociais (100)		17	67	83	20	80	100	20	80	100	20	80	100	20	67	87	13	40	53	17	67	83	2	0	2	
		RESULTADOS	47	187	233	50	200	250	50	200	250	47	187	233	50	160	210	33	120	153	43	173	217	5	0	5
Nível de Maturidade do SGI (CLASSIFICAÇÃO FINAL)		288	696	983	283	694	977	265	655	920	241	648	889	288	647	935	180	328	508	252	612	863	148	227	375	
		Total/ Integrado	Holística		Total/ Integrado	Holística		Total/ Integrado	Holística		Total/ Integrado	Holística		Total/ Integrado	Holística	Parcial/ Integrado	Não sistemática		Total/ Integrado	Holística		Alinhado	Não sistemática			

Tabela 16 – Resultados da autoavaliação das OCE - nível maturidade dos SGIs

Identifica-se um outro grupo (OEC3 e OEC4) com níveis gradualmente mais baixos relativamente aos valores máximos, nas três dimensões em análise:

- **OEC3: 92%**  
Organização: 89%;  
Meios (recursos (90%); processos (94%); ferramentas (85%)): 90%  
Resultados: 100%
- **OEC4: 89%**  
Organização: 96%;  
Meios (recursos (73%); processos (97%); ferramentas (87%)): 85%  
Resultados: 93%

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
**Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal**

- Organizações menos bons exemplos de integração (OCE5 e OCE7):
  - Abordagem: “Totalmente Integrado”
  - Implementação: “Holística”.

Apresentam resultados sobreavaliados relativamente aos obtidos nos inquéritos e que, por esta razão, serão objecto, seguidamente, de análise detalhada.

- Organização menos bom exemplo de integração (OCE6):
  - Abordagem: “Parcialmente Integrado”
  - Implementação: “Não sistemático”.

Apresenta os seguintes resultados para as três dimensões em análise, relativamente aos valores máximos:

- **OEC6: 51%**
  - Organização: 35%;
  - Meios (recursos (58%); processos (49%); ferramentas (37%)): 48%
  - Resultados: 61%

- Organização menos bom exemplo de integração (OCE8):
  - Abordagem: “Alinhado”
  - Implementação: “Não sistemático”.

Apresenta os seguintes resultados para as três dimensões em análise, relativamente aos valores máximos:

- **OEC8: 37,5%**
  - Organização: 76%;
  - Meios (recursos (56%); processos (41%); ferramentas (32%)): 43%
  - Resultados: 0,3%

A classificação muito baixa - 5 em 150 (0,3%) - obtida pela organização OCE8 na dimensão “resultados”, em todos os aspectos - “contribuição do SGI para o desempenho da organização nas vertentes: estratégica, operacional e financeira”; “desenvolvimento de uma cultura de gestão do risco e sua incorporação no ciclo da melhoria”; “envolvimento das partes interessadas na construção do sucesso sustentado da organização”; “demonstração da capacidade da organização, através dos resultados do seu desempenho” - é consistente com as classificações atribuídas por esta organização, em questões correlacionadas colocadas nas entrevistas ao gestor do SGI e ao gestor de topo, designadamente:

- Classificação mais significativa dos “benefícios”, atribuída à racionalização de recursos (vide Tabela 18);
- Baixas classificações atribuídas no item “ferramentas de avaliação” pelo responsável do SGI (vide Tabela 18);
- Classificação mais elevada atribuída nas “desvantagens” às dificuldades/esforço de manutenção do sistema (vide Tabela 18);
- Omissão de aspectos relevantes na evolução do SG com a integração (vide Tabela 18): Comunicação e interfaces eficazes entre a gestão de topo, as chefias intermédias e os operacionais / Maior adesão e consciencialização dos colaboradores e envolvimento de outras partes interessadas / Integração evolutiva dos vários elementos dos SGs visando a optimização do sistema por uma gestão eficaz e eficiente / Maior cultura de segurança e adesão a preocupações

**Integração de Sistemas de Gestão em Portugal**  
**Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal**

ambientais / Aposta nas competências e na formação / Avaliação sistemática do desempenho do SG com base em indicadores de apoio à decisão;

- Maiores disparidades de classificação obtidas entre responsáveis do SGI e gestores de topo (das oito organizações casos de estudo) em aspectos relevantes da integração evidenciados na tabela 18 e nos gráficos das figuras 35 a 38 (5.4.3).

Na generalidade, os resultados das empresas bons exemplos de integração (OEC1 a OEC4), assim como de duas das organizações menos bons exemplos (OCE6 e OCE8), são consistentes com os resultados obtidos para estas mesmas organizações nos inquéritos das entrevistas e na apreciação informal obtida nas mesmas.

No entanto, os resultados das organizações menos bons exemplos OCE5 e OCE7, são desviantes dos obtidos na maioria das questões dos referidos inquéritos. Para sustentar esta apreciação foram feitas duas análises comparativas, que seguidamente se explanam.

Primeiramente, foram comparados os resultados obtidos na questão referente aos “Níveis de Integração – Autoavaliação”, para os responsáveis dos SGIs (Questão J) e para gestores de topo (Questão F), conforme ilustrado na tabela 17 seguinte. Identifica-se um alinhamento desses resultados com os obtidos da aplicação das matrizes de autoavaliação do nível de maturidade do SGI, para organizações bons exemplos (OCE1 a OCE4) e para três das quatro organizações menos bons exemplos (OCE6, OCE8 e OCE5). Para a organização menos bom exemplo, OEC7, podem ser detectadas inconsistências significativas nos resultados em apreciação, quer na vertente abordagem, quer na de implementação.

Níveis Maturidade da Integração (Matriz de Autoavaliação)				Níveis de integração (Questões do Inquérito)					
				Questão J do Inquérito aos RSGI Questão F do inquérito aos GT		Respostas dos RSGI		Respostas dos GT	
Abordagem		Implementação		Abordagem	Implementação	Abordagem	Implementação		
Inexistente		Inexistente		Sistemas de Gestão individuais (0). Compreensão/identificação dos elementos comuns.(1)					
Alinhado	OCE8	Não sistemático	OCE8, OEC6	Integração de parte dos elementos comuns. (2)		OCE7, OCE8	OCE6, OCE7, OCE8	OCE7, OCE8	OCE7, OCE8
Parcialmente Integrado	OCE6	Sistemático		Integração de todos os elementos comuns, incluindo sistemas de indicadores. (3)		OCE6		OCE6	OCE6
Totalmente Integrado	OCE1, OCE2, OCE3 e OCE4 OEC5 e OEC7	Holístico	OCE1, OCE2, OCE3, OCE4 OEC5 e OEC7	Cultura da aprendizagem da organização, baseada na participação/interacção de todas as partes interessadas com vista à melhoria contínua. (4)		OCE1, OCE2, OCE3 e OCE4 OEC5	OCE1, OCE2, OCE3 e OCE4 OEC5	OCE1, OCE2, OCE3 e OCE4 OEC5	OCE1, OCE2, OCE3 e OCE4 OEC5

**Tabela 17 – Níveis Integração - Matrizes Autoavaliação vs Inquéritos (Questões J e F)**

A segunda análise comparativa debruçou-se sobre as respostas às questões dos inquéritos aos responsáveis dos SGIs e aos gestores de topo, que permitem uma apreciação do nível de integração existente nessas organizações – 1 questão aberta: “Evolução do SG com a integração”; 4 questões fechadas: “Benefícios”, “Desvantagens”, “Ferramentas de Avaliação”; “Elementos Comuns harmonizados ou integrados” - comparativamente com os resultados obtidos da “Autoavaliação do Nível de Maturidade da Integração”, pela aplicação da matriz.

Para o efeito, foram sintetizadas na **tabela 18**, seguinte, as classificações atribuídas pelos responsáveis dos SGIs (RSGI) e pelos gestores de topo (GT), de cada uma das oito organizações casos de estudo (OCE), às questões acima referidas.

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal

## Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

	BONS EXEMPLOS								MENOS BONS EXEMPLOS							
	OCE1		OCE2		OCE3		OCE4		OCE5		OCE6		OCE7		OCE8	
	RSGI	GT	RSGI	GT	RSGI	GT	RSGI	GT	RSGI	GT	RSGI	GT	RSGI	GT	RSGI	GT
<b>A) Evolução no SG com a Integração</b>																
1. Maior aproximação do sistema a realidade empresarial / Adaptação do sistema a estratégia de negócio da empresa / Aceitação do sistema pela organização / Absorção do SGI pela empresa / Visão mais integrada na gestão operacional / Sistema totalmente integrado nas práticas					X	X	X	X			X	X			X	X
2. Comunicação e interfaces eficazes entre a gestão de topo, as chefias intermédias e os operacionais / Maior adesão e consciencialização dos colaboradores e envolvimento de outras partes interessadas.	X	X	X	X							X	X	X	X		
3. Simplificação e Optimização / Sistema aligeirado - documental e recursos	X	X													X	X
4. Integração evolutiva de processos, documentos, auditorias e revisão do SG/ Integração visando a optimização do sistema por uma gestão eficaz e eficiente.			X	X	X	X	X	X								
5. Instrumentos comuns ao nível dos objectivos metodologias e metas / Harmonização, simplificação e informatização de suportes e ferramentas	X	X			X	X										
6. Prosseguir princípios de melhoria contínua através de avaliação sistemática do desempenho do SG com base em indicadores de apoio à decisão.	X	X	X	X												
7. Aposta nas competências e na formação	X	X											X	X		
8. Maior cultura de segurança e adesão a preocupações ambientais / Evolução para a sustentabilidade do sistema / Alterações de mentalidades e controlo cruzado da SST.			X	X									X	X		
9. A estrutura organizativa e responsabilidade do SG potencia a integração.							X	X	X	X						
10. Políticas e metodologias transversais ao grupo - estratégia, RHs, auditorias, compras.										X						
11. Uniformização de processos comuns às empresas do grupo e respectivos indicadores com métricas similares e comparáveis									X							
	5	5	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2
<b>B) Benefícios</b>																
1. Maior envolvimento de todas as partes interessadas?	10	10	8	10	8	7	10	10			8	8	8	7		
2. Racionalização de recursos?	7	9	9	8	8	8	9		6	6			9	10	7	
3. Alinhamento de objectivos e metas convergentes?	10	10	10	9	6	8	10	9	10	8	6		8		6	
4. Maior e melhor gestão do risco?	9	9	8	7	9	9	8	9			6		7	8		7
5. Maior capacidade de operar em conformidade?	10	8	8	5	8	5	9	9	8	6	7		6	9		7
6. Motor da inovação e competitividade?	9	9		9		5	10	10					7	7		3
7. Maior potencial de criação de valor na organização?	10	9		10	7	7	10	10	8	10	6	8	5	9	9	4
	9,3	9,1	8,5	8,4	7,7	7,0	9,4	9,5	8,7	7,5	6,5	8,0	6,6	8,1	9,5	5,7
<b>C) Desvantagens</b>																
1. Maiores custos sem retorno directo (competências, requisitos legais)?		1					1				5	8	10	8		5
2. Aumento da carga burocrática do sistema?	5	2	8	7	5	5		1	6	5			6	9		5
3. Maior dificuldade e/ou esforço na manutenção do sistema?		2				5	3				8		5	8	10	6
4. Aumento da exposição da organização à fiscalização?		1				8	8	2			8			1		
	5,0	1,5	8,0	7,0	6,5	4,8	2,5	1,0	6,0	5,0	6,5	8,0	7,0	6,5	10,0	5,3
<b>D) Ferramentas de avaliação</b>																
1. Sist. Indicadores desdobrado: estratégicos, operacionais e individuais?	10	10	10	9	8	10	6	8	8	6	4	8		6	7	10
2. Indicadores transversais aos vários sistemas de gestão?	10	10	10	9	8		10	8	8	6			2		3	10
3. Decisões apoiadas nos resultados dos sistemas de indicadores existentes?	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	3	5	6	8	4	10
	10,0	10,0	10,0	9,3	8,7	10,0	8,7	8,7	8,0	6,7	3,5	6,5	4,0	7,0	4,7	10,0
<b>E) Elementos comuns: harmonizados e/ou integrados</b>																
1. Políticas?	10		10		10		10		10		7		10		10	
2. Objectivos?	10		9		8		10		8		6		2		0	
3. Planeamento / Programas de gestão?	10		10		10		10		6		8		2		10	
4. Processos?	10		10		10		10		10		6		10		5	
5. Recursos?	10		10		10		10		8		6		10		10	
6. Identificação perigos/ Análise riscos vs Aspectos/Impactes ambientais?	10		6		6		0		10		5		0		0	
7. Indicadores?	10		9		8		10		8		6		2		1	
8. Documentação?	10		10		6		10		0		0		10		4	
9. Registos?	10		10		6		5		10		5		10		4	
10. Acções Correctivas, Preventivas e de Melhoria?	10		10		10		10		10		8		10		7	
11. Auditorias?	10		10		10		10		10		8		10		10	
12. Revisão pela Gestão?	10		10		10		10		10		4		10		10	

**Tabela 18** – Classificações das organizações casos de estudo às questões dos inquéritos que permitem uma avaliação do nível de integração

Com base nesta tabela síntese foi feito um exercício de alinhamento das mencionadas questões do inquérito, suporte das entrevistas, com os itens da matriz de autoavaliação do nível de maturidade de integração.

O referido exercício permitiu efectuar uma análise de desvios entre as classificações atribuídas pelas organizações nessas questões e as classificações resultantes da sua autoavaliação pela matriz.

A referida análise identificou diferenças significativas para as organizações menos bons exemplos, OCE5 e OCE7, evidenciando valores muito mais elevados nos itens de cada uma das dimensões da matriz, relativamente aos valores atribuídos, por essas organizações, às correspondentes opções que integravam as questões do inquérito.

O resultado desta análise, para as organizações OCE5 e OCE7, é apresentado, respectivamente, nas **tabelas 19 e 20** seguintes, onde se faz uma comparação consubstanciada das diferenças de classificação/valoração acima referidas, que foram caracterizadas como: “desvio maior” e “desvio menor”.

Os desvios foram sempre de sobrevalorização da autoavaliação destas organizações em vários itens da matriz – células assinaladas com “sombreado claro”, nas tabelas 19 e 20 - comparativamente às respostas dadas nas questões das listas de verificação das entrevistas, devidamente registadas nas duas últimas colunas das mesmas tabelas com o número da questão e a classificação atribuída ou mesmo de não atribuição de classificação, tendo por base a tabela 18. Consoante as diferenças entre essas classificações e as atribuídas na matriz de autoavaliação tenham sido maiores ou menores, o referido registo foi feito numa das duas últimas colunas das tabelas 19 e 20 com títulos “desvio maior” e “desvio menor”, respectivamente.

Esta análise comparativa identificou inconsistências significativas nesses dois grupos de resultados, que permitem concluir que as autoavaliações das organizações OCE5 e OCE7, para aferir o nível de maturidades dos seus SGIs, foram manifestamente sobreavaliadas pelos inquiridos – responsáveis dos SGIs (RSGI) e gestores de topo (GT) - relativamente às respostas obtidas às questões dos inquéritos, suporte das entrevistas.

Esta conclusão é sustentada pelo facto dos resultados obtidos nas entrevistas, pelo seu grau de detalhe e por terem sido obtidas presencialmente, com suporte informal complementar - enriquecido com exemplos e outras considerações dos inquiridos - conferem-lhe mais fiabilidade relativamente aos resultados da autoavaliação obtidos pelo preenchimento da matriz.

No entanto, os resultados da autoavaliação do nível de maturidade da integração do sistema de gestão nas restantes seis organizações casos de estudo (OCE1 a OCE4, OCE6 e OCE8) reflectem, com muita proximidade e sem desvios significativos, os resultados obtidos nos inquéritos suporte das entrevistas, permitindo considerar este instrumento de autoavaliação uma base válida e utilizável para tipificação e quantificação do nível de integração de sistemas de gestão.

Contudo, as inconsistências verificadas nas organizações OCE5 e OCE7 traduzem a necessidade de complementar a utilização desta ferramenta de autoavaliação com inquéritos (como os que foram levados a cabo, ou outros) para cruzamento de informação.

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal

## Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

**Classificações atribuídas na Matriz de Autoavaliação do Nível de Maturidade de Integração do SGI**

**Classificações dos Inquéritos**  
(Questões/Opções numeradas pela Tab. 18)

		Escala de Classificação: 0 - Inexistente / 1 - Insipiente / 2 - Não sistemático / 3 - Sistemático					Abd	Impl	TOT	Desvio maior	Desvio menor					
Organização (150)	<b>Estratégia (100)</b>					11	30	10	70	100	28	60	88			
	A visão e missão da organização traduz um conhecimento do mercado e uma antecipação das suas necessidades.					3	10	3	20	30	10	20	30			
	Adopção de uma visão única para a globalidade do Sistema de Gestão, com eventuais desdobramentos parciais para cada um dos sub-sistemas existentes.					3	10	3	20	30	10	20	30	A)1: não identificada		
	A organização identifica as necessidades de todas as partes interessadas e converte-as em objectivos da organização.					3	5	2	15	20	5	10	15	A)2: não identificada		
	Os objectivos estratégicos encontram-se desdobrados e alinhados em objectivos operacionais e individuais.					2	5	2	15	20	3	10	13	B)1: RSGI=0; GT=0		
	<b>Planeamento (50)</b>					6	15	6	35	50	15	35	50			
		A definição das políticas têm em conta a integração dos subsistemas e enquadram o estabelecimento de objectivos transversais.					3	10	3	20	30	10	20	30	B)3 RSGI=10; GT=8	
		O planeamento nas várias vertentes dos sub-sistemas de gestão enquadra a revisão pela gestão desses vários sub-sistemas, integradamente.					3	5	3	15	20	5	15	20	D)1: RSGI=8; GT=6	
														E)3: RSGI=6		
														E)12: RSGI=10		
		<b>ORGANIZAÇÃO</b>					43	95	138							
Recursos (200)	<b>Gestão dos Recursos Humanos (70)</b>					9	30	9	40	70	30	40	70			
	A gestão de recursos humanos está alinhada com a gestão estratégica e resulta do desdobramento de políticas e objectivos integrados.					3	10	3	20	30	10	20	30			
	A organização identifica, desenvolve e avalia as competências, promovendo a autonomia e responsabilidade dos RHs como meio de alcançar objectivos organizacionais e individuais.					3	10	3	10	20	10	10	20	A)2: não identificada		
	A organização atribuiu responsabilidades a elemento/s com a função de "integrador" dos subsistemas de gestão existentes, assegurando competências					3	10	3	10	20	10	10	20	A)7: não identificada		
	<b>Gestão dos Recursos Financeiros (70)</b>					6	20	6	50	70	20	50	70			
	A organização utiliza os recursos financeiros para apoiar a gestão na perspectiva do sucesso sustentado, envolvendo todas as partes interessadas.					3	10	3	25	35	10	25	35	A)2: não identificada		
	A gestão financeira da organização promove a articulação dos processos e recursos na perspectiva da eficiência e eficácia.					3	10	3	25	35	10	25	35	B)1: RSGI=0; GT=0		
														A)3 não identificada		
															B)2: RSGI=0; GT=6	
															A)3 não identificada	
		<b>Gestão das Infraestruturas (60)</b>					9	20	9	40	60	20	40	60		
		A organização gere e mantém os recursos de forma a otimizar a sua utilização e a aumentar o seu ciclo de vida.					3	10	3	20	30	10	20	30	A)3 não identificada	
		A organização dispõe de sistemas de gestão de informação adequados ao suporte à decisão e comunicação eficazes.					3	5	3	10	15	5	10	15	B)2: RSGI=0; GT=6	
		A organização gere a tecnologia promovendo a inovação, acautelando a sustentabilidade e a segurança e saúde ocupacionais.					3	5	3	10	15	5	10	15	A)5: não identificada	
		<b>RECURSOS</b>					70	130	200							
Meios (600)	<b>Gestão dos Processos (100)</b>					9	40	9	60	100	40	60	100			
	A organização identifica a rede de processos e estabelece a sua interacção para assegurar uma resposta adequada às necessidades e expectativas das partes interessadas e a sua tradução nos seus objectivos estratégicos e operacionais.					3	10	3	10	20	10	10	20	A)2 e A)4: não identificadas		
	A integração dos sub-sistemas de gestão é obtida por harmonização e/ou integração dos elementos comuns.					3	20	3	20	40	20	20	40	A)11: RSGI (visão corporativa)		
	A integração dos sub-sistemas de gestão existentes é obtida através de uma abordagem por processos, que trate as várias vertentes em presença.					3	10	3	30	40	10	30	40	B)1: RSGI=0; GT=0		
														E)4: RSGI=10		
														E)3: RSGI=6		
														E)8: RSGI=0		
		<b>Gestão da Aprendizagem e Melhoria (100)</b>					9	30	7	70	100	30	57	87		
		A organização dispõe de mecanismos sistemáticos de adopção de boas práticas e incorpora nas suas actividades as aprendizagens obtidas.					3	10	2	10	20	10	7	17		
		A organização utiliza os mecanismos da aprendizagem e melhoria para promover/consolidar a integração dos subsistemas de gestão existentes.					3	10	2	30	40	10	20	30		
		A organização utiliza o SGI como catalisador da inovação e da captação de vantagens competitivas.					3	10	3	30	40	10	30	40	B)6: RSGI=0; GT=0	
		<b>PROCESSOS</b>					70	117	122							
Metodologias e Ferramentas (200)	<b>Metodologias e Técnicas de Monitorização e Análise (80)</b>					9	25	9	55	80	25	55	80			
	A organização define e implementa metodologias e afecta os recursos adequados para actividades de análise e avaliação do sistema de gestão de suporte à decisão.					3	10	3	20	30	10	20	30	A)6 não identificada		
	A organização utiliza ferramentas de resolução de problemas e programas de melhoria no âmbito do seu ciclo integrado de melhoria e revisão.					3	10	3	20	30	10	20	30	D)3: RSGI=8; GT=8		
	As metodologias e técnicas de monitorização e análise são agilizadas por sistemas de informação, assegurando princípios de integridade, disponibilidade e					3	5	3	15	20	5	15	20	B)5: RSGI=8; GT=6		
	<b>Sistema de Indicadores (120)</b>					9	30	9	90	120	30	90	120			
	O sistema de indicadores da organização permite medir a conformidade e a evolução do desempenho e identificar pontos fortes e de melhoria.					3	10	3	30	40	10	30	40	A)6 não identificada		
		O sistema de indicadores da organização está ao serviço da tomada de decisão (definição de objectivos e políticas, planeamento e tomada de acções e comunicação de resultados).					3	10	3	30	40	10	30	40	B)5: RSGI=8; GT=6	
		Os indicadores chave da organização são transversais a todos os sub-sistemas de gestão existentes, evidenciando o nível de integração do SGI.					3	10	3	30	40	10	30	40	A)6 não identificada	
															B)5: RSGI=8; GT=6	
															D)3: RSGI=8; GT=8	
															E)3: RSGI=6	
															D)2: RSGI=8; GT=6	
		<b>METODOLOGIAS e FERRAMENTAS</b>					55	145	200							
Resultados (250)	<b>Endógenos - Gestão/Operacionais (150)</b>					9	30	7	120	150	30	93	123			
	O SGI contribui para a demonstração da capacidade da organização através dos resultados do seu desempenho.					3	10	2	40	50	10	27	37			
	O SGI contribui positivamente para o desempenho da organização nas vertentes: estratégica, operacional e financeira.					3	10	2	40	50	10	27	37			
	O SGI contribui para o envolvimento das partes interessadas na construção do sucesso sustentado da organização.					3	10	3	40	50	10	40	50	A)1, 2: não identificadas		
															B)1 e 6: RSGI=0; GT=0	
		<b>Exógenos - Económicos / Ambientais / Sociais (100)</b>					6	20	5	80	100	20	67	87		
		A integração dos sistemas de gestão da organização contribui o seu sucesso sustentado, promovendo o desenvolvimento sustentável.					3	10	2	40	50	10	27	37		
		A integração dos sistemas de gestão proporciona uma cultura de gestão do risco - análise, aceitabilidade e mitigação - e incorporação no ciclo da melhoria.					3	10	3	40	50	10	40	50	B)4: RSGI=0; GT=0	
		<b>RESULTADOS</b>					50	160	210							

**Tabela 19 – Análise de desvios entre as classificações atribuídas pela OCE5 nas questões dos inquéritos (Tab.18) e pela matriz de autoavaliação**

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal

## Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

**Classificações atribuídas na Matriz de Autoavaliação do Nível de Maturidade de Integração do SGI**

**Classificações dos Inquéritos**  
(Questões/Opções numeradas pela Tab. 18)

		Escala de Classificação: 0 - Inexistente / 1 - Insipiente / 2 - Não sistemático / 3 - Sistemático					Abd	Impl	TOT	Desvio maior		Desvio menor	
		11	30	11	70	100				28	65	93	
<b>Organização (150)</b>	<b>Estratégia (100)</b>												
	A visão e missão da organização traduz um conhecimento do mercado e uma antecipação das suas necessidades.					3	10	3	20	30	10	20	30
	Adopção de uma visão única para a globalidade do Sistema de Gestão, com eventuais desdobramentos parciais para cada um dos sub-sistemas existentes.					3	10	3	20	30	10	20	30
	A organização identifica as necessidades de todas as partes interessadas e converte-as em objectivos da organização.					2	5	2	15	20	3	10	13
	Os objectivos estratégicos encontram-se desdobrados e alinhados em objectivos operacionais e individuais.					3	5	3	15	20	5	15	20
	<b>Planeamento (50)</b>					5	15	5	35	50	12	28	40
A definição das políticas têm em conta a integração dos subsistemas e enquadram o estabelecimento de objectivos transversais.					2	10	2	20	30	7	13	20	
O planeamento nas várias vertentes dos sub-sistemas de gestão enquadra a revisão pela gestão desses vários sub-sistemas, integradamente.					3	5	3	15	20	5	15	20	
					<b>ORGANIZAÇÃO</b>				40	93	133		
<b>Recursos (200)</b>	<b>Gestão dos Recursos Humanos (70)</b>					9	30	9	40	70	30	40	70
	A gestão de recursos humanos está alinhada com a gestão estratégica e resulta do desdobramento de políticas e objectivos integrados.					3	10	3	20	30	10	20	30
	A organização identifica, desenvolve e avalia as competências, promovendo a autonomia e responsabilidade dos RHs para alcançar objectivos organizacionais					3	10	3	10	20	10	10	20
	A organização atribuiu responsabilidades a elemento/s com a função de "integrador" dos subsistemas de gestão existentes, assegurando as competências					3	10	3	10	20	10	10	20
	<b>Gestão dos Recursos Financeiros (70)</b>					6	20	6	50	70	20	50	70
	A organização utiliza os recursos financeiros para apoiar a gestão na perspectiva do sucesso sustentado, envolvendo todas as partes interessadas.					3	10	3	25	35	10	25	35
	A gestão financeira da organização promove a articulação dos processos e recursos na perspectiva da eficiência e eficácia.					3	10	3	25	35	10	25	35
	<b>Gestão das Infraestruturas (60)</b>					9	20	9	40	60	20	40	60
	A organização gere e mantém os recursos de forma a otimizar a sua utilização e a aumentar o seu ciclo de vida.					3	10	3	20	30	10	20	30
	A organização dispõe de sistemas de gestão de informação adequados ao suporte à decisão e comunicação eficazes.					3	5	3	10	15	5	10	15
	A organização gere a tecnologia promovendo a inovação, acautelando a sustentabilidade e a segurança e saúde ocupacionais.					3	5	3	10	15	5	10	15
						<b>RECURSOS</b>				70	130	200	
<b>Meios (600)</b>	<b>Gestão dos Processos (100)</b>					7	40	7	60	100	30	43	73
	A organização identifica a rede de processos e estabelece a sua interacção para assegurar uma resposta adequada às necessidades e expectativas das partes interessadas e a sua tradução nos seus objectivos estratégicos e operacionais.					3	10	3	10	20	10	10	20
	A integração dos sub-sistemas de gestão é obtida por harmonização e/ou integração dos elementos comuns.					2	20	2	20	40	13	13	27
	A integração dos sub-sistemas de gestão existentes é obtida através de uma abordagem por processos, que trate as várias vertentes em presença.					2	10	2	30	40	7	20	27
	<b>Gestão da Aprendizagem e Melhoria (100)</b>					7	30	7	70	100	23	57	80
	A organização dispõe de mecanismos sistemáticos de adopção de boas práticas e incorpora nas suas actividades as aprendizagens obtidas.					2	10	2	10	20	7	7	13
	A organização utiliza os mecanismos da aprendizagem e melhoria para promover/consolidar a integração dos subsistemas de gestão existentes .					3	10	3	30	40	10	30	40
	A organização utiliza o SGI como catalisador da inovação e da captação de vantagens competitivas.					2	10	2	30	40	7	20	27
					<b>PROCESSOS</b>				53	100	115		
<b>Metodologias e Ferramentas (200)</b>	<b>Metodologias e Técnicas de Monitorização e Análise (80)</b>					9	25	9	55	80	25	55	80
	A organização define e implementa metodologias e afecta os recursos adequados para actividades de análise e avaliação do sistema de gestão de suporte à decisão.					3	10	3	20	30	10	20	30
	A organização utiliza ferramentas de resolução de problemas e programas de melhoria no âmbito do seu ciclo integrado de melhoria e revisão.					3	10	3	20	30	10	20	30
	As metodologias e técnicas de monitorização e análise são agilizadas por sistemas de informação, assegurando princípios de integridade, disponibilidade e confidencialidade.					3	5	3	15	20	5	15	20
	<b>Sistema de Indicadores (120)</b>					6	30	6	90	120	20	60	80
	O sistema de indicadores da organização permite medir a conformidade e a evolução do desempenho e identificar pontos fortes e de melhoria.					3	10	3	30	40	10	30	40
	O sistema de indicadores da organização está ao serviço da tomada de decisão (definição de objectivos e políticas, planeamento e tomada de acções e comunicação de resultados).					2	10	2	30	40	7	20	27
	Os indicadores chave da organização são transversais a todos os sub-sistemas de gestão existentes, evidenciando o nível de integração do SGI.					1	10	1	30	40	3	10	13
					<b>METODOLOGIAS e FERRAMENTAS</b>				45	115	160		
<b>Resultados (250)</b>	<b>Endógenos - Gestão/Operacionais (150)</b>					8	30	8	120	150	27	107	133
	O SGI contribui para a demonstração da capacidade da organização através dos resultados do seu desempenho.					3	10	3	40	50	10	40	50
	O SGI contribui positivamente para o desempenho da organização nas vertentes: estratégica, operacional e financeira.					2	10	2	40	50	7	27	33
	O SGI contribui para o envolvimento das partes interessadas na construção do sucesso sustentado da organização.					3	10	3	40	50	10	40	50
	<b>Exógenos - Económicos / Ambientais / Sociais (100)</b>					5	20	5	80	100	17	67	83
	A integração dos sistemas de gestão da organização contribui o seu sucesso sustentado, promovendo o desenvolvimento sustentável.					3	10	3	40	50	10	40	50
A integração dos sistemas de gestão proporciona uma cultura de gestão do risco - análise, aceitabilidade e mitigação - e incorporação no ciclo da melhoria.					2	10	2	40	50	7	27	33	
					<b>RESULTADOS</b>				43	173	217		

**Tabela 20 - Análise de desvios entre as classificações atribuídas pela OCE7 nas questões dos inquéritos (Tab.18) e pela matriz de autoavaliação**

## 5.6. Triangulação global dos resultados

É feita, neste subcapítulo, uma triangulação dos resultados obtidos na **(i) revisão bibliográfica** apresentada no subcapítulo 3.3 – teorias, modelos e metodologias - resultante de um conjunto de trabalhos de investigação de carácter teórico, com relevância sobre a integração de sistemas de gestão, realizados e publicados nos últimos doze anos, bem como resultados obtidos em estudos empíricos realizados e publicados no mesmo período (apresentados no subcapítulo 3.4), com os resultados obtidos nas entrevistas a **(ii) auditores** (subcapítulo 5.2) e **entidades/personalidades** (subcapítulo 5.3), bem como a **(iii) organizações casos de estudo** (subcapítulo 5.4) - *vide esquema elucidativo da fig. 1, Cap.4.*

A triangulação foi estruturada segundo os aspectos mais relevantes da integração de sistemas de gestão considerados nos trabalhos de investigação (teóricos e empíricos), objecto da revisão bibliográfica efectuada e que constituíram também a base da sistematização da recolha de dados primários – a auditores, entidades/personalidades e organizações casos de estudo - e da metodologia de apreciação desses contributos realizada no âmbito do presente estudo.

Os aspectos analisados identificam-se seguidamente, tendo sido suportados por uma análise comparativa e de convergência apresentada nas tabelas seguintes:

- **Tendências e evolução da integração de SGs na última década**, identificadas em trabalhos teóricos (revisão bibliográfica) versus opinião dos auditores e das entidades/personalidades entrevistadas – Tabela 21.
- **Factores críticos de sucesso e motivações para a integração** – identificados na revisão bibliográfica (trabalhos teóricos e estudos empíricos) versus opinião dos auditores, entidades/personalidades e organizações casos de estudo – relativamente a factores/motivações de carácter endógeno (conceptuais e metodológicos, organizacionais, disponibilidade de recursos) e a factores/motivações de carácter exógeno – Tabelas 22, 23 e 24.
- **Estratégias de integração** - preconizadas nos trabalhos teóricos e estudos empíricos (revisão bibliográfica) versus opinião dos auditores, entidades/personalidades e organizações casos de estudo, segundo as vertentes: “Sequência da integração de sistemas de gestão”, “Integração segundo níveis organizacionais / Elementos comuns, harmonizáveis e/ou integráveis” e “Abordagens segundo diversos modelos” – Tabelas 25, 26 e 27.
- **Dificuldades na integração** - identificadas nos trabalhos teóricos e estudos empíricos (revisão bibliográfica) versus opinião dos auditores, entidades/personalidades e organizações casos de estudo, nas vertentes: “Diversidade de SGs”, “Conceptuais e metodológicas”, nos aspectos “Culturais”, “Organizacionais”, na “Adequação de Recursos”, “ e no “Pós-implementação” – Tabelas 28, 29 e 30.
- **Evolução corporativa da integração associada aos benefícios sentidos/reflectidos nas organizações** – evolução da integração identificada nas organizações dos estudos empíricos comparativamente às organizações casos de estudo, associada aos benefícios resultantes da integração, identificados nestas mesmas organizações – Tabela 31.
- **Níveis de integração** – considerados nos trabalhos teóricos e identificados nos estudos empíricos (revisão bibliográfica) versus opinião dos auditores, entidades/personalidades e resultados da autoavaliação das organizações casos de estudo – Tabela 32.
- **Responsáveis pelo SGI** – estrutura de responsabilidades do SGI identificadas nos estudos empíricos (revisão bibliográfica) versus as identificadas nas organizações casos de estudo – Tabela 33.



### 5.6.1. Tendência e evolução da integração de SGs na última década

A tabela seguinte ilustra o alinhamento de tendências, opiniões e resultados relativamente à evolução da integração de SGs na última década, identificadas em trabalhos teóricos analisados na revisão bibliográfica e os obtidos na recolha de dados primários do presente estudo, de auditores e entidades/personalidades entrevistados.

Tendências e Evolução da Integração de SGs (revisão bibliográfica)		Auditores (Recolha de dados deste estudo)	Entidades/Personalidades (Recolha de dados deste estudo)	
Evolução da integração de sistemas		QA.A1b - Evolução na integração	QEP.1 - Evolução na integração	QEP.2 - Referenciais normativos vs Integração de SGs
Matias e Coelho, (2002) Karapetrovic (2002 e 2003) Karapetrovic e Jonker (2003) Karapetrovic (2003) Jorgensen et al. (2006) Zeng et al. (2007) Jorgensen (2008)	Evolução dos referenciais normativos, seguindo as recomendações da ISO (ISO Guide 72 e ISO Guide 83), de harmonização e alinhamento a nível de estrutura e requisitos.  Modelos de suporte aos normativos de sistemas de gestão - "abordagem por processos" (do referencial de gestão da qualidade) e o modelo PDCA (ciclo da melhoria contínua ou de aprendizagem) seguido pela esmagadora maioria dos normativos de SGs.	Evolução e mais integração dos referenciais normativos QAS.  Integração na base da gestão por processos.  Mais integração no Ambiente e Segurança.  Evolução no cumprimento legal e na conformidade  Mais prendizagem: empresas, consultores, auditores.	Evolução e mais integração dos referenciais QAS.  Gradual utilização das Normas no sentido da integração/compatibilização.  Evolução no cumprimento legal e na conformidade.	Harmonização das Normas ao nível da estrutura, terminologia e requisitos, com recurso a matrizes de impacto, sem necessidade de uma norma de integração.  Alinhamento das normas com representações cruzadas nas comissões técnicas.
Wilkinson e Dale (1999a, 1999c, 2001, 2002) Matias e Coelho (2002), Karapetrovic (2003) Asif et al. (2008).	Abordagem pela qualidade total - caminho natural para a integração	Optimização recursos / Desenvolvimento sinergias	Optimização recursos / Desenvolvimento sinergias	

**Tabela 21** – Evolução da integração (estudos teóricos vs auditores e entidade/personalidades)

O aspecto “harmonização dos referenciais normativos”, identificado como mais relevante na evolução da integração de sistemas de gestão, pelos testemunhos de auditores e entidades/personalidades, demonstram uma tendência clara de opinião relativamente ao facto da harmonização das normas ter acompanhado o sentido da integração dos sistemas de gestão.

Esta orientação na evolução dos referenciais normativos está patente na decisão da ISO, no sentido da sua harmonização e alinhamento ao nível da estrutura e requisitos, sem necessidade de criação de uma norma de integração (conforme referido no capítulo 3). Esta opção foi corroborada por estudos teóricos de vários autores (referidos em 3.1) - Karapetrovic (2002 e 2003), Matias e Coelho, (2002) Karapetrovic e Jonker (2003); Karapetrovic (2003); Jorgensen et al. (2006); Zeng et al. (2007); Jorgensen (2008).

A relevância dada por auditores e entidades/personalidades aos factores “optimização de recursos e desenvolvimento de sinergias”, como determinantes para a integração, no sentido da orientação para resultados e no envolvimento de todas as partes interessadas, pode ser alinhada com as opiniões de vários autores de estudos teóricos (referido em 3.1) - Wilkinson e Dale (1999a, 1999c, 2001, 2002); Matias e Coelho (2002); Karapetrovic (2003) e Asif et al. (2008) – que assumem ser a abordagem pela qualidade total, o “caminho natural para a integração”. Efectivamente, os factores identificados por auditores e entidades/personalidades são um dos principais componentes dos modelos de excelência referidos pelos mencionados autores, considerando-os como a linha de orientação fundamental para a integração.

### 5.6.2. Factores críticos de sucesso e motivações para a integração

As três tabelas seguintes ilustram o alinhamento de tendências, opiniões e resultados relativamente aos factores críticos de sucesso e motivações para a integração, identificados em estudos teóricos e empíricos analisados na revisão bibliográfica e os obtidos na recolha de dados primários do presente estudo – auditores, entidades/personalidades e organizações casos de estudo (responsáveis dos SGIs e gestores de topo). Esse alinhamento foi feito na perspectiva interna/endógena e externa/exógena desses factores/motivações. A perspectiva interna foi ainda desdobrada nos aspectos: conceptuais e metodológicos, organizacionais e de disponibilidade de recursos.

Detalha-se seguidamente, como se alinham os **factores críticos de sucesso e motivações** de carácter **endógeno**, identificados na condução de projectos de integração de SGs.

#### • Factores Críticos de Sucesso / Motivações – Conceptuais e Metodológicos (Tab. 22)

- A necessidade de conhecer os sistemas de gestão e os respectivos referenciais normativos, identificados em estudos teóricos - Karapetrovic e Willborn (1998), Karapetrovic (2002), Zutshi e Sohal (2005) - está alinhada com a opinião dos auditores de integrar o que é integrável, com a necessidade dos referenciais estarem alinhados e a pertinência de existência de um guia orientador para a integração, referida pelas entidades/personalidades.
- A importância de atender às características da organização, de um desenho à medida do SGI e de uma adequada metodologia de implementação identificados em estudos teóricos - Rahimi (1995), White (1999), Winder (2000), Matias e Coelho (2002), Holdsworth (2003), Karapetrovic & Jonker (2003), McDonald et al. (2003), Fresner & Engelhardt (2004), Zutshi e Sohal (2005), Jorgensen et al. (2006), Salomone (2008), Asif et al. (2008) – estão alinhados com os resultados de cinco estudos empíricos (em organizações alemãs, austríacas, australianas, chinesas e italianas), assim como com as opiniões de alguns dos auditores e entidades/personalidades - que preconizam um desenho adequado do SGI, a par de uma simplificação sustentada com a unificação de estratégias, de políticas e objectivos, bem como uma harmonização/simplificação da documentação – esta última salientada igualmente no testemunho das organizações casos de estudo.
- A importância de auditorias integradas e optimizadas, identificada em estudos teóricos - Karapetrovic (2002), Zutshi e Sohal (2005) - assim como por dois estudos empíricos - em organizações australianas e italianas - é corroborada, tanto pelas opiniões de alguns dos auditores entrevistados, como pelos testemunhos das organizações casos de estudo, bons exemplos de integração.
- A importância identificada na utilização de equipas multifuncionais e utilizadores-chave para condução do projecto de integração do sistema de gestão e sua manutenção, salientada em estudos teóricos de vários autores - Rahimi (1995), Hines (2002), Holdsworth et al. (2003), McDonald et al. (2003), Asif et al. (2008) – está alinhada com um dos estudos empíricos (organizações austríacas), assim como com a opinião de algumas das entidades/personalidades, que identificaram como essencial o estabelecimento de uma equipa de trabalho a par da importância de ser eleito um “elemento integrador”.

#### • Factores Críticos de Sucesso / Motivações – Organizacionais (vide Tabela 23)

- O factor essencial relativo à cultura organizacional e à sua capacidade de mudança/evolução salientado em estudos teóricos de diversos autores - Wilkinson e Dale (1999a, 1999c e 2002), McDonald et al. (2003), Zutshi e Sohal (2005), Jorgensen et al. (2006), Zeng et al. (2007), Asif et al. (2008) – está alinhado, quer com conclusões de quatro dos estudos empíricos (organizações alemãs, inglesas, australianas e

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

chinesas), quer com a opinião de alguns dos auditores entrevistados, que especificam como factores críticos a importância de uma cultura organizacional sólida como motor da inovação, da capacidade de mudança a alterações internas e externas.

- A importância do comprometimento, envolvimento e suporte da gestão de topo a par da integração das actividades de gestão no planeamento organizacional salientada em estudos teóricos de vários autores - Rahimi (1995), Winder (2000), Zutshi e Sohal (2005), Rocha et al. (2007), Zeng et al. (2007), Asif et al. (2008) – está alinhada com as conclusões de três estudos empíricos (organizações alemãs, austríacas e australianas) que especificam a relevância do comprometimento e envolvimento da gestão de topo e a clarificação de responsabilidades como contributo para um reforço da identidade corporativa, uma maior transparência e redução de problemas de coordenação. Com estas alinham-se as opiniões dos auditores que salientam a necessidade do envolvimento e profissionalização da gestão a par da consistência do modelo gestão vs estratégia da organização, aspecto este que também foi realçado por algumas das entidades/personalidades entrevistadas, bem como pelos testemunhos de algumas organizações casos de estudo.
  - As entidades/personalidades e as organizações casos de estudo bons exemplos de integração identificaram ainda a integração como factor de melhoria, para alcançar objectivos e eficiência e como factor relevante para apoio à tomada de decisão interligadamente na organização - designadamente nas várias vertentes dos subsistemas de gestão em presença (QAS e outros) - utilizando os resultados de uma necessária avaliação consolidada do desempenho organização, através de indicadores transversais, de gestão e operacionais.
  - O imperativo de formação e treino dos colaboradores para os referenciais, fundamentos e operacionalização dos sistemas de gestão e sua integração, bem como uma adequada comunicação neste domínio para consciencialização e motivação de todas as partes interessadas - conforme salientado, em estudos teóricos, por vários autores: Rahimi (1995), Winder (2000), Scipioni et al. (2001), Holdsworth (2003), Zutshi e Sohal (2005), Asif et al. (2008) – são coincidentes com as conclusões de dois estudos empíricos (organizações austríacas e australianas), bem como com as opiniões recolhidas nas entrevistas aos auditores, entidades/personalidades e alguns testemunhos das organizações casos de estudo.
- **Factores Críticos Sucesso / Motivações – Disponibilidade recursos** (vide Tabela 24)
    - A disponibilidade de recursos, nas vertentes, financeira e nas competências de recursos humanos é salientada em trabalhos teóricos de vários autores - Karapetrovic e Willborn (1998), White (1999), Winder (2000), Matias e Coelho (2002), Zutshi e Sohal (2005), Zeng et al. (2007), Asif et al. (2008). Este aspecto está alinhado com as conclusões de seis estudos empíricos (organizações alemãs, inglesas, austríacas australianas, chinesas e italianas) e com as opiniões recolhidas dos auditores e entidades/personalidades, em que é salientada a necessidade de alocação adequada de recursos financeiros e humanos (competências), para que a organização prossiga o caminho do desenvolvimento sustentável – racionalização de recursos (financeiros, humanos e tempo).

Relativamente aos **factores críticos de sucesso e motivações de carácter exógeno** identificados na condução de projectos de integração de SGs (vide Tabela 24) identificam-se:

- Benchmarking entre empresas – referido em estudos teóricos - Zutshi e Sohal (2005) - e corroborado por alguns dos auditores entrevistados, salientando ainda estes últimos, a necessidade de divulgação do valor acrescentado de um sistema integrado.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal

### Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

- A influência de consultores e peritos no sucesso da implementação e integração de SGs e o contributo/papel de entidades de normalização e de certificação, foram identificados pertinentes em vários estudos teóricos - Winder (2000), Karapetrovic (2003), Labodova (2004), Zutshi e Sohal (2005), Zeng et al. (2007), Jorgensen (2008), Asif et al. (2008) - e em dois estudos empíricos (organizações chinesas e italianas). No entanto, estes factores não foram considerados relevantes pela amostra (de dados primários) do presente estudo.
- Envolvimento e orientação para as partes interessadas – salientado em estudos teóricos - Winder (2000) e Zeng et al. (2007) - e corroborado por seis estudos empíricos (organizações alemãs, inglesas, austríacas, australianas, chinesas e italianas), assim como pelas opiniões das entidades/personalidades entrevistadas e pelos testemunhos das organizações casos de estudo.
- Diferenciação/Imposição do mercado e Satisfação/Pressão de Clientes e Fornecedores – salientado, tanto por três estudos empíricos (organizações inglesas, e italianas), como pelas opiniões de auditores e entidades/personalidades entrevistados e pelos testemunhos das organizações casos de estudo.

O balanço efectuado no subcapítulo 5.4, relativamente às **motivações** para a implementação, integração e certificação de sistemas de gestão (de carácter **endógeno** e de carácter **exógeno**), por parte dos responsáveis de SGIs e gestores de topo das oito organizações casos de estudo, identificou uma maior tendência dos bons exemplos para as motivações internas. Tendo sido, as motivações externas, muito mais desvalorizadas, por parte dos gestores de topo das organizações bons exemplos de integração, do que pelos responsáveis do SGI.

Esta constatação pode correlacionar-se com as conclusões do estudo teórico de Sampaio et al. (2008) que refere que as empresas que se certificam com base em motivações externas são aquelas que trabalham em prol da obtenção do certificado. As que se certificam com base em motivações internas encaram a implementação e certificação dos seus sistemas de gestão com objectivos de melhoria organizacional. Contudo, em muitas organizações não se encontra presente apenas um único tipo de motivação, mas sim uma mistura de ambos, ainda que apenas um deles, sobressaia e se assuma como predominante.

**Integração de Sistemas de Gestão em Portugal**  
**Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal**

Tendências e Evolução da Integração de Sistemas de Gestão (revisão bibliográfica)		Estudos Empíricos de Integração de Sistemas (revisão bibliográfica)					Auditores (Dados deste estudo)		Entidades / Personalidades (Dados deste estudo)		Org. Casos Estudo Bons Exemplos		Org. Casos Estudo Menos Bons Exemplos	
		Factores Críticos de Sucesso // Motivações					QA.A3 - Para integrar mais/melhor	QA.B2 Motivações	QEP.4 - Para integrar mais/melhor	QEP.B Motivações	QOCE-RSGLB Motivações	QOCE-GT.A Motivações	QOCE-RSGLB Motivações	QOCE-GT.A Motivações
		Ahsen & Funck (2001) 600 empresas Alemanha	Fresner e Engelhard (2004) 2 PME Austria	Zutshi e Sohal (2005) 3 Multinac. Austrália	Zeng e al. (2007) 104 empr. China	Salomone (2008) 103 empresas Itália								
<b>Factores endógenos - Conceptuais e metodológicos</b>														
Karapetrovic e Willborn (1998) Karapetrovic (2002) Zutshi e Sohal (2005)	Conhecer os sistemas de gestão e respectivos referenciais normativos	Simplificação da documentação	Desenvolver e implementar uma política clara e sustentável	Controlo da documentação	Estrutura organizacional	Unificação de estratégias relacionadas com os sistemas, sem as confundir.	Integrar o que é integrável - Simplificar de forma sustentada	Referenciais normativos alinhados. Existência de um guia orientativo.	Bom desenho do sistema integrado	Harmonização da documentação	Harmonização da documentação	Harmonização da documentação	Harmonização da documentação	Harmonização da documentação
White (1999) Winder (2000) Zutshi e Sohal (2005) Jorgensen et al. (2006) Salomone (2008)	Atender às características da organização													
Winder (2000) Matias e Coelho (2002) Karapetrovic & Jonker (2003) Holdsworth (2003) McDonald et al. (2003) Fresner & Engelhardt (2004) Asif et al. (2008)	Desenho à medida do SGI													
Rahimi (1995) / Winder (2000) Matias e Coelho (2002) Holdsworth (2003) Asif et al. (2008)	Metodologia implementação													
White (1999) Zutshi e Sohal (2005)	Relação entre questões ambientais e os processos chave da organização													
Karapetrovic (2002) Zutshi e Sohal (2005)	Auditorias integradas													
Karapetrovic e Willborn (1998) Hines (2002) Zutshi e Sohal (2005)	Equipas multifuncionais para condução do projecto de integração													
Rahimi (1995) / Hines (2002) Holdsworth et al. 2003 McDonald et al. (2003) Asif et al. (2008)	Utilizadores chave nos projectos de integração													

**Tabela 22 – Factores críticos sucesso / Motivações – Conceptuais/Metodológicas (estudos teóricos/empíricos vs auditores, entid./person. e casos estudo)**

**Integração de Sistemas de Gestão em Portugal**  
**Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal**

Tendências e Evolução da Integração de Sistemas de Gestão (revisão bibliográfica)		Estudos Empíricos de Integração de Sistemas (revisão bibliográfica)					Auditores (Dados deste estudo)		Entidades/Personalidades (Dados deste estudo)		Org. Casos Estudo Bons Exemplos		Org. Casos Estudo Menos Bons Ex.		
		Factores Críticos de Sucesso // Motivações					QA.A3 - Para integrar mais/melhor	QA.B2 Motivações	QEP.4 - Para integrar mais/melhor	QEP.B Motivações	QOCE-RSGLB Motivações	QOCE-GT.A Motivações	QOCE-RSGLB Motivações	QOCE-GT.A Motivações	
		Ahsen & Funck (2001) 600 empresas Alemanha	Hines (2002) 12 PMEs P. Gales R.U.	Fresner e Engelhard (2004) 2 PME Austria	Zutshi e Sohal (2005) 3 multinac. Austrália	Zeng e al. (2007) 104 empres. China									Resp. SGI
<b>Factores endógenos - Organizacionais</b>															
Wilkinson e Dale (1999a, 1999c e 2002) McDonald et al. (2003) Zutshi e Sohal (2005) Jorgensen et al. (2006) Zeng et al. (2007) Asif et al. (2008)	Cultura organizacional - mudança/evolução/ suporte	Mais e melhor inovação. Maior capacidade de mudança.	Capacidade da organização de reagir a alterações de negócio		Mudança cultural e prevenção de conflitos	Cultura organizacional	Alteração de cultura organizacional.  Inovação								
Winder (2000) Zutshi e Sohal (2005) Rocha et al. (2007) Zeng et al. (2007) Asif et al. (2008)	Envolvimento, supervisão e suporte continuado da gestão de topo	Clarificação de responsabilidades / Redução de problemas de coordenação / Maior transparência/ Identidade corporativa reforçada / Melhoria na resolução de conflitos.			Comprometimento e envolvimento da gestão de topo	Comprometimento e revisão da/pela gestão	Envolvimento e profissionalização da gestão.	Consistência do modelo gestão vs estratégica da organização	Integração através do modelo de gestão - estratégia, política e sistema.  Aprofundar nas decisões de gestão as várias vertentes QAS.  Integração como factor de melhoria, p/ alcançar objectivos e eficiência.	Consistência do modelo gestão vs estratégica da organização	Consistência modelo gestão vs estratégia da organização  Tomadas de decisão interligadamente na organização.  Avaliação consolidada desempenho organização  Indicadores transversais (gestão e operacionais)			Consistência do modelo gestão vs estratégica da organização	
Rahimi (1995) Winder (2000)	Integração das actividades de gestão no planeamento organizacional														
Rahimi (1995) Scipioni et al. (2001) Zutshi e Sohal (2005) Asif et al. (2008)	Formação e treino dos Colaboradores nos sistemas de gestão e sua integração				Promover informação regular e eficaz sobre os processos e a melhoria e documentar os resultados das acções bem sucedidas.		Mais formação académica e profissional e competências nestas temáticas		Mais formação académica e profissional e competências nestas temáticas						
Rahimi (1995) Winder (2000) Holdsworth (2003) Zutshi e Sohal (2005) Asif et al. (2008)	Comunicação dos aspectos da integração. Consciencialização e motivação das partes interessadas.				Manter informadas todas as partes interessadas internas e externas à organização.	Comunicação				Orientação para as partes interessadas	Orientação para as partes interessadas	Orientação para as partes interessadas			

**Tabela 23 - Factores críticos sucesso / Motivações – Organizacionais (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entid./person. e casos de estudo)**

**Integração de Sistemas de Gestão em Portugal**  
**Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal**

Tendências e Evolução da Integração de Sistemas de Gestão (revisão bibliográfica)	Estudos Empíricos de Integração de Sistemas (revisão bibliográfica)						Auditores (Dados deste estudo)		Entidades/Personalidades (Dados deste estudo)		Org.Casos Estudo Bons Ex.		Org.Casos Estudo Menos Bons Ex.		
	Factores Críticos de Sucesso // Motivações						QA.A3 - Para integrar mais/melhor	QA.B2 Motivações	QEP.4 - Para integrar mais/melhor	QEP.B Motivações	QOCE-RSGLB Motivações	QOCE-GT.A Motivações	QOCE-RSGLB Motivações	QOCE-GT.A Motivações	
	Factores Críticos de Sucesso														Resp. SGI
Factores Críticos de Sucesso						Wilkinson e Dale (1999c) 5 empr. Reino Unido	Hines (2002) 12 PMEs P.Gales-R.U.	Fresner e Engelhard (2004) 2 PME Austria	Zutshi e Sohal (2005) 3 Multinac. Austrália	Zeng e al. (2007) 104 empres. China	Salomone (2008) 103 empresas Itália				
<b>Factores endógenos - Disponibilidade de recursos</b>															
Karapetrovic e Willborn (1998) White (1999) / Winder (2000) Matias e Coelho (2002) Zutshi e Sohal (2005) Zeng et al. (2007) Asif et al. (2008)	Recursos financeiros Recursos humanos com competências adequadas	Redução de custos.	Redução de custos, tempo e recursos	Alocar recursos humanos e financeiros para que a organização prossiga o caminho do desenvolvimento sustentável	Recursos adequados e competências dos colaboradores	Recursos humanos	Redução dos custos e tempo para gestão dos sistemas - agregação da gestão dos documentos, registos, auditorias internas, revisões pela gestão e formação (90%)	Gestão de recursos	Racionalização de recursos	Tomar como objectivo principal a racionalização de recursos	Racionalização de recursos				
<b>Factores exógenos</b>															
Zutshi e Sohal (2005)	Benchmarking						Benchmarking entre empresas / divulgação do valor acrescentado dos SGIs								
Winder (2000) Zeng et al. (2007) Zutshi e Sohal (2005)	Suporte de consultores e outros peritos					Orientação técnica									
Winder (2000) Karapetrovic (2003) Labodova (2004) Zeng et al. (2007) Jorgensen (2008) Asif et al. (2008)	Entidades certificadoras e organismos de normalização - orientação, regulação, agilização					Organismos de certificação	Pressão das entidades certificadoras (13%)								
Winder (2000) Zeng et al. (2007)	Partes interessadas - envolvimento no projecto de integração	Capacidade de satisfação dos requisitos dos clientes.	Conformidade com os requisitos dos clientes.	Manter informadas todas as partes interessadas internas e externas à organização	Trabalhar com os fornecedores. Comunicação.	Partes interessadas. Ambiente institucional.	Pressão de clientes e fornecedores (2%)			Orientação para as partes interessadas	Orientação para as partes interessadas	Orientação para as partes interessadas			
---	---							Diferenciação e imposição do mercado		Diferenciação e imposição do mercado	Diferenciação e imposição do mercado	Diferenciação e imposição do mercado			

**Tabela 24 - Factores críticos sucesso / Motivações – Recursos e Exógenos (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entid./person. e casos de estudo)**

### 5.6.3. Estratégias de integração

No que respeita a estratégias de integração, as três tabelas seguintes ilustram o alinhamento de tendências, opiniões e resultados relativamente à sequência da integração dos sistemas de gestão, elementos integráveis/harmonizáveis e modelos de integração, identificados em estudos teóricos e empíricos analisados na revisão bibliográfica e os obtidos na recolha de dados primários do presente estudo – auditores, entidades/personalidades e organizações casos de estudo (responsáveis dos SGIs e gestores de topo).

- **Estratégias de Integração – Sequência de integração dos SGs** (vide Tabela 25)

Detalha-se, seguidamente, como é que a sequência da integração dos sistemas de gestão é encarada como uma estratégia de integração, nas várias fontes recolhidas neste estudo.

- Os **estudos teóricos** de Karapetrovic e Willborn (1998) e o de Karapetrovic (2002) identificam várias alternativas de sequenciar uma integração faseada – SGQ seguido ou antecedido, ou simultâneo com o SGA e depois restantes sistemas; ou ainda segundo a sequência: elementos comuns do SGI e depois módulos específicos de cada SG.

Esta abordagem alinha com as conclusões obtidas por **dois estudos empíricos** - organizações chinesas e italianas - em que no primeiro a sequência é SGQ, SGA e depois SGSST, coincidente com a sequência da publicação destes normativos na China; o segundo estudo orientou a sequência de integração ao tipo de requisitos ou elementos, tendo, na maioria da amostra, sido integrados totalmente alguns deles e parcialmente outros dos três sistemas de gestão, QAS. Este segundo estudo evidenciou ainda que é mais fácil integrar os sistemas de gestão ambiental (SGA) e de segurança e saúde do trabalho (SGSST) comparativamente com o da gestão da qualidade (SGQ).

A opinião da maioria dos **auditores** entrevistados sobre este aspecto orienta-se para uma integração de raiz, desde que não haja nenhum SG já implementado, ou não haja constrangimentos financeiros, de negócio ou outros que o impeçam. Mesmo assim, aconselham que se estabeleça, desde o início, uma plataforma de integração para cumprimento dos requisitos de alto nível dos referenciais normativos dos SGs a integrar, que os processos de gestão (e possivelmente outros) sejam transversais e que o suporte documental seja estruturado para poder facilmente contemplar todos os aspectos inerentes aos sistemas de gestão a integrar.

A realidade evidenciada nas **oito organizações casos de estudo** identificou integrações faseadas, iniciadas com o sistema de gestão da qualidade - nalguns casos, porque a implementação deste sistema já tinha acontecido antes do advento de outros sistemas de gestão; noutros casos, por razões estratégicas ou operacionais, muitas delas relacionadas com a necessidade de organização interna e de sistematização de regulamentações e práticas. Cinco delas implementaram e integraram no SGQ, simultaneamente, os SGA e SGSST, as restantes três preferiram efectuar essa implementação e integração em três etapas – SGQ, SGA e depois SGSST. Em **três dos bons exemplos de integração**, em que a implementação do SGQ aconteceu deliberadamente em primeiro lugar, pelas razões acima apontadas, houve a preocupação de preparar e desenhar previamente o sistema para a integração (que se previa próxima) dos subsistemas seguintes (SGA e SGSST), que num caso foi feita em mais duas etapas e nos outros numa só. Em duas dessas organizações foi ainda utilizada a mesma metodologia para a implementação subsequente de um quarto subsistema de gestão, de responsabilidade social.

- O **estudo teórico** de Karapetrovic e Jonker (2003) alinha com os dois estudos empíricos acima referidos e os testemunhos das organizações casos de estudo relativamente à sequenciação do faseamento da integração. No entanto, cruza a sequência da implementação/integração dos SGs com a aplicação faseada de modelos de implementação – abordagem por processos e PDCA – que, embora utilizados global e simultaneamente pelas organizações dos estudos empíricos e das organizações casos



deste estudo (ver ponto seguinte “Estratégias de integração – Modelos”), não o foram, segundo o faseamento preconizado pelo estudo teórico do referido autor.

- Não foi identificada qualquer aplicação do **estudo teórico** de Labodova (2004), quer nas organizações dos estudos empíricos analisados, quer nas organizações casos deste estudo. O referido trabalho teórico preconiza duas alternativas extremas de integração – implementação separada dos SGs e posterior integração, ou integração de raiz, relativamente ao desenho e implementação.
- **Estratégias de Integração – segundo níveis organizacionais ou elementos dos SGs harmonizáveis/integráveis** (vide Tabela 26)

Neste ponto detalha-se como a estratégia de integração é preconizada e operacionalizada segundo níveis organizacionais e/ou elementos dos SGs harmonizáveis/integráveis, de acordo com as várias fontes recolhidas no presente estudo. A integração por níveis organizacionais está intimamente ligada aos elementos dos SGs que estão ou podem ser harmonizáveis/integráveis, total ou parcialmente.

- Os **estudos teóricos** de Ramos Pires (2006) e Zeng e al. (2007) preconizam estratégias de integração segundo níveis organizacionais, perfeitamente alinhadas – estratégico/gestão, operativo/técnico e documentação/administrativo. Esta abordagem pode ser directamente cruzada com as estratégias de integração identificadas em quatro dos **estudos empíricos** (organizações inglesas, chinesas, dinamarquesas e espanholas), bem como com as opiniões de **auditores** e ainda pelos testemunhos das **organizações casos de estudo** recolhidas no presente estudo - concretizadas pela integração/harmonização de elementos comuns aos vários SGs em presença, atribuíveis a níveis organizacionais identificados nos mencionados estudos teóricos.
- Conforme evidenciado na Tabela 26, os elementos relativos ao nível “estratégico/gestão” (políticas; objectivos; comunicação; planeamento/programas de gestão; gestão de fornecedores/compras; formação; acções correctivas/preventivas/melhoria; indicadores estratégicos; auditorias; revisão pela gestão), bem como aos elementos relativos ao nível “administrativo/documentação” (gestão documental; procedimentos; instruções de trabalho; não-conformidades) são os que têm maior grau de integração/harmonização e apresentam maior incidência nas amostras de **três dos estudos empíricos** mencionados (organizações inglesas, dinamarquesas e espanholas), assim como das **organizações casos de estudo** (principalmente nos bons exemplos).

Os elementos correspondentes ao nível “operativo/técnico” (processos de concepção/desenvolvimento e operativos/tecnológicos; gestão de recursos operativos/processuais; gestão da emergência; metodologias de identificação de perigos e análise de riscos e de análise de aspectos e impactes ambientais; indicadores operacionais) são os que apresentam menor grau de integração e têm menos incidência nas referidas amostras.

- Esta análise, referente ao grau e incidência da integração dos elementos dos SGs nas amostras em apreciação, associados aos níveis organizacionais acima identificados, está parcialmente alinhada com as conclusões de **estudos teóricos** de Karapetrovic (2002 e 2003) que preconizam uma integração total para o nível de gestão (associável ao nível estratégico/gestão), bem como para o nível operacional (associável, em parte, ao nível administrativo/documentação). Para o nível intermédio, relativo a funções específicas (parcialmente associável ao nível operativo/técnico), a integração pode não ser total, segundo opinião do autor.
  - **Estratégias de Integração – Modelos e metodologias** (vide Tabela 27)
- Detalha-se abaixo, como a estratégia de integração é preconizada segundo diversos modelos e metodologias, com base nas fontes recolhidas no presente estudo.

- Os **estudos teóricos** dos autores referenciados na Tabela 27 consideram a abordagem por processos, um modelo a seguir para a implementação e integração de sistemas de gestão. A grande maioria deles - Wilkinson e Dale (1999a,c, 2001, 2002), Hines (2002), Matias e Coelho (2002), Karapetrovic (2003), Jonker e Karapetrovic (2004), Jorgensen et al. (2004 e 2006), Jorgensen (2008) e Asif et al. (2008) – apontam também para um modelo que acomode numa plataforma única e totalmente integrada, os requisitos normativos e elementos comuns dos vários SGs (em presença e futuros) e que tenha a flexibilidade de compatibilizar/harmonizar os requisitos/elementos específicos desse SGs.

No entanto, identificam-se alguns modelos, metodologias e abordagens específicas, associados a estas orientações mais transversais, que são preconizados, em estudos teóricos por alguns desses autores, como o caminho preferencial para a integração de sistemas de gestão (vide Tab. 27) e que seguidamente se detalham:

- A abordagem pela qualidade total e a utilização de modelos de excelência considerados como a opção mais adequada para a integração de sistemas, sendo preconizada por Wilkinson e Dale (1999a,c, 2001, 2002), Hines (2002), Matias e Coelho (2002), Karapetrovic (2003), Jorgensen et al. (2006) e Asif et al. (2008);
  - A abordagem por processos associada à metodologia PDCA, é preconizada por Karapetrovic (2003), Labodova (2004) e por Jonker e Karapetrovic (2004);
  - Modelos de gestão do risco, associados à gestão da melhoria contínua e metodologia PDCA, são preconizados por Labodova (2004) e Pojasek (2007);
  - Os princípios do desenvolvimento sustentável utilizados na integração, descrevendo o percurso da organização para a sustentabilidade, através de uma estrutura de elementos chave que se interligam num ciclo de melhoria contínua - “processos” conduzidos com “liderança” segundo “valores” traçados e “objectivos” estabelecidos pelas “partes interessadas”, transformam os “recursos”, providenciados por estas, em “resultados”, tendo como alvo essas partes interessadas – Rocha et al. (2007).
- A proliferação de modelos, preconizada nos estudos teóricos, não é acompanhada no terreno, conforme evidenciado pelos seguintes contributos:
    - As conclusões do **estudo teórico** de Sampaio et al (2008) sobre a preferência das organizações na adopção de estratégias identificadas por Rocha et al. (2007) de extensão/alargamento e assimilação/integração de normas nos seus sistemas de gestão, em detrimento da adopção de estratégias de ascensão (que utilizam modelos de gestão mais avançados, designadamente os modelos de excelência).
    - As conclusões do **estudo empírico** a organizações dinamarquesas, identificando que mais de metade da amostra não baseou o seu SGI num modelo específico.
    - Os dados primários recolhidos no presente estudo também o confirmam:
      - **Auditores** – **75%** dos inquiridos consideraram o modelo de abordagem por processos o mais utilizado para suporte à integração de SGs; **45%** consideraram ser o modelo de processos sustentado pela metodologia PDCA; **10%** apontaram a utilização de modelos de excelência ou de gestão do risco na integração.
      - **Entidades/personalidades** – **45%** dos inquiridos considerou ser o modelo de abordagem por processos; **35%** considerou ser a metodologia PCDA; **20%** considerou ser a abordagem por processos sustentada na metodologia PDCA; **10%** identificou a utilização de modelos de excelência ou de gestão do risco.
      - **Organizações casos de estudo** – Seguem o modelo de abordagem por processos conjugadamente com a metodologia PDCA. Complementarmente, um dos bons exemplos, utiliza um modelo de excelência (EFQM) e um outro, um modelo de reengenharia de processos - filosofia Kaizen (melhoria contínua dos processos produtivos), que foi antecedida pela aplicação da metodologia 5S (simplificação e racionalização).

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

Tendências e Evolução da Integração de SGs (revisão bibliográfica)		Estudos Empíricos de Integração de Sistemas (revisão bibliográfica)		Audidores (Dados deste estudo)	Organizações Casos Estudo (Bons e Menos Bons Exemplos)
		<b>Estratégias de Integração</b>			
<b>Estratégias de Integração</b>		Zeng e al. (2007) 104 empr. China	Salomone (2008) 103 empr. Itália	QA.B1 - Faseamento da Integração	Responsáveis SGI QOCE-RSGI.A1 Faseamento
Por sequência da integração de Sistemas de Gestão					
Karapetrovic e Willborn (1998)	<b>Integração de SGs por etapas:</b> SGQ e depois SGA / SGA e depois SGQ / SGQ e SGA e outros sistemas	Sequência de implementação com integração: Primeiro SGQ, depois SGA e SGSST (sequência consistente com a introdução na China dos respectivos normativos)	73% da amostra integrou totalmente vários aspectos do SGQ, SGA e SGSST	20% Integração faseada  45%+35%(*) = 80% Integração não faseada	<b>Integração faseada (2 etapas):</b> Qualidade e depois Ambiente + SST <u>5 organizações</u>  <b>Integração faseada (3 etapas):</b> Qualidade depois Ambiente e depois Segurança <u>3 organizações</u>
Karapetrovic (2002)	<b>Quatro alternativas de Integração:</b> ● SGQ e depois restantes SGs ● SGA e depois restantes SGs ● SGQ + SGA, depois outros SGs ● Elementos comuns do SGI e depois módulos específicos de cada SG		26% da amostra afirma ter alcançado integrações parciais.	(*) 35% faseada - se já existir SG implementado ou haja constrangimento à integração de raiz.	
Karapetrovic e Jonker (2003)	<b>Abordagem holística para prevenir suboptimização entre componentes do SGI</b>  Integração feita nas seguintes etapas: ● SGQ e outros SGs por processos ● SGA e outros SGs pelo modelo PDCA ● Juntar, alinhar e integrar estes SGs.		87% integrou total ou parcialmente os três subsistemas.	Se integração faseada - estabelecer plataforma de integração para: cumprimento dos requisitos de alto nível dos referenciais normativos dos SGs a integrar, processos de gestão e outros que sejam transversais, agilização do suporte documental para integração.	
Labodova (2004)	Integração atingida de dois modos: ● Sistemas individualizados, seguido da sua integração. ● Integração de raiz - desenho e implementação do SGI				

**Tabela 25 – Estratégias de Integração – Sequência de integração (estudos teóricos e empíricos vs auditores e casos de estudo)**

**Integração de Sistemas de Gestão em Portugal**  
**Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal**

Tendências e Evolução da Integração de SGs (revisão bibliográfica)		Estudos Empíricos de Integração de Sistemas (revisão bibliográfica) Estratégias de Integração				Auditores (Dados deste estudo)	Entid/Person. (Dados deste estudo)	Org. Casos Estudo Bons Exemplos	Org. Casos Estudo Menos Bons Expl.
								Resp. SGI	Resp. SGI
<b>Estratégias de Integração</b>		Douglas e Glen (2000) 28 PMEs Reino Unido	Zeng e al. (2007) 104 empresas China	Rasmussen (2007) 25 PME+6 GE Dinamarca	Bernardo et al. (2008/2009) 435 empresas Espanha	QA.B5 Element. comuns	QEP.E Element. Comuns	QOCE-RSGLF Elementos comuns harmonizados ou integrados	
<b>Integração segundo níveis organizacionais ou elementos dos SGs harmonizáveis/integráveis</b>									
Karapetrovic (2002) Karapetrovic (2003)	<p><b>Integração nos vários níveis hierárquicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de gestão (<u>integração total</u>) - a gestão de topo conduz a organização como um todo</li> <li>Níveis intermédios (<u>integração pode não ser total</u>) - SGs orientados às suas funções específicas, mantendo entre eles alinhamento, harmonização e compatibilidade</li> <li>Níveis operacionais - <u>integração total</u> nas actividades, procedimentos e registos.</li> </ul>	<p><b>Elementos integrados</b>, nas seguintes proporções da amostra:</p>		<p><b>Elementos comuns nos SGI</b></p> <p>(incidência de respostas):</p>	<p><b>14% (73 empresas das 435 inquiridas) não integrou os SGs.</b></p> <p><b>2% (de 362):</b> Integrou documentação, controlo de registos, revisão pela gestão e recursos.</p>	<p><b>Todos os elementos são integráveis e/ou harmonizáveis.</b></p>	<p><b>Elementos mais harmonizados ou integrados e com maior incidência na amostra:</b></p> <p>Políticas; Objectivos; Planeamento / Programas de Gestão; Processos; Recursos; Indicadores; Documentação; Não Conformidades; Acções Corr./Prev./Melhoria; Auditorias; Revisão pela Gestão.</p>	<p><b>Elementos mais harmonizados ou integrados e com maior incidência na amostra:</b></p> <p>Políticas, Recursos, Não Conformidades, Acções, Auditorias e Revisão pela gestão.</p>	
Ramos Pires (2006)	<p><b>Integração em três vertentes organizacionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão</b> - Responsabilidade/Autoridade, Competência/Formação, Compras, Logística e Clientes, Comunicação, Auditoria, Revisão p/ Gestão.</li> <li><b>Técnica</b> - Planear/Operar processos tecnológicos, EMMs, Manutenção, Emergência, Requisitos técnicos/legais, Concepção&amp;Desenvolvimento.</li> <li><b>Administrativa</b> - Documentos/Registos/Não Conformidades/Acções Correctivas e Preventivas.</li> </ul>	<p>Controlo documental (90%)</p> <p>Auditoria (85%)</p> <p>Compras (70%)</p> <p>Avaliação Fornecedores (70%)</p> <p>Acções Correct/Prevent. (70%)</p> <p>Revisão pela Gestão (65%)</p> <p>Formação (60%).</p>	<p><b>58% (61) da amostra</b> integrou os seus SGs a vários níveis</p>	<p><b>100% - 90%:</b> Controlo de documentos, auditorias internas, revisão pela gestão, processos, políticas, objectivos/metás.</p> <p><b>90% - 70%:</b> Formação, organização, comunicação interna, auditoria externa.</p>	<p><b>11% (de 362):</b> Integrou objectivos, política, documentação, comunicação interna e auditorias.</p> <p><b>87% (de 362):</b> Iniciaram por integrar as vertentes estratégicas e depois as operacionais. Integraram a política, objectivos e o manual de gestão, documentos e registos controlados, processos, auditorias internas e comunicação interna.</p>	<p><b>Maior incidência:</b> políticas, recursos, documentação, auditorias, revisão pela gestão.</p> <p><b>Menor incidência por ordem decrescente:</b> objectivos, indicadores, processos.</p>	<p><b>Todos os elementos são integráveis e/ou harmonizáveis.</b></p> <p><b>Elementos menos harmonizados ou integrados e com menor incidência na amostra:</b></p> <p>Registos; "Metodologias e Registos de Identificação de Perigos e Análise de Riscos / Análise de Aspectos-Impactes Ambientais"</p>	<p><b>Elementos menos harmonizados ou integrados e com menor incidência na amostra:</b></p> <p>Objectivos; Planeamento / Programas de Gestão; Processos; Metodologias e Registos de Identificação de Perigos e Análise de Riscos / Análise de Aspectos-Impactes Ambientais"; Indicadores</p>	
Zeng e al. (2007)	<p><b>Integração requer sinergias em três níveis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Sinergias estratégicas</u> (objectivos, direcção e planeamento)</li> <li><u>Sinergias organizacionais</u> (estruturais-recursos-culturais)</li> <li><u>Sinergias da documentação</u> (procedimentos, instruções de trabalho e registos).</li> </ul>								

**Tabela 26 - Estratégias de Integração – Níveis Organiz. / Elementos SGs (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entidades/person. e casos de estudo)**

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

Tendências e Evolução da Integração de SGs (revisão bibliográfica)		Estudos Empíricos de Integração de Sistemas (revisão bibliográfica) Estratégias de Integração	Audidores (Dados deste estudo)	Entidades/Personalidades (Dados deste estudo)	Organizações Casos Estudo Resp. SGI
<b>Estratégias de Integração</b>		Rasmussen (2007) 25 PME+6 GE - Dinamarca	QA.B6 Metod. Integração	QEP.D Metod. Integração	QOCE-GT.A Metod. Integração
Abordagens segundo diversos modelos					
Wilkinson e Dale, (1999a)  Hines (2002)	<b>Alinhamento vs Integração dos SGs</b> <u>Alinhamento</u> – Paralelismo dos SGs utilizando semelhanças. Só partes comuns das normas são consideradas para a integração. Procedimentos separados num manual comum. <u>Integração total de todos os procedimentos e instruções relevantes</u> - Abordagem pela Qualidade Total com foco nos colaboradores, clientes e na melhoria.				
Wilkinson e Dale (1999a,c, 2001, 2002) Matias e Coelho (2002) Karapetrovic (2003) Asif et al. (2008)	<b>Integração através da abordagem pela Qualidade Total</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização de recursos integrados</li> <li>Modelo de integração baseado no modelo EFQM</li> <li>Adoptar os conceitos comuns aos SGs a integrar que devem ter âmbitos semelhantes.</li> <li>A integração deve ser o caminho para um modelo de excelência de gestão.</li> </ul>				
Karapetrovic (2003)	<b>Abordagem dos "dois eixos" – Integração através de normativos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1º <u>Integrar os requisitos comuns</u> a todos os referenciais normativos</li> <li>2º <u>Integrar os requisitos específicos</u> a uma ou mais normas, extensíveis às restantes.</li> </ul> (estes requisitos específicos contemplados nos seis processos principais preconizados para o sistema integrado, aos quais é aplicado o ciclo PDCA: "Determinar" e "Avaliar" - Gestão de <u>Objectivos</u> / "Planear&Conceber" e "Implementar" - Gestão de <u>Processos</u> / "Obter" e "Disponibilizar" - Gestão de <u>Recursos</u> )		75% inquiridos Consideraram <u>modelo de abordagem por processos</u> mais utilizado para suporte à integração de SGs, assim como base da implementação de qualquer SG.	45% inquiridos Consideraram <u>modelo de abordagem por processos</u> o suporte adequada à integração de sistemas	Seguindo o <u>modelo de abordagem por processos</u> conjugadamente com a <u>metodologia PDCA</u> <u>8 organizações</u>
Jonker e Karapetrovic (2004)	<b>Não é necessário uma norma de integração, mas um modelo que consiga acomodar os referenciais existentes e os futuros, harmonizando requisitos dos referenciais normativos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Genérico - Incorpore elementos comuns dos vários subsistemas;</li> <li>Flexível - Cumprir os requisitos dos referenciais dos vários subsistemas</li> <li>Compatível com os modelos dos referenciais dos vários subsistemas</li> <li>Suporte conceptualmente <u>metodologia</u> para implementar, avaliar, manter e melhorar o SGI.</li> </ul>	60% das empresas <b>não basearam os seus SGs num modelo específico</b> , mas numa combinação de modelos, com abordagens práticas orientadas a cada organização.		35% inquiridos Considerou ser a <u>metodologia PDCA</u> o suporte adequada à integração de sistemas.	<u>Utilizando ainda:</u>
Jorgensen et al. (2004) Jorgensen (2008)	<b>Referencial normativo baseado numa plataforma comum (Qual. Amb. SST e Resp.Social), estabelecendo três conexões transversais aos diferentes referenciais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sinergias entre as áreas organizacionais do SGI - conduz a diferentes níveis de integração;</li> <li>Interacção e cooperação com as partes interessadas - embeber esta vertente no SGI e na cultura organizacional, para responder a desafios e condicionalismos;</li> <li>Cultura de aprendizagem da organização - competências a desenvolver para responder a desafios de inovação.</li> </ul>	51% das empresas implementaram o sistema de gestão integrado apoiado por consultoria externa.	45% inquiridos Consideram que o <u>modelo de processos sustentado pela metodologia PDCA</u> é a abordagem mais utilizada para a integração.	20% inquiridos Consideram que a <u>abordagem por processos sustentada na metodologia PDCA</u> deve ser a abordagem utilizada para a integração.	<b>Modelo de gestão do risco</b> TQM (EFQM - nível "recognised for excellence") <u>1 organização bom exemplo de integração</u>
Labodova (2004)	<b>Modelo de integração baseado na gestão do risco e na metodologia PDCA</b> A conjugação de metodologias de gestão do risco com a metodologia PDCA, constitui uma abordagem adequada para a integração de sistemas de gestão.				
Jorgensen et al. (2006)  Asif et al. (2008)	<b>Integração baseada em processos genéricos fundamentais</b> ( <i>comprometimento da gestão, definição de uma política, planeamento, objectivos e metas, formação e treino de colaboradores, comunicação, auditorias, controlo dos documentos e registos, controlo da não conformidade, acções correctivas e preventivas e revisão pela gestão</i> ). <u>Excelência alcançada quando estes processos atingem a excelência operacional.</u>	A experiência de outras empresas foi largamente utilizada.	10% inquiridos Identificaram a <u>utilização pontual de modelos de excelência ou de gestão do risco</u> na integração de sistemas	10% inquiridos Identificou a <u>utilização pontual de modelos de excelência ou de gestão do risco</u> na integração de sistemas.	<b>Reengenharia de processos:</b> utilizando a filosofia <b>Kaizen</b> , antecedida pela aplicação da <b>metodologia 5s</b> . <u>1 organização bom exemplo de integração</u>
Rocha et al. (2007)	<b>Integração de princípios do desenvolvimento sustentável nos processos de negócio</b> Integrar segundo os princípios do desenvolvimento sustentável, os referenciais normativos dos SGs, através de uma estrutura de <u>sete elementos chave</u> . As <u>partes interessadas</u> providenciam <u>recursos</u> ao modelo de integração, contribuindo para estabelecer os <u>valores</u> , os <u>objectivos</u> e construir a <u>liderança</u> que conduzirá a organização. Os <u>processos</u> , conduzidos com "liderança" segundo os "valores" traçados e os "objectivos" estabelecidos, transformam os "recursos" que utilizam em <u>resultados</u> , considerados como a saída das etapas anteriores e tendo como alvo as partes interessadas.				
Pojasek (2007)	<b>Abordagem integrada do SG como suporte da sustentabilidade do negócio</b> Os <u>programas de gestão</u> dos vários SGs (qualidade, ambiente, SST, entre outros) assim como a <u>gestão da melhoria e do risco</u> são <u>incorporados num só sistema de gestão integrado</u> que, por sua vez, é <u>enquadrado no âmbito da sustentabilidade do negócio</u> . O sentido e o objectivo do percurso da organização passa a ser único, o da sustentabilidade da organização, podendo reduzir significativamente ambiguidades e eliminar ineficiências.				

**Tabela 27 - Estratégias de Integração – Modelos/Metodologias (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entidades/personalidades e casos de estudo)**

#### 5.6.4. Dificuldades na integração

No que respeita às dificuldades na integração, as três tabelas seguintes ilustram o alinhamento de tendências, opiniões e resultados relativamente à: diversidade dos sistemas de gestão, aspectos normativos/conceptuais/metodológicos, culturais, de adequação de recursos, organizacionais e os inerentes à pós-implementação, identificadas em **estudos teóricos e empíricos** analisados na revisão bibliográfica e os obtidos na recolha de dados primários do presente estudo – **auditores**, **entidades/personalidades** e **organizações casos de estudo**. Através das várias fontes do presente estudo, detalha-se, seguidamente, as dificuldades mais relevantes identificadas ou sentidas na integração de sistemas de gestão.

- **Dificuldades na Integração – Diversidade dos SGs** (vide Tabela 28)

Os **estudos teóricos** dos autores Wilkinson e Dale (2001), Karapetrovic (2002), Holdsworth (2003), Jonker e Karapetrovic (2004), Zeng et al. (2007) e Asif et al. (2008), identificam para este tipo de situações: SGs com objectivos, âmbitos e estruturas diferentes e inexistência de denominadores comuns entre SGs.

Estas dificuldades estão perfeitamente alinhadas com as identificadas pelos **auditores e entidades/personalidades** no que respeita às dificuldades no alinhamento de objectivos operacionais e na identificação de denominadores comuns.

As **organizações casos de estudo** testemunharam também dificuldades equivalentes - alinhamento de objectivos estratégicos com os do sistema e alinhamento de objectivos operacionais entre si.

No caso de algumas **organizações casos de estudo, menos bons exemplos**, foram ainda identificadas dificuldades relativas à imaturidade e/ou inadequação dos SGs implementados, aspecto que alinha com dificuldades também referidas nos **estudos teóricos** acima mencionados, relacionadas com SGs com diferentes graus de formalismo.

- **Dificuldades na Integração – Normativas, Conceptuais, Metodológicas** (vide Tabela 28)

- Os **estudos teóricos** dos autores Labodova (2004), Karapetrovic (2003), Holdsworth (2003), Jorgensen (2008) e Asif et al. (2008) identificam, neste domínio, dificuldades inerentes à inexistência de normas de integração ou documentos-guia, bem como o facto de existirem normas baseadas em modelos distintos sem grande compatibilidade.

Este aspecto está alinhado com o identificado pelas **entidades/personalidades** que referiram o pouco contributo de organismos de normalização/certificação para a integração, ou a sua fraca interligação, bem como a ausência de guia de orientação.

- Os **estudos teóricos** de Wilkinson e Dale (2001), Jonker e Karapetrovic (2004) e de Asif et al. (2008) identificam ainda dificuldades relacionadas com conceitos de integração confusos e ausência de metodologias de integração de sistemas.

Estas conclusões alinham com o identificado acima pelas **entidades/personalidades**, bem como por um **estudo empírico** (organizações australianas) que refere, como dificuldade, a alteração contínua de regulamentações e linhas de orientação.

- **Dificuldades na Integração – Aspectos culturais** (vide Tabela 28)

- Os **estudos teóricos** de Wilkinson e Dale (1999), Winder (2000), Jorgensen et al. (2006) e Zeng et al. (2007) identificam dificuldades inerentes à eventual necessidade de transformação cultural e grau de alterações organizacionais decorrentes.

Esta apreciação está alinhada com conclusões de **estudos empíricos** (organizações australianas e chinesas) e com opiniões de **auditores e entidades/ personalidades** que identificam também dificuldades relacionadas com a cultura e a estrutura organizacionais.

- Os **auditores, entidades/personalidades** referem ainda dificuldades associadas à falta de compromisso e liderança da gestão e falta de massa crítica nas organizações, bem como destas não valorizarem o SG.

Estas opiniões alinham-se com testemunhos de **casos de estudo menos bons exemplos de integração** relativos à falta de reconhecimento pela organização da utilidade do sistema.

- **Dificuldades na Integração – Adequação de recursos** (vide Tabela 29)

Este tipo de dificuldades coincide com um dos mais importantes factores críticos de sucesso para a integração, já identificados e analisados, apresentado nas suas duas vertentes principais: recursos humanos/competências e financeiros.

- Os **estudos teóricos** dos autores Karapetrovic e Willborn (1998), Winder (2000), Scipioni et al. (2001), Matias e Coelho (2002), Zutshi e Sohal (2005), Zeng et al. (2007), Jorgensen (2008), Kraus e Grosskopf (2008) e Asif et al. (2008) identificam conhecimentos e competências insuficientes, tanto nos referenciais, como de gestão, por os percursos de aprendizagem serem multidisciplinares e mais complexos.

Este tipo de dificuldade foi também identificado em quatro **estudos empíricos** (organizações inglesas, australianas, chinesas e dinamarquesas), sendo salientadas ainda a falta de orientação técnica e a utilização de consultores. Estas dificuldades também são apontadas por **auditores, entidades/personalidades** e sentidas pelas **organizações casos de estudo**.

- Os **estudos teóricos** dos autores White (1999), Zutshi e Sohal (2005), Zeng et al. (2007) e Asif et al. (2008) identificam a escassez de recursos financeiros, igualmente identificada em dois dos estudos empíricos (organizações inglesas e dinamarquesas), assim como por **auditores, entidades/personalidades** e também sentidas pelas **organizações casos de estudo**, estas salientando ainda, através dos testemunhos dos gestores de topo, o baixo potencial de retorno deste tipo investimento.

- **Dificuldades na Integração – Organizacionais** (vide Tabela 30)

Os **estudos teóricos** de Winder (2000), Matias e Coelho (2002), Zutshi e Sohal (2005), Asif et al. (2008) identificam dificuldades inerentes à: resistência à mudança, resistência de carácter hierárquico, falta de envolvimento da gestão de topo e das chefias intermédias, dificuldade no cumprimento de requisitos legais e em comunicar sobre requisitos e boas práticas de cada SG, na perspectiva da sua integração. Esta apreciação está alinhada com conclusões de **estudos empíricos** (organizações inglesas, australianas, chinesas e dinamarquesas) e com as opiniões expressas dos **auditores e entidades/personalidades**, assim como pelos testemunhos das **organizações casos de estudo**.

- **Dificuldades na Integração – Pós-implementação** (vide Tabela 30)

- O **estudo teórico** dos autores Kraus e Grosskopf (2008) identifica, neste domínio, impactos não previstos entre SGs, no âmbito do SGI, devido a interacções não identificadas entre elementos. Esta apreciação pode ser alinhada, em termos de resultados, com **estudos empíricos** (organizações australianas e chinesas) que identificam, como dificuldades, atrasos nos projectos de integração. Estes aspectos não foram identificados nos dados primários recolhidos do presente estudo, quer pelas opiniões de auditores e entidades/personalidades, quer nos testemunhos das organizações casos de estudo.
- Os **estudos teóricos** de Crowe (1992) e Matias e Coelho (2002), identificam, neste âmbito, um aspecto pertinente relacionado com a flexibilidade reduzida após a integração (desenho inadequado do sistema), que se pode considerar alinhado com o identificado no estudo teórico acima referido, mas que não foi considerado pelas demais fontes do presente estudo.

**Integração de Sistemas de Gestão em Portugal**  
**Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal**

Tendências e Evolução da Integração de Sistemas de Gestão <b>Dificuldades na Integração</b>		Estudos Empíricos de Integração de Dificuldades na Integração		Auditores (Recolha de dados deste estudo)		Entidades/Personalidades (Recolha de dados deste estudo)		Org. Casos Estudo - Bons Ex.		Org. Casos Estudo - Men. Bons Ex.	
		Zutshi e Sohal (2005) 3 Multin. Austrália	Zeng e al. (2007) 104 empr. China	QA.A2 - Porque não se integra mais/melhor	QA.B3 Dificuldades	QEP.3 – Porque não se integra	QEP.C Dificuldades	QOCE-RSGLC Dificuldades	QOCE-GT.B Dificuldades	QOCE-RSGLC Dificuldades	QOCE-GT.B Dificuldades
<b>Diversidade de SGs - objectivos, âmbito e estrutura</b>											
Wilkinson e Dale (2001) Zeng et al. (2007) Asif et al. (2008)	SGs com objectivos e âmbitos diferentes				Alinhamento de objectivos operacionais		Alinhamento de objectivos operacionais	Alinhamento de objectivos operacionais	Alinhamento de objectivos estratégicos com os do sistema	Alinhamento de objectivos operacionais	Alinhamento de objectivos estratégicos com os do sistema
Karapetrovic (2002) Holdsworth (2003) Asif et al. (2008)	SGs com estruturas diferentes e por vezes concorrentes									Imaturidade e/ou inadequação de SGs existentes	
Holdsworth (2003)	SGs existentes com níveis distintos de formalismo e informais										
Karapetrovic (2002) Jonker e Karapetrovic (2004)	Inexistência de denominadores comuns entre SGs				Encontrar denominadores comuns		Encontrar denominadores comuns				
<b>Normativos, Conceptuais, Metodológicos</b>											
Labodova (2004) Jorgensen (2008) Asif et al. (2008)	Inexistência de normas de integração ou documentos-guia										
Karapetrovic (2003) Holdsworth (2003)	Normas baseadas em modelos distintos sem grande compatibilidade										
Wilkinson e Dale (2001)	Conceitos de integração confusos										
Jonker e Karapetrovic (2004) Asif et al. (2008)	Ausência de metodologias de integração de sistemas			Alteração contínua de regulamentações e linhas de orientação							
Karapetrovic (2002)	Metodologias de auditoria inadequadas										
<b>Aspectos culturais</b>											
Wilkinson e Dale (1999) Winder (2000) Jorgensen et al. (2006) Zeng e al. (2007)	Eventual transformação cultural. Nível de alterações organizacionais decorrentes.	Atitudes.  Falta de planeamento estratégico	Cultura organizacional.  Estrutura organizacional	Aspectos culturais e organizacionais da gestão das empresas - falta de compromisso da gestão e falta de massa crítica		Aspectos culturais e organizacionais da gestão das empresas. Organizações não valorizam como investimento.	Trabalho em equipa. Liderança da gestão				Reconhecimento pela organização da utilidade do sistema

**Tabela 28 - Dificuldades na Integração – Div.SGs/Conc.Metod./Culturais (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entid./person. e casos de estudo)**



Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

Tendências e Evolução da Integração de Sistemas de Gestão (revisão bibliográfica)	Estudos Empíricos de Integração de Sistemas (revisão bibliográfica)				Auditores (Dados deste estudo)		Entidades/Personalidades (Dados deste estudo)		Org. Casos Estudo Bons Exemplos		Org. Casos Estudo - Menos Bons Exemplos			
	<u>Dificuldades na Integração</u>				QA.A2 - Porque não se integra mais/melhor	QA.B3 Dificuldades	QEP.3 – Porque não se integra mais/melhor	QEP.C Dificuldades	QOCE-RSGLC Dificuldades	QOCE-GT.B Dificuldades	QOCE-RSGLC Dificuldades	QOCE-GT.B Dificuldades		
	Wilkinson e Dale (1999c) 5 empresas Reino Unido	Zutshi e Sohal (2005) 3 Multin. Austrália	Zeng e al. (2007) 104 empresas China	Rasmussen (2007) 25PME+6GE Dinamarca									Resp. SGI	Gest. Topo
<b>Adequação de Recursos</b>														
Karapetrovic e Willborn (1998) Winder (2000) Scipioni et al. (2001) Matias e Coelho (2002) Zutshi e Sohal (2005) Jorgensen (2008) Zeng et al. (2007) Kraus e Grosskopf (2008) Asif et al. (2008)	Conhecimentos insuficientes em gestão e em sistemas de gestão - percursos de aprendizagem mais complexos.	Recursos limitados	Falta de competências e utilização de consultores	Recursos humanos  Orientação técnica	Falta de conhecimentos para implementação do SGI	Falta de conhecimentos e competências nos referenciais e de gestão	Obtenção de competências multidisciplinares	Falta de conhecimentos / competências de gestão e dos referenciais	Obtenção de competências multidisciplinares	Obtenção de competências multidisciplinares		Obtenção de competências multidisciplinares		
White (1999) Zutshi e Sohal (2005) Zeng et al. (2007) Asif et al. (2008)	Escassez de recursos financeiros				Falta de recursos	Constrangimentos organizacionais e/ou financeiros (requisitos legais) na certificação e integração do Ambiente & SST					Constrangimentos financeiros	Constrangimentos financeiros. Potencial de retorno investimento.	Constrangimentos financeiros	Potencial de retorno investimento
White (1999) Zutshi e Sohal (2005) Zeng et al. (2007) Asif et al. (2008)	Dimensionamento inadequado de recursos (demais ou de menos)			Recursos humanos										

**Tabela 29** - Dificuldades na Integração – Adequação de Recursos (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entidad./personalid. e casos de estudo)

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

Tendências e Evolução da Integração de Sistemas de Gestão (revisão bibliográfica)	Estudos Empíricos de Integração de Sistemas (revisão bibliográfica)				Auditores (Dados deste estudo)		Entid./Person. (Dados deste estudo)	Org. Casos Estudo - Bons Ex.		Org. Casos Estudo Menos Bons Ex.		
	Dificuldades na Integração				QA.A2 - Porque não se integra mais/melhor	QA.B3 Dificuldades		Resp. SGI	Gestão Topo	Resp. SGI	Gestão Topo	
	Dificuldades na Integração						Hines (2002) 12 PMEs P. Gales-R.U.					Zutshi e Sohal (2005) 3 Multin. Austrália
<b>Organizacionais</b>												
Winder (2000) Matias e Coelho (2002) Zutshi e Sohal (2005) Asif et al. (2008)	Resistência à mudança. Rejeição de novos SGs.  Dificuldade em comunicar sobre requisitos e boas práticas de cada SG na perspectiva da sua integração.	Resistência por parte de chefias intermédias - recebem a integração das suas áreas de competência noutras áreas, com perda de importância ou ameaça à sua posição na organização.	Alteração contínua de regulamentações e linhas de orientação.  Informação sobre os resultados	Estrutura organizacional  Recursos humanos - compreensão e percepção	Falta de motivações para implementação do SGI	Constrangimentos organizacionais e/ou financeiros (requisitos legais) na certificação e integração do Amb&SST			Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis.  Envolvimento da gestão de topo	Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis.	Cumprimento dos requisitos legais.  Envolvimento de chefias intermédias (resistência à mudança)	Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis.
Karapetrovic (2002)	Receio de perda de funções individuais.			Recursos humanos.		Resistência de carácter hierárquico	Esbatimento de identidades funcionais. Perda de poder hierárquico ou de postos de trabalho.	Esbatimento de identidades funcionais. Perda de poder hierárquico ou de postos de trabalho				Perda de poder hierárquico ou de postos de trabalho
<b>Pós-implementação</b>												
Crowe (1992) Matias e Coelho (2002)	Flexibilidade reduzida após a integração (desenho inadequado do sistema).											
Kraus e Grosskopf (2008)	Impactos não previstos entre SGs, no âmbito do SGI, devido a interações não identificadas entre elementos.		Atrasos no projecto de integração.	Atrasos no projecto de integração.								

**Tabela 30** - Dificuldades na Integração – Organizacionais e Pós-Implem. (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entid./person. e casos de estudo)

### 5.6.5. Evolução corporativa da integração e benefícios obtidos com a integração

A evolução da integração - relatada em organizações de **estudos empíricos** e comparativamente identificada nas **organizações casos de estudo** - está associada aos benefícios resultantes da integração, identificados nestas mesmas organizações. Tais benefícios são também apontados em **estudos teóricos** (conforme ilustrado na tabela seguinte), relativamente a aspectos internos - organizacionais e de racionalização de recursos - bem como benefícios externos.

- **Evolução corporativa/benefícios da integração – Organizacionais** (vide Tabela 31)

- Os **estudos teóricos** de Matias e Coelho (2002), Karapetrovic (2003) e Asif et al. (2008) salientam que a integração constitui o caminho e base para a excelência. Esta apreciação está, de algum modo, alinhada com as conclusões de **um estudo empírico** em organizações australianas que identifica que a integração vem possibilitar uma visão holística da organização e promover o planeamento estratégico. Os testemunhos de **organizações casos de estudo bons exemplos de integração** (responsáveis dos SGIs e gestão de topo) e **menos bons exemplos** (gestão de topo) conjugam-se com estas correntes e resultados, ao considerarem que a integração é motor de inovação e competitividade.
- Os **estudos teóricos** de Karapetrovic e Willborn (1998), Winder (2000), Matias e Coelho (2002), Zutshi e Sohal (2005), Jorgensen et al. (2006), Kraus e Grosskopf (2008) e Rajkovic et al. (2009) identificam, neste âmbito, os seguintes benefícios: clarificação das interligações entre SGs, mais sinergias e melhores desempenhos, SG resultante mais focado, otimizado e resiliente.

Esta apreciação está alinhada com as conclusões de **três estudos empíricos** (organizações inglesas, australianas e dinamarquesas) que salientam como benefícios:

- Mais facilidade e simplificação na gestão do sistema com uma melhor (mais eficaz e eficiente) utilização de recursos;
- Diminuição dos conflitos entre os subsistemas - melhor coordenação entre Qualidade, Ambiente e SST.

Os testemunhos das **organizações casos de estudo** identificam, em linha, um conjunto de evoluções e benefícios que seguidamente se discriminam:

- Contributo da integração para a gestão - Maior aproximação do sistema à realidade empresarial e sua orientação à estratégia de negócio, conferindo uma visão mais integrada na gestão operacional e possibilitando uma total integração de práticas, resultando numa maior aceitação/absorção do mesmo pela organização;
- Práticas transversais e optimizadas - Integração visando a optimização e simplificação do sistema (recursos e documental) no sentido da eficácia e eficiência. Integração evolutiva de processos, documentos, auditorias e revisão do sistema.
- Vertentes: qualidade, ambiente e segurança - Maior capacidade de operar em conformidade; melhor gestão do risco; evolução para a sustentabilidade do sistema (questões climáticas, conservação e racionalização energética); mais adesão às preocupações ambientais; maior cultura de segurança e controlo cruzado na SST.
- Avaliação do desempenho – Através do alinhamento de objectivos e metas convergentes. As organizações **bons exemplos de integração** evidenciaram terem conseguido efectuar uma avaliação sistemática do desempenho do sistema, com base em indicadores. Resultados estes, que, posteriormente, utilizam no apoio à decisão, através de acções pontuais ou concertadas, de carácter operacional e/ou estratégico. A harmonização e automatização de suportes e ferramentas - para a monitorização, análise de dados e implementação de metodologias de avaliação - são ainda aspectos diferenciadores nessas organizações.

- Ainda no mesmo âmbito organizacional, os **estudos teóricos** de Karapetrovic e Willborn (1998), Winder (2000), Zutshi e Sohal (2005), Kraus e Grosskopf (2008) e Rajkovic et al. (2009) identificam uma melhoria do clima organizacional através de mais comunicação, adesão e motivação dos intervenientes relativamente ao sistema.

Esta apreciação está alinhada com as conclusões de **dois estudos empíricos** (organizações inglesas e australianas) que identificam os seguintes benefícios:

- Comunicação mais eficaz com utilização da mesma linguagem nas diferentes funções do sistema - troca de ideias e competências na organização;
- Motivação dos colaboradores para prosseguir no esforço da revisão e melhoria;
- Aceitação e entendimento entre os colaboradores;
- Programas de formação e treino.

Os testemunhos das **organizações casos de estudo** identificam, em linha, um conjunto de evoluções e benefícios que seguidamente se discriminam:

- Estrutura organizativa e de responsabilidades que potencia a integração; maior envolvimento da gestão de topo;
- Uma cadeia de comunicação e interfaces eficaz entre a gestão de topo, as chefias intermédias e os operacionais – gestão de topo permanentemente informada sobre a condução do SGI
- Maior adesão e consciencialização dos colaboradores e envolvimento de outras partes interessadas.
- Aposta nas competências e na formação.

- **Evolução corporativa/benefícios da integração – Racionalização recursos** (Tabela 31)

Os **estudos teóricos** de Karapetrovic e Willborn (1998), Winder (2000), Zutshi e Sohal (2005), Jorgensen et al. (2006) e Rajkovic et al. (2009) identificam, neste aspecto, benefícios referentes à redução de custos e optimização de esforço.

Estes, são convergentes com as conclusões de **três estudos empíricos** (organizações inglesas, australianas e dinamarquesas) que apresentam como benefícios, neste âmbito, uma melhor utilização de recursos, com mais eficiência e eficácia e conseqüente redução de custos, especificamente na administração do sistema e no tempo consumido em auditorias internas.

Os testemunhos das **organizações casos de estudo** identificam um benefício associado genericamente à racionalização de recursos.

- **Evolução corporativa/benefícios da integração – Benefícios externos** (Tabela 31)

Os **estudos teóricos** de Winder (2000), Zutshi e Sohal (2005) e Rajkovic et al. (2009) identificam como benefícios externos: um reconhecimento da organização, traduzido em maior evidência da conformidade legal, maior confiança das partes interessadas, com maior vantagem competitiva.

Tal apreciação está alinhada com as conclusões de **dois estudos empíricos** (organizações inglesas e australianas) que salientam como benefícios externos: imagem positiva para o mercado e melhor imagem junto dos clientes, bem como a promoção do benchmarking.

Convergentes com estes resultados são os testemunhos recolhidos nas **organizações casos de estudo** que salientaram como benefícios externos: maior potencial de criação de valor na organização e maior envolvimento das partes interessadas.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

Tendências e Evolução da Integração de SGs (revisão bibliográfica)		Estudos Empíricos de Integração de Sistemas (revisão bibliográfica)			Org. Casos Estudo - Bons Exemplos		Org. Casos Estudo - Men. Bons Ex.	
					Resp. SGI	Gestão Topo	Resp. SGI	Gestão Topo
<b>Benefícios da Integração</b> <b>Evolução Corporativa da Integração</b>		<b>Benefícios da Integração</b>			QOCE-RSGLD Benefícios	QOCE-GT.C Benefícios	QOCE-RSGLD Benefícios	QOCE-GT.C Benefícios
		Douglas e Glen (2000) 28 PMEs Reino Unido	Zutshi e Sohal (2005) 3 multinacionais - Austrália	Rasmussen (2007) 25 PME+6 GE - Dinamarca	QOCE-RSGLA3 Evolução Corp. Intg.	QOCE-GT Evolução Corp. Intg.	QOCE-RSGLA3 Evolução Corp. Intg.	QOCE-GT Evolução Corp. Intg.
<b>Organizacionais</b>					<b>Integração caminho da excelência / motor da inovação e competitividade</b>			
Matias e Coelho (2002) Karapetrovic (2003) Asif et al. (2008)	Caminho e base para a excelência		Visão holística do sistema/orgnaização. Planeamento estratégico.		Motor da inovação e competitividade		Motor da inovação e competitividade	
Winder (2000) Zutshi e Sohal (2005) Jorgensen et al. (2006) Kraus e Grosskopf (2008) Rajkovic et al. (2009)	Sistema de gestão mais focado, otimizado e resiliente.				<b>Contributo da integração para a gestão</b>			
Winder (2000) Matias e Coelho (2002) Zutshi e Sohal (2005) Jorgensen et al. (2006) Kraus e Grosskopf (2008) Rajkovic et al. (2009)	Interligação entre SGs Clarificação das interligações administrativas entre os vários sistemas de gestão.	Mais facilidade na gestão do sistema. Auditorias multifuncionais  Menos documentos/registos em papel.  Menos procedimentos.	Planeamento estratégico.  Melhor utilização de recursos por redução da duplicação de processos/ procedimentos.  Eficiência e eficácia: auditorias e gestão corrente.	Redução do tempo para gestão do sistema.  Diminuição dos conflitos entre os sub-sistemas  Simplificação da documentação.	Maior aproximação do sistema a realidade empresarial / Adaptação do sistema a estratégia de negocio da empresa / Aceitação do sistema pela organização / Absorção do SGI pela empresa / Visão mais integrada na gestão operacional / Sistema totalmente integrado nas práticas.			
Karapetrovic e Willborn (1998) Winder (2000) Kraus e Grosskopf (2008)	Mais sinergias e melhores desempenhos			Melhor coordenação entre qualidade, ambiente e SST	<b>Práticas transversais e optimizadas</b>			
Karapetrovic e Willborn (1998) Winder (2000) Zutshi e Sohal (2005) Kraus e Grosskopf (2008) Rajkovic et al. (2009)	Melhoria do clima organizacional - comunicação, adesão, motivação:	Melhor comunicação interna	Motivação da gestão e dos colaboradores para prosseguir no esforço da revisão e melhoria.  Comunicação mais eficaz com utilização da mesma linguagem nas diferentes funções do sistema - troca de ideias e competências na organização.  Aceitação e entendimento entre os colaboradores. Programas de formação e treino.		Integração visando a optimização do sistema para uma gestão eficaz e eficiente Integração evolutiva - processos, documentos, auditorias e revisão do sistema Simplificação e optimização: documental e recursos.			
<b>Racionalização de recursos</b>					<b>Vertentes Qualidade, Ambiente e Segurança</b>			
Karapetrovic e Willborn (1998) Winder (2000) Zutshi e Sohal (2005) Jorgensen et al. (2006) Rajkovic et al. (2009)	Redução de custos Optimização de esforço	Mais eficácia Redução de custos	Melhor utilização de recursos; Mais eficiência e eficácia; Redução de custos.	Redução de custos na administração do sistema e no tempo consumido em auditorias internas	Maior capacidade de operar em conformidade. Melhor gestão do risco. Maior cultura de segurança e adesão as preocupações ambientais / Evolução para a sustentabilidade do sistema (questões climáticas, conservação e racionalização energética) / Controlo cruzado na SST.			
<b>Benefícios Externos</b>					<b>Avaliação do desempenho</b>			
Winder (2000) Zutshi e Sohal (2005) Rajkovic et al. (2009)	<b>Reconhecimento externo</b> Maior confiança e interrelação das várias partes interessadas. Maior evidência da conformidade legal Maior vantagem competitiva.	Melhor imagem junto dos clientes	Imagem positiva no mercado.  Promoção da troca de ideias e competências com outras organizações (benchmarking)		Avaliação sistemática do desempenho do sistema com base em indicadores que apoiem a decisão  Instrumentos comuns (objectivos, metodologias e metas) / Harmonização, simplificação e informatização de suportes e ferramentas.		Alineamento de objectivos e metas convergentes.	
					Estrutura organizativa e de responsabilidades potencia a integração Maior envolvimento da Gestão de Topo		Uma cadeia de comunicação e interfaces eficaz entre a gestão de topo, as chefias intermédias e os operacionais - administração permanentemente informada sobre a condução do SGI	
					Maior adesão e consciencialização dos colaboradores e envolvimento de outras partes interessadas.		Aposta nas competências e na formação.	
					Maior potencial de criação de valor na organização.  Maior envolvimento das partes interessadas		Maior potencial de criação de valor na organização.  Maior envolvimento das partes interessadas	

**Tabela 31 – Evolução Corporativa da Integração e Benefícios (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entidades/personalidades e casos de estudo)**

### 5.6.6. Níveis de integração

A medida da **abrangência** e **profundidade** da integração de subsistemas de gestão – número de componentes/elementos abrangidos e o grau da sua interligação e/ou uniformização, na perspectiva da **compatibilização** e **unificação** desses subsistemas – constitui uma abordagem frequentemente utilizada para quantificar o nível de integração de um sistema.

Na Tabela 32, seguinte, efectua-se uma análise de níveis de integração de sistemas de gestão assumidos pelas várias fontes utilizadas neste estudo, a saber:

- Um conjunto de abordagens para classificação e tipificação de níveis de integração de sistemas de gestão, resultantes de alguns dos **estudos teóricos** que têm vindo a ser referenciados neste trabalho - Seghezzi (1997), Wilkinson e Dale (1999a), Wilkinson e Dale (2002), Hines (2002), Kirkby (2002), Karapetrovic (2002), Beckmerhagen et al. (2003), Pojasek (2006), Jorgensen et al. (2006), Jorgensen (2008) e Sampaio e Saraiva (2010b);
- Conclusões de **dois estudos empíricos** (organizações dinamarquesas e espanholas);
- Resultados das fontes de dados primários do presente estudo:
  - Apreciação de **auditores** relativamente ao nível de integração médio das organizações com SGIs implementados em Portugal, tendo como âmbito as organizações que auditaram (cerca de 200, entre 2008-2010 - vide 5.1.1) e tendo como suporte uma tabela de níveis de integração proposta nas listas de verificação das entrevistas, com resultados já apresentados nos pontos 5.2.2;
  - Auto-avaliação das **organizações casos de estudo**, tendo por base a mesma tabela de níveis de integração, constante das listas de verificação das entrevistas, bem como no resultado da aplicação de uma matriz de autoavaliação para aferir o nível de integração dos respectivos SGIs – resultados já apresentados em 5.4.1, 5.4.2 e em 5.5.

A maioria dos **estudos teóricos** identifica três níveis de integração, associados à profundidade e abrangência da integração – **(1) separado, (2) alinhado e (3) integrado**.

- O primeiro nível associado a subsistemas de gestão individualizados, tanto na sua operacionalização como na sua formalização, com possível alinhamento documental.
- O segundo nível caracterizado por um alinhamento ou integração documental e das actividades de gestão, assim como por uma convergência e harmonização de políticas, objectivos, responsabilidades, recursos, processos e, possivelmente, de outros elementos.
- O terceiro nível atribuível a sistemas de gestão com todos os seus elementos integrados numa combinação total dos respectivos referenciais normativos, com perda de identidade dos vários subsistemas que nele se incluem. Um sistema global, com uma estrutura organizativa comum, caracterizado por uma cultura de aprendizagem e de melhoria contínua do desempenho, com participação de todas as partes interessadas e criação de sinergias entre: a gestão da satisfação dos clientes, a gestão ambiental, a prevenção da segurança e saúde ocupacionais e a responsabilidade social corporativa.

Dois dos **estudos empíricos** considerados no presente trabalho, debruçaram-se também sobre este aspecto. Foram realizados em organizações dinamarquesas - Rasmussen (2007) – e espanholas - Bernardo et al. (2008 e 2009) – e apresentam como conclusões:

- Organizações dinamarquesas – A maioria (> **90%**) das empresas da amostra (25 PME e 6 grandes empresas) têm os seus sistemas de gestão integrados ao nível do alinhamento. Associável ao **nível (2) alinhado** preconizado pelos estudos teóricos acima referenciados.
- Organizações espanholas – Das 362 empresas da amostra que têm sistemas integrados:
  - **2%**, apresentam um **nível (1) separado** - Integraram a documentação, o controlo de registos, alguns recursos e a revisão pela gestão - associável a nível de integração correspondente, preconizado pelos autores dos estudos teóricos acima referenciados;

- **11%**, apresentam **nível (2) alinhado** - Integraram a política, objectivos, comunicação interna, manual de gestão e auditorias – associável a nível de integração correspondente, preconizado pelos autores dos estudos teóricos acima referenciados;
- **87%**, apresentam **nível (3) integrado** - Integraram a política, objectivos, manual de gestão, auditorias internas, comunicação interna, documentação e processos. Começaram por integrar as vertentes estratégicas do SGI e, posteriormente, as operacionais. Este grupo enquadra-se em nível de integração correspondente, preconizado pelos estudos teóricos acima referenciados.

A avaliação de **auditores** relativamente ao nível médio de integração das organizações com SGIs implementados em Portugal (que tinham auditado), atribuiu maioritariamente o “Nível 2 - Integração de parte dos elementos comuns” associado ao **nível 2 alinhado**, preconizado por alguns dos autores acima referenciados Wilkinson and Dale (1999a), Kirkby (2002), Karapetrovic (2002) e Beckmerhagen et al. (2003) e coincidente com a conclusão do estudo empírico de Rasmussen (2007), nas 31 organizações dinamarquesas.

A análise comparativa dos resultados das **organizações casos de estudo**, tendo por base: (i) Resposta à questão sobre “elementos comuns harmonizáveis/integráveis”; (ii) Níveis de integração assumidos na tabela proposta nas entrevistas; (iii) Resultado da aplicação da matriz de autoavaliação para aferir o nível de integração dos seus SGs – evidenciaram:

- **Bons exemplos de integração**

- i. Elementos comuns harmonizados/integrados assumidos pelas quatro empresas: políticas, objectivos, planeamento e programas de gestão, processos, recursos, indicadores, documentação, não conformidades, auditorias, acções correctivas, preventivas e de melhoria e revisão pela gestão;
- ii. Nível 4 assumido pelas quatro empresas: “integração de todos os elementos comuns, incluindo indicadores e cultura de aprendizagem da organização, baseada na participação/interacção das partes interessadas com vista à melhoria contínua”;
- iii. Nível de integração assumido pelas 4 empresas - "Totalmente Integrado / Holístico".

Estes resultados correspondem ao nível mais elevado de integração - **nível (3) integrado** – associável a nível correspondente, preconizado por autores de estudos teóricos referenciados – Wilkinson and Dale (1999a e 2002), Hines (2002), Pojasek (2006), Jorgensen et al. (2006), Jorgensen (2008), Sampaio e Saraiva (2010b) - e estão alinhados com os resultados do **estudo empírico** de Bernardo et al. (2008 e 2009), em 362 organizações espanholas, que evidenciou ser este o nível de integração com maior incidência (87% da amostra).

- **Menos bons exemplos de integração**

- i. Elementos comuns harmonizados/integrados assumidos pelas quatro empresas: políticas, recursos, não-conformidades, acções, auditorias e revisão pela gestão;
- ii. Três das empresas posicionaram-se no Nível 2: “Integração de parte dos elementos comuns”; a quarta posicionou-se no nível 4;
- iii. Duas empresas posicionaram-se no nível "Alinhado ou parcialmente integrado / Não sistemático". As outras duas posicionaram-se no nível "Totalmente Integrado / Holístico" (com discrepâncias de avaliação, conforme evidenciado em 5.5).

Estes resultados correspondem, na maioria, ao nível intermédio de integração - **nível (2) alinhado** ou de “integração parcial” - associável a nível correspondente, preconizado por autores de estudos teóricos referenciados – Wilkinson and Dale (1999a e 2002), Hines (2002), Kirkby (2002), Karapetrovic e Jonker (2003), Beckmerhagen et al. (2003) e Pojasek (2006) - e estão alinhados com os resultados de 11% da amostra de 362 organizações espanholas do **estudo empírico** de Bernardo et al. (2008 e 2009) e de mais de 90% da amostra do **estudo empírico** de Rasmussen (2007) em 31 organizações dinamarquesas.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Estudo da Integração de Sistemas de Gestão QAS em Portugal

Tendências e Evolução da Integração de SGs (revisão bibliográfica)		Estudos Empíricos de Integração de Sistemas (revisão bibliográfica)		Auditores (Dados deste estudo)	Entid/Person. (Dados deste estudo)	Org.CasEst. Bons Ex.	Org.CasEst. Menos Bons Ex.
		<b>Níveis de Integração</b>				Resp. SGI / Gest.Topo	Resp. SGI / Gest.Topo
<b>Níveis de Integração</b>		Rasmussen (2007) 25 PME+6 GE Dinamarca	Bernardo et al. (2008/2009) 435 empr. Espanha	QA.D Níveis de Integração	QEP.G Níveis de Integração	QOCE-RSGI.J // QOCE-GT.F e Matriz de Autoavaliação Níveis de Integração	
<b>Abrangência e profundidade da integração dos sistemas de gestão em presença através dos seus componentes e elementos. Compatibilidade crescente dos sistemas de gestão até ao seu "embetimento" na cultura.</b>							
Seghezzi (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Adição</b> - Sistemas individualizados, descritos em documentos separados, com conteúdos comparáveis.</li> <li><b>Fusão</b> - Instruções de trabalho integradas. Procedimentos e o manual não. Sistema global é criado, mas coexistem os sistemas individualizados.</li> <li><b>Integração</b> - Sistema de gestão geral, que inclui todos os sistemas parciais.</li> </ol>	<p><b>Mais do que 90% das empresas</b> tem os sistemas integrados ao nível do <b>alinhamento</b></p> <p>Uma parte considerável das empresas estão no <b>nível integração.</b></p>	<p><b>14% (73) empresas das 435 inquiridas não integrou os SGs.</b></p> <p><b>Grupo 1 - 2% das 362 organizações</b> integraram a documentação, o controlo de registos, a revisão pela gestão e os recursos de gestão. <b>Apresentam características do "Nível 1" de integração</b> preconizado por Seghezzi (1997), Wilkinson and Dale (1999a), Kirby (2002) e Beckmerhagen et al. (2003), embora tenham alguns requisitos de níveis mais elevados de integração, conforme descrito por Karapetrovic (2002) e Pojasek (2006).</p> <p><b>Grupo 2 - 11% das 362 organizações</b> integraram política, objetivos, comunicação interna, manual de gestão e auditorias. <b>Apresentam características do "Nível 2" de integração</b> preconizado por: Wilkinson and Dale (1999a), Kirby (2002), Karapetrovic (2002) e Beckmerhagen et al. (2003). Este grupo apresenta alguns aspectos do nível mais elevado de integração preconizado por Seghezzi (1997) e Pojasek (2006).</p> <p><b>Grupo 3 - 87% das 362 organizações</b> integraram a política, objetivos, manual de gestão, auditorias internas, comunicação interna, documentação e processos. Iniciaram por integrar as vertentes estratégicas do SGI e posteriormente as operacionais. Este grupo enquadra-se no <b>"Nível 3" de integração</b> preconizado por Seghezzi (1997), Wilkinson and Dale (1999a), Kirby (2002), Karapetrovic (2002), Beckmerhagen et al. (2003) e Pojasek (2006).</p>	<p><u>Níveis de integração identificados pelos 20 auditores, são comparáveis com os identificados nas referências da revisão bibliográfica.</u></p> <p><b>Nível 0</b> - Sistemas de Gestão individuais.</p> <p><b>Nível 1</b> - Compreensão/identificação dos elementos comuns.</p> <p><b>Nível 2</b> - Integração de parte dos elementos comuns.</p> <p><b>Nível 3</b> - Integração de todos os elementos comuns, incluindo sistemas de indicadores.</p> <p><b>Nível 4</b> - Cultura da aprendizagem da organização, baseada na participação / interação de todas as partes interessadas com vista à melhoria contínua.</p> <p>Consideram que as <b>empresas que auditaram no triénio 2008-2010 com SGI QAS (=200), estão maioritariamente no nível 2 de integração</b> ⇒ coincidente com conclusão do estudo de Rasmussen (2007)</p>	<p>Três concordaram com os níveis de integração propostos (vide auditores)</p> <p>Dois consideraram mais um nível (entre o 3º e 4º) relativo a "Identificação das partes interessadas e estabelecimento de diálogos com cada uma delas".</p> <p>Um indicou níveis distintos a partir do 2º nível:</p> <p>(2) - Integração do suporte documental;</p> <p>(3) - Integração das componentes técnicas, com base na abordagem por processos;</p> <p>(4) - Integração da gestão global. Integração incluída na estratégia</p>	<p>Níveis de integração assumidos no questionário da entrevista:</p> <p>As <b>quatro empresas</b> posicionaram-se no <b>Nível 4</b> (a mesma escala dos auditores)</p> <p>↑↑</p> <p>Nível de profundidade da integração assumido pelas <b>4 empresas</b> na Matriz de Autoavaliação <b>"Totalmente Integrado / Holístico"</b></p> <p>↑↑</p> <p><u>Harmonização ou integração para os elementos:</u></p> <p>Políticas; Objetivos; Planeamento / Programas de Gestão; Processos; Recursos; Indicadores; Documentação; Não Conformidades; Ações Corri/Prev./Melhoria; Auditorias; Revisão pela Gestão.</p> <p>↑↑</p> <p>Corresponde a níveis de integração mais elevados preconizados pelos autores: Wilkinson and Dale (1999a), Wilkinson e Dale (2002), Hines (2002), Pojasek (2006), Jorgensen et al. (2006), Jorgensen (2008), Sampaio e Saraiva (2010b).</p>	<p>Níveis de integração assumidos no questionário da entrevista:</p> <p><b>3 (das 4) empresas</b> posicionaram-se na vertente implementação <b>Nível 2</b> (mesma escala dos auditores)</p> <p>↓↑</p> <p>Nível de profundidade da integração assumido na Matriz de Autoavaliação:</p> <p><b>2 empresas</b> posicionaram-se no nível <b>"Alinhado ou Parcialmente Integrado / Não sistemático"</b></p> <p><b>2 empresas</b> posicionaram-se no nível <b>"Totalmente Integrado / Holístico"</b></p> <p>↑↑</p> <p><u>Elementos harmonizados ou integrados com mais expressão:</u></p> <p>Políticas, Recursos, Não Conformidades, Ações, Auditorias e Revisão pela gestão.</p> <p>↓↑</p> <p>Corresponde aos níveis "alinhado" ou de "integração parcial" preconizados pelos autores: Wilkinson and Dale, (Hines (2002), Kirby (2002), Karapetrovic e Jonker (2003), Beckmerhagen et al. (2003), Pojasek (2006)</p>
Wilkinson e Dale (1999a)	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>SGs individuais</b> integrados separadamente em cada função e actividade.</li> <li><b>Integração das interligações</b> identificadas nos vários SGs.</li> <li><b>Integração de partes</b> seleccionadas de SGs com as de outros SGs.</li> <li><b>Integração de todos os SGs num SG global</b> com políticas e objetivos alinhados, suportando a estratégia e objetivos de negócio.</li> </ol>						
Wilkinson e Dale (2002) Hines (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Alinhamento</b> – Paralelismo dos SGs utilizando as suas semelhanças e alinhamento documental (procedimentos separados num manual comum)</li> <li><b>Integração</b> – Integração total de procedimentos e instruções relevantes. Foco nos colaboradores, clientes e na melhoria</li> </ol>						
Kirkby (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Separado</b> - Os SGs cobrem individualmente cada uma das suas áreas.</li> <li><b>Alinhado</b> - SGs alinhados, utilizando as áreas comuns dos referenciais normativos e todos os elementos comuns.</li> <li><b>Integrado</b> - Combinação dos referenciais normativos num só SG comum.</li> </ol>						
Karapetrovic (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Documentação integrada.</b></li> <li><b>Alinhamento de processos, objetivos e recursos.</b></li> <li><b>Todas as partes dos SGs integradas num só sistema - sistema "all in one"</b></li> </ol>						
Karapetrovic e Jonker (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Integração parcial</b> - Alinhamento e harmonização de objetivos, processos e recursos de SGs separados.</li> <li><b>Integração total</b> - Os SGs constituintes perdem as suas identidades, resultando numa completa integração de um único sistema com a mesma abrangência dos individuais.</li> </ol>						
Beckmerhagen et al. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Harmonização</b> - Documentação integrada parcialmente.</li> <li><b>Cooperação</b> - Sistema combinado com recursos e auditorias integradas.</li> <li><b>Amalgama</b> - Integração total do SGs num novo Sistema de Gestão Integrado.</li> </ol>						
Pojasek (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Combinado</b> - Os SGs separados coexistem na mesma organização.</li> <li><b>Integrável</b> - Identificação dos elementos comuns.</li> <li><b>Em integração</b> - Integração dos elementos comuns.</li> <li><b>Integrado</b> - Um sistema incorporando todos os elementos comuns.</li> </ol>						
Jorgensen et al. (2006) Jorgensen (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Correspondência</b> – Aumento da compatibilidade do SGs, com vista à simplificação da sua estrutura documental, procedimental e de auditoria.</li> <li><b>Genérico (Coordenação e Coerência)</b> – Integração das actividades de gestão com base nas inter-relações dos sub-sistemas. Responsabilidades, objetivos e metas definidos centralizadamente.</li> <li><b>Integração estratégica</b> – Criação de uma cultura de aprendizagem, com participação das partes interessadas e melhoria contínua do desempenho. Sinergias entre a gestão da satisfação dos clientes, a gestão ambiental e a responsabilidade social corporativa.</li> </ol>						
Sampaio e Saraiva (2010b)	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Documentação</b></li> <li><b>Ferramentas de gestão</b></li> <li><b>Políticas e objetivos</b></li> <li><b>Estrutura organizacional comum.</b></li> </ol>						

**Tabela 32 – Níveis de Integração (estudos teóricos e empíricos vs auditores, entidades/personalidades e casos de estudo)**



### 5.6.7. Responsáveis pelo SGI

Na Tabela 33, seguinte, efectua-se uma análise comparativa relativa à estrutura de responsabilidades dos sistemas de gestão em dois dos **estudos empíricos** considerados no presente trabalho (empresas italianas e espanholas) e nos dados recolhidos das **organizações casos de estudo**.

Estudos Empíricos de Integração de Sistemas (revisão bibliográfica)		Org. Casos Estudo Bons Exemplos	Org. Casos Estudo - Menos Bons Ex.
<u>Responsáveis pela Gestão do Sistema Integrado</u>		Responsáveis pelo SGI	Responsáveis pelo SGI
Salomone (2008) <b>103 empr. Itália</b>	Bernardo et al. (2008 e 2009) <b>435 empr. Espanha</b>	QOCE-RSGLA2	QOCE-RSGLA2
Gestor único do Sistema de Gestão Intergrado (18% ) Gestor da Qualidade responsável pelas três áreas (QAS) (30%)	No estudo não foram identificadas diferenças no envolvimento e atribuições das pessoas responsáveis pela gestão do SGI em função do seu nível de integração.  Por regra a responsabilidade da qualidade e ambiente recaem na mesma pessoa independentemente destes sistemas estarem ou não integrados.	Gestor único do Sistema Integrado (1)	Gestor único do Sistema Integrado (3)
Gestor da Qualidade mais um Gestor do Ambiente e Segurança (18%)		Gestor para mais do que um sistema (2)	Gestor para mais do que um sistema (0)
Gestores da Qualidade, Ambiente e Segurança juntos (21%)		Coordenador e um Gestor por subsistema (1)	Coordenador e um Gestor por subsistema (1)
Responsabilidades separadas atribuídas a diferentes gestores para os diferentes SGs (11% )		Gestor por subsistema (0)	Gestor por subsistema (0)
Gestor para Qualidade Total (2%)		---	---

**Tabela 33** - Responsáveis pela Gestão do SGI (estudos empíricos vs casos de estudo)

Os dois **estudos empíricos** que se debruçaram sobre este aspecto foram realizados em organizações italianas - Salomone (2008) – e espanholas - Bernardo et al. (2008 e 2009) – dos quais se retêm as seguintes conclusões:

- Organizações italianas – Das 103 empresas com sistemas integrados QAS constituintes da amostra, a configuração de responsabilidades é a seguinte:
  - **50%:** têm um gestor único. Em que em 30% delas é o gestor da qualidade que assume as três áreas QAS e em 2% é um gestor para a qualidade total;
  - **18%:** um gestor da qualidade, mais um gestor do ambiente e segurança;
  - **21%:** gestores da qualidade, ambiente e segurança em equipa;
  - **11%:** responsabilidades separadas, atribuídas a diferentes gestores para cada SG;
- Organizações espanholas – Das 435 empresas da amostra (362 delas com sistemas integrados) não foram identificadas diferenças no envolvimento e atribuições das pessoas responsáveis pela gestão do SGI em função do seu nível de integração. Por regra, a responsabilidade da qualidade e do ambiente recaem na mesma pessoa, independentemente de estes sistemas estarem, ou não, integrados.

Este estudo, levado a cabo por Bernardo et al. (2009), evidenciou uma prevalência da responsabilidade da qualidade e ambiente recaírem na mesma pessoa, estivessem ou não os sistemas integrados. Este resultado não é coincidente com as conclusões de Karapetrovic (2002 e 2003) e Beckmerhagen et al. (2003), que sugerem que a hierarquia e a responsabilidade, mais ou menos centralizadas, dos sistemas de gestão, estão relacionadas com o nível de integração.

As **organizações casos de estudo** apresentavam a seguinte configuração de responsabilidades ao nível dos respectivos sistemas de gestão:

- **Bons exemplos de integração**
  - Gestor único do Sistema Integrado - 1
  - Gestor para mais do que um sistema - 2
  - Coordenador e um Gestor por subsistema - 1
- **Menos bons exemplos de integração**
  - Gestor único do Sistema Integrado - 3
  - Gestor para mais do que um sistema - 0
  - Coordenador e um Gestor por subsistema - 1.

A estrutura de responsabilidades nos **bons exemplos de integração** não apresenta nenhuma configuração predominante. No entanto, a percepção que ficou das entrevistas com os responsáveis do SGI e com a gestão de topo evidenciou muita coesão de princípios e objectivos e um conhecimento profundo dos conceitos, normativos e metodologias associadas aos sistemas de gestão e à gestão empresarial. Estas características, da sua liderança e gestão, permitiram a estas organizações ter uma actuação planeada e muito interligada entre os vários elementos da equipa de gestão do sistema e o elemento da gestão de topo, que invariavelmente tinha funções de representante da gestão.

Nos **menos bons exemplos de integração**, a estrutura de responsabilidades identifica uma prevalência para a gestão do sistema estar centrada num só responsável, que contudo, não constitui factor facilitador para intensificar sinergias entre esse responsável e a gestão de topo. Efectivamente, em três das quatro organizações deste grupo, não foram percebidas essas sinergias durante as entrevistas, nem tal foi evidenciado nas respostas sobre as várias facetas da integração dos respectivos sistemas, conforme identificado na análise cruzada de resultados entre responsáveis do SGI e gestão de topo, apresentado no ponto 5.4.3 do subcapítulo 5.4 e na triangulação de resultados no subcapítulo 5.5.

Estes resultados das **organizações casos de estudo** estão bastantes alinhados com as conclusões do **estudo empírico** de Bernardo et al. (2009), efectuado em organizações espanholas, que não identifica correlação entre o nível de integração do sistema de gestão e a configuração de responsabilidades, contrariando as conclusões de **estudos teóricos** acima mencionados - Karapetrovic (2002 e 2003) e Beckmerhagen et al. (2003) - que abordaram este aspecto.

A correlação que pode ser estabelecida entre o nível de integração e a configuração de responsabilidades no sistema, tendo por base os resultados obtidos nas **organizações casos deste estudo**, é que nos bons exemplos de integração a condução do sistema de gestão é feita em equipa, pela gestão de topo e pelos responsáveis do SGI, numa colaboração estreita, sistemática e muito competente dos vários intervenientes. Esta sistemática não foi evidenciada nas organizações menos bons exemplos (com uma honrosa excepção para uma delas).

## 6. Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão

Neste capítulo pretende delinear-se uma abordagem orientadora com aplicação transversal, independente do sector de actividade – destinada a organizações e demais partes interessadas - para implementação e manutenção de sistemas de gestão integrados (SGI), com enfoque para os subsistemas da qualidade, ambiente e SST (QAS), facilmente abrangente a outros subsistemas, contemplando as seguintes vertentes:

- Alinhamento dos referenciais normativos dos sistemas de gestão:
  - Requisitos de alto nível e transversais
  - Requisitos específicos;
- Estratégia para a integração de sistemas de gestão:
  - Definição do âmbito e modelo de governação de sistemas de gestão
  - Sequenciação da integração
  - Desenho do SGI;
- Resultados da integração de sistemas de gestão.

A abordagem acima sistematizada não pretende funcionar como fonte prescritiva de aplicabilidade limitada e redutora. É objectivo que a sua explicitação, nos próximos subcapítulos, seja assumida com um conjunto orientador, resultante de uma compilação crítica de algumas das publicações normativas mais relevantes, editadas nos últimos anos, sobre a integração de sistemas (apresentadas em 3.1), assim como de trabalhos de investigação - teóricos e empíricos - de vários autores referenciados ao longo deste estudo e ainda, os resultados deste mesmo estudo.

### 6.1. Alinhamento dos referenciais normativos dos sistemas de gestão

A análise do alinhamento dos referenciais normativos dos sistemas de gestão em causa (QAS) foi feita com base em três normativos-guia - BSI PAS 99:2006, UNE 66177:2005 e NP EN ISO 9004:2011 (edição portuguesa da ISO 9004:2009). Os dois primeiros preconizam plataformas para a integração de sistemas de gestão, designadamente para sistemas QAS (Qualidade, Ambiente e SST) e o terceiro, focando-se na gestão para a sustentabilidade, constitui um guia geral de orientação para implementação de sistemas de gestão e sua integração.

Foram elaboradas duas matrizes de correspondência - tabelas 34 e 35 - resultantes da revisão de tabelas de requisitos constantes em dois dos referenciais, com a devida actualização para as versões vigentes das normas dos sistemas de gestão em análise – ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007 / NP4397:2008:

- Tabela 34 – Matriz de correspondência baseada na BSI PAS 99:2006, na respectiva “*Tabela de requisitos comuns para referenciais de sistemas de gestão da qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho*” - seguindo uma estrutura associada ao ciclo PDCA, adoptada pelos referenciais de sistemas de gestão ambiental, ISO 14001 e de gestão da segurança e saúde do trabalho, OHSAS 18001 / NP4397.
- Tabela 35 - Matriz de correspondência baseada na UNE 66177:2005, na respectiva “*Tabela de correspondência para sistemas integrados de gestão, entre as Normas ISO 14001:2004, ISO 9001:2000 e OHSAS 18001:1999*” - acompanhando a estrutura do referencial de sistemas de gestão da qualidade.

Nestas tabelas, as células assinaladas identificam requisitos mais específicos de cada subsistema (perigos/aspectos e riscos/impactes; planos de contingência; actividades de operação/realização e tarefas de controlo associadas). As demais correspondem a requisitos de alto nível (estratégia, política, comunicação, planeamento, revisão) e de natureza transversal (gestão de recursos, documental e de medição, análise e melhoria).

**Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão**

	PAS 99:2006 Specification of common management system requirements as a framework for integration	ISO 9001:2008 Gestão da Qualidade	Requisitos	ISO 14001:2004 Gestão Ambiental	Requisitos	OHSAS 18001:2007 NP4397:2008 Gestão da SST	Requisitos
	<b>4.1 General requirements</b>	4.1	Requisitos Gerais	4.1	Requisitos gerais	4.1	Requisitos gerais
	<b>4.2 Management system policy</b>	5.1 5.3	Comprometimento da gestão Política da Qualidade	4.2	Política Ambiental	4.2	Política da SST
P L A N E A R	<b>4.3 Planning</b>			<b>4.3</b>	<b>Planeamento</b>	<b>4.3</b>	<b>Planeamento</b>
	4.3.1 Identification and evaluation of aspects, impacts and risks	5.2 5.4.2 7.2.1 7.2.2	Focalização no cliente Planeamento do SGQ Proc.relac. c/cliente - Determinação requisitos relac. c/ produto Proc.relac. c/cliente - Revisão requisitos relac. c/ produto	4.3.1	Aspectos Ambientais	4.3.1	Identificação dos perigos, apreciação do risco e definição de controlos
	4.3.2 Identification of legal and other requirements	5.3(b) 7.2.1(c)	Política da Qualidade - cumprimento de requisitos Proc.relac. c/cliente - Determinação requisitos relac. c/ produto (requisitos estatutários e regulamentares)	4.3.2	Requisitos legais e outros requisitos	4.3.2	Requisitos legais e outros requisitos
	4.3.3 Contingency planning	8.3	Controlo do produto não conforme	4.4.7	Preparação e resposta a emergências	4.4.7	Preparação e resposta a emergências
	4.3.4 Objectives	5.4.1	Objectivos da qualidade	4.3.3	Objectivos e metas	4.3.3	Objectivos e programa(s)
	4.3.5 Organizational structure, roles, responsibilities and authorities	5.5	Responsabilidade, autoridade e comunicação	4.4.1	Recursos, atribuições, responsabilidades e autoridade	4.4.1	Recursos, funções, responsabilidades, responsabilização e autoridade
D O I F A Z E R	<b>4.4 Implementation and operation</b>			<b>4.4</b>	<b>Implementação e operação</b>	<b>4.4</b>	<b>Implementação e operação</b>
	4.4.1 Operational control	7 7.1 7.2 7.3 7.4 7.5	<b>Realização do produto</b> Planeamento da realização do produto Processos relacionados com o cliente Concepção e desenvolvimento Compras Produção e fornecimento do serviço	4.4.6	Controlo operacional	4.4.6	Controlo operacional
		7.6	Controlo do equipamento de monitorização e de medição	4.5.1	Monitorização e medição (métodos e EMMs requeridos)	4.5.1	Monitorização e medição (métodos e EMMs requeridos)
	4.4.2 Management of resources	6.	Gestão de Recursos	4.4.1	Recursos	4.4.1	Recursos.
				4.4.2	Competência, formação e sensibilização	4.4.2	Competência, formação e sensibilização
	4.4.3 Documentation requirements	4.2 4.2.3 4.2.4	Requisitos da Documentação Controlo dos documentos Controlo dos registos	4.4.4	Documentação	4.4.4	Documentação
				4.4.5	Controlo de documentos	4.4.5	Controlo dos documentos
	4.4.4 Communication	5.5.3 7.2.3 5.3(d) 5.5.1	Comunicação interna Comunicação com o cliente Política da Qualidade - comunicação Responsabilidade e autoridade	4.5.4	Controlo de registos	4.5.4	Controlo de registos
4.4.3				Comunicação	4.4.3	Comunicação, participação e consulta	

**Tabela 34 – Matriz de correspondência BSI PAS 99:2006 vs ISO 9001:2008; ISO 14001:2004 (emenda 2006); OHSAS 18001:2007 / NP 4397:2008**

**Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão**

	PAS 99:2006 Specification of common management system requirements as a framework for integration	ISO 9001:2008 Gestão da Qualidade	Requisitos	ISO 14001:2004 Gestão Ambiental	Requisitos	OHSAS 18001:2007 NP4397:2008 Gestão da SST	Requisitos
C H E C K  / V E R I F I C A R	<b>4.5 Performance assessment</b>			<b>4.5</b>	<b>Verificação</b>	<b>4.5</b>	<b>Verificação</b>
	4.5.1 Monitoring and measurement	8.1	Medição, análise e melhoria - Generalidades	4.5.1	Monitorização e medição	4.5.1	Monitorização e medição de desempenho
	4.5.2 Evaluation of compliance	8.2.1	Satisfação do cliente				
		8.2.3	Monitorização e medição dos processos				
		8.2.4	Monitorização e medição do produto				
		8.4	Análise de dados				
4.5.3 Internal audit	8.2.2	Auditoria Interna	4.5.5	Auditoria interna	4.5.5	Auditoria interna	
4.5.4 Handling of nonconformities	8.3	Controlo do produto não conforme	4.5.2	Avaliação da conformidade	4.5.2	Avaliação da conformidade	
A C T  / A C T U A R	<b>4.6 Improvement</b>						
	4.6.1 General	8.5.1	Melhoria contínua	4.5.3	Não conformidades Acções correctivas e preventivas	4.5.3	Investigação de incidentes Não conformidades Acções correctivas e preventivas
	4.6.2 Corrective, preventive and improvement action	8.5.2	Acções correctivas				
		8.5.3	Acções preventivas				
	<b>4.7 Management Review</b>	<b>5.6</b>	<b>Revisão pela Gestão</b>	<b>4.6</b>	<b>Revisão pela gestão</b>	<b>4.6</b>	<b>Revisão pela gestão</b>
4.7.1 General	5.6.1	Revisão pela Gestão - Generalidades	4.6	Revisão pela gestão	4.6	Revisão pela gestão	
4.7.2 Input	5.6.2	Revisão pela Gestão - Entrada para a revisão					
4.7.3 Output	5.6.3	Revisão pela Gestão - Saída para a revisão					

**Tabela 34 (cont)** - Matriz de correspondência BSI PAS 99:2006 vs ISO 9001:2008; ISO 14001:2004 (emenda 2006); OHSAS 18001:2007 / NP 4397:2008

**Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão**

UNE 66177:2005 (Guia para a integração de sistemas de gestão)	ISO 9001:2008 Gestão da Qualidade	Requisitos	ISO 14001:2004 Gestão Ambiental	Requisitos	OHSAS 18001:2007 NP4397:2008 Gestão da SST	Requisitos
Sistema de Gestão Integrado	4	Sistema de Gestão da Qualidade	4	Requisitos do Sistema de Gestão Ambiental	4	Requisitos do Sistema de Gestão da SST
<b>Requisitos gerais</b>	<b>4.1</b>	<b>Requisitos Gerais</b>	<b>4.1</b>	<b>Requisitos gerais</b>	<b>4.1</b>	<b>Requisitos gerais</b>
· Processos - identificação e interacção	5.2	Focalização no cliente	4.3.1	Aspectos Ambientais	4.3.1	Identificação dos perigos, apreciação do risco e definição de controlos
· Identificação dos aspectos e avaliação dos impactes ambientais	5.4.2	Planeamento do SGQ				
· Identificação dos perigos e avaliação dos riscos ocupacionais	7.2.1	Proc.relac. c/cliente - Determinação requisitos relac. c/ produto				
	7.2.2	Proc.relac. c/cliente - Revisão requisitos relac. c/ produto				
Requisitos legais e outros requisitos	5.3(b) 7.2.1(c)	Política da Qualidade - cumprimento de requisitos Proc.relac. c/cliente - Determinação requisitos relac. c/ produto (requisitos estatutários e regulamentares)	4.3.2	Requisitos legais e outros requisitos	4.3.2	Requisitos legais e outros requisitos
Requisitos da documentação	4.2	Requisitos da Documentação	4.4.4	Documentação	4.4.4	Documentação
· Controlo dos documentos	4.2.3	Controlo dos documentos	4.4.5	Controlo de documentos	4.4.5	Controlo dos documentos
· Controlo dos registos	4.2.4	Controlo dos registos	4.5.4	Controlo de registos	4.5.4	Controlo de registos
<b>Reponsabilidade da Gestão</b>	<b>5</b>	<b>Responsabilidade da Gestão</b>				
Política do Sistema de Gestão	5.1 5.3	Comprometimento da gestão Política da Qualidade	4.2	Política Ambiental	4.2	Política da SST
Objectives e metas	5.4.1	Objectivos da qualidade	4.3.3	Objectivos e metas	4.3.3	Objectivos e programa(s)
Responsabilidade, autoridade e comunicação	5.5	Responsabilidade, autoridade e comunicação				
Responsabilidade e autoridade	5.5.1	Responsabilidade e autoridade	4.4.1	Recursos, atribuições, responsabilidades e autoridade	4.4.1	Recursos, funções, responsabilidades, responsabilização e autoridade
Representante da Gestão	5.5.2	Representante da Gestão				
Informação, comunicação (interna /externa) e participação	5.3(d)	Política da Qualidade - comunicação	4.4.3	Comunicação	4.4.3	Comunicação, participação e consulta
	5.5.3	Comunicação interna				
	7.2.3	Comunicação com o cliente				
Revisão pela Gestão	5.6	Revisão pela Gestão	4.6	Revisão pela gestão	4.6	Revisão pela gestão
<b>Gestão dos Recursos</b>	<b>6</b>	<b>Gestão de Recursos</b>				
Provisão de recursos	6.1	Provisão de recursos	4.4.1 4.4.2	· Recursos · Competência, formação e sensibilização	4.4.1 4.4.2	· Recursos · Competência, formação e sensibilização
Recursos humanos	6.2	Recursos humanos				
Infraestrutura	6.3	Infraestrutura				
Ambiente de trabalho	6.4	Ambiente de trabalho				

**Tabela 35 - Matriz de correspondência UNE 66177:2005 vs ISO 9001:2008; ISO 14001:2004 (emenda 2006); OHSAS 18001:2007 / NP 4397:2008**

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão

Requisitos da UNE 66177:2005 (Guia para a integração de sistemas de gestão)	ISO 9001:2008 Gestão da Qualidade	Requisitos	ISO 14001:2004 Gestão Ambiental	Requisitos	OHSAS 18001:2007 NP4397:2008 Gestão da SST	Requisitos
<b>Implementação e operação</b>	<b>7</b>	<b>Realização do produto</b>				
Planeamento da realização do produto	7.1	Planeamento da realização do produto	4.4.6	Controlo operacional	4.4.6	Controlo operacional
Processos relacionados com o cliente	7.2	Processos relacionados com o cliente				
Concepção e desenvolvimento	7.3	Concepção e desenvolvimento				
Compras	7.4	Compras				
Produção e prestação do serviço	7.5	Produção e fornecimento do serviço				
Controlo do equipamento de monitorização e de medição	7.6	Controlo do equipamento de monitorização e de medição	4.5.1	Monitorização e medição (métodos e EMMs requeridos)	4.5.1	Monitorização e medição (métodos e EMMs requeridos)
Emergências	—	—	4.4.7	Preparação e resposta a emergências	4.4.7	Preparação e resposta a emergências
<b>Medição, análise e melhoria</b>	<b>8</b>	<b>Medição, análise e melhoria</b>				
Monitorização e medição	8.1	Medição, análise e Melhoria - Generalidades	4.5.1	Monitorização e medição	4.5.1	Monitorização e medição de desempenho
Satisfação do cliente	8.2.1	Satisfação do cliente				
Monitorização e medição dos processos	8.2.3	Monitorização e medição dos processos				
Monitorização e medição do produto	8.2.4	Monitorização e medição do produto				
Monitorização e medição ambiental	8.4	Análise de dados				
Monitorização e medição da prevenção riscos laborais						
Auditoria Interna	8.2.2	Auditoria Interna	4.5.5	Auditoria interna	4.5.5	Auditoria interna
Não Conformidades	8.3	Controlo do produto não conforme	4.5.2	Avaliação da conformidade	4.5.2	Avaliação da conformidade
Melhoria	8.5.1	Melhoria contínua	4.5.3	Não conformidades Acções correctivas e preventivas	4.5.3	Investigação de incidentes Não conformidades Acções correctivas e preventivas
Acções correctivas	8.5.2	Acções correctivas				
Acções preventivas	8.5.3	Acções preventivas				

**Tabela 35 (cont)** - Matriz de correspondência UNE 66177:2005 vs ISO 9001:2008; ISO 14001:2004 (emenda 2006); OHSAS 18001:2007 / NP 4397:2008

Nos pontos seguintes deste subcapítulo é feita uma apreciação sobre a harmonização dos requisitos dos referenciais normativos QAS, com vista à implementação de sistemas de gestão integrados, à luz das normas de integração acima referidas - UNE 66177:2005, BSI PAS 99:2006 e ISO 9004:2009.

### **6.1.1. Requisitos de alto nível e transversais**

São abordados nos pontos seguintes os requisitos de alto nível mais relevantes – estratégia política e objectivos, planeamento, comunicação, responsabilidades e autoridades e revisão do sistema – e os de natureza transversal – gestão de recursos, gestão documental, medição, análise e melhoria - salientando o seu potencial de integração com base nos normativos-guia em análise e algumas das referências acima mencionadas.

#### **6.1.1.1. Estratégia, política e objectivos**

A(s) política(s) de cada sistema de gestão devem ser integradas numa única política – preconiza a UNE 66177:2005. A política deve demonstrar o comprometimento da organização relativamente à gestão do sistema, estabelecendo um conjunto de princípios e orientações gerais de actuação e constituindo uma plataforma para a definição de objectivos – salienta a BSI PAS 99:2006.

A norma ISO 9004:2009 assume a estratégia e a(s) política(s) como um par consistente:

- A estratégia - um método logicamente estruturado para atingir os objectivos traçados pela organização, coerentes com a missão e visão; alicerçada na identificação contínua de oportunidades de melhoria e inovação;
- A(s) política(s) - um meio de veicular a estratégia e sistematizar os objectivos traçados que satisfaçam os requisitos dos clientes e demais partes interessadas.

Salienta ainda que para a implementação da estratégia e política(s), a organização deve estabelecer processos que permitam:

- Traduzir e desdobrar a estratégia e a(s) política(s) em objectivos mensuráveis para todos os níveis relevantes da organização – gestão, operacional e funcional/individual;
- Estabelecer planos (responsáveis, prazos e metas) para atingir cada um dos objectivos;
- Avaliar os riscos associados ao facto dos objectivos não serem atingidos e desenvolver acções de mitigação decorrentes.

A norma BSI PAS 99:2006 preconiza que os objectivos escolhidos devem ser relevantes e realistas; serem concretos e não demasiados gerais; serem mensuráveis através da definição de indicadores quantificáveis e o estabelecimento de metas. A selecção de objectivos tem também de atender à sua possível inter-relação, de modo a evitar eventuais conflitos ou divergências.

#### **6.1.1.2. Planeamento**

O planeamento do sistema de gestão deve ser considerado numa perspectiva abrangente, ao nível estratégico, permitindo ser desdobrado em níveis mais elementares.

Numa perspectiva de integração, deve constituir um instrumento que, acautelando os recursos disponíveis e sustentadamente alcançáveis pela organização, lhe permita atingir objectivos, actuar em conformidade e, principalmente, responder controlada e construtivamente a mudanças ao seu ambiente organizacional (combinação de factores e de condições internas e externas susceptíveis de poderem afectar o cumprimento de objectivos, obrigações e compromissos da organização), do seguinte modo:



## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão

- Assegurar a conformidade do produto/serviço aos requisitos dos clientes/mercado, superando se possível as expectativas;
- Prevenção, promoção e melhoria das condições de segurança e da saúde dos trabalhadores e subcontratados;
- Protecção ambiental, prevenção da poluição;
- Gestão racional e responsável dos recursos e do risco;
- Cumprimento de todos os requisitos legais regulamentares estabelecidos para todas as vertentes da sua actividade e decorrentes delas;
- Nortear a sua actuação segundo valores e princípios da ética, da sustentabilidade e da responsabilidade social.

A norma BSI PAS96:2006 identifica como componentes do planeamento:

- Especificação dos objectivos articuladamente com a missão e estratégia da organização e seu enquadramento na(s) política(s) estabelecida(s) e divulgada(s);
- Estruturação das responsabilidades e autoridades e sua divulgação e reconhecimento pela organização;
- Identificação dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis;
- Identificação dos aspectos, avaliação de impactes/riscos, definição clara dos critérios da sua aceitabilidade e definição de planos para mitigação dos riscos não aceitáveis;
- Estabelecimento de planos de contingência, para resposta à emergência/imprevisto e de recuperação posterior.

A norma ISO 9004:2009 preconiza, neste domínio, que os processos devem ser planeados e verificados para estarem em conformidade com a estratégia da organização, abrangendo a totalidade das actividades - gestão, provisão de recursos, realização/operação, controlo, monitorização, medição, avaliação e actuação/revisão.

### 6.1.1.3. Comunicação

Tanto a norma ISO 9004:2009 como a BSI PAS 99:2006 reforçam as orientações gerais de todos os referenciais normativos relativamente à comunicação nas organizações, principalmente a interna.

A ISO 9004:2009 salienta que a gestão de topo deve divulgar claramente a estratégia e a(s) política(s) da organização e que tal comunicação deve ter significado e objectivo, assim como ser oportuna e continuada. Preconiza ainda que a comunicação na organização deve funcionar tanto vertical, como horizontalmente, ser adaptada às necessidades dos seus destinatários e deve ainda permitir um mecanismo de retorno de informação, de uma forma proactiva.

A BSI PAS 99:2006, salienta também que o método de comunicação e a linguagem a utilizar devem ser apropriados aos destinatários e aos objectivos pretendidos e que tal deve ser feito nos dois sentidos - da gestão para os colaboradores e destes para a gestão – e em todos os seus níveis.

Especifica ainda facetas mais particulares da comunicação, mas não menos importantes, relativamente ao facto dos colaboradores, sendo uma das partes interessadas na organização, constituírem uma das melhores fontes de informação sobre aspectos e perigos associados às actividades e aos locais de trabalho, desde que sensibilizados e formados para o efeito.

#### 6.1.1.4. Responsabilidades e autoridades

A norma BSI PAS99:2006 salienta que o sucesso da implementação de um sistema de gestão depende do empenho da gestão de topo, do seu foco, compromisso e entusiasmo, bem como da sua capacidade de o transmitir a todos os colaboradores. É crucial também que gestores e operacionais compreendam o seu papel no sistema e que detenham as competências necessárias para o exercício das suas funções.

A norma ISO9004:2009 reforça que a organização deve assegurar que as responsabilidades, autoridade e funções dos gestores dos processos sejam reconhecidas por toda a organização e que os intervenientes nos processos tenham as competências necessárias para as tarefas e actividades envolvidas.

A estrutura organizativa e de responsabilidades deve ainda potenciar a integração, proporcionando uma cadeia de comunicação e interfaces efectiva e eficaz entre a gestão de topo, as chefias intermédias e os operacionais. O presente estudo empírico identificou principalmente este aspecto nas organizações bons exemplos de integração, caracterizadas por uma gestão de topo permanentemente informada e interveniente sobre/na condução do SGI, numa colaboração estreita e sistemática com o(s) responsável(eis) do sistema, acompanhada por uma adesão e consciencialização dos colaboradores e envolvimento de outras partes interessadas.

#### 6.1.1.5. Gestão da documentação

A documentação de um sistema de gestão tem como funções principais:

- Comunicação da informação;
- Evidência de conformidade;
- Partilha e manutenção de conhecimentos.

O planeamento, realização, monitorização, medição e melhoria do sistema de gestão - através da sua rede de processos/actividades - deve ser formalizado através de um sistema documentado bem dimensionado, ao serviço da funcionalidade do sistema de gestão da organização.

A extensão da documentação depende da dimensão, tipo de actividade, complexidade dos processos/operação e competências/escolaridade dos recursos humanos da organização. Um detalhe excessivo nos documentos não reflecte um maior controlo sobre as actividades, mas a falta de documentação pode comprometer a sistematização e eficácia do sistema.

A gestão (estrutura e controlo) dos documentos e registos deve ser transversal a todo o sistema, seguindo uma estrutura documental previamente estabelecida, desde os registos (mais elementares), até ao Manual do Sistema de Gestão. O diagrama da figura seguinte ilustra a relação entre a estruturação da gestão do sistema e a documentação que o descreve e formaliza.

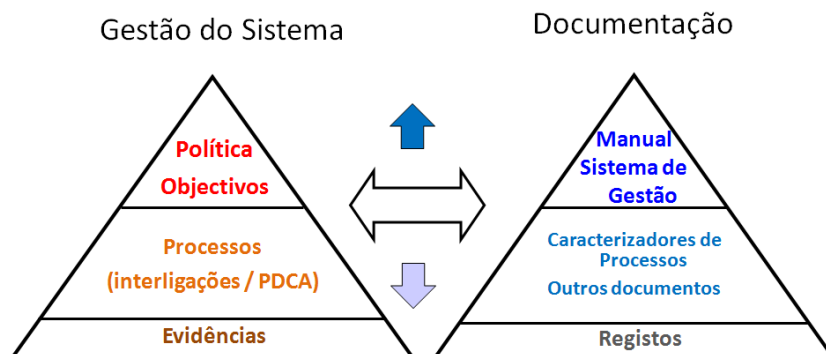


Figura 41 – A documentação ao serviço da formalização do sistema

O Manual do Sistema de Gestão deve ser o documento agregador de todos os subsistemas em presença, que descreve o sistema de gestão na sua globalidade:

- Especifica o âmbito de aplicação do sistema (subsistemas, respectivos referenciais normativos e eventuais exclusões de requisitos, áreas ou locais de actividade);
- Especifica como é que os compromissos contidos na(s) política(s) (consistentes com o âmbito) são levados à prática, evidenciando o devido enquadramento dos objectivos;
- Efectua o devido enquadramento e relacionamento dos referenciais normativos e demais regulamentação aplicável;
- Identifica os seus elementos – preferencialmente, com ênfase para os processos - respectivas interacções, responsabilidades e funções.

Os documentos de descrição e suporte aos processos (caracterizadores dos processos, procedimentos gerais e operativos, manuais, instruções de trabalho, entre outros), regulamentam a operacionalidade e o controlo de cada processo do seguinte modo:

- Especificam os objectivos e âmbito de aplicação, contemplando as vertentes dos vários subsistemas em presença, designadamente: conformidade do produto/serviço, satisfação do cliente, segurança e saúde ocupacionais e protecção do meio ambiente;
- Identificam responsáveis e intervenientes;
- Estabelecem as actividades e sua sequência, acautelando especificidades inerentes e aplicáveis aos vários subsistemas;
- Definem os métodos de monitorização e medição do desempenho do processo;
- Identificam as interacções entre a rede de processos com um encadeamento que preferencialmente siga o ciclo PDCA (da melhoria contínua).

Os registos expressam resultados obtidos ou fornecem evidência das actividades realizadas. Devem proporcionar informação adequada à gestão e evidenciar a conformidade com os requisitos e a operação eficaz e eficiente do sistema de gestão.

Deve ainda ser estabelecido em documento próprio, ou acautelado na estrutura de cada documento de caracterização dos processos, o controlo de documentos e registos - exigível em todos os referenciais normativos - assegurando ainda aspectos relacionados com confidencialidade de informação e encaminhamento após obsolescência, entre outros.

A norma BSI PAS 99:2006 é rigorosa, objectiva e esclarecedora relativamente à gestão documental do sistema, seguindo uma abordagem idêntica à acima exposta.

A norma UNE 66177:2005 não clarifica a distinção do processo e da sua formalização através dos documentos. É ainda redutora ao definir documentos específicos em cada um dos subsistemas de gestão da qualidade, ambiental e da segurança e saúde do trabalho, designadamente os referentes à identificação de perigos e aspectos e avaliação de riscos e impactes - operacionais, ocupacionais e ambientais.

#### 6.1.1.6. Gestão de recursos

A gestão de recursos é uma das facetas com mais potencial de resultados na integração de sistemas, constituindo uma das grandes motivações para a sua concretização, principalmente na perspectiva da racionalização daqueles. É sobretudo graças ao levantamento de necessidades e disponibilidades de recursos - das mais diversas origens e características, para apoiar a operação e monitorização dos processos - que é possível integrar com mais abrangência e profundidade em prol da sustentabilidade do sistema e, desse modo, da própria organização.

A norma ISO 9004:2009 faz uma abordagem alargada e exaustiva à gestão de recursos e salienta a necessidade das organizações identificarem os recursos internos e externos - materiais (financeiros, tecnológicos, energéticos, naturais, infraestruturas), humanos/competências e de carácter intangível (conhecimento/informação) - necessários e adequados para atingir, a curto e a longo prazo, os objectivos traçados pela organização.

A disponibilidade e adequação de recursos devem ser revistas periodicamente e os resultados dessas revisões devem ser usados como entradas para a revisão da estratégia e do planeamento operacional (na revisão do sistema). Para tal, a organização deve manter processos para monitorização e controlo da sua adequação e utilização eficaz e eficiente.

Tanto a norma ISO 9004:2009, como a norma BSI PAS99:2006, identificam a importância dos recursos humanos nas organizações, salientando a necessidade do desenvolvimento das suas competências (com base na educação, treino, habilidades e experiência) para a realização das actividades atribuídas e criação de valor na organização, bem como o seu total envolvimento e comprometimento na concretização dos objectivos da organização e de todas as suas partes interessadas, incluindo eles próprios.

As organizações devem realizar o levantamento das competências profissionais e pessoais disponíveis e analisar as lacunas, entre estas e as identificadas como necessárias - a curto e longo prazo - com vista à implementação de acções para desenvolvimento dessas competências (aquisição, manutenção ou incremento), de modo a colmatar aquelas lacunas, assegurando, ainda, a avaliação da eficácia das referidas acções, para garantir que as competências necessárias foram adquiridas.

As referidas normas dão também ênfase à necessidade de consciencialização dos colaboradores para compreenderem o significado e a importância das suas responsabilidades e actividades na criação e provisão de valor para a organização, com base numa sua participação proactiva e na promoção da sua motivação. A organização deve, assim, estabelecer processos de gestão de recursos humanos que permitam estabelecer práticas para:

- Traduzir objectivos da organização em objectivos individuais de trabalho e estabelecer planos para a sua concretização;
- Avaliar o desempenho individual em função dos objectivos individuais traçados e identificar eventuais constrangimentos;
- Promover sinergias e a participação activa das pessoas através do trabalho em equipa - com partilha de conhecimento, ideias e experiências e procura activa de oportunidades de melhoria;
- Promover e reforçar competências multidisciplinares imprescindíveis para o sucesso de uma gestão integrada e para a sustentabilidade da organização.

#### 6.1.1.7. Medição, Análise e Melhoria

A norma ISO 9004:2009 preconiza que o ambiente de uma organização, estando em constante mudança, deve ser permanentemente monitorizado, permitindo à organização avaliar e gerir os riscos relacionados com as partes interessadas e a evolução das suas necessidades e expectativas. Os resultados desta avaliação devem suportar decisões por parte da gestão de topo relativas a alterações organizacionais - incluindo acções de inovação - a fim de melhorar continuamente o desempenho da organização.

Esta norma salienta que a monitorização, medição e avaliação do desempenho da organização, para além de ser efectuada de acordo com os objectivos operacionais definidos - relativamente à qualidade do produto/serviço, satisfação/fidelização de clientes e satisfação/cumprimento de expectativas/compromissos com as demais partes interessadas -

deve também ser conduzida face a aspectos éticos e sociais - reflectidos na sua visão, missão e objectivos estratégicos – não esquecendo também a forma como é realizada pela organização a gestão do conhecimento, suportando-se em indicadores que reflectam a sua capacidade de mudança (adaptabilidade/agilidade/resiliência),

A norma BSI PAS99:2006 considera que monitorizar e medir são essenciais para verificar se o sistema está a funcionar como previsto e como base para demonstrar a melhoria contínua. O acompanhamento deve contemplar duas vertentes – a proactiva (planos e objectivos, auscultação das várias partes interessadas, definição e cálculo de indicadores de desempenho, auditorias, simulacros, entre outros) e a reactiva (registo e relatórios de não conformidades, reclamações, acidentes/incidentes, situações de emergência, entre outros).

- Indicadores Chave de Desempenho

A selecção de indicadores chave de desempenho apropriados, a par da metodologia de monitorização utilizada, é um factor crítico para o sucesso dos processos de medição, análise e melhoria.

A norma ISO 9004:2009 faz uma abordagem muito objectiva e orientadora para a definição e utilização de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs).

Os KPIs devem ser apropriados, quer à natureza e dimensão da organização e respectivos processos/produtos/serviços, quer aos recursos disponíveis para a sua obtenção. Necessitam de ser quantificáveis e consistentes com objectivos estabelecidos nas estratégias e contemplados nas políticas traçadas na organização. A informação relativa aos riscos e às oportunidades deve ser tida em consideração na definição dos KPIs e é conveniente que estes sejam desdobrados em três níveis fundamentais – estratégico, operacional e funcional/individual.

Devem ainda proporcionar informação mensurável e fiável, utilizável para a tomada de decisão, aos níveis da gestão e operação, que permita a concretização dos objectivos traçados e do alcance das metas estabelecidas, no sentido da eficácia e eficiência, da melhoria contínua e da sustentabilidade - dos processos e da organização no seu todo.

Os métodos usados para recolher e compilar informação necessária ao cálculo de indicadores chave de desempenho devem ser praticáveis e apropriados à organização, identificando-se como mais relevantes:

- Avaliação e controlo do risco;
- Avaliação da satisfação do cliente, colaboradores e outras partes interessadas;
- Avaliação do desempenho dos processos e dos produtos/serviços;
- Avaliação do nível de eficácia e eficiência na utilização dos recursos;
- Avaliação do desempenho de colaboradores, fornecedores e parceiros;
- Benchmarking.

- Auditorias Internas

As auditorias internas constituem um requisito obrigatório dos referenciais normativos de qualquer sistema de gestão. Frequentemente são realizadas combinadamente quando coexistem vários subsistemas.

A integração de auditorias é identificada geralmente como um benefício directo da integração na perspectiva da racionalização/redução de recursos/custos. No entanto, o principal benefício de auditorias integradas advém da possibilidade de serem analisados, simultânea e consistentemente, factores concorrentes e complementares entre os vários subsistemas, que precisam de ser considerados conjuntamente para uma avaliação

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão

fidedigna e eficaz do sistema de gestão como um todo. Para que resulte num benefício efectivo, sem esforço muito maior para as organizações, o investimento terá de começar a ser feito previamente, na formação e treino de equipas de auditoria multifuncionais e multidisciplinares, inserido em iniciativas com o mesmo intuito que envolvam, com níveis de intervenção distintos, a globalidade dos recursos humanos da organização.

Tanto a norma BSI PAS99:2006, como a ISO 9004:2009, salientam a importância das auditorias como uma ferramenta eficaz para determinar os níveis de conformidade do sistema de gestão e proporcionar oportunidades para melhorar continuamente o desempenho da organização.

A BSI PAS99:2006 reconhece que pode haver muitos benefícios em auditorias integradas uma vez que requisitos/elementos comuns aos vários subsistemas são avaliados de uma só vez. No entanto, salienta que os requisitos específicos necessitam ser auditados com base em competências próprias com eventual recurso a especialistas.

Adianta ainda que a complexidade das organizações e dos seus riscos, pode determinar a selecção de uma equipa multidisciplinar, constituída, tanto por elementos com experiência nos requisitos de mais alto nível e transversais aos vários subsistemas em presença, como por outros, especializados nos requisitos mais específicos desses referenciais e/ou na avaliação do controlo dos processos e práticas mais exclusivas da actividade da organização.

A este propósito, a norma ISO 9004:2009 salienta que as auditorias internas, para serem eficazes, devem ser conduzidas de forma consistente por pessoas competentes.

A importância de auditorias integradas e optimizadas é também identificada em estudos teóricos - *Karapetrovic (2002)*, *Zutshi e Sohal (2005)* - corroborada por estudos empíricos em organizações australianas e italianas, assim como pelos resultados do presente estudo empírico, manifestado pelas opiniões de auditores e testemunhos das organizações casos de estudo, bons exemplos de integração.

- Benchmarking

O benchmarking é uma das metodologias alternativas de medição e análise que as organizações podem utilizar na procura das melhores práticas, com o objectivo de melhorar o seu próprio desempenho. Esta metodologia é suportada por um sistema de indicadores de desempenho, com um elevado grau de amadurecimento e consistente com uma análise de apoio à decisão, crítica e estruturada.

É prática em organizações com sistemas de gestão maduros/evoluídos e que, ao nível de integração, tenham atingido estágios elevados de integração. A sua utilização restrita prende-se, essencialmente, com razões de cultura organizacional.

A norma ISO 9004:2009 dá ênfase a esta metodologia, preconizando que pode ser aplicada segundo três vertentes:

- Genérica: relativamente a estratégias, operações ou processos entre organizações sem relacionamento;
- Competitiva: desempenho (processos, produtos/serviços) com os concorrentes ou congéneres;
- Interna: sobre actividades/áreas dentro da organização.

No estudo empírico realizado só uma das organizações casos de estudo, bom exemplo de integração, utilizou esta metodologia, na vertente competitiva, tendo obtido resultados internos e externos relevantes.

- Revisão e melhoria do sistema

A organização deve continuamente melhorar a eficácia do seu sistema de gestão, tendo por base:

- Análise de dados de avaliação de desempenho (processos, produtos/serviços, racionalização de recursos, controlo da poluição, acidentes/incidentes);
- Análise de resultados da avaliação dos riscos e definição dos seus níveis de aceitabilidade;
- Análise de resultados do planeamento da contingência e da resposta à emergência;
- Análise de resultados de auditorias;
- Determinação das causas de não-conformidades ou potenciais não-conformidades;
- Análises críticas pela gestão ou por outros círculos internos relevantes.

De modo a permitir:

- Avaliar a necessidade e a tomada de acções correctivas ou preventivas para assegurar que, nem não-conformidades identificadas ocorram novamente, nem não-conformidades potenciais venham a ocorrer;
- Aplicar as acções apropriadas (correctivas, preventivas, de melhoria ou outras), verificando previamente se são apropriadas aos riscos avaliados;
- Implementar medidas de prevenção e mitigação de riscos;
- Avaliar a eficácia das medidas tomadas.

Como é preconizado por todos os referenciais normativos dos vários subsistemas, a gestão de topo deve analisar o sistema em intervalos planeados para assegurar a sua contínua adequação e eficácia. A análise deve envolver a avaliação de oportunidades de melhoria e a necessidade de mudanças no sistema de gestão - isto é, na organização - tanto a nível operacional como estratégico.

A norma BSI PAS99:2006 identifica como entradas e saídas da revisão todas as previstas nos vários referenciais normativos. Dá ênfase aos contributos por parte das partes interessadas e às acções de melhoria a desenvolver, com esse foco. Salienta ainda os contributos inerentes a alterações de circunstância ou conjunturais ocorridas, externas à organização - como sejam a evolução legal e outros requisitos relacionados - assim como aos aspectos de carácter interno e riscos associados.

A norma UNE 66177:2005 preconiza que, uma vez implementado o sistema integrado de gestão, é recomendável que as revisões periódicas do sistema pela gestão, se façam de acordo com a globalidade dos requisitos das normas aplicáveis dos subsistemas em presença. Saliente ainda que a revisão do sistema integrado de gestão tem vantagens sobre a revisão individual de cada sistema, permitindo essencialmente:

- Efectuar uma análise abrangente dos factos e resultados;
- Melhorar a coerência das decisões;
- Determinar prioridades nas diferentes áreas do sistema de gestão integrado, aproveitando todas as sinergias disponíveis.

A norma ISO 9004:2009 salienta que as saídas da revisão podem ser utilizadas como benchmarking interno entre actividades/processos, para evidenciar tendências na evolução de variáveis de desempenho da organização, bem como em benchmarking de carácter externo, relativamente a organizações congéneres ou de outros sectores de actividade. As saídas da revisão podem ainda constituir um indicador importante da

adequação dos recursos disponibilizados e da eficácia e eficiência da utilização desses recursos para alcançar os objectivos estabelecidos pela organização.

- Autoavaliação

A norma ISO 9004:2009 apresenta a auto-avaliação como uma metodologia complementar de avaliação e revisão do desempenho da organização - sistemática e abrangente aos seus vários níveis de gestão e operação - permitindo apoiar os decisores na definição de prioridades, atribuição de responsabilidades, planeamento de melhorias e de outros projectos de alteração/inação. Os resultados da autoavaliação devem ser partilhados e compreendidos por toda a organização, para que esta seja reconhecida como um instrumento eficaz, fiável e útil.

No presente estudo empírico foi utilizada uma ferramenta deste tipo, nas organizações casos de estudo, com resultados interessantes, que foram objecto de análise no subcapítulo 5.5 “Análise da autoavaliação da maturidade da integração dos casos de estudo”. A referida ferramenta - Matriz de Autoavaliação do Nível de Maturidade - é apresentada no ponto 4.3.4 do subcapítulo 4.3 e disponibilizada no Anexo 9.2.

### **6.1.2.Requisitos específicos**

Relativamente aos requisitos de carácter mais específico, os normativos-guia e algumas das referências mencionadas fazem uma análise com vista à sua compreensão e harmonização, que seguidamente se apresenta.

#### 6.1.2.1. Riscos, aspectos e impactes

Actualmente os referenciais dos sistemas de gestão estão orientados à gestão do risco, assumindo-o como a combinação da probabilidade da ocorrência/existência de um dado evento/circunstância relevante (aspecto) - interno e/ou externo - e do impacto/e que este possa ter no alcance dos objectivos traçados. Podendo tais circunstâncias estar associadas à própria gestão da mudança na organização e à consequente continuidade do negócio.

Sendo assumido que o sistema de gestão constitui o alicerce para a gestão do risco nas organizações – avaliação e medidas de mitigação – reveste-se de crescente importância a consciencialização relativamente à relevância da gestão do risco, por parte de gestores e demais colaboradores.

A norma UNE 66177:2005 e, mais detalhadamente, a BSI PAS 99:2006, fazem uma harmonização deste tipo de requisitos para alguns subsistemas de gestão (designadamente: ambiente e SST) ao assumirem que os requisitos referentes à gestão do risco (4.3.1) estão muito interligados com os requisitos legais (4.3.2) que têm de ser satisfeitos.

A ISO 9001 é o referencial menos explícito na abordagem à gestão do risco - não só relativamente aos referenciais de gestão ambiental e da segurança e saúde ocupacionais, como aos demais referenciais de sistemas de gestão - uma vez que não contempla nenhum requisito para identificação e avaliação de características críticas relacionadas com o produto ou serviço. No entanto, os requisitos do cliente – relacionados com a sua satisfação, em geral e com o produto/serviço fornecido, em particular (5.2, 5.4.2, 7.2.1 e 7.2.2) - bem como os regulamentares aplicáveis - associados ao produto/serviço e ao sector de actividade (5.3 e 7.2.1) - cumprem essa missão, constituindo a base normativa para a exigência de monitorização, avaliação e controlo dos processos da organização, de modo a garantir que tais requisitos sejam cumpridos.



## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão

O termo “aspecto” é usado para identificar qualquer situação que seja necessário controlar por estar relacionada ou poder determinar ou envolver algum(uns) risco(s). A generalização deste termo permite utilizá-lo no âmbito de qualquer subsistema de gestão.

No entanto, considerar simultaneamente aspectos relacionados com a qualidade, ambiente e SST (ou ainda, segurança alimentar, segurança de informação, entre outros) é pouco exequível. A abordagem recomendada é cada organização identificar quais são os aspectos que têm impacto/e mais significativo e que, portanto, necessitam de ser controlados ou minimizados através de programas de melhoria desenvolvidos para o efeito.

A ferramenta mais vulgarizada para efectuar esta análise e definir as premissas de tais programas é a FMEA / AMFE (Failure Modes and Effects Analysis / Análise de Modos de Falha e Efeitos) – método indutivo de análise de falhas e seus efeitos com classificação da probabilidade de ocorrência e gravidade da sua consequência.

O levantamento dos aspectos mais significativos pode ser feito processo a processo, ou mesmo variável a variável, mas a análise dos seus impactos e da sua valoração (através da utilização de diversos métodos de análise de riscos) deve ser feita conjuntamente entre processos relacionados (fornecedor/cliente ou a montante/jusante) ou, pelo menos, ao longo das várias etapas/actividades do processo.

A ISO 9004:2009 trata a gestão do risco de uma forma mais abrangente. Assume que as organizações, para atingirem o sucesso sustentado, devem gerir os riscos associados - a curto e a longo prazo - e implementar uma estratégia global para a sua atenuação, nas várias facetas da gestão do sistema, das quais se salientam as seguintes:

- Monitorização, medição e avaliação do desempenho da organização – actividades, produtos/serviços - para permitir identificar oportunidades e avaliar os riscos relacionados com a evolução das necessidades e expectativas das partes interessadas e da capacidade da organização as satisfazer, de forma a estabelecer planos para gerir essas oportunidades e riscos e valorar os potenciais impactos na sua estratégia e políticas;
- Avaliar e considerar os riscos relativos às actividades de inovação planeadas, tendo em consideração o potencial impacto na organização de alterações decorrentes e preparando acções preventivas para mitigar esses riscos, incluindo planos de contingência, se necessário;
- Monitorizar a utilização de recursos para procurar oportunidades de melhoria na sua utilização e permitir avaliar os riscos de potencial escassez, com vista a assegurar a sua disponibilidade actual e prever eventuais necessidades futuras;
- Avaliar e considerar os potenciais riscos financeiros, ambientais e outros, no âmbito do planeamento e controlo dos processos;
- Avaliar e considerar os riscos associados ao relacionamento (selecção e avaliação) com fornecedores e parceiros;
- Avaliar e considerar os riscos relacionadas com a disponibilidade e a utilização de energia e de recursos naturais, tanto a curto como a longo prazo:
  - Tendo em conta a integração de aspectos de protecção ambiental na concepção e desenvolvimento dos seus processos;
  - Procurando minimizar os impactos ambientais ao longo do ciclo de vida dos seus produtos e da sua infraestrutura - desde a concepção, passando pelo fabrico do produto ou execução do serviço até à sua distribuição e destino final.
- Avaliar e considerar os riscos associados com a infraestrutura e alterações de tecnologia e empreender acções para reduzir os riscos, incluindo o estabelecimento de planos de contingência adequados.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão

A ISO 9004:2009 salienta ainda que os métodos usados para avaliação e controlo do risco devem ser praticáveis e apropriados à organização.

Em linha com esta preocupação, Winder (2000) considera que a avaliação dos riscos também significa verificar a eficácia dos controlos existentes e como estes afectam a magnitude dos riscos. Deste modo, uma correcta avaliação de riscos deve obrigatoriamente tomar em consideração os mecanismos de controlo existentes, bem como especificidades em presença, que possam contribuir para a atenuação ou ampliação daqueles.

### 6.1.2.2. Realização do produto/serviço / Controlo operacional

O requisito 4.4.6 “Controlo operacional” existente, tanto na ISO 14001:2004, como na OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008, é naturalmente alinhado pelas normas UNE 66177:2005 e BSI PAS 99:2006, ao requisito 7 da ISO 9001:2008, “Realização do produto/serviço”.

A abordagem por processos é utilizada pela ISO 9001 para identificar áreas que necessitam de ser controladas, de modo a assegurar a eficácia do produto/serviço. Este princípio não é generalizado em todas as normas, designadamente as de sistemas de gestão ambiental e da segurança e saúde do trabalho. No entanto, esta abordagem pode ser útil e aconselhável quando aplicada para identificar os aspectos/perigos que precisam de ser controlados (*inter* e *intra* processos) de modo a conseguir mais facilmente avaliar a efectividade e eficácia dos controlos aplicados e, portanto, valorar com mais fiabilidade a magnitude e significância dos riscos, associando-os ainda às partes interessadas envolvidas.

### 6.1.2.3. Planeamento da contingência

Relativamente a este requisito a BSI PAS 99:2006 considera que organizações precisam de encarar a resposta a situações de emergência e de desastre/catástrofe, como parte integrante dos seus programas de gestão do risco.

As opiniões de especialistas, consultores, auditores e entidades de normalização dividem-se sobre a hipótese de harmonização deste requisito entre os vários sistemas de gestão - explicitamente atribuído ao requisito 4.4.7 “Preparação e resposta a emergências”, na ISO 14001:2004 e na OHSAS 18001:2007 / NP4397:2008, mas sem correspondência directa na ISO 9001:2008.

A BSI PAS 99:2006 considera que o requisito 4.4.7 das normas ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007 / NP4397:2008 pode ser alinhado com o requisito 8.3 “Controlo do produto não conforme” da ISO 9001:2008, muito embora a UNE 66177:2005 não o considere.

A este propósito, a BSI PAS 99:2006 compara práticas de planeamento de contingência e programas de recuperação no seio de uma organização:

- Quer as situações indesejáveis sejam motivadas por eventos adversos ou mesmo catástrofes de origem tecnológica (interna/externa) ou natural, que ponham em risco a segurança e saúde dos trabalhadores e/ou o meio ambiente e/ou o normal funcionamento da organização;
- Quer as situações adversas (exógenas e/ou endógenas) sejam resultantes de não conformidades no produto e/ou no serviço, que possam também pôr em causa o normal funcionamento da organização e o cumprimento dos seus compromissos com clientes e demais partes interessadas.

Salienta ainda que o planeamento da contingência deve estar associado a processos de gestão da continuidade inerentes à continuidade de negócio e ao modo de recuperação após desastre/evento adverso - aplicado especificamente por referenciais normativos de outros subsistemas de gestão (serviços de TIs, segurança de informação, entre outros), que não são o foco desta abordagem.

A ISO 9004:2009 relaciona o planeamento da contingência com acções de mitigação de riscos associados à infraestrutura – em linha com a BSI PAS 99:2006 – mas também com alterações decorrentes de actividades de inovação.

## **6.2. Estratégia para a integração de sistemas de gestão**

A estratégia a adoptar para integração de sistemas de gestão passa por um conjunto de etapas e acções. As consideradas mais relevantes para esta abordagem, são abordadas seguidamente.

### **6.2.1. Definição do âmbito e do modelo de governação de sistemas de gestão**

A definição do âmbito e a selecção do(s) modelo(s) a adoptar são os alicerces para a implementação de qualquer sistema de gestão individualizado ou integrado.

#### **6.2.1.1. Âmbito do sistema de gestão**

A norma BSI PAS 99:2006, em linha com a grande maioria dos referenciais normativos de sistemas de gestão que emergiram nos últimos anos, dá ênfase ao imperativo de ser definido e documentado, desde logo, o âmbito do sistema – objecto, domínio de aplicação - e com ele os requisitos normativos, legais e regulamentares com o qual deve estar em conformidade. Esta definição reveste-se de particular importância na integração de sistemas, designadamente na estratégia de integração a adoptar – abrangência (subsistemas, referenciais normativos e modelos envolvidos) e profundidade (nível de harmonização e/ou integração dos seus requisitos/elementos, metodologias utilizadas) da integração.

#### **6.2.1.2. Modelo de governação – a abordagem por processos e a metodologia PDCA**

A sistematização e condução de uma organização conseguida pela aplicação de uma rede de processos com vista à obtenção de resultados, é conhecida como “abordagem por processos”. Entende-se por processo, um conjunto de actividades, utilizando recursos e geridas de forma a permitir a transformação de entradas em saídas.

A vantagem da gestão por processos é o controlo passo a passo que proporciona sobre a interligação dos processos individuais dentro da rede de processos, assim como sobre a sua combinação e interacção.

Este é, portanto, o modelo de governação mais vulgarizado e aconselhado para os sistemas de gestão, individualizados e integrados, em que, nestes últimos, o processo é tomado com a unidade nuclear da integração, acolhendo e controlando todas as entradas e aspectos aplicáveis dos subsistemas em presença.

A aplicação da gestão por processos requer mudanças organizacionais, com mais ou menos impacto, devido à necessidade de fornecer aos "responsáveis de processo" a autoridade, responsabilidade e capacidade para gerir os respectivos processos. Numa perspectiva de integração, tais atributos são dilatados para assegurar uma gestão unificada, quer de requisitos de diferentes referenciais normativos, quer de elementos dos correspondentes sistemas de gestão, presentes em cada processo.

A norma UNE 66177:2005 é baseada no modelo da gestão por processos, considerando-o a melhor abordagem para a integração de sistemas de gestão. A BSI PAS 99:2006 também a considera um caminho adequado para a integração, mas não a única via. A estrutura de requisitos deste normativo, assim como o desenho preconizado para os sistemas de gestão, segue o ciclo PDCA. Esta metodologia é igualmente considerada na norma UNE 66177:2005 para a implementação de projectos de integração de sistemas de gestão.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão

A norma UNE 66177:2005 preconiza que a gestão de processos pode ser implementada parcial ou gradualmente - limitando a sua aplicação a certos processos, áreas ou sistemas, ou aplicando-a a todos os processos da organização. Associa-a a um percurso evolutivo de integração dependente, quer do nível de maturidade dos subsistemas de gestão em presença, quer da experiência que a organização tem em gestão de processos, aliada à sua maior/menor capacidade de gestão.

A norma BSI PAS 99:2006 tem uma abordagem convencional da gestão por processos, considerando-a como um modelo adequado para levar a cabo políticas e atingir os objectivos estabelecidos. Considera ainda o processo como elemento nuclear no que respeita à gestão do risco, demonstrando ser essa uma das vantagens de um sistema integrado. Todos os aspectos identificados devem ser considerados simultaneamente pelos intervenientes de cada processo, valorando os impactos associados relativamente à sua significância, minimizando, assim, eventuais conflitos e agravamento de não conformidades resultantes de uma análise não concertada de todos os aspectos em presença e, desse modo, adequando e priorizando as medidas de controlo decorrentes.

A norma ISO 9004:2009 confere à abordagem por processos uma dimensão mais lata, orientada não só à eficácia, mas também à eficiência, preconizando que esta forma de gerir permite obter resultados desejados, relativamente a um conjunto de entradas, de forma mais eficiente. Focaliza a atenção sobre recursos, métodos e materiais susceptíveis de melhorar actividades chave da organização e, à semelhança das outras duas normas em análise, contempla a avaliação de riscos e impactos dessas actividades junto dos clientes, fornecedores, colaboradores e outras partes interessadas.

Consistentemente com esta abordagem por processos, este normativo toma também como princípio a abordagem da gestão como um sistema, que proporciona a base para a integração de sistemas. Identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência. Efectivamente, a articulação destas duas abordagens permite:

- Compreender as interdependências entre os processos do sistema, facilitando e promovendo a sua harmonização ou integração, com enfoque para os que melhor e/ou mais rapidamente podem atingir resultados desejados;
- Proporcionar uma melhor compreensão dos papéis e responsabilidades necessários para atingir objectivos comuns e assim reduzir barreiras entre funções;
- Identificar capacidades e constrangimentos da organização para determinar os recursos necessários e adequados, com vista à redução de custos e de tempo, através do uso eficaz e racional dos recursos;
- Determinar e definir como devem funcionar actividades específicas dentro do sistema;
- Avaliar os riscos e impactes das actividades relativamente às várias partes interessadas;
- Melhorar continuamente o sistema através de medição e avaliação, obtendo resultados tendencialmente melhores, consistentes e previsíveis;
- Proporcionar confiança às partes interessadas quanto à consistência, eficácia e eficiência da organização.

A grande maioria dos estudos, teóricos e empíricos, dos autores referenciados, consideram a abordagem por processos, um modelo a seguir para a implementação e integração de sistemas de gestão. Os resultados do presente estudo empírico, confirmando esta tendência, evidenciaram ser a gestão por processos, conjugadamente com a metodologia PDCA, a abordagem utilizada e considerada mais conveniente, por parte das organizações casos de estudo, para a implementação e governação dos respectivos sistemas de gestão, tendo também sido a base metodológica utilizada para a integração que levaram a cabo.

### 6.2.2. Sequenciação da integração

A integração feita de raiz – simultânea e abrangendo todos os subsistemas de gestão em presença – é a opção mais conveniente tendo em conta a optimização de esforço e uma análise concertada de todos os requisitos/elementos em presença, com vista a uma integração/harmonização dos subsistemas, o mais abrangente possível e com o nível de profundidade possível ou pretendido pela organização.

No entanto, caso já haja um sistema de gestão implementado, ou haja constrangimentos (financeiros, de negócio ou outros) que impeçam uma integração de raiz, é desejável que se estabeleça uma plataforma de integração para cumprimento dos requisitos de alto nível dos referenciais normativos dos subsistemas a integrar, assim como para outros requisitos transversais, não esquecendo o suporte documental que deve ser estruturado para contemplar necessidades dos vários subsistemas.

Esta foi maioritariamente a opinião dos auditores recolhida no presente estudo, coincidente com a de muitos dos autores de estudos teóricos referenciados - *Wilkinson e Dale (1999a,c, 2001, 2002)*, *Hines (2002)*, *Matias e Coelho (2002)*, *Karapetrovic (2002 e 2003)*, *Jonker e Karapetrovic (2004)*, *Jorgensen et al. (2004 e 2006)*, *Jorgensen (2008)* e *Asif et al. (2008)* – que apontam para um modelo que acomode numa plataforma única, totalmente integrada, os requisitos normativos (traduzidos para os sistemas como elementos constituintes) comuns aos vários subsistemas - em presença e futuros – com a flexibilidade de compatibilizar/harmonizar requisitos/elementos específicos dos vários sistemas.

Três das organizações bons exemplos de integração, objecto do presente estudo, que, por razões internas, decidiram implementar faseadamente os seus sistemas de gestão, tiveram a preocupação de preparar/desenhar o sistema, contemplando a posterior incorporação dos subsistemas que foram integrando. Esta metodologia foi determinante para minimização do esforço do projecto de integração, proporcionando os bons resultados obtidos.

A norma UNE 66177:2005 refere, com pertinência, que para a integração de/a sistemas de gestão existentes, devem ser levadas a cabo um conjunto de acções preliminares:

- Autoavaliação prévia do nível de integração actual/inicial dos subsistemas em presença relativamente ao âmbito estabelecido;
- Análise do esforço de posicionamento do sistema existente relativamente ao âmbito e profundidade definidos e pretendidos.

### 6.2.3. Desenho do SGI

A par do modelo seleccionado para a integração, é crucial a adopção de metodologias de implementação que atendam às características da organização, resultando num desenho à medida do sistema de gestão integrado (SGI).

São essas as recomendações e conclusões, quer de diversos estudos teóricos considerados - *White (1999)*, *Winder (2000)*, *Matias e Coelho (2002)*, *Holdsworth (2003)*, *Karapetrovic & Jonker (2003)*, *McDonald et al. (2003)*, *Fresner & Engelhardt (2004)*, *Zutshi e Sohal (2005)*, *Jorgensen et al. (2006)*, *Salomone (2008)*, *Asif et al. (2008)* – quer de estudos empíricos analisados (em empresas alemãs, austríacas, australianas chinesas e italianas), acompanhados pelos resultados do presente estudo (opiniões de auditores, entidades/personalidades e testemunhos das organizações casos de estudo) – preconizando, todos eles, um desenho do SGI à medida das características e necessidades da organização, com optimização sustentada pela unificação ou compatibilização de estratégias, políticas e objectivos, a par de uma harmonização/simplificação da documentação.

Por outro lado, a norma UNE 66177:2005 preconiza que para a integração dos sistemas de gestão é necessário fazer uma boa identificação dos processos organizacionais e suas interações. Em suma, uma boa definição de processos e respectivo mapeamento que identifique claramente as ligações, sobreposições e lacunas, entre eles.

O “processo” deve ser tomado, conforme já referido, como a unidade nuclear da integração, em que os respectivos objectivos garantam o cumprimento dos requisitos aplicáveis do âmbito (definido para o sistema) e que os responsáveis e intervenientes assegurem que estes são operacionalizados, através da sequência de actividades estabelecidas, dispondo dos recursos necessários/adequados para as concretizar e dos meios (metodologias e ferramentas) para avaliar o seu desempenho, garantindo, assim, o cumprimento dos objectivos inicialmente traçados.

Deste modo, um desenho do SGI adequado e adaptado à organização – seguindo o princípio de “integrar o que é integrável” e permitindo o estabelecimento de processos transversais e/ou multifuncionais - constitui a chave para uma condução bem-sucedida, porque bem utilizada, da integração de subsistemas, reflectindo a aprendizagem das organizações na utilização das normas, com vista à sua compatibilização/harmonização.

### **6.3. Os resultados da integração de sistemas de gestão**

Tendo como referência Winder (2000) e Kraus e Grosskopf (2008), a implementação de um sistema de gestão integrado deve proporcionar à organização:

- Definição de uma política única, abrangendo consistentemente as vertentes relevantes do âmbito estabelecido para o sistema de gestão e fazendo o devido enquadramento dos objectivos coerentemente com a sua visão, missão e compromissos por ela assumidos;
- Identificação consolidada de requisitos legais e regulamentares aplicáveis e relevantes;
- Estrutura organizacional harmonizada relativamente a conjunto de elementos comuns ou semelhantes aos vários subsistemas (gestão do risco, gestão de recursos, gestão da conformidade, avaliação do desempenho, entre outros) com minimização de conflitos nas diferentes vertentes dos subsistemas de gestão em presença;
- Facilitar o planeamento, a monitorização e o controlo, assim como, tornar mais eficazes a auditoria, a actuação correctiva/melhoria e a revisão, assegurando que a política é cumprida e se mantém relevante;
- Monitorização, avaliação e actuação reactiva do sistema geridas conjuntamente – tratamento de reclamações e de não conformidades, investigação de incidentes e acidentes e potenciais situações de emergência;
- Entradas mais consistentes e abrangentes para o processo de revisão pela gestão, proporcionando mais e melhores contributos para análise de necessidades, apoio à tomada de decisão e actuação pela melhoria - conformidade do produto/serviço, racionalização de recursos, produtividade e eficiência, mitigação de riscos, minimização de impactes ambientais, promoção da segurança e saúde ocupacionais, prevenção dos acidentes;
- Definição das responsabilidades e autoridade dos gestores e intervenientes de cada vertente do sistema e área funcional;
- Conjunto único e coerente de documentos para formalização do sistema de gestão.

Permitindo-lhe ser mais capaz, diferenciadora, sustentável e resiliente.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão

Sintetizando e articulando as principais reflexões sobre a integração de sistemas de gestão feitas por alguns outros autores de estudos teóricos analisados no presente estudo - *Karapetrovic e Willborn (1998)* e *Karapetrovic (2003)* / *Pojasek (2006)* *Jørgensen (2008)* *Asif et al. (2008)* - é assumido que:

- A integração de sistemas de gestão consiste numa conexão transversal entre diferentes referenciais neste domínio, conduzindo normalmente a um sistema de gestão mais forte e compreensível;
- Por regra, é uma abordagem sistémica por processos da organização, devidamente interligados e partilhando recursos, que possibilita a inclusão, num só sistema, de todas as práticas relevantes das normas de gestão, de modo a atingir um conjunto de objectivos orientados à satisfação das partes interessadas em presença;
- O sistema de gestão integrado deve ser encarado como um caminho possível e viável para a gestão eficiente de recursos e para a obtenção sustentada de melhorias operacionais, ambientais e sociais - suportes da inovação e do desenvolvimento sustentável.

Integração de Sistemas de Gestão em Portugal  
**Uma Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão**

*(página em branco)*



## 7. Conclusões

As conclusões deste estudo pretendem dar resposta às questões de investigação que constituíram o objectivo deste trabalho e que foram apresentadas e enumeradas no capítulo 2. Objectivos. As respostas são dadas essencialmente com base na triangulação global de resultados realizada para os aspectos mais relevantes da integração de sistemas de gestão considerados em trabalhos de investigação teóricos e empíricos - objecto da revisão bibliográfica - e na análise e recolha de dados (opiniões e testemunhos) realizada no presente estudo a auditores, entidades/personalidades e organizações casos de estudo.

São abordadas, ainda, perspectivas para possíveis trabalhos futuros, como resultado ou em continuidade do presente trabalho.

### 7.1. Respostas às questões de investigação

As conclusões deste trabalho, embora apresentadas como respostas a cada uma das questões de investigação, constituem um conjunto consistente dos aspectos mais relevantes da integração de sistemas de gestão - na sua globalidade e transportados para o contexto nacional - recolhidos e analisados neste trabalho pelas fontes de informação de dados secundários (estudos teóricos e empíricos) e dados primários (opiniões e testemunhos de auditores, entidades/personalidades e organizações casos de estudo).

#### 7.1.1. Qual o contributo dos normativos para a evolução da integração de SGs (Q1)

---

*Qual a evolução, na última década, dos referenciais normativos de sistemas de gestão na perspectiva da sua compatibilização, para promover e facilitar a integração dos sistemas de gestão cujos requisitos de utilização regulamentam?*

---

Na última década, a publicação de uma tão grande diversidade de referenciais normativos de sistemas de gestão, acompanhou um imperativo de regulamentação/sistematização, por parte das organizações, dos seus subsistemas de gestão. As motivações foram, essencialmente, de carácter exógeno – mercado/clientes, fornecedores, regulamentações estatutárias e legais nacionais/internacionais, imposições de entidades reguladoras de áreas de actividade das organizações - tendo determinado uma adesão crescente destas à implementação formal dos seus subsistemas e à sua certificação, segundo os mencionados referenciais, com particular incidência para a Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde do Trabalho.

Esta proliferação de referenciais determinou uma natural necessidade de alinhamento/harmonização dos mesmos, no sentido da convergência dos subsistemas que normalizam, para uma gestão global das organizações, movida principalmente por motivações de carácter endógeno, ao serviço da sustentabilidade e competitividade dos próprios projectos empresariais.

Estas motivações internas constituem o grande e verdadeiro desafio das organizações e dos seus condutores, construído e conseguido através da definição e concretização de orientações estratégicas claras e exequíveis. Estas, levadas a cabo por uma gestão profissional, sustentada em decisões baseadas em dados indicadores, decorrentes de uma avaliação sistemática do desempenho da organização como um todo; comprometida com o reforço e alargamento de competências e acompanhando a evolução tecnológica; preocupada com a racionalização de recursos ao serviço de uma continuada melhoria da eficácia e eficiência da operação; e procurando, sobretudo, o envolvimento e cooperação de todas as partes interessadas (internas e externas) em torno de objectivos comuns, que as orientem e foquem na obtenção de resultados simultânea ou conseqüentemente de valor individual e colectivo.

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal

## Conclusões

A opção, por parte da ISO, de harmonização e alinhamento ao nível da estrutura e requisitos dos referenciais normativos de sistemas de gestão – consubstanciada pela publicação do ISO Guide 72 (ISO 2001) e ISO DGuide 83 (ISO 2011) - excluindo a hipótese de criação de uma norma de integração, pode ser considerado o contributo mais relevante, na vertente da normalização, para a evolução da integração de sistemas de gestão.

Esta orientação é considerada como o caminho mais adequado por estudos teóricos de vários autores considerados relevantes neste estudo, sendo confirmada pelos testemunhos de auditores e entidades/personalidades recolhidos também no presente estudo.

Todas estas referências demonstram uma convergência clara de opinião, relativamente ao facto da harmonização das normas ter acompanhado o sentido natural de integração dos sistemas de gestão, a par de uma gradual aprendizagem das organizações na utilização daqueles referenciais, com vista à sua compatibilização e utilização bem sucedida.

Mas nada é imutável, devendo a capacidade de mudança ser encarada como um factor de evolução e nunca de incoerência. Assim o demonstra a ISO, com a preparação (ainda em versões “working draft” de 2012) de dois normativos guias de orientação:

- ISO/IEC 90006 - para aplicação do referencial ISO 9001:2008 (de sistemas de gestão da qualidade) a serviços de TIs, com abordagens para a integração desse referencial com o referencial ISO/IEC 20000-1 (sistemas de gestão de serviços de TIs);
- ISO/IEC 27013 – para aplicação do referencial ISO/IEC 27001 (de sistemas de gestão de segurança de informação) a serviços de TIs, com abordagens para a integração desse referencial com o referencial ISO/IEC 20000-1 (sistemas de gestão de serviços de TIs).

### 7.1.2. Como tem sido a evolução da integração de SGs em Portugal (Q2)

- 
- *Evolução, na última década, do número de certificações de sistemas de gestão integrados de organizações portuguesas, especificamente QAS. Em que sectores.*
  - *Os vários subsistemas de gestão têm vindo a contribuir concertada e positivamente para uma gestão eficaz e eficiente das empresas? Em todas as empresas que têm certificado o seu sistema de gestão integrado, ou em que tipo empresas?*
  - *Que elementos dos subsistemas de gestão têm vindo a ser integrados ou harmonizados? Incidência e extensão?*
  - *Em cada organização, tem havido evolução do respectivo sistema de gestão integrado, nos aspectos acima referidos?*
- 

Sendo os sistemas de gestão da qualidade e do ambiente, aqueles que têm uma implementação e certificação mais generalizada em todo o mundo, são também aqueles que mais se encontram integrados (ISO 2010). No panorama nacional assiste-se à mesma tendência, incluindo para além da Qualidade e Ambiente, a Segurança e Saúde do Trabalho, registando-se, entre 2007 a 2010, um crescimento de 23,5% (281 para 347) no número de entidades com certificados emitidos conjuntamente nos três referenciais: ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 / NP 4397 - Cem Palavras (2009 e 2011a).

Através do testemunho de vinte auditores de terceira parte de sistemas de gestão, foi analisada neste estudo a evolução de sistemas de gestão QAS certificados em Portugal, num período de três anos (2008 a 2010), de um conjunto, muito representativo de (200) organizações, abrangendo a generalidade dos sectores de actividade - maioritariamente PMEs (por serem estas a essência do tecido empresarial português), mas também grandes empresas. Complementou-se o contributo de auditores com as opiniões de entidades e personalidades conhecedoras da realidade nacional neste domínio e refinou-se esta análise com o testemunho de oito organizações casos de estudo - de vários sectores de actividade e maioritariamente de média dimensão - cuja caracterização foi efectuada no subcapítulo 5.1.

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal

## Conclusões

Os aspectos mais representativos da evolução da integração de sistemas de gestão em Portugal, identificados pelos auditores e corroborados por algumas das entidades/personalidades - para além dos relacionados com os referenciais normativos já abordados na resposta à questão anterior - foram:

- Integração na base da gestão por processos;
- Evolução no cumprimento legal e na conformidade;
- Mais aprendizagem de empresas, consultores, auditores;
- Optimização de recursos e desenvolvimento de sinergias.

Estes contributos estão alinhados com as opiniões de vários autores de estudos teóricos e de estudos empíricos (estes semelhantes ao presente estudo), que foram analisados e subsequentemente evidenciados na triangulação de resultados efectuada no subcapítulo 5.6.

As oito organizações casos de estudo (nacionais) identificaram - em linha com teorias e estudos semelhantes em organizações estrangeiras, analisados neste estudo - um conjunto de benefícios organizacionais resultantes da integração dos seus subsistemas de gestão, assim como, uma evolução da integração ao longo dos ciclos de gestão, salientando-se:

- Visão mais integrada da gestão - maior aproximação e aceitação do sistema à/pela realidade empresarial e sua orientação à estratégia de negócio. Conferindo uma visão mais global à gestão, possibilitando uma condução optimizada e simplificada da organização que promova a integração de práticas, no sentido da eficácia e eficiência operativas. Em suma, o caminho identificado para a integração evolutiva de políticas, objectivos, recursos, processos, documentos, auditorias e revisão do sistema.
- Evolução para a sustentabilidade do sistema - maior capacidade de operar em conformidade, maior adesão às preocupações ambientais, conservação e racionalização energética e maior cultura de segurança.
- Avaliação integrada do desempenho da organização - mais alinhamento de objectivos e metas convergentes. Assumindo este aspecto mais significado nas organizações casos de estudo, bons exemplos de integração, por estas efectuarem uma avaliação sistemática do desempenho do sistema, com base em indicadores transversais e/ou convergentes, que utilizam no apoio à decisão, com recurso a metodologias de avaliação e ferramentas de monitorização e análise de dados, em tempo real ou útil.
- Estrutura organizativa e de responsabilidades que potencia a integração, proporcionando uma cadeia de comunicação e interfaces gradualmente efectiva e eficaz entre a gestão de topo, as chefias intermédias e os operacionais. Nas organizações bons exemplos de integração este aspecto foi mais evidenciado nos testemunhos dos vários inquiridos, em que a realidade percebida pode ser caracterizada por uma gestão de topo permanentemente informada e interveniente sobre/na condução do SGI, numa colaboração estreita e sistemática com o/s responsável/eis do sistema.
- Maior aposta nas competências e na formação, com maior compromisso e incidência nas organizações bons exemplos de integração.
- Maior adesão e consciencialização dos colaboradores e envolvimento de outras partes interessadas, mais notória nos bons exemplos, no que respeita a uma maior interligação com fornecedores ou parceiros de negócio em projectos empresariais conjuntos e no benchmarking activo com organizações congéneres nacionais e estrangeiras.
- Maior potencial de criação de valor na organização, que a par do maior envolvimento das partes interessadas, foram considerados benefícios de carácter externo pelas organizações casos de estudo.

### 7.1.3. Quais os modelos e metodologias a adoptar para a integração de SGs (Q3)

---

- *Que modelos, abordagens e metodologias devem ser adoptados para a integração de SGs?*
  - *A abordagem por processos e a metodologia PDCA devem ser suporte para a integração?*
  - *São desenvolvidas e utilizadas abordagens/metodologias específicas para integração de SGs?*
- 

Os estudos teóricos analisados no presente estudo, consideram a abordagem por processos um modelo a seguir para a implementação e integração de sistemas de gestão.

Vários desses autores, apontam ainda, em compatibilidade com a abordagem por processos, a adopção, quer de modelos de excelência e da metodologia PDCA, quer de um modelo que acomode, numa plataforma única e integrada, os requisitos normativos e elementos comuns aos vários SGs (em presença e futuros) e que tenha a flexibilidade de compatibilizar/harmonizar requisitos/elementos específicos dos vários SGs.

Outros autores ainda, preconizam a adopção de princípios do desenvolvimento sustentável na integração de sistemas de gestão, através de uma estrutura de elementos chave que se interligam no ciclo da melhoria contínua – "liderança", "valores", "objectivos", "processos", "recursos" "resultados" e "partes interessadas".

Esta proliferação de modelos preconizada nos estudos teóricos não é acompanhada no terreno conforme evidenciado pelos contributos do presente estudo relativos à realidade nacional – auditores, entidades/personalidades e organizações casos de estudo - em linha com o revelado pelo estudo teórico de Sampaio et al (2008) e com as conclusões de alguns estudos empíricos em organizações congéneres estrangeiras, consideradas neste estudo.

Efectivamente, os referidos contributos recolhidos no terreno identificam o modelo de abordagem por processos, conjugadamente com a metodologia PDCA, como mais utilizados pela generalidade das organizações. Poucas são as que os complementam com outros, designadamente modelos de excelência (EFQM) e de reengenharia de processos, como foi evidenciado em dois casos de organizações casos de estudo, bons exemplos de integração.

Importa ainda relevar neste domínio que, para além do modelo utilizado, é crucial a adopção de metodologias de implementação que atendam às características da organização, resultando num desenho à medida do SGI. São estas, recomendações e conclusões de:

- Alguns dos estudos teóricos considerados - Rahimi (1995), White (1999), Winder (2000), Matias e Coelho (2002), Holdsworth (2003), Karapetrovic & Jonker (2003), McDonald et al. (2003), Fresner & Engelhardt (2004), Zutshi e Sohal (2005), Jorgensen et al. (2006), Salomone (2008), Asif et al. (2008).
- Cinco dos estudos empíricos analisados - Ahsen & Funck (2001) em 600 empresas alemãs; Fresner e Engelhard (2004) em 2 PME austríacas; Zutshi e Sohal (2005) em 3 multinacionais australianas; Zeng e al. (2007) em 104 empresas chinesas; Salomone (2008) em 103 empresas italianas.
- Alguns dos auditores e entidades/personalidades que colaboraram neste estudo e que preconizam um desenho adequado do SGI, a par de uma simplificação sustentada com a unificação de estratégias, políticas e objectivos, bem como de uma harmonização/simplificação da documentação. Aspectos, estes, também referidos no testemunho das organizações casos de estudo.

Alguns dos auditores apontaram ainda para a importância do benchmarking entre as organizações, relativamente às metodologias e resultados da integração, aspecto este, muitas vezes esquecido ou preterido por aquelas. Efectivamente, só uma das organizações bons exemplos de integração o identificou como importante e o levou à prática num formato verdadeiramente proactivo.

### 7.1.4. Qual a melhor abordagem para a integração de SGs – faseada ou não (Q4)

---

- *A integração dos sistemas de gestão deve ser de raiz, aquando a sua implementação? Se não, qual deve ser a sequência mais aconselhada?*
  - *Qual tem sido a prática das empresas neste âmbito e quais as razões?*
- 

Os resultados do presente estudo (auditores e organizações) orientam-se para uma integração de raiz, desde que não haja nenhum sistema de gestão já implementado e/ou não existam constrangimentos financeiros, de negócio ou outros que o impeçam.

Caso não seja possível uma integração de raiz, é desejável que se estabeleça, desde o início, uma plataforma de integração para cumprimento dos requisitos de alto nível dos referenciais normativos dos SGs a integrar, assim como seja conseguida uma transversalidade dos processos de gestão e possivelmente de outros. É igualmente conveniente que o suporte documental seja estruturado de modo a permitir contemplar todos os aspectos inerentes aos subsistemas a integrar.

Esta foi maioritariamente a opinião dos auditores que colaboraram neste estudo e está em linha com as conclusões de vários estudos teóricos também aqui considerados - Wilkinson e Dale (1999a,c, 2001, 2002), Hines (2002), Matias e Coelho (2002), Karapetrovic (2003), Jonker e Karapetrovic (2004), Jorgensen et al. (2004 e 2006), Jorgensen (2008) e Asif et al. (2008). Estas correntes de opinião apontam para um modelo que acomode, numa plataforma única, totalmente integrada: os requisitos normativos e elementos comuns, bem como os “processos genéricos fundamentais” dos vários SGs em presença (e futuros) e tenha ainda a flexibilidade de compatibilizar/harmonizar os requisitos/elementos/processos específicos dos vários SGs.

Todas as organizações casos de estudo integraram faseadamente os seus subsistemas de gestão e em alguns destes casos (particularmente nos menos bons exemplos) é algo que ainda está em curso.

Contudo, em três dos bons exemplos de integração, com implementação deliberadamente faseada dos sistemas de gestão, pelas razões acima apontadas, houve a preocupação de preparar/desenhar o sistema para a integração dos subsistemas seguintes, facto que vai ao encontro das recomendações acima mencionadas por parte de auditores e autores de estudos teóricos considerados.

### 7.1.5. Os elementos dos SGs são ou não integráveis e em que medida (Q5 e Q6)

---

- *O âmbito, características e objectivos de todos os SGs são passíveis de integração?*
  - *A compatibilização entre os SGs pode ser distinta, determinando abrangências e profundidades diversas na sua integração?*
  - *Os elementos que constituem os sistemas de gestão são igualmente integráveis, na perspectiva da facilidade e utilidade dessa integração?*
  - *Pode ter-se unicamente harmonização entre estes elementos?*
  - *Qual tem sido a prática das empresas?*
- 

Três dos estudos teóricos analisados - Ramos Pires (2006), Zeng e al. (2007) e Karapetrovic (2002 e 2003) - preconizam uma estratégia de integração segundo três níveis organizacionais: estratégico/gestão, operativo/técnico e documental/administrativo. Considerando que os primeiro e terceiro níveis têm, por regra, maior grau de integração/harmonização, podendo/devendo atingir a integração total. O segundo apresenta, por regra, menor potencial de integração, considerando os autores que a integração, nesse patamar, possa ser parcial.

Esta teoria é confirmada, não só pelos resultados de três dos estudos empíricos analisados - Douglas e Glen (2000) em 28 PME's inglesas; Rasmussen (2007) em 25 PME e 6 grandes empresas dinamarquesas; Bernardo et al. (2008/2009) em 435 empresas espanholas - assim como pelos resultados obtidos nas organizações casos de estudo, principalmente nos bons exemplos de integração, que apresentam este perfil de integração com mais nitidez.

Efectivamente, os elementos relativos ao nível estratégico/gestão (políticas, objectivos, comunicação, planeamento/programas de gestão, gestão de fornecedores/compras, formação, indicadores estratégicos, auditorias, acções correctivas/preventivas/melhoria e revisão pela gestão), bem como aos elementos relativos ao nível administrativo/documentação (gestão documental, procedimentos, instruções de trabalho, não-conformidades) são os que têm maior grau de integração/harmonização. Os elementos correspondentes ao nível operativo/técnico (processos de concepção/desenvolvimento e operativos/tecnológicos; gestão de recursos operativos/processuais; gestão da emergência; metodologias de identificação perigos e análise de riscos e de análise de aspectos e impactes ambientais; indicadores operacionais) são os que apresentam menor grau de integração e têm menor incidência nas organizações casos de estudo.

As opiniões recolhidas de auditores e entidades/personalidades sobre este aspecto consideram que todos os elementos dos subsistemas de gestão são integráveis. O grau dessa integração é que poderá variar.

Os auditores identificam, com maior potencial e incidência: políticas, recursos, documentação, auditorias, revisão pela gestão; e com menor incidência: objectivos, indicadores, processos. Esta apreciação, não surpreende, sendo o reflexo do que foi identificado nas organizações casos de estudo e vem também confirmar os estudos teóricos acima referidos.

### 7.1.6. Como se caracterizam os níveis de integração de SGs nas organizações (Q7)

- 
- *Com que parâmetros se pode caracterizar os níveis de integração dos sistemas de gestão?*
  - *Devem estar associados à extensão e profundidade da integração dos elementos constituintes, ou de estes serem simplesmente harmonizados?*
  - *Devem os níveis de integração estar associados às práticas de gestão e aos resultados mais ou menos conseguidos pelas organizações relativamente ao seu sucesso sustentado?*
  - *Que ferramentas devem ser desenvolvidas ou adaptadas para medição/avaliação dos níveis de integração dos sistemas de gestão nas organizações?*
- 

Ao longo do presente estudo, foi identificado que o nível de integração de um sistema de gestão integrado pode ser medido através de dois vectores - abrangência e profundidade da integração.

A abrangência da integração corresponde ao número de subsistemas de gestão em presença envolvidos e respectivos elementos - de carácter estratégico/gestão, operativo/técnico e documental/administrativo.

A profundidade da integração corresponde ao grau de compatibilidade desses sistemas de gestão - harmonização, alinhamento, convergência, integração parcial, integração total, até à perda de individualidade (a perspectiva holística da integração).

A evolução da integração num sistema de gestão, segundo estes dois vectores - abrangência e profundidade - pode fazer-se por dois percursos possíveis, em simultâneo ou sequencialmente, devendo esta última alternativa ser efectuada por etapas de compatibilização e consolidação dos subsistemas de gestão em presença. Os referidos percursos devem cumprir-se com vista à integração possível ou desejável.

A maioria dos estudos teóricos analisados identificou três níveis de integração, associados à abrangência e profundidade da integração - (1) separado, (2) alinhado e (3) integrado.

## Integração de Sistemas de Gestão em Portugal

### Conclusões

- O primeiro nível está associado a subsistemas de gestão individualizados - tanto na sua operacionalização, como na sua formalização - contemplando harmonização documental.
- O segundo nível é caracterizado por um alinhamento, ou mesmo, integração documental e das actividades de gestão e por uma harmonização ou convergência de políticas, objectivos, responsabilidades, recursos, processos e de outros elementos comuns.
- O terceiro nível é atribuível a sistemas com um grau elevado de integração – com todos os elementos integrados numa combinação dos referenciais normativos num só sistema de gestão, com a mesma abrangência e perda de identidade dos vários subsistemas que nele se integram. Um sistema global com uma estrutura organizacional comum, com participação de todas as partes interessadas e com sinergias profundas entre os vários focos dos subsistemas originais - satisfação dos clientes, controlo da poluição e protecção ambiental, prevenção da segurança e saúde ocupacionais e responsabilidade social corporativa.

O nível de integração das oito organizações casos de estudo foi avaliado com base nas respostas às questões das listas de verificação das entrevistas (vide tabelas 17 e 18 e análise de resultados no subcapítulo 5.5) e na aplicação da matriz de autoavaliação do nível de integração dos subsistemas de gestão em presença, nas dimensões: organização, meios e resultados (vide tabelas 16 e 17 e análise de resultados no subcapítulo 5.5). As escalas de classificação utilizadas nos referidos instrumentos, para atribuição dos níveis de integração (patentes nas tabelas 16 e 17 e nos anexos 9.1 e 9.2), correspondem essencialmente aos três níveis de integração acima apresentados, com apreciações desdobradas para as vertentes “abordagem” e “implementação”.

Na sua generalidade, os resultados obtidos da aplicação da matriz de autoavaliação às empresas bons exemplos de integração (OEC1 a OEC4), assim como a duas das organizações menos bons exemplos - OCE6 e OCE8 - são consistentes com os resultados recolhidos para estas mesmas organizações, nos inquéritos das entrevistas e na apreciação informal obtida das mesmas. Estes permitiram atribuir (conforme apresentado em 5.6.6):

- Para todos os bons exemplos (OEC1 a OEC4) - o nível (3) integrado;
- Para dois dos menos bons exemplos (OCE6 e OCE8) - o nível (2) alinhado.

Contudo, as inconsistências verificadas nas organizações OCE5 e OCE7 – analisadas em 5.5 - traduzem a necessidade de complementar a utilização da ferramenta de autoavaliação com inquéritos (como os que foram levados a cabo, ou outros) para cruzamento de informação com vista à validação de resultados.

Todas as quatro organizações casos de estudo bons exemplos de integração, ao corresponderem consistentemente ao nível mais elevado de integração - nível (3) integrado, nas vertentes “abordagem” e “implementação” - evidenciaram, para além da integração de todos os elementos dos vários subsistemas em presença, uma cultura de aprendizagem sistemática baseada na participação/interacção de todas as partes interessadas – internas e externas - com vista ao sucesso sustentado da organização.

As organizações bons exemplos de integração identificaram que pesaram mais as motivações de carácter interno (metodológicas, organizacionais e de gestão de recursos) na implementação, integração e certificação dos seus sistemas de gestão; contrapondo com as organizações menos bons exemplos, que identificaram terem sido as motivações externas (diferenciação e/ou imposição do mercado e satisfação/pressão de clientes e fornecedores) o motor da sua decisão.

Esta tendência inversa dos bons exemplos para as motivações internas, e dos menos bons para as motivações externas foi ainda mais relevada nas opiniões expressas pelos gestores de topo, relativamente aos responsáveis dos SGIs.

Os casos de estudo bons exemplos de integração identificaram, ainda, a integração como um factor de melhoria para alcançar objectivos e eficiência e como relevante na tomada de decisão interligadamente na organização. Essa forma interligada da tomada de decisão consubstancia-se para as várias vertentes dos subsistemas de gestão em presença (QAS e outros), utilizando os resultados de uma necessária avaliação consolidada do desempenho da organização, designadamente através de indicadores – transversais ou convergentes - de gestão e operacionais.

Foi identificado ainda nas entrevistas - e confirmado posteriormente na análise de resultados (vide 5.4.3) - que a estrutura de responsabilidades nas organizações bons exemplos de integração demonstrou ser caracterizada por uma coesão de princípios e objectivos, entre responsáveis do SGI e a gestão de topo, sustentada por um conhecimento profundo dos conceitos, normativos e metodologias associadas aos sistemas de gestão e à gestão empresarial. Atribuível a estas características, foi evidenciada uma actuação planeada e muito interligada entre os vários elementos da equipa de gestão do sistema e, pelo menos, um elemento da gestão de topo, que tinha funções de representante da gestão, no sistema.

A coesão entre as equipas de gestão do sistema e de gestão da organização - primordial para uma condução única da organização sustentada no sistema de gestão - não foi percebida nas empresas menos bons exemplos de integração e, de algum modo, evidenciada na análise cruzada de resultados efectuada em 5.4.3, entre responsáveis do sistemas de gestão e gestores de topo.

Perante a consistência de resultados acima apresentados, relativamente aos níveis de integração avaliados para as organizações casos de estudo bons exemplos de integração, poderia ser considerada como válida uma extrapolação desses resultados para as organizações (56) classificadas pelos auditores como bons exemplos de integração (cerca de metade das 110 organizações que foram referenciadas e classificadas no universo de 200 organizações cujos sistemas integrados QAS foram auditados, entre 2008 a 2010, pelos 20 auditores que participaram neste estudo), tanto mais que existem resultados, que podem ser considerados convergentes, referentes a um estudo empírico recente de Bernardo et al. (2008 e 2009) em 362 organizações espanholas, que evidenciou ser o “nível 3 - integrado”, o nível de integração com maior incidência (87%) nessa amostra.

Contudo tal extrapolação não deve ser feita (sem mais comprovação) porque entraria em contradição com a apreciação maioritária dos 20 auditores relativamente ao nível de integração mais frequente nas (200) organizações do universo auditado, que consideraram ser o “nível 2 – alinhado”: identificação de elementos comuns e integração de parte dos elementos comuns. Esta apreciação está também em linha com as conclusões de um estudo empírico de Rasmussen (2007) em 31 organizações dinamarquesas (25 PME e 6 grandes empresas), que identificou que a maioria (> 90%) das empresas da amostra tinha os seus sistemas de gestão integrados ao nível do alinhamento – associável ao “nível 2 alinhado”.

### 7.1.7.O nível de maturidade de SGs permite um maior nível de integração (Q8)

- 
- *A maturidade dos sistemas de gestão implementados, já integrados ou não, potencia uma melhor integração – mais abrangente e mais aprofundada?*
  - *Será que este aspecto decorre fundamentalmente de uma aprendizagem consolidada dos gestores e intervenientes desses sistemas, permitindo a adopção de sinergias e práticas mais concertadas e convergentes?*
- 

O facto dos sistemas de gestão já se encontrarem implementados não parece determinar, ou potenciar, uma melhor integração (mais abrangente e/ou aprofundada). Efectivamente, das oito organizações casos de estudo, três tinham implementado sistemas de gestão (invariavelmente da qualidade) há mais de dez anos - incluindo-se duas delas no grupo dos menos bons exemplos e uma delas no grupo dos bons exemplos.



No entanto, a evolução da integração num dado sistema - relativamente à sua abrangência conjugadamente com a profundidade conseguida, seja num percurso contínuo ou por etapas - deve ser encarada como um processo de amadurecimento, que pode acontecer a ritmos diferentes, mas que não pode ser directamente relacionado com a antiguidade dos sistemas de gestão implementados, tendo em conta os resultados do presente estudo.

As características identificadas nas organizações casos de estudo, com principal incidência para os bons exemplos - cultura de aprendizagem assumida, baseada na participação e interacção de todas as partes interessadas; estrutura organizativa e de responsabilidades que proporciona a comunicação e interfaces eficazes entre a gestão de topo, as chefias intermédias e os operacionais; gestão de topo permanentemente informada e interveniente sobre/na condução do SGI numa colaboração estreita e sistemática com o/s responsável/eis do sistema - constituem, esses sim, factores essenciais para a consolidação e amadurecimento dos seus sistemas de gestão integrados.

### 7.1.8.A integração de SGs potencia a inovação e excelência nas organizações (Q9)

- 
- *A prática da integração é já por si uma abordagem inovadora? Ou constitui um meio para a promoção da inovação na vertente processual, potenciando ainda o desenvolvimento de competências multidisciplinares?*
  - *A integração, potenciando o desenvolvimento de abordagens holísticas nas organizações, é também um veículo para a excelência?*
- 

Conforme salientado em diversos estudos teóricos - Wilkinson e Dale (1999a, 1999c e 2002), McDonald et al. (2003), Zutshi e Sohal (2005), Jorgensen et al. (2004 e 2006), Zeng et al. (2007), Jorgensen (2008) e Asif et al. (2008) - a gestão de um sistema, integrado ou não, requer continuamente reformulação, actualização e inovação em diferentes áreas de intervenção do sistema, quer na gestão propriamente dita, quer nos aspectos operacionais e/ou tecnológicos. Um dos factores críticos de sucesso identificados por estes autores para a integração de sistemas de gestão está relacionado com a cultura de aprendizagem das organizações e a sua capacidade de mudança/evolução; constituindo prioridade o desenvolvimento de competências relevantes para responder a desafios na perspectiva da inovação, designadamente nos aspectos ambientais e sociais relacionados com a cadeia de produção ou de fornecimento do produto/serviço.

Alguns dos auditores entrevistados no presente estudo especificaram, como factor crítico de sucesso para a integração, a importância de uma cultura organizacional sólida como motor da inovação e capacidade de mudança da organização, perante alterações internas e externas.

Alinhadas com estas posições estão as conclusões de dois dos estudos empíricos analisados - Ahsen & Funck (2001) em 600 organizações alemãs; Hines (2002) em 12 PME's do País de Gales (Reino Unido) - que identificam como factores críticos de sucesso o desenvolvimento e implementação de políticas sustentáveis, preparando a mudança e promovendo a inovação, de forma a assegurar capacidade da organização para reagir a alterações de negócio.

Pode assim inferir-se que a prática da integração é, já por si, uma abordagem inovadora, mas constitui também um meio para a promoção da inovação e do desenvolvimento de toda a cadeia de valor que lhe está associada.

Os estudos teóricos de Matias e Coelho (2002), Karapetrovic (2003) e Asif et al. (2008) salientam, por outro lado, que a integração constitui o caminho e a base para a excelência. Esta apreciação está alinhada com as conclusões do estudo empírico Zutshi e Sohal (2005) realizado em organizações australianas, que identifica que a integração vem possibilitar uma visão holística da organização e promover o planeamento estratégico.

Os testemunhos das organizações casos de estudo, bons exemplos de integração (responsáveis dos SGIs e gestão de topo) e menos bons exemplos (gestão de topo) conjugam-se com estas correntes e resultados, ao considerarem que a integração é caminho para a excelência, a par de motor de inovação e competitividade, na perspectiva da evolução corporativa operada e benefícios colhidos com a integração dos seus sistemas de gestão.

Em linha com estas opiniões dos responsáveis das organizações casos de estudo e dos autores dos estudos acima mencionados, os auditores e algumas entidades/personalidades realçam ainda que a aceitação e “absorção” do sistema pela organização (por um lado) e a adaptação do sistema às linhas estratégicas de negócio (por outro), garantem uma consistência da estratégia traçada com o modelo de gestão estabelecido, permitindo uma condução mais integrada da gestão e conduzindo a uma total integração de práticas.

## 7.2. Perspectivas para trabalhos futuros

As conclusões deste estudo devem ser objecto de uma confirmação mais sustentada através de uma recolha ainda mais ampla de dados primários, preferencialmente no mesmo formato do realizado (entrevistas presenciais), em continuidade do trabalho de campo realizado, alargando-o a mais organizações casos de estudo. Numa amostra que, seguindo os mesmos critérios de selecção, tivesse mais representatividade ao nível dos sectores de actividade e abrangesse mais organizações identificadas de bons e menos bons exemplos de integração, para comprovar mais extensivamente os resultados obtidos e, porventura, identificar eventuais especificidades nas organizações portuguesas, relativamente às congéneres estrangeiras, não identificadas no presente estudo.

O alargamento da recolha de dados primários, no formato já realizado, deveria ainda ser complementado com inquéritos não presenciais com base nas mesmas listas de verificação, dirigidos a um número mais elevado de organizações, tal como estava previsto inicialmente na proposta deste trabalho. A matriz de autoavaliação utilizada neste estudo devia continuar a ser incluída como uma das ferramentas nesta recolha de dados mais alargada, com vista à sua validação. Este reforço da amostra traria ainda mais representatividade ao estudo e permitiria aferir, com mais fiabilidade, qual a incidência em Portugal de bons e menos bons exemplos de integração de sistemas de gestão, respectivas características e evolução.

Uma recolha alargada de dados de organizações que implementaram sistemas de gestão integrados poderia ser o início da constituição de um repositório de informação sobre a integração de sistemas de gestão em Portugal, que suportasse uma plataforma de partilha de experiências - dificuldades e sucessos - entre organizações congéneres nacionais e com perspectivas de alargamento internacional a possíveis iniciativas semelhantes, que permitisse desenvolver massa crítica relativamente à forma mais adequada de evolução neste domínio e que constituísse um emissor de opinião válida e relevante, que fosse ouvido e consultado por organismos de normalização nacionais e internacionais.

A par das perspectivas já apresentadas, seria interessante também desenvolver abordagens mais específicas do guia de orientação desenvolvido, por sectores de actividade e/ou para aspectos mais específicos da integração de sistemas de gestão, associados a diferentes subsistemas ou abordagens (modelos e/ou metodologias) de integração.

Uma outra evolução natural que o guia poderia ter, era a adopção de uma abordagem mais simplificada, orientada a destinatários que possuíssem conhecimentos elementares da base normativa em que assenta (a manter e eventualmente a alargar), enriquecida com exemplos, mas evitando sempre a vertente prescritiva, que é limitativa.

Destas alternativas poderão resultar trabalhos futuros, com interesse e contributo válido para a evolução do conhecimento (de melhor saber fazer) e do debate de ideias neste domínio, com o objectivo de apoiar realizadores e actores envolvidos no desenvolvimento, condução e intervenção de/em sistemas de gestão, para melhor satisfazer as expectativas e necessidades do seu público-alvo – como o presente estudo teve a pretensão de contribuir.

## 8. Referências

### Bibliografia consultada

- AENOR (2005), UNE 66177:2005. “Sistemas de gestión - Guia para la integración de los sistemas de gestión”
- APCER (2010), Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008, Abril 2010
- APCER (2010), Guia Interpretativo OHSAS 18001:2007 | NP 4397:2008, Abril 2010
- APCER (2009), Guia Interpretativo NP EN ISO 14001:2004, Outubro 2009
- Asif, Muhammad, Bruijn, Erik, Fisscher, Olaf, Searcy, Cory (2008), “Process Embedded Design of Integrated Management Systems”, Proceedings of Productions and Operations Management Society (POMS) 19th Annual Conference, La Jolla, California, U.S.A, May 9 to May 12, 2008
- Beckmerhagen I, Berg H, Karapetrovic S, Willborn W. (2003) “Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry”, International Journal of Quality and Reliability Management. 20(2), pp. 209–227
- Bernardo, M. Casadesus, M. Karapetrovic, S. e Heras, I. (2008), “Management Systems: Integration Degrees Empirical Study”, Proceedings of the 11th Quality Management and Organizational Development Conference, Helsingborg, Sweden, Vol.33
- Bernardo, M. Casadesus, M. Karapetrovic, S. e Heras, I. (2009), “How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study”, Journal of Cleaner Production 17(8), pp.742-750
- Branco, R. F. (2008), “O movimento da Qualidade em Portugal – Contributo da Gestão da Qualidade para a Gestão Global das Organizações – Case studies, Opiniões, Resultados de Inquérito a empresas Certificadas”, Edição Vida Económica
- BSI (2006), PAS 99:2006. “Publicly available specification - Specification of common management system requirements as a framework for integration”
- BSI (2007), OSHAS18001:2007 “Occupational health and safety management systems – Requirements”
- CemPalavras (2009), “Guia de Empresas Certificadas – Guide for Certified Companies 2009”, Edição Jornal de Negócios
- CemPalavras (2011a), “Barómetro da Certificação’10 – Guia de Empresas Certificadas”, N°5, Março 2011, e-Book
- CemPalavras (2011b), “Guia de Empresas Certificadas em Portugal 2010-2011”, Edição 06.
- COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação (2007), “Sistema de Innovation Scoring”
- Crowe, T.J. (1992), “Integration is not synonymous with flexibility”, International Journal of Operations and Production Management, 12(10), pp.26-33
- Douglas, A. e Glen, D. (2000), “Integrated management systems in small and medium enterprises”, Total Quality Management, 11(4,5,6), pp.S686-90.
- Fresner, J. Engelhard, G. (2004), “Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria”, Journal of Cleaner Productions, 12(06), pp. 623-631
- Holdsworth, R. (2003), “Practical applications approach to design, development and implementation of an integrated management system”, Journal of Hazardous Materials, 104(01), pp.193-205

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal

## Referências

- IPQ (2004), NP EN ISO 14001:2004 (emenda-1:2006). “Sistemas de gestão ambiental - Requisitos e Linhas de orientação para a sua utilização”
- IPQ (2008), NP EN ISO 9001:2008 “Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos”
- IPQ (2008), NP 4397:2008 “Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho - Requisitos”
- IPQ (2011) NP EN ISO 9004:2011 “Gestão do sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão pela qualidade”
- ISO (2001), ISO Guide 72:2001 “Guidelines for the justification and development of management system standards”
- ISO (2010) The ISO Survey of Certifications 2009, Geneve, Suíça
- ISO (2011), ISO DGuide 83, ISO JTCG N 316-December 2011 “High level structure, identical core text and common terms and core definitions for use in Management Systems Standards”
- Jonker, J., Karapetrovic, S. (2004), “Systems thinking for the integration of management systems” *Business Process Management Journal* 10(6) pp.608-615
- Jorgensen, T. (2008), “Towards more sustainable management systems: through life cycle management integration”, *Journal of Cleaner Production*, 16 (1) pp.1071-1080
- Jorgensen, T., Remmen, A. e Mellado, D. (2006), “Integrated management systems – three different levels of integration”, *Journal of Cleaner Production*, 14 (8) pp.713-722
- Jorgensen, T., Remmen, A. e Mellado, D. (2004), “Integrated management systems” Working Paper 7, Division of Technology, Environment and Society – Department of Developing and Planning -Aalborg University – DK
- Karapetrovic, S. (2003), “Musings on integrated management systems”, *Measuring Business Excellence*, 7(1) pp. 4-13
- Karapetrovic, S. (2002), “Strategies for integration of management systems and standards”, *TQM Magazine*, 14(1) pp. 61-67
- Karapetrovic, S., Jonker, J. (2003), “Integration of standardized management systems: searching for a recipe and ingredients. *Total Quality Management*”, *Total Quality Management*, 14(4) pp. 451-459
- Karapetrovic, S. e Willborn, W. (1998), “Integration of quality and Environmental Management Systems”, *TQM Magazine*, 10(3) pp. 204-213
- Kraus, J. e Grosskopf J. (2008), “Auditing Integrated management systems: Considerations and Practice Tips”, *Environmental Quality Management*, 18(2), pp.7-16
- Labodova, A. (2004) “Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach”, *Journal of Cleaner Production*, 12(06), pp.571-580
- Mackau, D. (2003), “SME integrated management system – a proposed experiences model”, *The TQM Magazine* 15 (1), pp.43-51
- Matias, J. e Coelho, D. (2002), “The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational health and safety management”, *International Journal of Production Research*, 40(15), pp.3857-3866
- McAdam R., Armstrong G. e Kelly B. (1998) “Investigation of the relationship between total quality and innovation: a research study involving small organizations” *European Journal of Innovation Management* 1(3), pp.139-147

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal

## Referências

Neves, A., Linhares, V., Sampaio, P. e Saraiva, P. (2011), “Metodologias e boas práticas de integração e avaliação de sistemas de gestão”, II Encontro Investigadores Qualidade - Tróia, Portugal, Junho 2011

Neves, A., Linhares, V., Sampaio, P. e Saraiva, P. (2012), “Os sistemas de gestão e os indicadores de desempenho – a vertente da integração”, International Symposium on Occupational Safety and Hygiene – SHO 2012 – Guimarães, Portugal, Fevereiro 2012

Pojasek R. (2006) “Is your integrated management system really integrated?” Environmental Quality Management 2006, 16(2) pp.89–97

Pojasek R. (2007) “A Framework for Business Sustainability” Environmental Quality Management, 17(2) pp.81–88

Rahimi, M. (1995) “Merging strategic safety, health and environment into total quality management”, International Journal of Industrial Ergonomics, 16(02), pp.83-94

Rajković, D. Đokić, I. e Đokić, S. (2009) “Benefits at IMS – QES Model In SMEs” International Journal of Quality Research 3(1), pp. 63-70

Ramos Pires (2006) “Sistemas: Gestão e integração ou a gestão da integração”, Revista Qualidade – Outono, Associação Portuguesa para a Qualidade, pp. 20-25

Rasmussen, J. (2007), “Integrated Management Systems – An Analysis of Best Practice in Danish Companies” – Thesis submitted for the degree of Master Science – Aalborg University, The Faculty of Engineering, Science and Medicine – Department of Development and Planning – Environmental Management

Rocha, M., Searcy, C. e Karapetrovic, S. (2007), “Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems”, Total Quality Management & Business Excellence, 18(1 e 2), pp.83–92

Salomone, R. (2008), “Integrated management systems experiences in Italian organizations”, Journal of Cleaner Production, 16(16), pp. 1786-1806

Sampaio, P. e Saraiva, P. (2011), “Barómetro da Certificação – Um retrato da certificação de Sistemas de Gestão em Portugal”, Revista Qualidade – Associação Portuguesa para a Qualidade, Primavera, Edição 1, pp. 32-39.

Sampaio, P. e Saraiva, P. (2010a), “Sistemas de Gestão – Uma análise global”, Revista Qualidade – Associação Portuguesa para a Qualidade, Inverno, Edição 3, pp. 36-42.

Sampaio, P. e Saraiva, P. (2010b), “Integração ou adição de sistemas de gestão”, Revista Qualidade – Associação Portuguesa para a Qualidade, Primavera, Edição 1, pp. 36-40

Saraiva, P. e Sampaio, P. (2010), “Integração de Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Higiene no Trabalho”, Proceedings do Colóquio Internacional de Segurança e Higiene Ocupacional. Universidade do Minho, Guimarães, Portugal, pp. 23-28

Sampaio, P. Saraiva, P. Guimarães Rodrigues, A. (2009), “Desenvolvimento e validação de metodologias de classificação para as motivações subjacentes à obtenção da certificação ISO 9001 em Portugal”, Revista Qualidade – Primavera, Associação Portuguesa para a Qualidade, pp. 23-32.

Sampaio, P., Saraiva, P., Guimarães Rodrigues A. (2008), “Sistemas de Gestão: da Qualidade para outros sistemas”, Proceedings do Colóquio Internacional de Segurança e Higiene Ocupacional. Universidade do Minho, Guimarães, Portugal, pp. 273-276

Scipioni, A., Arena, F., Villa M. e Saccarola, G. (2001) “Integration of Management Systems”, Environmental Management and Health, 12(2), pp.132-145

Shen, Y. Walker, D. (2001) “Integrating OHS, EMS and QM with constructability principles when construction planning - a design and construct project case study”, The TQM Magazine 13(4) pp.247-259

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal

## Referências

Vilelas, J. (2009), "Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento", 1ª ed., Edições Sílabo, Lisboa

Wilkinson, G. e Dale, B.G., (1999a) "Integrated management systems: an examination of the concept and theory", *The TQM Magazine*, 11(2), pp. 95-104

Wilkinson, G. e Dale, B.G., (1999b) "Integration of quality, environmental and health and safety management systems: an examination of the key issues", *Journal engineering manufacture* 213(3), pp.275-283

Wilkinson, G. e Dale, B.G., (1999c) "Models of management systems standards: a review of the integration issues" *International Journal of Management Reviews*, 1 (3), pp.279-298

Wilkinson, G., Dale, B.G., (2001), "Integrated Management System: A model based on total quality approach", *Managing Service Quality*, 11(05), pp.318-330

Wilkinson, G., Dale, B.G., (2002), "An examination of the ISO 9001:2000 standard and its influence on the integration of management systems", *Production Planning & Control* 13(3), pp.284-297

Winder, C. (2000), "Integrating OHS, Environmental and Quality Management Standards", *Quality Assurance* 8(8), pp.105–135

Wright, T. (2000), "IMS – Three into one Will Go!: The advantages of a single integrated quality, health and safety, and environmental management system", *The Quality Assurance journal*, 4(3), pp.137-142

Zeng, S., Shi, J., Lou, G. (2007), "A synergetic model for implementing an integrated an integrated management system: an empirical study in China", *Journal of Cleaner Production*, 15(18) pp.1760-1767

Zutshi, A., Sohal, A.S. (2005), "Integrated management system: The experience of three Australian organisations", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(02), pp.211-232

### Sítios da internet consultados

<http://www.apq.pt/portal/EFQM> (consultas efectuadas em 2010 e 2011)

[www.efqm.org](http://www.efqm.org) (consultas efectuadas em 2010 e 2011)

[www.iso.org](http://www.iso.org) (consultas efectuadas em 2010 e 2011)

### Bibliografia citada

Ahsen, A. e Funck (2001), *Integrated Management Systems - Opportunities and Risks for Corporate, Environmental Protection. Corporate Environmental Strategy*, 8 (2)

Hines, F. (2002), "Integrated Management Systems - inclusivity of approach or dilution of problems?", Poster presentation at 10th International Conference of the Greening of Industry Network - Sweden

Kirkby A. (2002), "The one-stop shop", *Quality World*, January 2002, pp.2–4

McDonald, M., Mors, T.A., Philips, A. (2003) "Management system integrations: Can it be done?", *Quality Progress*, 36, pp.67-74

Seghezzi, D. (2000) "Proceedings of 44 th European Quality Congress", Paper presented at the 44th European Quality Congress, Budapest

Seghezzi, H. (1997), "Business concept redesign", *Total Quality Management*, 8(2 e 3) pp.36–43.

Sroufe, R., Curkovic S. (2008) "An examination of ISO9000:2000 and supply chain quality assurance", *Journal of Operations Management*, 26, pp 503-520

Pettigrew, A.M. e Whipp R. (1991), "Managing Change for Competitive Success", Oxford: Blackwell

White, R.(1999) "Integrating ISO 9001 and ISO 14001 audits", *Pollution Engineering International*, pp.11.

## 9. Anexos

### 9.1. Listas de Verificação

#### 9.1.1. Lista de Verificação das Entrevistas a Auditores – 1ª Parte

<b>Nome:</b>
<b>Há quantos anos audita sistemas integrados?</b>
<b>Em que referenciais audita?</b>
<b>1. Têm sentido evolução na integração ao longo do tempo?</b>
Em que sentido?
<b>2. Identifique três empresas com sistemas integrados modelares</b>
Identifique boas práticas de integração nessas empresas.
<b>3. Identifique três empresas com grandes lacunas nos seus sistemas integrados</b>
Identifique práticas menos adequadas de integração nessas empresas.
<b>4. Porque razão não se integra mais e melhor?</b>
<b>5. O que é necessário fazer para se passar a integrar mais e melhor?</b>
<b>6. Em que aspectos os SGI que conhece evidenciam maior nível de maturidade.</b>
Políticas e objectivos.
Documentação.
Estrutura organizacional e reponsabilidade
Indicadores de Desempenho
Planeamento e Revisão dos Sistemas de Gestão
Auditorias
Outros

#### 9.1.2. Lista de Verificação das Entrevistas a Auditores – 2ª Parte

<b>A) Auditorias Externas a Sistemas de Gestão Integrados:</b>	
o Equipa Auditora com qualificação para todos os sistemas?	<input type="text"/>
Se sim, que elementos?	Auditor Coordenador? <input type="text"/> Auditores Técnicos? <input type="text"/>
o Auditoria combinada ao sistema de gestão integrado?	<input type="text"/>
Planeamento tendo em conta a integração?	<input type="text"/>
Como?	<input type="text"/>
Relatório da Auditoria com estrutura tendo em conta a integração?	<input type="text"/>
Como?	<input type="text"/>
<b>B) Integração de Sistemas de Gestão nas Organizações:</b>	
<b>B1) Estratégia e âmbito de implementação</b>	
Integração faseada?	<input type="text"/>
Se sim:	
Qual a sequência da integração dos sistemas/referenciais?	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Quais as razões?	<input type="text"/>
O SGQ foi/é a base do sistema integrado?	<input type="text"/> Se não qual/quais?
Âmbito da implementação?	<input type="text"/>
<b>B2) Motivações identificadas</b> (Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)	
o Factor de diferenciação/imposição do mercado?	<input type="text"/>
o Maior consistência entre o modelo de gestão e a visão estratégica da organização?	<input type="text"/>
o Indicadores transversais de gestão?	<input type="text"/>
o Racionalização dos recursos?	<input type="text"/>
o Avaliação consolidada de desempenho da organização (eficiência e eficácia)?	<input type="text"/>
o Avaliação consolidada dos riscos associados à actividade?	<input type="text"/>
o Orientação (com relações mutuamente benéficas) para todas as partes interessadas – clientes, colaboradores, fornecedores, meio envolvente?	<input type="text"/>
o Harmonização da documentação?	<input type="text"/>
o Auditorias integradas?	<input type="text"/>
o Outras. Quais?	<input type="text"/>

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal

## Anexos

<b>B) Integração de Sistemas de Gestão nas Organizações:</b>		
<b>B3) Preocupações/dificuldades identificadas</b>	(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)	Seleccção
o Dificuldade em encontrar denominadores comuns?		<input type="text"/>
o Dificuldade no alinhamento de objectivos operacionais?		<input type="text"/>
o Esbatimento de identidades funcionais ou outras?		<input type="text"/>
o Ameaça de perda de poder hierárquico ou perda de postos de trabalho?		<input type="text"/>
o Dificuldade de obtenção de competências multidisciplinares aos vários subsistemas?		<input type="text"/>
o Falta de estímulo e promoção estatal à implementação de sistemas integrados de gestão?		<input type="text"/>
o Outras. Quais?		<input type="text"/>
<b>B4) Responsáveis/Interlocutores</b>	(Selecione, por exemplo, com percentagens de frequência. Comente se desejar)	Seleccção
o Gestor único do Sistema Integrado?		<input type="text"/>
o Gestor por subsistema?		<input type="text"/>
o Gestor que abranja mais do que um sistema?		<input type="text"/>
<b>B5) Elementos comuns identificados: harmonizados e/ou integrados:</b>	(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)	Seleccção
o Políticas?		<input type="text"/>
o Objectivos?		<input type="text"/>
o Processos?		<input type="text"/>
o Recursos?		<input type="text"/>
o Indicadores?		<input type="text"/>
o Documentação?		<input type="text"/>
o Registos?		<input type="text"/>
o Auditorias internas?		<input type="text"/>
o Auditorias externas?		<input type="text"/>
o Revisão pela Gestão?		<input type="text"/>
o Outros. Quais?		<input type="text"/>
<b>B6) Metodologias de integração identificadas:</b>		Seleccção
o Estruturadas em diferentes fases/níveis - com diferentes profundidades de correlação ou sinergias entre os elementos comuns reconhecidos?		<input type="text"/>
o Seguindo que modelos: abordagem por processos e/ou PDCA e/ou TQM e/ou reengenharia e/ou gestão do risco, outro?	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
o <b>Dê a sua opinião, se desejar:</b>		
<b>B7) Ferramentas de avaliação identificadas:</b>	(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)	Seleccção
Sistema de indicadores para avaliação de processos?		<input type="text"/>
Indicadores de gestão/operacionais e/ou processos/produto-serviço? Quais?		<input type="text"/>
Sistema de indicadores desdobrado nos níveis estratégicos, operacionais e individuais?		<input type="text"/>
Indicadores transversais ao vários sistemas de gestão? Quais?		<input type="text"/>
Indicadores específicos de cada sistema de gestão? Quais?		<input type="text"/>
Indicadores de avaliação da conformidade dos produtos/serviços aos processos?		<input type="text"/>
Critérios de compatibilidade e pertinência na definição dos sistemas de indicadores existentes?		<input type="text"/>
Análise dos resultados dos indicadores?		<input type="text"/>
Decisões apoiadas nos resultados dos sistemas de indicadores existentes?		<input type="text"/>
Revisão dos sistemas de indicadores e respectivas metas?		<input type="text"/>
São utilizadas ferramentas para o desenho do sistema de indicadores? Quais?		<input type="text"/>
Outras? Quais		<input type="text"/>
<b>C) Sistema de Indicadores implementados</b>	Sim / Não - Quais/Como?	
Indicadores Estratégicos ?	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Indicadores Operacionais?	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Indicadores Individuais?	<input style="width: 100%;" type="text"/>	

<b>D) Níveis de Integração:</b>		
<b>Níveis de integração aplicáveis a Sistemas de Gestão Integrados?</b>		
	Abordagem	Implementação
o Sistemas de Gestão individuais.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
o Compreensão/identificação dos elementos comuns.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
o Integração de parte dos elementos comuns.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
o Integração de todos os elementos comuns, incluindo sistemas de indicadores.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
o Cultura da aprendizagem da organização, baseada na participação/interacção de todas as partes interessadas com vista à melhoria	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Se não concordar sugira outros níveis de integração aplicáveis a Sistemas de Gestão Integrados?</b>		



## 9.1.3. Lista de Verificação das Entrevistas a Entidades/Personalidades

<b>Nome:</b>
<b>Entidade:</b>
<b>1. Têm sentido evolução na integração ao longo do tempo?</b>
<b>Em que sentido?</b>
<b>2. Os referenciais normativos têm acompanhado as tendências para a integração de sistemas?</b>
<b>De que modo?</b>
<b>3. Porque razão não se integra mais e melhor?</b>
<b>4. O que é necessário fazer para se passar a integrar mais e melhor?</b>
<b>5. Em que aspectos os SGI que conhece evidenciam maior nível de maturidade</b>
<b>Políticas e objectivos.</b>
<b>Documentação.</b>
<b>Estrutura organizacional e reponsabilidade</b>
<b>Indicadores de Desempenho</b>
<b>Planeamento e Revisão dos Sistemas de Gestão</b>
<b>Auditorias</b>
<b>Outros?</b>

### Integração de Sistemas de Gestão:

#### A. Estratégia e âmbito de implementação

o Quais os sistemas de gestão que frequentemente se integram? 

--	--	--	--	--

o Integração faseada?

o Qual a sequência da integração dos sistemas mais frequentes? 

--	--	--	--	--

Quais as razões? 

--	--	--	--	--

#### B. Motivações identificadas

(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)

Seleção

- Factor de diferenciação/imposição do mercado?
- Maior consistência entre o modelo de gestão e a visão estratégica da organização?
- Indicadores transversais de gestão?
- Racionalização dos recursos?
- Avaliação consolidada de desempenho da organização (eficiência e eficácia)?
- Avaliação consolidada dos riscos associados à actividade?
- Orientação (com relações mutuamente benéficas) para todas as partes interessadas – clientes, colaboradores, fornecedores, meio envolvente?
- Harmonização da documentação?
- Auditorias integradas?
- Outras. Quais?


#### C. Preocupações/dificuldades identificadas

(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)

Seleção

- Dificuldade em encontrar denominadores comuns?
- Dificuldade no alinhamento de objectivos operacionais?
- Esbatimento de identidades funcionais ou outras?
- Ameaça de perda de poder hierárquico ou perda de postos de trabalho?
- Dificuldade de obtenção de competências multidisciplinares aos vários subsistemas?
- Falta de estímulo e promoção estatal à implementação de sistemas integrados de gestão?
- Outras. Quais?


#### D. Metodologias de integração:

Seleção

- Estruturadas em diferentes fases/níveis - com diferentes profundidades de correlação ou sinergias entre os elementos comuns reconhecidos?
- Seguindo que modelos: abordagem por processos e/ou PDCA e/ou TQM e/ou reengenharia e/ou gestão do risco e/ou outro? 

--

#### E. Elementos comuns: harmonizados e/ou integrados:

(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)

Seleção

- Políticas?
- Objectivos?
- Processos?
- Recursos?
- Indicadores?
- Documentação?
- Registos?
- Auditorias internas?
- Auditorias externas?
- Revisão pela Gestão?


#### F. Ferramentas de avaliação:

(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)

Seleção

- Sistema de indicadores para avaliação de processos?
- Indicadores de gestão e operacionais? Quais?
- Sistema de indicadores desdobrado nos níveis estratégicos, operacionais e individuais?
- Indicadores transversais ao vários sistemas de gestão? Quais?
- Indicadores específicos de cada sistema de gestão? Quais?
- Indicadores de avaliação da conformidade dos produtos/serviços aos processos?
- Crítérios de compatibilidade e pertinência na definição dos sistemas de indicadores existentes?
- Análise dos resultados dos indicadores?
- Decisões apoiadas nos resultados dos sistemas de indicadores existentes?
- Revisão dos sistemas de indicadores e respectivas metas?
- São utilizadas ferramentas para o desenho do sistema de indicadores? Quais?


- Indicadores Estratégicos**
- Indicadores Operacionais**
- Indicadores individuais**


#### G. Níveis de Integração:

- Sistemas de Gestão individuais.
- Compreensão/identificação dos elementos comuns.
- Integração de parte dos elementos comuns.
- Integração de todos os elementos comuns.
- Cultura da aprendizagem partilhada da organização, baseada na participação/interacção de todas as partes interessadas com vista à melhoria.

Abordagem	Implementação

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Anexos

## 9.1.4. Lista Verificação Entrevistas Organizações Casos Estudo – Responsáveis SGI

<b>1. Identificação da organização:</b>	
Sector de actividade:	
Identificação do interlocutor:	
Função do interlocutor:	<i>&lt; Responsável/eis Sistema de Gestão Integrado &gt;</i>
<b>2. Caracterização do SGI:</b>	
Certificações de sistemas de gestão que possui:	
Âmbito de aplicação	
O SGI da organização engloba os seguintes sistemas?	
Datas de integração dos sub-sistemas?	
Estrutura de responsabilidade da função de gestão do sistema:	Seleccção
o Gestor único do Sistema Integrado?	
o Gestor por subsistema?	
o Gestor que abranja mais do que um sistema?	
Tem sentido evolução na integração dos SGs na organização, ao longo do tempo?	
Em que sentido?	
<b>Integração:</b>	
<b>A) Estratégia/histórico da implementação</b>	
o Integração faseada do SGI?	
Se sim, qual a sequência da integração dos sistemas/referenciais?	
Se sim ou não, quais as razões?	
<b>B) Motivações</b> (Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar) <span style="float: right;"><b>Seleccção</b></span>	
o Factor de diferenciação/imposição do mercado?	
o Maior consistência entre o modelo de gestão e a visão estratégica da organização?	
o Racionalização dos recursos?	
o Orientação (com relações mutuamente benéficas) para todas as partes interessadas – clientes, colaboradores, fornecedores, meio envolvente?	
o Oportunidade de potenciar e/ou valorizar a tomada de decisão baseada em factos interligadamente a todas as vertentes organizacionais?	
o Harmonização da documentação?	
o Avaliação consolidada de desempenho da organização (eficiência e eficácia)?	
o Avaliação consolidada dos riscos associados à actividade?	
o Indicadores transversais de gestão e operacionais?	
o Optimização das Auditorias?	
o Outras. Quais?	
<b>C) Preocupações/dificuldades encontradas</b> (Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar) <span style="float: right;"><b>Seleccção</b></span>	
o Falta de envolvimento da gestão de topo?	
o Ameaça de perda de poder hierárquico ou perda de postos de trabalho?	
o Dificuldade de obtenção de competências internas multidisciplinares aos vários subsistemas?	
o Imaturidade e/ou inadequação de sistemas de gestão já existentes	
o Dificuldade em encontrar denominadores comuns?	
o Dificuldade no alinhamento de objectivos?	
o Dificuldade no cumprimento dos requisitos legais aplicáveis?	
o Constrangimentos financeiros?	
o Outras. Quais?	
<b>D) Principais benefícios</b> (Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar) <span style="float: right;"><b>Seleccção</b></span>	
o Maior envolvimento de todas as partes interessadas?	
o Racionalização de recursos?	
o Alinhamento de objectivos e metas convergentes.	
o Maior e melhor gestão do risco?	
o Maior capacidade de operar em conformidade?	
o Motor da inovação e competitividade?	
o Maior potencial de criação de valor na organização?	
o Outras. Quais?	
<b>E) Principais desvantagens</b> (Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar) <span style="float: right;"><b>Seleccção</b></span>	
o Maiores custos sem retorno directo (desenvolvimento e manutenção de competências, cumprimento de requisitos legais, entre outros)?	
o Aumento da carga burocrática do sistema?	
o Maior dificuldade e/ou esforço na manutenção do sistema (por complexidade e dimensão)?	
o Perda de foco ou objectividade na gestão e/ou na operação?	
o Aumento da exposição da organização à fiscalização?	
o Outras. Quais?	
<b>F) Elementos comuns: harmonizados e/ou integrados</b> (Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar) <span style="float: right;"><b>Seleccção</b></span>	
o Políticas? Como?	
o Objectivos? Como?	
o Planeamento / Programas de gestão? Como?	
o Recursos? Como?	
o Processos? Como?	
o Identificação de perigos/ Análise de riscos vs Aspectos/Impactes ambientais? Como?	
o Documentação? Como?	
o Registos? Como?	
o Indicadores? Como?	
o Não Conformidades? Como?	
o Acções Correctivas, Preventivas e de Melhoria? Como?	
o Auditorias? Como?	
o Revisão pela Gestão? Como?	
o Outras. Quais?	

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal

## Anexos

<b>G) Metodologias de integração</b>	(Seleccione. Comente se desejar)	Seleção
o Estruturadas em diferentes fases/níveis - com diferentes profundidades de correlação ou sinergias entre os elementos comuns reconhecidos?		
o Seguindo que modelos: abordagem por processos e/ou PDCA e/ou TQM e/ou reengenharia e/ou gestão do risco e/ou outro?		
o Dê a sua opinião, se desejar:		

<b>H) Ferramentas de avaliação</b>	(Seleccione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)	Seleção
o Sistema de indicadores para avaliação de processos?		
o Indicadores de gestão/operacionais e/ou processos/produto-serviço? Quais?		
o Sistema de indicadores desdobrado nos níveis estratégicos, operacionais e individuais?		
o Indicadores transversais aos vários sistemas de gestão? Quais?		
o Indicadores específicos de cada sistema de gestão? Quais?		
o Indicadores de avaliação da conformidade dos produtos/serviços aos processos?		
o Critérios de compatibilidade e pertinência na definição dos sistemas de indicadores existentes?		
o Análise dos resultados dos indicadores?		
o Decisões apoiadas nos resultados dos sistemas de indicadores existentes?		
o Revisão dos sistemas de indicadores e respectivas metas?		
o São utilizadas ferramentas para o desenho do sistema de indicadores e sua utilização? Quais?		
o Outras. Quais?		

<b>I) Especificar Sistema de Indicadores existente</b>	QUAIS?
Indicadores Estratégicos	
Indicadores Operacionais	
Indicadores Individuais	

<b>J) Níveis de Integração - Faça a autoavaliação</b>	
Qual o nível de integração aplicável à empresa em análise.	Abordagem    Implementação
o Sistemas de Gestão individuais.	0
o Compreensão/identificação dos elementos comuns.	1
o Integração de parte dos elementos comuns.	2
o Integração de todos os elementos comuns, incluindo sistemas de indicadores.	3
o Cultura da aprendizagem da organização, baseada na participação/interacção de todas as partes interessadas com vista à melhoria contínua.	4

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Anexos

## 9.1.5. Lista de Verificação Entrevistas Organização Casos de Estudo – Gestão Topo

<b>Identificação da organização:</b>	
<b>Identificação do interlocutor:</b>	
<b>Função do interlocutor:</b>	<i>&lt; Elemento da Gestão de Topo &gt;</i>
<b>Tem sentido evolução na integração dos SGs na organização, ao longo do tempo?</b>	
Em que sentido?	

### Integração:

<b>A) Motivações</b>	(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)	<b>Seleção</b>
<input type="checkbox"/> Factor de diferenciação/imposição do mercado?		
<input type="checkbox"/> Maior consistência entre o modelo de gestão e a visão estratégica da organização?		
<input type="checkbox"/> Racionalização dos recursos?		
<input type="checkbox"/> Orientação (com relações mutuamente benéficas) para todas as partes interessadas – clientes, colaboradores, fornecedores, meio envolvente?		
<input type="checkbox"/> Oportunidade de potenciar e/ou valorizar a tomada de decisão baseada em factos interligadamente a todas as vertentes organizacionais?		
<input type="checkbox"/> Harmonização da documentação?		
<input type="checkbox"/> Avaliação consolidada de desempenho da organização (eficiência e eficácia)?		
<input type="checkbox"/> Avaliação consolidada dos riscos associados à actividade?		
<input type="checkbox"/> Indicadores transversais de gestão e operacionais?		
<input type="checkbox"/> Optimização das Auditorias?		
<input type="checkbox"/> Outras. Quais?		
<b>B) Preocupações/dificuldades encontradas</b>	(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)	<b>Seleção</b>
<input type="checkbox"/> Constrangimentos financeiros?		
<input type="checkbox"/> Potencial de retorno do investimento?		
<input type="checkbox"/> Alinhamento de objectivos estratégicos da organização com os objectivos estabelecidos para o sistema?		
<input type="checkbox"/> Dificuldade de obtenção de competências internas multidisciplinares aos vários subsistemas?		
<input type="checkbox"/> Dificuldade no cumprimento dos requisitos legais aplicáveis?		
<input type="checkbox"/> Outras. Quais?		
<b>C) Principais benefícios</b>	(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)	<b>Seleção</b>
<input type="checkbox"/> Maior envolvimento de todas as partes interessadas (clientes, fornecedores, colaboradores e accionistas)?		
<input type="checkbox"/> Racionalização de recursos?		
<input type="checkbox"/> Alinhamento de objectivos e metas convergentes.		
<input type="checkbox"/> Maior e melhor gestão do risco?		
<input type="checkbox"/> Maior capacidade de operar em conformidade?		
<input type="checkbox"/> Motor da inovação e competitividade?		
<input type="checkbox"/> Maior potencial de criação de valor na organização?		
<input type="checkbox"/> Outras. Quais?		
<b>D) Principais desvantagens</b>	(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)	<b>Seleção</b>
<input type="checkbox"/> Maiores custos sem retorno directo (desenvolvimento e manutenção de competências, cumprimento de requisitos legais, entre outros)?		
<input type="checkbox"/> Aumento da carga burocrática do sistema?		
<input type="checkbox"/> Maior dificuldade e/ou esforço na manutenção do sistema (por complexidade e dimensão)?		
<input type="checkbox"/> Perda de foco ou objectividade na gestão e/ou na operação?		
<input type="checkbox"/> Aumento da exposição da organização à fiscalização?		
<input type="checkbox"/> Outras. Quais?		
<b>E) Ferramentas de avaliação.</b>	(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)	<b>Seleção</b>
<input type="checkbox"/> Indicadores transversais aos vários sistemas de gestão? Quais?		
<input type="checkbox"/> Sistema de indicadores desdobrado nos níveis estratégicos, operacionais e individuais?		
<input type="checkbox"/> Decisões apoiadas nos resultados dos sistemas de indicadores existentes?		
<input type="checkbox"/> Revisão dos sistemas de indicadores e respectivas metas?		
<input type="checkbox"/> Outras. Quais?		

### F) Níveis de Integração - Faça a autoavaliação

Qual o nível de integração aplicável à empresa em análise.

		Abordagem	Implementação
<input type="checkbox"/> Sistemas de Gestão individuais.	0		
<input type="checkbox"/> Compreensão/identificação dos elementos comuns.	1		
<input type="checkbox"/> Integração de parte dos elementos comuns.	2		
<input type="checkbox"/> Integração de todos os elementos comuns, incluindo sistemas de indicadores.	3		
<input type="checkbox"/> Cultura da aprendizagem da organização, baseada na participação/interacção de todas as partes interessadas com vista à melhoria contínua.	4		

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Anexos

## 9.1.6. Lista de Verificação Entrevistas Organizações Casos de Estudo – Colaborador

Identificação da organização:		
Identificação do interlocutor:		
Função do interlocutor:	< Colaborador >	
Tem sentido evolução na integração dos SGs na organização, ao longo do tempo?		
Em que sentido?		
<b>Integração:</b>		
<b>A) Principais benefícios</b>	(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)	<b>Seleção</b>
o Maior envolvimento da gestão de topo e dos colaboradores?		
o Racionalização de recursos?		
o Maior capacidade de operar em conformidade?		
o Objectivos transversais ou convergentes aos vários sistemas de gestão?		
o Práticas integradas na óptica da conformidade do produto e da satisfação do cliente e das melhores práticas ambientais e de SST?		
o Maior e melhor gestão do risco?		
o Outras. Quais?		
<b>B) Principais desvantagens</b>	(Selecione, classificando facultativamente de 1-10. Comente se desejar)	<b>Seleção</b>
o Aumento da carga burocrática do sistema?		
o Novas e maiores competências internas multidisciplinares aos vários subsistemas?		
o Maior dificuldade e/ou esforço na manutenção do sistema (por complexidade e dimensão)?		
o Perda de foco ou objectividade na gestão e/ou na operação?		
o Aumento da exposição da organização à fiscalização?		
o Outras. Quais?		
<b>C) Especificar Sistema de Indicadores existente</b>	<b>QUAIS?</b>	
Indicadores Estrategicos		
Indicadores Operacionais		
Indicadores Individuais		

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Anexos

## 9.2. Matrizes de Autoavaliação do Nível de Maturidade do SGI

### 9.2.1. Matriz de Autoavaliação do Nível de Maturidade do SGI - Opção “Evolutiva”

Organização:

Actividade:

		Nível de Maturidade do SGI						PONDERAÇÕES	PONDERAÇÕES FINAIS
		Abordagem			Implementação				
		Inexistente (0-60)	Alinhado (61-150)	Parcialmente Integrado (151-230)	Totalmente Integrado (231-291)	Inexistente (0-200)	Não sistemática (201-430)		
		<b>Escala de Classificação: 0 - Inexistente / 1 - Insipiente / 2 - Não sistemático / 3 - Sistemático</b>							
<b>Organização (150)</b>	<b>Cultura e Liderança (50)</b>		0	17	0	33	50		
	Os valores da organização promovem a aprendizagem, adaptabilidade e melhoria, assegurando um sucesso sustentado.			10		10	20		
	A gestão de topo identifica as necessidades de todas as partes interessadas e converte-as em objectivos da organização.			5		15	20		
	A comunicação na organização integra perspectivas diversas para circulação da informação e partilha de conhecimento.			2		8	10		
	<b>Estratégia (100)</b>		0	34	0	66	100		
	A visão e missão da organização traduz um conhecimento do mercado e uma antecipação das suas necessidades.			10		20	30		
	Adopção de uma visão única para a globalidade do Sistema de Gestão, com eventuais desdobramentos parciais para cada um dos sub-sistemas existentes.			10		20	30		
	A priorização de acções no planeamento estratégico da organização permite o estabelecimento de políticas e objectivos.			10		10	20		
	Os objectivos estratégicos encontram-se desdobrados e alinhados em objectivos operacionais e individuais.			2		8	10		
	A eficácia da estratégia é avaliada e revista.			2		8	10		
<b>Meios (600)</b>	<b>Recursos (200)</b>	<b>Gestão dos Recursos Humanos (70)</b>		0	30	0	40	70	
		A gestão de recursos humanos está alinhada com a gestão estratégica e resulta do desdobramento de políticas e objectivos.			10		20	30	
		Existem políticas para motivação e reconhecimento dos colaboradores em iniciativas de inovação, sustentabilidade e melhoria.			10		10	20	
		A organização promove a identificação, desenvolvimento, avaliação e planeamento da evolução de competências, para alcançar objectivos organizacionais e individuais.			10		10	20	
		<b>Gestão dos Recursos Financeiros (70)</b>		0	25	0	45	70	
		A organização utiliza os recursos financeiros para apoiar a gestão estratégica na perspectiva do sucesso sustentado.			10		20	30	
		As políticas financeiras chave da organização sustentam-se em parcerias com as partes interessadas.			10		10	20	
		A gestão financeira da organização promove a articulação dos processos e recursos na perspectiva da eficiência e eficácia.			5		15	20	
		<b>Gestão das Infraestruturas (60)</b>		0	20	0	40	60	
	A organização gere e mantém os recursos de forma a otimizar a sua utilização e a aumentar o seu ciclo de vida.			10		20	30		
	A organização dispõe de sistemas de gestão de informação adequados ao suporte à decisão e comunicação eficazes.			5		5	10		
	A organização gere a tecnologia promovendo a inovação, acautelando a sustentabilidade e a segurança e saúde ocupacionais.			5		15	20		
	<b>Processos (200)</b>	<b>Gestão dos Processos (120)</b>		0	40	0	80	120	
		A organização desenvolve processos que asseguram a identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas e a sua tradução nos seus objectivos estratégicos e operacionais.			20		30	50	
		A integração dos sub-sistemas de gestão existentes é obtida através da adopção de processos plurifacetados.			10		30	40	
		A gestão integrada dos processos promove a gestão da mudança e da cadeia de valor.			10		20	30	
		<b>Gestão da Aprendizagem e Melhoria (80)</b>		0	20	0	60	80	
		A organização dispõe de mecanismos sistemáticos de adopção de boas práticas e incorpora nas suas actividades as aprendizagens obtidas.			10		30	40	
<b>Metodologias e Ferramentas (200)</b>	A organização utiliza os mecanismos da aprendizagem e melhoria para promover/consolidar a integração dos subsistemas de gestão existentes e aferir o nível de maturidade do sistema integrado.			10		30	40		
	<b>Metodologias e Técnicas de Monitorização e Análise (80)</b>		0	25	0	55	80		
	A organização define e implementa metodologias e afecta os recursos adequados para actividades de análise e avaliação do sistema de gestão de suporte à decisão.			10		20	30		
	A organização utiliza ferramentas de resolução de problemas e programas de melhoria no âmbito do seu ciclo de melhoria e revisão.			10		20	30		
	As metodologias e técnicas de monitorização e análise são agilizadas por sistemas de informação, assegurando princípios de integridade, disponibilidade e confidencialidade.			5		15	20		
	<b>Sistema de Indicadores (120)</b>		0	30	0	90	120		
	O sistema de indicadores da organização permite medir a conformidade e a evolução do desempenho e identificar pontos fortes e de melhoria.			10		30	40		
O sistema de indicadores da organização está ao serviço da tomada de decisão (definição de objectivos e políticas, planeamento e tomada de acções e comunicação de resultados).			10		30	40			
Os indicadores chave da organização são transversais a todos os sub-sistemas de gestão existentes, evidenciando o nível de integração do SGI.			10		30	40			
<b>Resultados (250)</b>	<b>Endógenos - Gestão/Operacionais (150)</b>		0	30	0	120	150		
	O SGI contribui para a demonstrar a capacidade da organização, através dos resultados do seu desempenho.			10		40	50		
	O SGI contribui positivamente para o desempenho da organização nas vertentes: estratégica, operacional e financeira.			10		40	50		
	O SGI contribui para o envolvimento das partes interessadas na construção do sucesso sustentado da organização.			10		40	50		
	<b>Exógenos - Económicos / Ambientais / Sociais (100)</b>		0	20	0	80	100		
	A integração dos sistemas de gestão da organização contribui o seu sucesso sustentado, promovendo o desenvolvimento sustentável.			10		40	50		
A integração dos sistemas de gestão da organização proporciona uma cultura de gestão do risco - análise, aceitabilidade e mitigação - e sua incorporação no ciclo da melhoria.			10		40	50			

# Integração de Sistemas de Gestão em Portugal Anexos

## 9.2.2. Matriz de Autoavaliação do Nível de Maturidade do SGI - Opção “Operacional”

Organização:

Actividade:

		Nível de Maturidade do SGI										
		Abordagem				Implementação						
		Inexistente (0-60)	Alinhado (61-150)	Parcialmente Integrado (151-200)	Totalmente Integrado (201-250)	PONDERAÇÕES	Inexistente (0-200)	Não sistemática (201-430)	Sistemática (431-600)	Holística (601-710)	PONDERAÇÕES	PONDERAÇÕES FINAIS
		0	30	0	70	100						
		<b>Escala de Classificação: 0 - Inexistente / 1 - Insipiente / 2 - Não sistemático / 3 - Sistemático</b>										
<b>Organização (150)</b>	<b>Estratégia (100)</b>		0	30	0	70	100					
	A visão e missão da organização traduz um conhecimento do mercado e uma antecipação das suas necessidades.			10		20	30					
	Adopção de uma visão única para a globalidade do Sistema de Gestão, com eventuais desdobramentos parciais para cada um dos sub-sistemas existentes.			10		20	30					
	A organização identifica as necessidades de todas as partes interessadas e converte-as em objectivos da organização.			5		15	20					
	Os objectivos estratégicos encontram-se desdobrados e alinhados em objectivos operacionais e individuais.			5		15	20					
	<b>Planeamento (50)</b>		0	15	0	35	50					
A definição das políticas têm em conta a integração dos subsistemas e enquadram o estabelecimento de objectivos transversais.			10		20	30						
O planeamento nas várias vertentes dos sub-sistemas de gestão enquadra a revisão pela gestão desses vários sub-sistemas, integradamente.			5		15	20						
<b>Meios (600)</b>	<b>Recursos (200)</b>	<b>Gestão dos Recursos Humanos (70)</b>		0	30	0	40	70				
		A gestão de recursos humanos está alinhada com a gestão estratégica e resulta do desdobramento de políticas e objectivos integrados.			10		20	30				
		A organização identifica, desenvolve e avalia as competências, promovendo a autonomia e responsabilidade dos RHs como meio de alcançar objectivos organizacionais e individuais.			10		10	20				
		A organização atribuiu responsabilidades a elemento/s com a função de "integrador" dos subsistemas de gestão existentes, assegurando as competências multidisciplinares associadas.			10		10	20				
		<b>Gestão dos Recursos Financeiros (70)</b>		0	20	0	50	70				
		A organização utiliza os recursos financeiros para apoiar a gestão na perspectiva do sucesso sustentado, envolvendo todas as partes interessadas.			10		25	35				
	A gestão financeira da organização promove a articulação dos processos e recursos na perspectiva da eficiência e eficácia.			10		25	35					
	<b>Gestão das Infraestruturas (60)</b>		0	20	0	40	60					
	A organização gere e mantém os recursos de forma a otimizar a sua utilização e a aumentar o seu ciclo de vida.			10		20	30					
	A organização dispõe de sistemas de gestão de informação adequados ao suporte à decisão e comunicação eficazes.			5		10	15					
	A organização gere a tecnologia promovendo a inovação, acautelando a sustentabilidade e a segurança e saúde ocupacionais.			5		10	15					
	<b>Processos (200)</b>	<b>Gestão dos Processos (100)</b>		0	40	0	60	100				
A organização identifica a rede de processos e estabelece a sua interacção para assegurar uma resposta adequada às necessidades e expectativas das partes interessadas e a sua tradução nos seus objectivos estratégicos e operacionais.			10		10	20						
A integração dos sub-sistemas de gestão é obtida por harmonização e/ou integração dos elementos comuns.			20		20	40						
A integração dos sub-sistemas de gestão existentes é obtida através de uma abordagem por processos, que trate as várias vertentes em presença.			10		30	40						
<b>Gestão da Aprendizagem e Melhoria (100)</b>		0	30	0	70	100						
A organização dispõe de mecanismos sistemáticos de adopção de boas práticas e incorpora nas suas actividades as aprendizagens obtidas.			10		10	20						
A organização utiliza os mecanismos da aprendizagem e melhoria para promover/consolidar a integração dos subsistemas de gestão existentes.			10		30	40						
A organização utiliza o SGI como catalisador da inovação e da captação de vantagens competitivas.			10		30	40						
<b>Metodologias e Ferramentas (200)</b>		<b>Metodologias e Técnicas de Monitorização e Análise (80)</b>		0	25	0	55	80				
		A organização define e implementa metodologias e afecta os recursos adequados para actividades de análise e avaliação do sistema de gestão de suporte à decisão.			10		20	30				
	A organização utiliza ferramentas de resolução de problemas e programas de melhoria no âmbito do seu ciclo integrado de melhoria e revisão.			10		20	30					
	As metodologias e técnicas de monitorização e análise são agilizadas por sistemas de informação, assegurando princípios de integridade, disponibilidade e confidencialidade.			5		15	20					
	<b>Sistema de Indicadores (120)</b>		0	30	0	90	120					
	O sistema de indicadores da organização permite medir a conformidade e a evolução do desempenho e identificar pontos fortes e de melhoria.			10		30	40					
O sistema de indicadores da organização está ao serviço da tomada de decisão (definição de objectivos e políticas, planeamento e tomada de acções e comunicação de resultados).			10		30	40						
Os indicadores chave da organização são transversais a todos os sub-sistemas de gestão existentes, evidenciando o nível de integração do SGI.			10		30	40						
<b>Resultados (250)</b>	<b>Endógenos - Gestão/Operacionais (150)</b>		0	30	0	120	150					
	O SGI contribui para a demonstrar a capacidade da organização, através dos resultados do seu desempenho.			10		40	50					
	O SGI contribui positivamente para o desempenho da organização nas vertentes: estratégica, operacional e financeira.			10		40	50					
	O SGI contribui para o envolvimento das partes interessadas na construção do sucesso sustentado da organização.			10		40	50					
	<b>Exógenos - Económicos / Ambientais / Sociais (100)</b>		0	20	0	80	100					
	A integração dos sistemas de gestão da organização contribui o seu sucesso sustentado, promovendo o desenvolvimento sustentável.			10		40	50					
A integração dos sistemas de gestão da organização proporciona uma cultura de gestão do risco - análise, aceitabilidade e mitigação - e sua incorporação no ciclo da melhoria.			10		40	50						

9.2.3. Alinhamento das Opções “Evolutiva” e “Operacional” da Matriz de Autoavaliação (dimensão “Organização”)

**OPÇÃO "EVOLUTIVA"**

<b>Organização (150)</b>	<b>Cultura e Liderença (50)</b>
	Os valores da organização promovem a aprendizagem, adaptabilidade e melhoria, assegurando um sucesso sustentado.
	A gestão de topo identifica as necessidades de todas as partes interessadas e converte-as em objectivos da organização. <b>(3)</b>
	A comunicação na organização integra perspectivas diversas para circulação da informação e partilha de conhecimento.
	<b>Estratégia (100)</b>
	A visão e missão da organização traduz um conhecimento do mercado e uma antecipação das suas necessidades. <b>(1)</b>
	Adopção de uma visão única para a globalidade do Sistema de Gestão, com eventuais desdobramentos parciais para cada um dos sub-sistemas existentes. <b>(2)</b>
	A priorização de acções no planeamento estratégico da organização permite o estabelecimento de políticas e objectivos. <b>(5)</b>
	Os objectivos estratégicos encontram-se desdobrados e alinhados em objectivos operacionais e individuais. <b>(4)</b>
	A eficácia da estratégia é avaliada e revista. <b>(6)</b>

**OPÇÃO "OPERACIONAL"**

<b>Organização (150)</b>	<b>Estratégia (100)</b>
	A visão e missão da organização traduz um conhecimento do mercado e uma antecipação das suas necessidades. <b>(1)</b>
	Adopção de uma visão única para a globalidade do Sistema de Gestão, com eventuais desdobramentos parciais para cada um dos sub-sistemas existentes. <b>(2)</b>
	A organização identifica as necessidades de todas as partes interessadas e converte-as em objectivos da organização. <b>(3)</b>
	Os objectivos estratégicos encontram-se desdobrados e alinhados em objectivos operacionais e individuais. <b>(4)</b>
	<b>Planeamento (50)</b>
	A definição das políticas têm em conta a integração dos subsistemas e enquadram o estabelecimento de objectivos transversais. <b>(5)</b>
	O planeamento nas várias vertentes dos sub-sistemas de gestão enquadra a revisão pela gestão desses vários sub-sistemas, integralmente. <b>(6)</b>