



INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA

Departamento de Engenharia Química (DEQ)



Desafios na Implementação e Manutenção de um Sistema de Gestão Integrado* numa Organização *Multisite*
***Âmbitos: Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, Gestão da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação**

Rui Pedro Vieira Quinto Pacheco

Licenciado em Engenharia Química – Ramo Ambiente e Qualidade

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia da Qualidade e Ambiente

Orientador:

Mestre António Victor Carreira de Oliveira

Júri:

Presidente: Doutora Maria Teresa Loureiro dos Santos

Professora Adjunta

Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa

Vogais: Doutora Isabel Maria da Silva João

Professora Adjunta

Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa

(Orientador) António Victor Carreira de Oliveira

Professor Adjunto Convidado, Título de Especialista (Decreto-Lei n.º 206/2009)

Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa

Dezembro 2023



INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA
Departamento de Engenharia Química (DEQ)



Desafios na Implementação e Manutenção de um Sistema de Gestão Integrado* numa Organização *Multisite*
***Âmbitos: Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, Gestão da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação**

Rui Pedro Vieira Quinto Pacheco

Licenciado em Engenharia Química – Ramo Ambiente e Qualidade

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia da Qualidade e Ambiente

Orientador:

Mestre António Victor Carreira de Oliveira

Júri:

Presidente: Doutora Maria Teresa Loureiro dos Santos

Professora Adjunta

Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa

Vogais: Doutora Isabel Maria da Silva João

Professora Adjunta

Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa

(Orientador) António Victor Carreira de Oliveira

Professor Adjunto Convidado, Título de Especialista (Decreto-Lei n.º 206/2009)

Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa

Dezembro 2023

“Learning is not compulsory; it's voluntary. Improvement is not compulsory; it's voluntary. But to survive, we must learn. “

W. Edwards Deming (1900 – 1993)

Agradecimentos

Finalizar esta etapa da minha vida é sem dúvida um momento especial, assim sendo gostaria de agradecer a algumas pessoas que muito contribuíram para que este momento se tornasse realidade.

À minha mulher Ana Pacheco e aos meus filhos Alexandre e Ana Margarida, por estarem sempre presentes, por me darem força para continuar e por me fazerem acreditar.

Aos meus pais e restante família por estarem disponíveis sempre que precisei.

Ao Professor António Victor Carreira de Oliveira, orientador deste presente trabalho, pelos conselhos dados, pela atenção aos detalhes e pelos comentários sempre pertinentes.

Aos meus colegas de trabalho, nomeadamente Guilherme Nitto, Joana Fernandes, Paulo Amaro, Charlotte Lane, Ivan Gomez e Sascha Kolbuch, por me estimularem a ser melhor e por compartilharem comigo algum do seu incomensurável conhecimento sobre este tema.

Aos meus amigos, nomeadamente Cristina Effertz, Elisabete Marques, Ricardo Marques, Maria Inês Saramago e Sandra Meira pelo tempo e pelas opiniões sábias que partilharam comigo.

À Ana Gonçalves e à Luisa Leal pela disponibilidade e pelos comentários que ajudaram a melhorar o conteúdo do presente documento.

A todos os responsáveis de sistemas de gestão, auditores e consultores e ainda aos responsáveis dos organismos de certificação, que se disponibilizaram a responder aos inquéritos enviados e que em muito contribuíram para a realização deste trabalho.

O documento apresenta-se segundo o novo acordo ortográfico.

Resumo

O contexto atual, onde a continuidade de negócio das organizações é colocada à prova diariamente, impacta diretamente a forma como as organizações percebem a implementação e manutenção de sistemas de gestão integrados.

Os desafios que as organizações multisite têm de ultrapassar quando da implementação, mas também na manutenção, deste tipo de sistemas de gestão são de diferentes naturezas. Através do método de inquérito, foi possível auscultar diversas partes interessadas, e listar os principais desafios que este tipo de organizações têm de ultrapassar no decorrer do processo.

O presente trabalho apresenta um modelo de abordagem à integração de sistemas de gestão em organizações multisite, que tem como objetivo dar resposta aos diversos desafios que as organizações multisite têm de ultrapassar.

Após a realização deste trabalho foi possível concluir que os principais desafios que as organizações têm de ultrapassar de forma a implementar e manter um sistema de gestão integrado são, na sua grande maioria, independentes da dimensão da organização ou da própria atividade. Existem uma série de fatores críticos que é necessário ter em consideração quando da decisão pela implementação de um sistema de gestão integrado, contudo pode-se concluir que o sucesso com que estas organizações ultrapassam estes desafios depende da forma como as mesmas se preparam para este processo.

Palavras-chave: sistema de gestão integrado, ISO, multisite, desafios.

Abstract

The current context, where the business continuity of organizations is put to the test daily, directly impacts the way organizations perceive the implementation and maintenance of integrated management systems.

The challenges that multisite organizations must overcome when implementing, but also maintaining, this type of management systems is of different natures. Through the survey method, it was possible to listen to various stakeholders, and list the main challenges that this type of organizations must overcome during the process.

This paper presents a model of approach to the integration of management systems in multisite organizations, which aims to respond to the various challenges that multisite organizations must overcome.

After carrying out this work, it was possible to conclude that the main challenges that organizations must overcome to implement and maintain an integrated management system are, for the most part, independent of the size of the organization or the activity itself. There are several critical factors that need to be taken into consideration when deciding to implement an integrated management system, however it can be concluded that the success with which these organizations overcome these challenges depends on how well they prepare for this process.

Keywords: integrated management system, ISO, *multisite*, challenges.

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice.....	v
Índice de tabelas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Lista de abreviaturas, acrónimos e de siglas.....	ix
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1 – Enquadramento.....	1
1.2 – Objetivos.....	2
1.3 – Plano de trabalhos.....	2
1.4 – Estrutura do trabalho.....	3
Capítulo 2 – Estado de arte.....	6
2.1 – Evolução histórica da Qualidade.....	6
2.2 – Evolução da norma ISO 9001.....	7
2.3 – Integração de normas – regras para um sistema de gestão integrado.....	9
2.4 – ISO Survey 2021.....	9
2.5 – Evolução da norma ISO 14001.....	10
2.6 – Evolução da norma ISO 45001.....	11
2.7 – Evolução da norma ISO 27001.....	12
2.8 – Evolução da norma ISO 22301.....	12
2.9 – Evolução na gestão do risco e a sua ligação com os sistemas de gestão.....	12
Capítulo 3 – Principais riscos sociais e suas repercussões na sustentabilidade das organizações e das economias.....	16
3.1 – Identificação dos principais riscos sociais e suas repercussões.....	16
3.2 – As normas ISO e a gestão dos riscos.....	19
3.3 – Estrutura das normas analisadas.....	24
Capítulo 4 – Vantagens da implementação de um sistema de gestão integrado, os desafios identificados e a identificação das partes interessadas auscultadas relevantes no âmbito da integração de sistemas de gestão.....	26
4.1 – Vantagens da implementação de um sistema de gestão integrado.....	26
4.2 – Desafios na implementação de um sistema de gestão integrado numa organização <i>multisite</i>	27
Capítulo 5 – Análise de resultados.....	31

5.1 – Tratamento dos resultados dos inquéritos aos implementadores.....	31
5.2 – Tratamento dos resultados dos inquéritos aos auditores/consultores.....	36
5.3 – Tratamento dos resultados dos inquéritos aos organismos de certificação.....	39
Capítulo 6 – Conceção de um modelo de abordagem à integração de sistemas de gestão em organizações <i>multisite</i>	42
6.1 – Análise aos desafios na implementação e manutenção de um sistema de gestão integrado numa organização <i>multisite</i>	42
6.2 – Modelo de abordagem à integração de sistemas de gestão em organizações <i>multisite</i>	53
Capítulo 7 – Conclusões e recomendações para trabalho futuro	61
7.1 – Conclusões.....	61
7.2 – Recomendações para trabalho futuro.....	64
Bibliografia	66
Anexo A.....	71
Anexo B.....	74
Anexo C.....	77
Anexo D.....	80
Anexo E.....	83
Anexo F.....	87
Anexo G.....	91
Anexo H.....	94
Anexo I.....	98
Anexo J.....	101

Índice de tabelas

Tabela 1 - Resultados do ISO Survey 2021	10
Tabela 2 - Diferenças entre a gestão d risco empresarial e a gestão tradicional dos riscos	14
Tabela 3 - Comparação do top-10 de riscos de curto prazo entre 2020 e 2023.....	17
Tabela 4 - Exemplos de uma escala de avaliação de probabilidade de um risco.....	20
Tabela 5 - Exemplos de uma escala de avaliação da consequência de um risco.....	20
Tabela 6 - Matriz de avaliação do nível do risco.....	21
Tabela 7 - Caraterização das partes interessadas inquiridas.....	29
Tabela 8 - Resumo das respostas dos implementadores.....	35
Tabela 9 - Resumo das respostas dos auditores/consultores.....	38
Tabela 10 - Resumo das respostas dos organismos de certificação.....	41

Índice de figuras

Figura 1 - Evolução das formas de Gerir a Qualidade	6
Figura 2 - Evolução histórica da norma ISO 9001	8
Figura 3 - Evolução histórica da norma ISO 14001	11
Figura 4 – Evolução histórica da norma ISO 27001	12
Figura 5 - Evolução histórica da norma ISO 22301	13
Figura 6 - Comparativo de requisitos entre as normas NP EN ISO9001:2015, NP EN ISO22301:2020, NP EN ISO14001:2015, NP ISO45001:2019 e ISO27001:2022.....	24
Figura 7 - Diferença entre as diversas partes envolvidas num Sistema de Gestão.....	45
Figura 8 - Modelo de implementação de um sistema de gestão integrado numa organização <i>multisite</i>	54

Lista de abreviaturas, acrónimos e de siglas

ANSI	American National Standards Institute
BS	British Standard
BSI	British Standards Institution
IEC	International Electrotechnical Commission
ISO	International Organization for Standardization
ISO PC	Project Committee of the International Organization for Standardization
ISO TC	Technical Committee of the International Organization for Standardization
ISO 9001:2015	Quality Management Systems — Requirements
ISO 14001:2015	Environmental Management Systems — Requirements
ISO 45001:2018	Occupational Health and Safety Management Systems — Requirements
ISO 22301:2019	Security and Resilience — Business Continuity Management Systems — Requirements
ISO 27001:2013	Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection — Information Security Management Systems — Requirements
ISO 31000:2018	Risk management — Guidelines
OHSAS 18001:2007	Occupational Health and Safety Assessment Series - Occupational Health and Safety Management
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGSST	Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Enquadramento

A International Organization for Standardization (ISO) define um sistema de gestão como o “conjunto de elementos inter-relacionados ou interatuantes de uma organização para o estabelecimento de políticas e objetivos e de processos para atingir esses objetivos” [1].

Michael McLean, membro do grupo de trabalho da ISO que desenvolveu “*The integrated use of management system standards*”, acredita que as organizações beneficiam de múltiplos sistemas de gestão de forma a garantir que os seus processos estão alinhados com os seus objetivos e de forma a sustentar seu modelo de negócios e existência num ambiente incerto e volátil [2].

De acordo com dados disponíveis, relativos ao ISO Survey 2021 [3], existem atualmente, no Mundo, mais de 1 milhão de organizações certificadas de acordo com a ISO 9001:2015 [4]. Este número tem crescido ao longo dos anos e as previsões apontam para o contínuo crescimento nos próximos anos.

O número de organizações que decidem avançar com a integração de duas ou mais normas no seu sistema de gestão, constituindo um sistema de gestão integrado (se garantirem o cumprimento de algumas regras que serão enumeradas na seção 2.3), também continua a crescer, não existindo, contudo, números concretos sobre quantas organizações possuem sistemas de gestão integrados.

De acordo com o Chartered Quality Institute (CQI) do Reino Unido, integração significa uma combinação, num único sistema, de todas as práticas de gestão referidos nas diversas normas de maneira que não seja possível separar os componentes do sistema, formando um sistema de gestão único e integrado na gestão da organização [5].

De uma forma simples, podemos definir um sistema de gestão integrado como um sistema de gestão que tenta combinar todas as componentes de um negócio num sistema único e coerente que permita a realização do objetivo e missão da organização. Podemos afirmar, com um elevado grau de confiança, que um dos objetivos da integração de sistemas de gestão é racionalizar processos, reduzir a duplicação de esforços, e melhorar a eficiência e eficácia globais da organização.

Para melhor se perceber quais os desafios que as organizações *multisite* têm de ultrapassar

para implementar e manter sistemas de gestão integrados, é importante clarificar o que se entende por organização *multisite*. Uma organização *multisite* pode ser definida como uma organização que desenvolve a sua atividade em mais do que uma localização [6,7].

Exemplos de organizações *multisite* são franquizados; organizações que possuam diversas lojas e fábricas ou organizações que possuam múltiplos escritórios | fábricas | armazéns, entre outros.

Neste tipo de organização, tipicamente, a gestão de topo encontra-se localizada no escritório-central ou sede e é neste local que as operações de monitorização do desempenho da atividade são desenvolvidas, os restantes sites são, tipicamente, utilizados para executar operações e/ou dar suporte ao escritório-central.

1.2. Objetivos

O presente trabalho tem como principal objetivo identificar os desafios de implementar um sistema de gestão integrado nos âmbitos da qualidade, ambiente, segurança e saúde no trabalho, gestão da continuidade do negócio e segurança da informação numa organização *multisite* e apresentar um modelo de abordagem à integração de sistemas de gestão nesta tipologia de organização, sistematizando as diversas etapas que devem ser consideradas neste processo. Adicionalmente pretende também sistematizar o que se entende por sistema de gestão integrado, identificar quais as regras que têm de ser cumpridas para que uma organização possa afirmar que possui um sistema de gestão integrado e identificar quais as vantagens de implementar um sistema de gestão integrado.

Os fatores que influenciam as organizações a selecionar as normas a implementar e os fatores que influenciam na seleção do âmbito (atividades e locais) também serão abordados neste trabalho.

1.3 Plano de trabalhos

O plano de trabalhos adotado contempla as seguintes etapas, alinhadas com os objetivos propostos:

- Pesquisa bibliográfica e revisão com atualização do estado da arte em matéria de certificações e sistemas de gestão;
- Estruturação dos principais riscos societários e suas repercussões na sustentabilidade das organizações e das economias;
- Identificação dos principais desafios na implementação de um sistema de gestão integrado numa organização *multisite*;

- Preparação e envio de inquéritos a atores envolvidos no processo de decisão, implementação e certificação de sistemas de gestão, de forma a proceder à auscultação da posição destas partes relevantes no âmbito da Integração de Sistemas de Gestão;
- Análise dos Resultados recolhidos através dos Inquéritos;
- Conceção de um modelo de abordagem à integração de sistemas de gestão;
- Conclusões;
- Recomendações para trabalho futuro.

Em termos de conjunto de fontes, na elaboração deste trabalho, foram considerados:

- A bibliografia referida no final do trabalho, que serviu de inspiração para a atualização do estado de arte, como suporte na preparação dos inquéritos e ainda como suporte das conclusões apresentadas;
- Os inquéritos realizados às diversas partes interessadas, nomeadamente implementadores, consultores, auditores e organismos de certificação;
- Experiência profissional pessoal enquanto implementador e auditor de sistemas de gestão.

Em termos de desenvolvimento, identificaram-se os desafios, auscultou-se as posições dos atores económicos relevantes no âmbito da Integração de Sistemas de Gestão através do envio de inquéritos, concebeu-se um modelo de abordagem à integração de sistemas e formularam-se conclusões.

Em termos de conclusões do trabalho, apresentam-se algumas propostas de como ajudar as organizações em termos de decisão e também medidas que minimizam o risco de implementar sistemas de gestão em mais do que um local de atividade que distam, muitas vezes, vários milhares de quilómetros de distância entre eles, assim como ilações de acordo com diversas tipologias de desafios que as organizações têm de ultrapassar.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi executado para a obtenção do grau de Mestre no âmbito do Mestrado em Engenharia da Qualidade e Ambiente do Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL), e encontra-se dividido em sete capítulos.

Neste primeiro capítulo, **Introdução**, para além de uma breve Introdução ao tema do trabalho apresenta-se também os objetivos, o plano de trabalhos e a estrutura do mesmo.

No segundo capítulo, apresenta-se o **Estado de Arte**. Além de uma breve viagem pela história da Qualidade, das restantes normas que serão focadas neste trabalho, e ainda dos Sistemas de Gestão, enumera-se também as normas com maior número de certificações ativas ao dia de hoje e apresenta-se como tem evoluído a gestão do risco ao longo dos tempos.

No terceiro capítulo, **Principais Riscos Societais e suas Repercussões na Sustentabilidade das Organizações e das Economias**, identificam-se os principais riscos que as organizações atravessam no “novo normal”, pós-Pandemia, e os riscos que têm de ultrapassar simplesmente para se manterem viáveis. Apontam-se ainda algumas formas de como os sistemas de gestão podem ajudar as organizações a ultrapassar estes riscos.

No quarto capítulo, apresentam-se as **Vantagens da Implementação de um Sistema de Gestão Integrado, os Desafios Identificados e a Identificação das Partes Interessadas Auscultadas relevantes no âmbito da Integração de Sistemas de Gestão**, que consiste na identificação das principais vantagens da implementação de um sistema de gestão integrado e também na apresentação dos principais desafios, identificados na bibliografia consultada, que terão de ser ultrapassados pelas organizações *multisite* quando decidem avançar pela implementação de um sistema de gestão integrado nas áreas da qualidade, ambiente, segurança e saúde no trabalho, continuidade do negócio e segurança da informação. Neste capítulo identifica-se também os destinatários do questionário que foi enviado a diversos atores envolvidos nos processos de seleção, implementação, manutenção e auditoria de sistemas de gestão.

No quinto capítulo, **Análise de Resultados**, analisam-se e comentam-se os resultados obtidos dos inquéritos enviados.

No sexto capítulo, **Conceção de um Modelo de Abordagem à Integração de Sistemas de Gestão em Organizações *Multisite***, definem-se quais os passos e etapas principais que as organizações devem ultrapassar para avançar com a conceção, implementação e manutenção de um Sistema de Gestão Integrado.

No sétimo capítulo, **Conclusões e Recomendações para trabalho futuro**, resumam-se as principais inferências deste trabalho e levantam-se questões que podem ser utilizadas para futuros trabalhos.

Nos **Anexos**, encontram-se as respostas das diversas partes interessadas aos inquéritos enviados.

Capítulo 2 – Estado de arte

2.1 Evolução histórica da Qualidade

A primeira referência que foi possível encontrar relativa ao termo “qualidade” remonta à Antiga Babilónia (2150 A.C.), nas suas “*Especificações de Qualidade*”, os Babilónios referem que se um trabalhador da construção civil constrói uma casa, e o trabalho não é bem feito e a casa se desfaz matando alguns dos ocupantes, o trabalhador será punido com a pena de morte [8]. Felizmente desde essa altura o conceito evoluiu bastante e atualmente a American National Standards Institute (ANSI) define qualidade como “*a totalidade dos recursos e características de um produto ou serviço que influenciam a sua capacidade de satisfazer determinadas necessidades*” [9].

Desde os tempos primitivos, muitas foram as alterações que ocorreram relativamente aos conceitos de qualidade, garantia de qualidade, sistema de gestão da qualidade e, mais tarde, sistemas de gestão integrados.

Os sistemas de garantia da qualidade tiveram o seu primeiro grande desenvolvimento durante a Revolução Industrial, onde visionários como Frederick Taylor, Henry Ford, Walter Shewhart e mais tarde Kaoru Ishikawa e Edward Deming, alteraram radicalmente a forma como a sociedade percebe a Qualidade.

Com a evolução do conceito ocorreu, simultaneamente, uma alteração do foco. Enquanto durante os anos de 1920 o foco principal estava no Produto, atualmente o foco está na Velocidade.

Na figura 1 encontramos refletidas a evolução das formas de gerir a qualidade e os diferentes focos, que conforme referido, variaram ao longo dos anos.

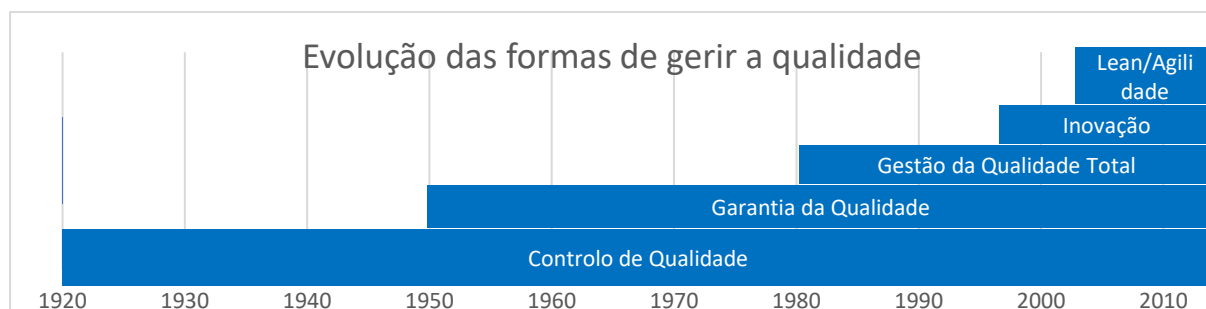


Figura 1 – Evolução das formas de Gerir a Qualidade

A alteração do foco acabou também por provocar alterações importantes nas normas de sistemas de gestão.

Enquanto o foco esteve no produto, entre os anos 20 e os anos 50 do século XX, a principal preocupação centrou-se no controlo de qualidade, entre os anos 50 e 80 o foco mudou para os processos e dessa forma a preocupação era a garantia da qualidade, após os anos 80 e o fim dos anos 90 o foco alterou-se para o sistema e assim também a gestão da qualidade modificou-se e surgiu a gestão de qualidade total, já no século XXI temos duas alterações importantes uma relativa à inovação e outra, mas recente, relacionada com a agilidade, estando atualmente o foco centrado na velocidade.

2.2 Evolução da norma ISO9001

A ISO 9001, norma que define os requisitos para um sistema de gestão da qualidade, tem vindo a ajustar-se, de forma a conseguir acompanhar todas estas modificações.

A primeira edição da norma ISO 9001, data de 1987, mas já anteriormente existiam normas que regulavam este tema, nomeadamente normas britânicas e normas americanas e diversas outras normas utilizadas pelos militares.

A primeira edição baseou-se bastante numa norma britânica, que não se focava apenas no processo produtivo, mas também no processo de gestão da produção.

Apesar de ter sido lançada apenas em 1987 os trabalhos de preparação da norma iniciaram-se em 1979, quando foi designado um Comité Técnico (ISO TC 176) que ficou encarregue de identificar peritos e outros membros relevantes que permitissem desenvolver, de forma adequada, os trabalhos. Este mesmo Comité Técnico ainda existe atualmente e mantém-se com a responsabilidade de, periodicamente, rever a adequabilidade da norma e atualizá-la conforme necessário.

A norma ISO 9001 teve, desde a sua primeira edição de 1987, quatro revisões profundas (1994, 2000, 2008 e 2015), sendo que não se prevê que a versão atualmente em vigor (ISO 9001:2015) seja revista antes de 2025. Nessa altura o ISO TC 176 poderá decidir fazer uma revisão profunda à norma, editando uma nova versão, fazer ligeiros ajustes (através de emendas) ou decidir que a versão atual ainda se mantém válida não necessitando de alterações.

A figura 2 ilustra os diferentes focos da norma ISO9001 ao longo da sua existência.

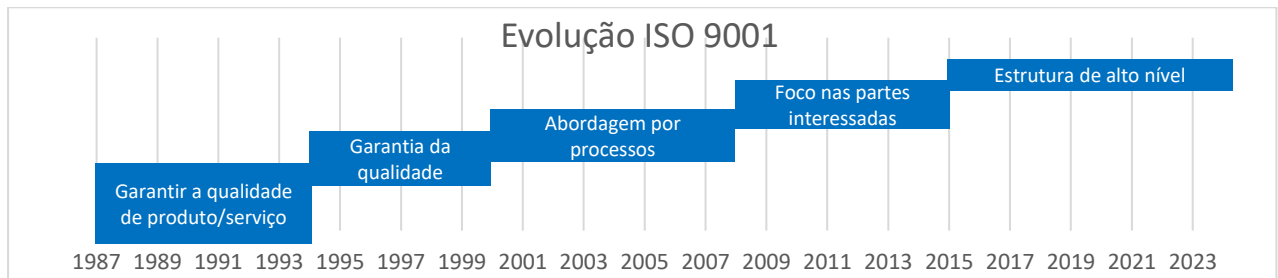


Figura 2 – Evolução histórica da norma ISO 9001 [10]

É importante perceber quais foram as principais diferenças que as diferentes versões desta norma apresentaram, de uma forma sintética podemos resumi-las da seguinte forma:

- 2ª edição – ajustes e clarificação de alguns requisitos normativos; obrigação da organização desenvolver um manual da qualidade e maior enfoque na participação da gestão de topo da organização;
- 3ª edição – a norma deixa de ser uma norma de requisitos para implementar sistemas de garantia da qualidade para passar a sistemas de gestão da qualidade, alteração de enorme relevância dada à abordagem por processos; reforço no foco principal da norma, satisfação do cliente;
- 4ª edição – enfoque nas partes interessadas, suas expectativas e necessidades e alargamento das mesmas a outras áreas que anteriormente não estavam contempladas (ex: entidades reguladoras);
- 5ª edição – alinhamento com a Estrutura de Alto Nível da ISO; o Manual de Qualidade, assim como os 6 procedimentos que eram obrigatórios de acordo com a versão anterior deixam de ser obrigatórios, passando as organizações a terem maior liberdade em termos da documentação do seu sistema; torna-se evidente a necessidade de resultados do SGQ / desempenho.

Como é possível verificar neste breve resumo, podemos concluir que a norma ISO 9001 atravessou, ao longo dos seus pouco mais de 35 anos de história, diversas modificações, começando por ser claramente uma norma direcionada para o setor industrial, tendo nas suas versões de 2008, e sobretudo na de 2015, “aberto” as portas às organizações de serviços e também de outros setores não industriais, sendo atualmente, a norma mais utilizada e

reconhecida a nível mundial.

2.3 Integração de normas – regras para um sistema de gestão integrado

Existem, contudo, centenas de outras normas, que podem ser de natureza igualmente abrangente à ISO 9001 (casos da ISO 14001 [11], ISO 45001 [12], ISO 27001 [13] ou ISO 22301 [14]), ou mais setoriais (casos da ISO 13485 [15], ISO 13216 [16] ou ISO 24518 [17]).

Nos dias de hoje é cada vez mais frequente encontrar organizações com múltiplas certificações ou normas implementadas. Na maioria destas situações as organizações identificam-se como tendo um sistema de gestão integrado. No entanto, para que uma organização, que possua 2 ou mais normas implementadas/certificadas, possa referir que possui um sistema de gestão integrado os seguintes aspetos têm de ser cumpridos [7]:

- Um conjunto de documentação integrado, incluindo procedimentos e/ou instruções de trabalho;
- Revisões pela gestão que considerem a estratégia e o plano de negócios globais;
- Uma abordagem integrada de análise do contexto e das partes interessadas;
- Uma abordagem integrada das auditorias internas;
- Uma abordagem integrada da política e dos objetivos;
- Uma abordagem integrada dos processos dos sistemas;
- Uma abordagem integrada dos mecanismos de melhoria, (monitorização e ou medição, ações corretivas e melhoria contínua);
- Suporte à gestão e responsabilidades unificadas.

Caso um, ou mais, dos fatores anteriormente descritos não seja cumprido, a organização poderá referir que tem dois ou mais sistemas de gestão implementados/certificados, mas não que possui um sistema de gestão integrado.

2.4 ISO Survey 2021

É importante, nesta fase, perceber quais as normas que de acordo com o ISO Survey 2021, tabela 1, ocupam as posições seguintes em número de certificados emitidos.

Tabela 1 – Resultados do ISO Survey 2021 [3]

	Número de Certificados Válidos	Número Total de Sites
ISO 9001:2015	1 077 884	1 447 080
ISO 14001:2015	420 433	610 924
ISO 45001:2018	294 420	369 897
ISO IEC 27001:2013	58 687	99 755
ISO 22000:2005&2018	36 124	42 937
ISO 13485:2016	27 229	38 503
ISO 50001:2011&2018	21 907	54 778
ISO 20000-1:2011&2018	11 769	13 998
ISO 37001:2016	2 896	7 982
ISO 22301:2012&2019	2 559	5 969
ISO 39001:2012	1 285	2 357
ISO 28000:2007	584	1 106
ISO 55001:2014	488	1 993
ISO 20121:2012	253	712
ISO 29001:2020	157	795
ISO 44001:2017	136	186

2.5 Evolução da norma ISO14001

Em segundo lugar, com um pouco menos de metade dos certificados emitidos, em comparação com a ISO 9001:2015, encontramos a ISO 14001:2015.

A ISO 14001:2015, norma de sistemas de gestão ambiental, resulta do trabalho desenvolvido pelo TC 207 da ISO e foi inicialmente editada em 1996, encontra-se atualmente na sua 2ª revisão, sendo que entre a sua 1ª edição e a atual foi editada uma versão em 2004.

Um dos principais objetivos da ISO14001 passa por *“proporcionar às organizações um enquadramento para proteger o ambiente e responder às alterações das condições ambientais, em equilíbrio com as necessidades socioeconómicas”* [11]

Esta norma teve uma grande procura, sobretudo por organizações do setor industrial, no final dos anos 1990 e depois também no final dos anos 2000. Atualmente o número de

organizações certificadas por esta norma tem vindo a estabilizar, mantendo há muitos anos o 2.º lugar das normas com maior número de certificados emitidos.

A figura 3 ilustra a evolução da norma ISO14001 em termos dos focos, desde a sua versão inicial até à versão vigente.

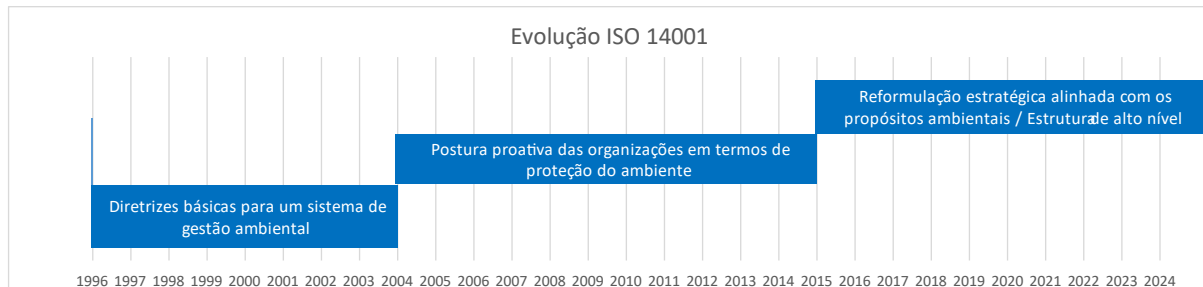


Figura 3 – Evolução histórica da norma ISO 14001 [18]

2.6 Evolução da norma ISO45001

Em terceiro lugar, em número de certificados emitidos, encontra-se a norma ISO 45001:2018, cujo âmbito de aplicação são os sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho, esta norma resulta do trabalho do ISO PC 283 e trata-se da primeira norma ISO relativa a este tema. Até à edição da norma ISO 45001:2018 a norma que era mundialmente reconhecido para este tópico era a OHSAS 18001:2007 [19]. A OHSAS foi uma especificação desenvolvida por um grupo de peritos internacionais de diversas origens e foi rapidamente adotada como norma britânica pelo BSI. Antes de ser descontinuada (acabou substituída pela ISO 45001:2018) teve 2 edições (a edição original de 1999 e uma revisão em 2007). Os últimos certificados válidos pela norma OHSAS estiveram em vigor até março de 2021 e as organizações que se encontravam certificadas por esta norma foram aconselhadas a migrar para a nova ISO 45001:2018.

De uma forma simplista podemos referir que o objetivo da ISO45001 passa por “*proporcionar uma estrutura para gerir os riscos e as oportunidades...prevenir lesões e afeções da saúde relacionadas com o trabalho e proporcionar locais de trabalho seguros e saudáveis*” [12]

A Segurança e Saúde no Trabalho é um tema que tem vindo a ganhar, ao longo dos últimos anos, maior importância para a generalidade das organizações, tópicos como acidentes de trabalho, avaliação dos riscos, segurança nos postos de trabalho e questões com o teletrabalho estão cada vez mais nas agendas da gestão de topo das organizações.

Neste caso em concreto, e tratando-se da primeira norma ISO para este tema optou-se por não realizar a comparação entre as diversas versões.

2.7 Evolução da norma ISO27001

Em quarto lugar encontra-se a norma ISO 27001:2013 - Segurança da Informação, CiberSegurança e Proteção da Privacidade, que resulta do trabalho do ISO/IEC JTC 1/SC 27, grupo de trabalho constituído por peritos maioritariamente de áreas relacionadas com as Tecnologias de Informação e que foi, até ao momento, responsável pelo desenvolvimento de 227 normas.

A norma ISO 27001 foi inicialmente editada em 2005, tendo sido revista em 2013 e em 2022. A edição de 2013 teve a particularidade de ter tido 3 corrigendas, que vieram clarificar alguns requisitos (designados por controlos nesta norma em concreto).

Esta norma, apesar de inicialmente pensada para organizações de setores tecnológicos, acabou por ser implementada numa grande variedade de organizações de diversos setores de atividade.

A figura 4 apresenta a evolução da mesma ao longo dos anos, sendo que o objetivo desta norma passa por “*proporcionar os requisitos para estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão de segurança da informação*”. [13]



Figura 4 – Evolução histórica da norma ISO 27001

Temas tão críticos como cibersegurança, *phishing* e outros relacionados com a segurança de dados e de informação disponível em diversas plataformas foram entradas importantes para o desenvolvimento desta norma. As organizações que implementam este sistema de gestão pretendem encontrar formas de minimizar a sua exposição a estes temas e de proteger a informação sensível que utilizam.

2.8 Evolução da norma ISO22301

Em décimo lugar encontra-se a norma ISO 22301:2019 - Segurança e Resiliência - Sistemas

de Gestão da Continuidade do Negócio [14], esta norma é a mais recente das que nos iremos focar neste trabalho (considerando que em termos de Segurança e Saúde no Trabalho a norma ISO 45001 resulta de um trabalho de melhoria da anterior OHSAS 18001) e foi editada pela primeira vez em 2012. Esta norma resulta do trabalho do ISO/TC 292 e, até ao momento, conta com uma revisão, em 2019.

O propósito de um sistema de gestão implementado de acordo com esta norma é “*preparar as disrupções, fornecer e manter controlos e capacidades para gerir uma aptidão geral da organização para continuar a operar durante essas disrupções.*” [14]

É possível estabelecer uma ligação direta entre a recente pandemia de COVID-19 e o reconhecimento da utilidade desta norma para um grupo importante de organizações, assim como também com o número de organizações certificadas de acordo com esta norma, que nos dois últimos anos teve um incremento bastante expressivo.

A pandemia COVID-19 obrigou as organizações a reconsiderar e adaptar as suas formas de trabalho, e a norma ISO 22301:2019 veio ajudar uma série de organizações a dar uma resposta mais eficaz às restrições que a pandemia provocou, assim como dar confiança a estas e aos clientes das mesmas que, caso alguma outra disrupção, de qualquer tipo, volte a acontecer, estas organizações estarão melhor preparadas para dar uma resposta mais eficaz e rápida, de forma a restabelecer a sua atividade e a continuar a entregar os seus bens e/ou serviços aos seus clientes. Na figura 5 encontra-se refletida a evolução desta norma.

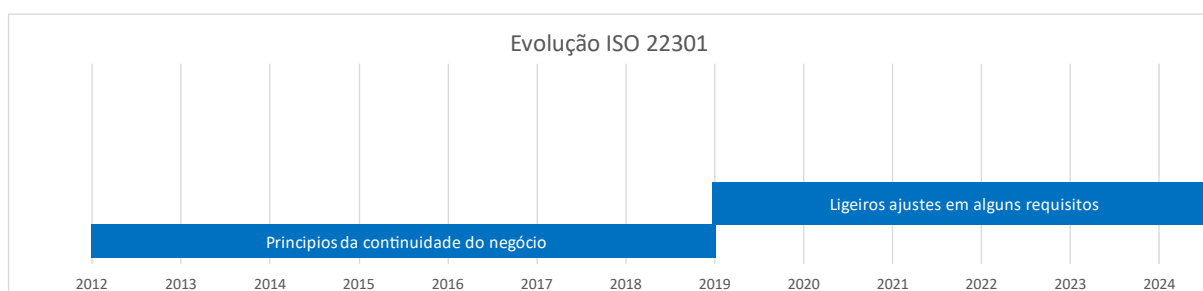


Figura 5 – Evolução histórica da norma ISO 22301

2.9 Evolução na gestão do risco e a sua ligação com os sistemas de gestão

Quando as organizações consideram implementar um sistema de gestão integrado, as 5 normas anteriormente referidas são as mais frequentemente consideradas, existindo, contudo, algumas exceções, nomeadamente em setores mais específicos, como por exemplo

o setor alimentar, onde normas como a ISO 22000:2018 têm uma fortíssima taxa de implementação; ou o setor médico, onde muitas vezes as organizações são pressionadas a implementar a ISO 13485:2016 de forma a continuar a fornecer os seus produtos.

De uma forma mais generalista, e não considerando os setores específicos, podemos dizer que as normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 27001:2013/ISO 27001:2022 e mais recentemente (e a ganhar cada vez maior visibilidade) a ISO 22301:2019, são sem dúvida normas importantes a considerar quando uma organização decide avançar com um sistema de gestão integrado.

Existem, contudo, uma série de situações que poderão, num curto prazo de tempo, alterar esta situação, tópicos como sustentabilidade, alterações climáticas, economia circular, energias renováveis, conservação da biodiversidade, gestão de resíduos, transporte sustentável, gestão da água ou responsabilidade social empresarial, poderão levar ao desenvolvimento de novas normas (em algumas situações tal já se verificou) e à sua implementação por parte das organizações.

A implementação de um sistema de gestão integrado de gestão, ajuda a organização a ultrapassar uma série de desafios e riscos aos quais está exposta, mas sabendo que a implementação de sistemas de gestão integrados é algo recente, é importante perceber agora como tem evoluído as estratégias de gestão destes riscos ao longo dos tempos e que tipo de ferramentas tem sido utilizadas pelas organizações para os ultrapassar.

Na tabela 2 podemos verificar como tem evoluído a gestão do risco ao longo dos tempos, do lado esquerdo da tabela encontramos a forma como no passado as organizações percecionavam e tratavam os riscos, no lado direito encontramos a nova abordagem e gestão dos riscos.

Tabela 2 – Diferenças entre a gestão do risco empresarial e a gestão tradicional dos riscos [20]

Gestão Tradicional dos Riscos	Gestão do Risco Empresarial
Riscos como perigos individuais	O risco é visto no contexto da estratégia empresarial
Identificação e avaliação dos riscos	Desenvolvimento da carteira dos riscos
Concentração em riscos específicos	Concentração nos riscos críticos
Atenuação dos riscos	Otimização do risco
Limites do risco	Estratégia do risco

Riscos sem responsáveis	Responsabilidades do risco definidas
Quantificação aleatória do risco	Controlo e medição dos riscos
“O risco não é da minha responsabilidade”	“O risco é da responsabilidade de todos”

Como é possível evidenciar na tabela 2, ao longo das últimas décadas existiu uma grande evolução em termos de estratégias e ferramentas relativas à gestão do risco nas organizações.

Estas alterações começam na forma como a organização perceciona os riscos a que se encontra exposta e atravessa todas as diferentes fases da gestão do risco.

A gestão do risco empresarial encontra-se focada em fornecer ferramentas às organizações de forma a garantir a continuidade dos diferentes negócios, para tal os riscos são percebidos como algo intrínseco às diferentes atividades da organização, e um correto tratamento dos riscos é hoje visto como uma ferramenta que ajuda a organização a evoluir e a melhorar os seus processos.

No capítulo 3 este tema será analisado com mais detalhe, no que concerne quer a possíveis impactos negativos na continuidade de negócio de uma organização resultante de uma inadequada gestão dos riscos, quer relativa às diferentes tipologias de tratamento dos riscos que as organizações encontram ao seus dispor para gerir os riscos a que se encontram expostas.

Capítulo 3 – Principais riscos sociais e suas repercussões na sustentabilidade das organizações e das economias

3.1 Identificação dos principais riscos sociais e suas repercussões

De acordo com a NP ISO31000:2018 – Gestão do Risco, risco é definido como sendo o “efeito da incerteza nos objetivos” [21].

Um risco societal, é um risco que se encontra diretamente relacionado com as percepções negativas do impacto de uma organização na sociedade onde se insere. Este risco está diretamente ligado à reputação da organização e à forma como a sociedade a percebe. Neste sentido, é fundamental que as organizações reduzam os seus potenciais riscos sociais com o objetivo de se manterem viáveis. [22]

Todas as organizações estão sujeitas a diversos tipos de riscos diariamente. O risco associado à reputação das organizações é um dos, que de acordo com os relatórios do Fórum Económico Mundial, mais tem crescido nos últimos anos. Neste sentido este trabalho focar-se-á neste tipo de risco tentando demonstrar como, através de uma implementação de um sistema de gestão integrado, as organizações podem diminuir a exposição a esta tipologia de risco.

Em 2021, o Fórum Económico Mundial identifica no seu “*The Global Risks Report 2021- 16th Edition*” [23] uma “...crescente fragmentação societal, manifestada através de riscos persistentes e emergentes...”

Comparando os últimos quatro relatórios do Fórum Económico Mundial no respeitante a “Riscos globais classificados por gravidade a curto prazo (até 2 anos)” verifica-se que a distribuição, em termos do top 10 em número absoluto de riscos por categoria, é a seguinte:

A tabela 3 apresenta os 10 principais riscos identificados, por tipologia, entre 2020 e 2023. [23,24,25,26]. Como se pode verificar, os riscos sociais têm sido uma das principais preocupações em termos de sustentabilidade, a curto prazo, ao longo dos últimos anos e, apesar do recente crescimento dos riscos ambientais, os riscos sociais continuarão a ser relevantes, assim sendo uma regular monitorização dos mesmos é fundamental.

Tabela 3 – Comparação do top-10 de riscos de curto prazo entre 2020 e 2023

Ano \ Categorias Riscos	2020	2021	2022	2023
Económico	2	1	2	0
Ambiental	3	2	2	5
Geopolítico	1	1	0	1
Sociais	2	4	4	3
Tecnológicos	2	2	2	1

Para uma melhor perceção do tipo de riscos em causa importa dar exemplos de cada categoria de risco:

- Riscos económicos: estagnação prolongada da economia;
- Riscos ambientais: fenómenos meteorológicos extremos;
- Riscos geopolíticos: atentados terroristas;
- Riscos tecnológicos: falhas de cibersegurança
- Riscos sociais: erosão da coesão social

Importa agora perceber quais as características comuns a todos os riscos sociais, de acordo com Robert Ludke, existem 5 características comuns a todos os riscos sociais [27]:

1. Humano – este tipo de risco é construído sobre quem somos como seres humanos e moldado pelo nosso estatuto económico, mobilidade social, ambiente comunitário e saúde mental;
2. Dinâmico – é formado pela forma como as pessoas reagem aos acontecimentos e ideias e, portanto, está sempre em evolução;
3. Disperso – é uma consequência da sociedade conectada de hoje, onde quase todos têm a capacidade de amplificar sua voz através da tecnologia e redes de familiares, amigos, colegas e seguidores de mídia social;
4. Distinto – é único para cada organização. Como o risco social se forma à medida que os seres humanos reagem organicamente a eventos e ideias, não há dois eventos de risco social iguais;
5. Escalável – como as plataformas de mídia social amplificam conversas públicas acelerando o risco social, isso pode escalar muito rapidamente de uma ideia ou conversa isolada para um movimento mais amplo.

Os riscos sociais são tão importantes, e podem tomar tantas formas diferentes, que é

importante que a organização se mantenha sempre atenta a eventuais sinais que possam indicar o aumento da sua exposição a este tipo de riscos. [28,29,30]

Este tipo de risco pode tomar diversas formas. Como exemplos de riscos sociais temos os perigos para o meio ambiente, para a saúde dos trabalhadores ou da população, ou ameaças à biodiversidade.

Ainda de acordo com Robert Ludke, existem 5 recomendações que podem ajudar a identificar e a minimizar os riscos sociais [27]:

1. A organização deve ter uma identidade bem definida: é importante ter os valores bem definidos e ter uma cadeia de decisão muito alinhada com esses valores. Ao conseguir isto a organização conseguirá dar uma resposta rápida e clara a qualquer risco social;
2. Diversificar os parceiros da organização: ao diversificar os parceiros da organização (fornecedores, clientes, partes interessadas...) a organização estará a aumentar o seu “sistema de vigilância” ajudando a identificar potenciais riscos sociais de uma forma mais precoce;
3. Perguntar em vez de indicar como fazer: é importante a organização não se “fechar sobre si mesmo” e tentar obter apreciação verdadeira sobre o seu desempenho e sobre a forma como a organização é percecionada;
4. Estabelecer canais de comunicação constante: atualmente é fundamental definir canais regulares e adequados entre a organização e as diversas partes interessadas. A informação que é transmitida, quando é transmitida, quem a transmite e de que forma é transmitida deve estar completamente definida;
5. Atuar com humanidade: como vimos os riscos sociais dependem muito da perceção humana, dessa forma é importante transmitir que a organização se preocupa com a sociedade (trabalhadores, mas também a sociedade no geral). Se a sociedade percecionar que a organização não toma as medidas mais benéficas para os seus trabalhadores ou se, por exemplo, é responsável por acidentes ambientais, a organização estará mais exposta a riscos sociais.

Tratando-se de um tipo de risco que se encontra ligado à imagem e reputação da organização, podemos afirmar que é um tipo de risco que tem sofrido alguma mutação ao longo dos últimos anos, já que atualmente se pode manifestar e propagar de uma forma muito mais rápida, recorrendo às plataformas digitais e às redes sociais, e é um tipo de risco a que as organizações se encontram ainda mais expostas nesta fase pós-pandemia e pós-confinamentos. Como sabemos, os confinamentos provocaram um aumento da utilização das

redes sociais e estas são, atualmente, uma das principais ferramentas de disseminação dos riscos sociais.

3.2 As normas ISO e a gestão dos riscos

Atenta a esta realidade, as normas ISO, providenciam ferramentas para ajudar as organizações a realizar esta análise do risco e também o mapeamento de todos os riscos a que estão expostas. Adicionalmente, as normas ISO ajudam a fazer uma avaliação e priorização desses mesmos riscos, dentro destas normas destacam-se a ISO22301 – Gestão da Continuidade do Negócio [14] e a ISO31000 - Gestão do Risco [21]. A norma ISO31000 funciona como uma ferramenta de auxílio à gestão dos riscos nos sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho entre outros, já a norma ISO22301 tem como foco ajudar as organizações a identificar os seus processos críticos, identificar os riscos a que as mesmas se encontram mais expostas e a definir planos de continuidade de negócio que possam ser ativados em caso de alguma disrupção. A implementação desta norma permite preparar as organizações para responder de uma forma célere e organizada a eventuais disrupções (internas ou externas) que possam afetar os seus processos e a sua operação. Exemplo de disrupções possíveis de mitigar através da implementação de um sistema de gestão da continuidade de negócio são catástrofes naturais, pandemias/epidemias, ataques informáticos, entre muitos outros. Também as outras normas referenciadas neste trabalho, ISO9001, ISO14001, ISO45001 e ISO27001, abordam questões relacionadas com riscos específicos, ajudando também elas à minimização dos mesmos.

Um dos requisitos que as organizações devem cumprir quando implementam um sistema de gestão nos âmbitos da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, Gestão da Continuidade de Negócio ou Segurança da Informação é proceder à avaliação dos riscos a que se encontram expostos. Conforme referido na tabela 2, a gestão dos riscos empresarial contempla o controlo e a medição dos riscos, o método tipicamente utilizado pelas organizações passa por avaliar os riscos utilizando dois critérios, **Probabilidade** e **Consequência**.

A **Probabilidade** avalia a possibilidade de um risco acontecer. Normalmente a escala utilizada para avaliar este parâmetro é uma escala que contempla as seguintes possibilidades, elevada, média e baixa. Podem, no entanto, ser utilizadas outras classificações, aumentando a complexidade desta avaliação. Sendo um parâmetro difícil de

classificar com elevada precisão, é importante as organizações definirem critérios adequados e repetíveis para fazer esta avaliação, na tabela 4 é apresentado um exemplo simples de escala de probabilidade que pode ser utilizada. [31]

Risco a ser avaliado: Acidentes de trabalho

Tabela 4 – Exemplos de uma escala de avaliação de probabilidade de um risco

Classificação	Definição (nº de acidentes de trabalho ocorridos no último ano)
Elevada	≥10
Média	3-9
Baixa	≤2

A **Consequência** de um risco avalia o impacto na organização caso determinado risco ocorra. Este impacto pode ser, também ele, avaliado utilizando diversos parâmetros, sendo que estes parâmetros podem variar consoante a tipologia do risco a ser avaliado, por exemplo a consequência de um risco tecnológico pode ser avaliado tentando medir o impacto que essa situação pode produzir na imagem da organização, já a consequência de um risco relativo a pessoas (por exemplo a taxa de rotatividade de trabalhadores ou a taxa de absentismo de uma equipa) podem ser avaliados tentando medir o impacto financeiro na organização. Em termos de escala a utilizar nesta avaliação, podem ser usadas classificações como Crítica, Significante, Marginal.

Na tabela 5 apresenta-se um exemplo de escala de consequência que pode ser utilizada pelas organizações. [31]

Risco a ser avaliado: Acidentes de trabalho

Tabela 5 – Exemplos de uma escala de avaliação da consequência de um risco

Classificação	Definição (impacto no serviço prestado pela organização)
Crítica	A prestação do serviço tem de ser interrompida
Significante	Existem constrangimentos graves, superior a 2 horas, na prestação do serviço
Marginal	Existem constrangimentos ligeiros, inferior a 2 horas, na prestação do serviço

Após a classificação da Probabilidade e da Consequência de todos os riscos que forem identificados, deve ser calculado o nível do risco. O nível do risco resulta, tipicamente, de uma fórmula matemática que combina a Probabilidade e a Consequência anteriormente calculadas. Existem diversos modelos matemáticos e algorítmicos que calculam automaticamente o nível de um risco considerando os dois parâmetros anteriormente mencionados.

Na tabela 6 apresenta-se um exemplo possível de matriz de avaliação do nível do risco.

Tabela 6 – Matriz de avaliação do nível do risco

Probabilidade	Elevada	Médio	Alto	Alto
	Média	Baixo	Médio	Alto
	Baixa	Baixo	Baixo	Médio
		Marginal	Significante	Critica
		Consequência		

Após a organização realizar a avaliação de todos os riscos identificados para a sua atividade, deverá decidir como pretende tratar cada um deles e também aqui os sistemas de gestão têm um papel fundamental ao ajudar as organizações a tomar as decisões mais corretas para cada tipo de risco. Tipicamente existem 3 formas principais de tratamento de um risco:

1. Aceitar o risco,
2. Reduzir o risco,
3. Transferir o risco.

Existem diversas razões que levam as organizações a decidir aceitar os riscos, uma das razões passa por fazer a análise entre os potenciais danos ou perdas que o risco poderá causar e o custo ou investimento que seria necessário pagar de forma a evitar a exposição a esse mesmo risco. Em diversas situações, e depois de fazerem esta análise as organizações optam por aceitar os riscos em vez de investirem para evitar a exposição ao mesmo.

Reduzir o risco implica averiguar, desenvolver e implementar ações que terão impacto direto na Probabilidade e/ou na Consequência desse mesmo risco.

Estas ações podem ser de variadíssimas naturezas e estão ligadas ao risco que estamos a

analisar. Como exemplo pode considerar-se que o aumento da comunicação com as populações envolventes, explicando a atividade da organização e quais os seus impactos para o meio ambiente, reduzirá a probabilidade do risco associado à reputação da organização que poderia resultar de uma queixa ou reclamação por parte da população que poderia ter origem na desinformação, ou falta de informação, relativa à atividade da organização.

Como terceira alternativa, temos a possibilidade de transferir os riscos. Para transferir um risco é necessário envolver uma terceira entidade, por exemplo uma companhia de seguros, que ficará responsável por definir eventuais ações para mitigar o risco e principalmente ficará com a responsabilidade de gerir esse mesmo risco. É importante perceber que a transferência de risco é apenas uma passagem de responsabilidade perante o risco e não uma eliminação do mesmo. Ao passar a responsabilidade para outra entidade a organização fica na mesma exposta aos efeitos desse mesmo risco e fica com menor poder de intervenção sobre ações que poderá desenvolver perante o mesmo, assim sendo é importante a organização perceber esta conjuntura antes de optar por transferir os riscos.

Nem todas as opções, contudo, podem ser aplicadas a todos os tipos de risco, como exemplo no caso dos riscos societários é extremamente difícil transferir o risco, esta situação prende-se sobretudo com o facto de, nesta tipologia de riscos, a imagem da organização estar permanentemente sobre escrutínio e, salvo nalguns riscos mais ligados à parte ambiental, não ser fácil passar a responsabilidade da gestão para entidades terceiras à organização.

Os riscos ambientais devem ser transferidos para outro ator social com bastante cuidado, e apenas sobre certas condições as organizações devem avançar com esta opção.

O surgimento de novos riscos sociais, nomeadamente a partir do momento em que a imagem do homem como único sustentador da casa passou a ser alterada pelo papel cada vez mais ativos das mulheres na sociedade, levaram ao aumento da exposição das organizações aos riscos sociais, nomeadamente porque nos dias de hoje é natural as mães terem empregos fora de casa, não auferindo, contudo, os mesmos salários que os pais que desempenham as mesmas funções. Neste sentido também as organizações deverão ter este risco em consideração, ao promover, por exemplo, a igualdade salarial para homens e mulheres na mesma função.

Ao realizar uma correta avaliação dos riscos a organização conseguirá priorizar aqueles que são mais urgentes de tratar e também perceber quais os que, neste momento, não necessitam de foco imediato.

Para realizar uma correta gestão dos riscos, as organizações podem recorrer ao ciclo PDCA (plan, do, check, act) que é a base de todas as normas ISO.

Na fase do “Plan” a organização deverá ter em consideração os objetivos e também os processos e os recursos necessário para realizar a gestão do risco.

Na fase “Do” a organização deverá assegurar que existe um treino adequado das pessoas, assim como a comunicação apropriada, e a documentação necessária.

Na fase “Check” cabe à organização fazer a avaliação do que foi definido e executado anteriormente, sendo que esta fase pode ser feita através de uma autoavaliação ou recorrendo a auditorias externas.

Por fim na fase “Act” a organização deverá decidir sobre novas medidas necessárias para o controlo dos riscos.[4]

Esta ligação imediata entre o ciclo PDCA, quando consideramos uma gestão adequada dos riscos, e os ciclos PDCA das normas ISO, nomeadamente as que estão no âmbito de análise deste trabalho, Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, Gestão da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação, ajudam a perceber que a implementação de um sistema de gestão numa organização é também uma mais-valia para a gestão dos riscos a que as organizações estão expostas.

É também possível fazer uma ligação direta entre os diferentes requisitos da estrutura de alto nível da ISO (também conhecido por anexo SL, entrou em vigor em 2012 e harmoniza a estrutura da grande maioria de normas emitidas após a sua entrada em vigor, a figura 6 reflete esta situação), com as etapas de gestão do risco, podemos concluir que a análise ao ciclo PDCA pode ficar refletido da seguinte forma.

Fase “Plan” – requisitos 4.1 a 4.4; 5.1 a 5.3, 6.1 a 6.3 e 7.1 a 7.5

Fase “Do” – requisitos 8.1 a 8.7

Fase “Check” – requisitos 9.1 a 9.3

Fase “Act” – requisitos 10.1 a 10.3

Existem diversas outras famílias de riscos a que todas as organizações estão expostas, como por exemplo os riscos tecnológicos, onde se incluem os ciberataques, ou os riscos relacionados com a própria infraestrutura onde a organização desenvolve a sua atividade.

Contudo, independentemente da família de risco, e conforme evidenciado neste capítulo, uma correta gestão dos diversos riscos é crítico para a subsistência das próprias organizações, sendo igualmente crítico para a sustentabilidade da própria sociedade como um todo.

Existem diversas ferramentas que podem apoiar as organizações a assegurar esta gestão, sendo que a implementação de um sistema de gestão integrado é sem dúvida uma das melhores. A integração eficaz de sistemas de gestão pode ajudar as organizações a gerir melhor os riscos, melhorar o desempenho e melhorar a sua reputação, demonstrando um compromisso com práticas empresariais responsáveis e sustentáveis.

3.3 Estrutura das normas analisadas

Para uma melhor perceção de como os requisitos das diferentes normas, em análise neste trabalho, podem ser integrados, na figura 6 apresenta-se uma comparação entre os diversos requisitos das normas.

ISO 9001 (Qualidade) como base, ISO 22301 (Continuidade do Negócio), ISO 27001 (Segurança da Informação), ISO 14001 (Ambiente) e ISO 45001 (Higiene e Segurança no Trabalho)

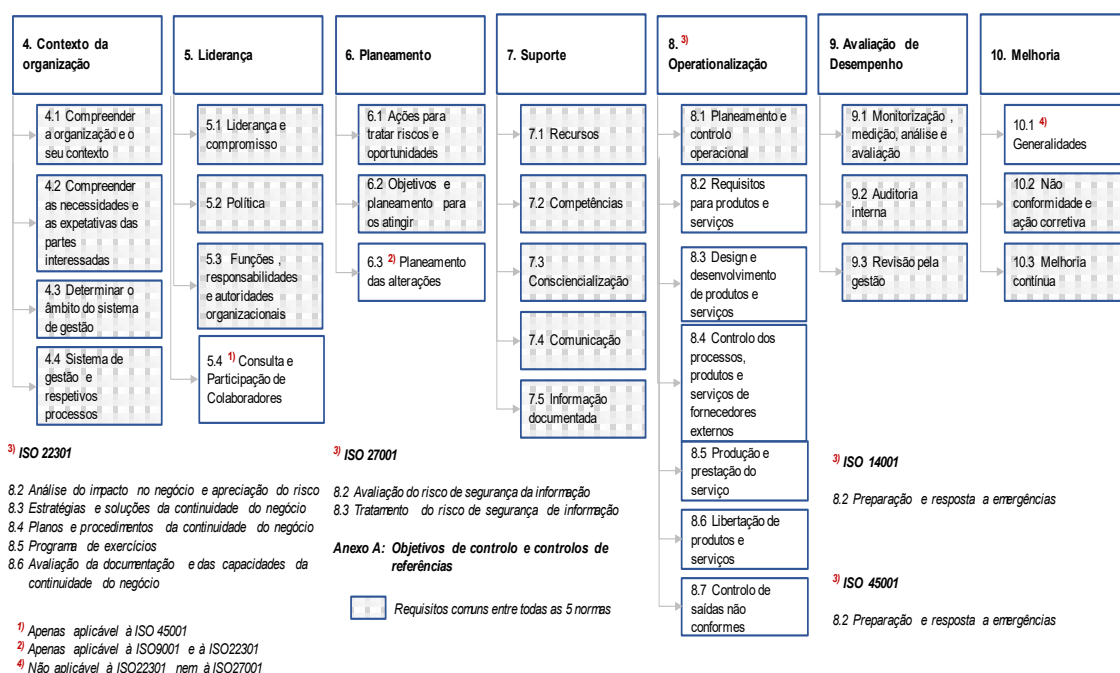


Figura 6 – Comparativo de requisitos entre as normas NP EN ISO9001:2015, NP EN ISO22301:2020, NP EN ISO14001:2015, NP ISO45001:2019 e ISO27001:2022 [4, 11,12,13,14]

Conforme se pode verificar na análise da figura 6, existe uma estrutura base que é comum a

todas as normas analisadas. As principais diferenças encontram-se no capítulo 8 que é, tipicamente, o capítulo da Operacionalização, uma outra particularidade prende-se com o fato de a norma ISO 27001 conter no seu anexo A requisitos que necessitam de ser considerados aquando da implementação desta norma, esta é uma particularidade que não existe em nenhuma outra das normas consideradas no âmbito deste trabalho.

O fato de existir uma estrutura comum a todas as normas facilita a integração dos sistemas, dado muitos dos requisitos serem semelhantes, evitando desta forma, na maioria das vezes, duplicação de trabalho.

Capítulo 4 – Vantagens da implementação de um sistema de gestão integrado, os desafios identificados e a identificação das partes interessadas auscultadas relevantes no âmbito da integração de sistemas de gestão

4.1 Vantagens da implementação de um sistema de gestão integrado

São muitos os desafios que as organizações *multisite* necessitam de superar de forma a implementar e manter sistemas de gestão integrado nas áreas da qualidade, ambiente, segurança e saúde no trabalho, continuidade do negócio e segurança da informação, mas antes de se especificar quais são estes desafios é importante perceber também algumas das vantagens adicionais, para além da já identificada no capítulo anterior referente à gestão dos riscos, de que as organizações usufruem por implementar um sistema de gestão integrado nas áreas referidas acima.

Existem diversas vantagens para uma organização na implementação de um sistema de gestão integrado, estas vantagens podem ser de uma forma genérica divididas em 2 grandes famílias: vantagens internas e vantagens externas.

Em termos de vantagens internas, é possível enumerar, por exemplo: melhoria da eficiência e eficácia interna; homogeneidade nas metodologias de gestão; eliminação da sobreposição de esforços; redução dos custos de certificação externa (quando comparado com certificações individuais em cada site); diminuição do número de procedimentos; efeitos sinérgicos; abordagem holística à gestão dos riscos empresariais; melhoria na comunicação interna; redução dos riscos... [32,33]

Em termos de vantagens externas, também de acordo com os mesmos autores, podem listar-se, por exemplo: vantagem competitiva face à concorrência; aumento da satisfação dos clientes e outras partes interessadas; possibilidade de atrair novo negócio; melhoria na comunicação externa, entre muito outras. [32,33]

Adicionalmente existem vantagens específicas de cada norma, por exemplo a norma da Continuidade de Negócio permite uma melhor perceção dos processos críticos e quais deverão ser priorizados de forma a não comprometer a atividade da organização, no caso da norma da Qualidade o foco principal está na satisfação dos clientes, sendo que no caso da norma Ambiental as preocupações principais estão na preservação do meio ambiente, já no caso da norma de Segurança e Saúde no Trabalho a aposta passa por reduzir o número de

acidentes de trabalho e na melhoria das condições de trabalho para os trabalhadores, e finalmente a norma da Segurança da Informação aposta na proteção da informação sensível. Existem muitas outras vantagens que podiam ser aqui enumeradas, mas muitas delas dependem da atividade da organização e da dimensão da mesma.

A implementação de um Sistema de Gestão Integrado requer um planeamento e execução cuidadosos, mas os benefícios podem ser significativos. Ao integrar vários sistemas de gestão num só, as organizações podem racionalizar os seus processos, melhorar a eficiência e reduzir os custos, melhorando ao mesmo tempo o seu desempenho global.

Se existem tantas vantagens, quer internas, quer externas, para as organizações de todos os tipos (*multisite* ou com apenas uma localização) em implementarem, manterem e certificarem sistemas de gestão integrados, por que motivo o número de certificações de sistemas integrados ainda não é assim tão elevado?

A resposta a esta questão prende-se com os desafios que as organizações têm de ultrapassar para implementarem, manterem e certificarem sistemas de gestão integrados.

4.2 Desafios na implementação de um sistema de gestão integrado numa organização *multisite*

Após a realização da pesquisa bibliográfica, foi possível identificar uma série de desafios a que as organizações *multisite* terão de dar resposta de forma a avançar com o processo.

Entre os desafios mais recorrentemente identificados encontram-se:

- Quais os motivos que influenciam a organização na tomada de decisão de iniciar o processo de implementação de um sistema de gestão?
- Como seleccionar a(s) norma(s) a implementar?
- Como identificar quais os locais que deverão ser incluídos no âmbito de certificação?
- Deve optar-se por uma certificação única *multisite* ou cada local deverá ter a sua certificação independente?
- Deve ser seleccionado um responsável em cada localização ou uma equipa central deve ser responsabilizada pela implementação em todos os locais?
- Como se assegura a correta formação dos implementadores nas diversas localizações de forma a assegurar a inexistência de discrepâncias na implementação dos sistemas?
- A implementação do sistema de gestão deverá iniciar-se com a implementação simultânea das diversas normas identificadas ou deverá ser realizada norma a norma? [33,34]

Após a implementação e certificação dos sistemas, existe um desafio que é normalmente referido, este desafio passa por assegurar que as metodologias definidas na fase de implementação são mantidas ao longo do tempo, de forma a assegurar que o sistema de gestão integrado se mantém “vivo”.

De modo a apurar-se qual a perspetiva, do lado dos responsáveis de implementação destes sistemas nas organizações, dos auditores e também dos organismos de certificação, sobre os parâmetros que são importantes ultrapassar aquando da decisão de implementação de um sistema de gestão integrado em organizações *multisite*, procedeu-se à auscultação, através do envio de inquéritos, destas partes interessadas, algumas das quais diretamente envolvidas na implementação de sistemas e outras cujo trabalho é auditar regularmente sistemas de gestão *multisite* e também apoiar as organizações na gestão dos seus processos de certificação. Desta forma tentou-se obter uma visão de todos os ângulos em relação ao processo de implementação, auditoria e certificação. Para perspetivar possibilidades de trabalho futuro, auscultou-se estas mesmas partes interessadas na perspetiva de desafios subsequentes ou novas oportunidades que estejam a ser planeadas.

Os inquéritos foram preparados e estruturados refletindo os principais desafios identificados na bibliografia consultada [33,34], sendo que para cada questão foi solicitado que apenas uma opção fosse selecionada. Os inquéritos foram enviados no início de fevereiro de 2023 e todas as respostas foram recebidas até de 15 de março de 2023.

Nestes inquéritos questionou-se, nos seus casos particulares, quais os desafios que foram mais difíceis de ultrapassar, ou no caso dos auditores/consultores e organismos de certificação, quais os desafios que normalmente encontram nas organizações que auditam/prestam consultadoria.

Em termos de auscultação de atores económicos relevantes no âmbito da Integração de Sistemas de Gestão particularmente nos âmbitos da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, Continuidade do Negócio e Segurança da Informação, solicitou-se a opinião a 3 auditores que realizam auditorias integradas Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho, sendo que dois deles também auditam nos âmbitos da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação, perfazendo, entre os 3, um total de, aproximadamente, 95 anos de experiência a trabalhar com sistemas de gestão.

Em termos de implementadores, foi possível auscultar 2 responsáveis globais de Sistemas de Gestão de Qualidade, Continuidade de Negócio e Segurança de Informação, que pertencem à equipa central e que são responsáveis por orientar 10 implementadores locais (que foram também consultados para suportar algumas das respostas dadas pelos colegas

diretamente auscultados), numa multinacional do setor de serviços tecnológicos com diversas localizações e com mais de 10000 trabalhadores; 1 responsável de Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no trabalho numa multinacional no setor automóvel com sites em diversos países e com mais de 16000 trabalhadores; 1 ex-responsável de Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no trabalho, também no setor automóvel, com sites em diversos países e aproximadamente 8000 trabalhadores e 1 ex-responsável de Qualidade e Ambiente numa organização industrial com atividade em diversos locais em Portugal e com aproximadamente 300 trabalhadores.

Em termos de organismos de certificação (O.C.), foi possível auscultar 2 dos maiores organismos certificadores a atuar em Portugal que, em conjunto, perfazem um total de 55% da quota de mercado nacional em termos de número de certificados em Portugal e ambos com forte implementação internacional.

Na tabela 7 encontra-se um resumo das partes interessadas inquiridas, em termos de experiência com normas, setores de atividade, anos de experiência e setor de atividade.

Tabela 7 - Caracterização das partes interessadas inquiridas

	Implementador 1	Implementador 2	Implementador 3	Implementador 4	Implementador 5	Consultor 1	Consultor 2	Consultor 3	OC1	OC2
Responsabilidade em termos de normas	9001, 22301 e 27001	9001, 22301 e 27001	9001, 14001 e 45001	9001, 14001 e 45001	9001 e 14001	9001, 14001, 45001, 27001 e 22301	9001, 14001, 45001, 27001 e 22301	9001, 14001, 45001	9001, 1400 01, 1,450 2700 1 e 2230 1	9001, 1400 01, 1,450 2700 1 e 2230 1
Dimensão da organização (n.º colaboradores)	10000	10000	16000	8000	300	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Setor de atividade	Tecnológico	Tecnológico	Automóvel	Automóvel	Indústria Pesada	Consultadoria	Consultadoria	Consultadoria	N.A.	N.A.
Anos de Experiência	6	20	14	22	18	38	32	25	N.A.	N.A.

O objetivo de selecionar e inquirir estas partes interessadas está relacionado com a necessidade de obter uma perspectiva completa de todo o processo, desde a fase da implementação até à fase da auditoria. A escolha dos inquiridos teve em consideração as particularidades do tema deste trabalho, nomeadamente em termos de normas consideradas no âmbito (todos os auscultados têm experiência ou responsabilidade em pelo menos uma das normas) e em termos de organizações *multisite* (todos os auscultados trabalham em organizações *multisite* ou trabalham com esta tipologia de organizações – no caso dos consultores/auditores e organismos de certificação).

Capítulo 5 – Análise de resultados

A análise dos resultados dos inquéritos rececionados será feita por tipologia de parte interessada, em primeiro lugar serão apresentados os resultados relativos aos questionários recebidos pelos responsáveis pela implementação de sistemas de gestão, seguidamente serão apresentados os resultados relativos aos questionários recebidos pelos auditores/consultores e finalmente os resultados dos inquéritos relativos aos organismos de certificação. Nos inquéritos, disponíveis como anexos a este trabalho, as respostas das diferentes partes interessadas encontram-se identificadas a azul.

5.1 Tratamento dos resultados dos inquéritos aos implementadores

Questão 1:

Quando questionados sobre a intervenção direta das partes interessadas no processo de decisão, a resposta não foi unânime, existem implementadores que referiram que a decisão de avançar com o processo de certificação **não teve participação ativa de nenhuma das suas partes interessadas**, mas também houve implementadores que referiram que efetivamente a **decisão teve a intervenção de uma ou mais partes interessadas**. Como será analisado com mais detalhe no capítulo 6, as partes interessadas podem tomar um papel bastante relevante no processo de decisão.

Questão 2:

Em relação aos fatores internos e externos analisados, as respostas dividem-se relativamente ao **benchmarking e à análise do contexto interno e externo**. Parte dos inquiridos referiram que existiu benchmarking e comparação direta com organizações semelhantes aquando do processo de decisão enquanto a outra parte referiu que apenas analisaram o **contexto interno e externo** (sem uso de benchmarking) no momento da decisão.

O benchmarking é uma estratégia que procura otimizar a performance de uma organização recorrendo à informação disponível no mercado, contudo nem sempre é possível aplicar esta estratégia em todas as organizações e muitas vezes a decisão por avançar pela implementação de um sistema de gestão é realizada sem o recurso a esta metodologia.

Questão 3:

Quando a questão se prende sobre quais os fatores que levaram a organização a optar por uma certificação *multisite* em vez de uma certificação individual em cada localização, as opiniões também se dividem, existindo inquiridos que referiram que os **menores custos associados à certificação *multisite***, quando comparada com a certificação individual por site, foi o principal fator, existem também implementadores que referiram que **assegurar uma auditoria única a todo o sistema simultaneamente** (facilidades em termos logísticos de operacionalização das atividades) ou **assegurar a existência de processos comuns, alinhamento de procedimentos ou alocação de recursos**.

Neste caso as opções selecionadas são bastante distintas, se num caso o custo é o fator decisivo, já quando falamos na opção de realizar uma auditoria única poderemos estar não só a considerar o custo da mesma, mas também o fato de poderem não existir recursos disponíveis para acompanhar diversas auditorias ao longo do ano, quando a resposta está relacionada com a existência de processos comuns e alinhamento de procedimentos o motivo relaciona-se mais com o desejo de evitar duplicação de auditorias aos mesmos processos.

Questão 4:

Relativamente ao motivo principal que motivou a seleção da primeira norma a implementar, a maioria dos auscultados selecionou **o reconhecimento internacional do referencial/norma**, este fator é um fator especialmente importante em organizações multinacionais, já que é importante que a norma selecionada seja reconhecida em todos os países onde operam. Existiu também um implementador que referiu que a **existência prévia de processos já definidos** (menor esforço de implementação) foi o fator decisivo.

Questão 5:

Quando questionados sobre qual a maior dificuldade encontrada durante o processo de implementação, as opiniões dividem-se uma vez mais, neste caso entre a **diversidade de atividades desenvolvidas pela organização** a **pouca formação/informação sobre os requisitos normativos** e a **dificuldade de adaptação dos requisitos às atividades desenvolvidas pela organização**. Neste caso a solução para todos estes desafios pode passar por uma correta capacitação das pessoas responsáveis pela implementação, um correto conhecimento dos requisitos, aliado a um bom conhecimento da organização, poderá ser a chave para resolver estas situações.

Questão 6:

Quando questionados sobre qual o desafio que gostariam de destacar relativamente à implementação do sistema de gestão integrado, as opiniões voltaram a dividir-se, neste caso entre as **dificuldades que sentiram em encontrar responsáveis nas diversas localizações que ajudassem na implementação do sistema e a dificuldade em uniformizar as diversas metodologias entre as diferentes localizações**. A seleção das pessoas corretas nas diversas localizações onde a atividade é desenvolvida é importante para apoiar a implementação do sistema de gestão, sobretudo nas organizações onde a opção foi ter uma equipa central apoiada por recursos locais ou em que a opção foi não ter uma equipa central e apenas ter recursos locais. De forma a garantir a uniformização de metodologias, a organização poderá promover reuniões/encontros, entre os diversos elementos de apoio das diferentes localizações, para que possam trocar experiências e partilhar dificuldades, encontrando também soluções possíveis de implementar nas diversas localizações.

Questão 7:

Relativamente à questão se quando iniciaram o processo de implementação da primeira norma o plano já estaria delineado para implementarem normas adicionais, o que se verificou foi que **apenas num caso a decisão pela implementação de um sistema integrado não estava pensada inicialmente** e decorreu após o início da implementação da primeira norma. O que se pode concluir nesta situação é que, e considerando que em nenhuma das situações as organizações optaram por implementarem simultaneamente mais do que uma norma, os planos das organizações contemplavam a implementação de normas adicionais após a inicial.

Questão 8:

Quando questionados sobre desafios adicionais que tenham surgido após a implementação da primeira norma e durante o processo de implementação de normas adicionais, as respostas dividem-se, existindo implementadores que referiram que **existiram desafios adicionais**, não tendo, contudo, especificado sobre quais foram estes desafios nas respostas aos inquéritos, contudo quando se solicitou esclarecimentos sobre esta resposta, todos referiram **questões relacionadas com formação adicional dos trabalhadores**.

Questão 9:

O principal desafio que os implementadores auscultados se depararam após a certificação inicial foi com a **menor disponibilidade ou mesmo indisponibilidade dos recursos que tinham sido alocados para dar suporte ao processo de implementação**, esta é uma situação recorrente e como será abordado no capítulo 6 é importante as organizações encontrarem formas de perceber que a certificação não é o fim mas sim apenas uma etapa, importante, do processo; a **dificuldade na manutenção das metodologias definidas durante o processo** foi também um desafio referenciado por um dos implementadores.

Questão 10:

Uma das questões que também não foi unânime em termos de respostas, prendeu-se com a eventual possibilidade de voltar atrás no tempo e reiniciar o processo.








Curiosamente, **apenas um dos inqueridos respondeu que teria iniciado com a implementação simultânea das normas**, reforçando-se assim a opinião que os responsáveis pela implementação preferem **implementar uma norma de cada vez em alternativa à implementação simultânea das mesmas**. A opção que mais votos obteve foi a que referia o reforço das equipas nas diferentes localizações. Uma vez mais fica aqui espelhado a importância de escolher as pessoas certas nos diversos locais. Um dos inqueridos referiu que, mesmo tendo a possibilidade de reiniciar o processo, não faria nada de diferente.

Questão 11:

Em relação à principal vantagem que os inqueridos percecionam através da implementação de um sistema de gestão integrado, a maioria das respostas prende-se com **fatores internos, neste caso a melhoria da eficiência e eficácia**, e não tanto com fatores externos, nesta situação vantagem competitiva face à concorrência.

A tabela 8 apresenta um resumo dos desafios que foram identificados através da pesquisa bibliográfica e que foram também referidos pelos implementadores no processo de implementar e manter sistemas de gestão integrados.

Tabela 8 - Resumo das respostas dos implementadores

Motivos que influenciam a organização na tomada de decisão de iniciar o processo de implementação de um sistema de gestão?	
Como selecionar a(s) norma(s) a implementar?	
Como identificar quais os locais que deverão ser incluídos no âmbito de certificação?	
Deve optar-se por uma certificação única <i>multisite</i> ou cada local deverá ter a sua certificação independente?	
Deve ser selecionado um responsável em cada localização ou uma equipa central deve ser responsabilizada pela implementação em todos os locais?	
Como se assegura a correta formação dos implementadores nas diversas localizações de forma a assegurar a inexistência de discrepâncias na implementação dos sistemas?	
A implementação do sistema de gestão deverá iniciar-se com a implementação simultânea das diversas normas identificadas ou deverá ser realizada norma a norma?	

Nota: Todos os desafios analisados neste trabalho foram identificados por esta parte interessada.

Adicionalmente foi possível também recolher informação relativo às vantagens que os implementadores identificaram após implementar sistemas de gestão integrados, referidas na seção 4.1, e ainda sobre as dificuldades em manter as metodologias após a implementação, este tema será abordado em detalhe no capítulo 6.

5.2 Tratamento dos resultados dos inquéritos aos auditores/consultores

Questão 1:

Quando questionados sobre quais as principais diferenças entre organizações *multisite* e organizações com apenas uma localização, em que ambas tenham implementado sistemas de gestão integrados, a resposta é unânime e prende-se com a **menor sensibilização dos trabalhadores em alguns sites**. A formação, e sobretudo a sensibilização de todos os responsáveis que intervêm no processo é uma das maiores dificuldades que as organizações, que operam em mais do que uma localização, têm de ultrapassar.

Questão 2:

Uma outra resposta unânime entre os auditores/consultores inqueridos relaciona-se com os principais fatores que diferenciam as organizações *multisite* face a organizações com apenas um local de atividade, neste caso a resposta prende-se com **desafios logísticos** que acabam por tornar o processo mais complexo. Esta questão está diretamente relacionada com o âmbito de certificação, e com a seleção, por partes das organizações, dos locais/serviços a incluir no âmbito.

Questão 3:

Uma questão interessante, está relacionada com o fato que todos os auditores/consultores inqueridos consideram que a decisão por parte das organizações sobre quais os referenciais a implementar está diretamente ligado com solicitações que advém de alguma das partes interessadas. Neste caso é claramente dada **relevância às partes interessadas, e ao seu direto envolvimento no processo**.

Questão 4:

A primeira questão onde os auditores/consultores não chegaram a acordo total relaciona-se com os desafios que as organizações *multisite* têm de ultrapassar para implementar e manter os seus sistemas de gestão, enquanto dois auditores/consultores optaram por enfatizar o **envolvimento da organização, nos seus diversos níveis, em todas as localizações**, um dos auditores/consultores optou por escolher a **forma como os diversos requisitos são implementados nas diversas localizações**. O envolvimento da gestão de topo é um dos requisitos que a ISO vem reforçando ao longo dos anos, dando, inclusivamente, cada vez mais relevância a este tópico. Assegurar que o sistema é entendido e implementado de forma

semelhante entre as diversas localizações é também um fator crítico para assegurar o sucesso de qualquer sistema de gestão integrado.

Questão 5:

Quando foi solicitada a opinião sobre se faz mais sentido avançar com a implementação simultânea de um sistema de gestão integrado, ou se por sua vez esta decisão depende da complexidade da organização, a opinião também não foi unânime, enquanto um dos auditores/consultores optaria **sempre por avançar com a implementação simultânea**, outros dois foram mais cautelosos e preferem **avaliar a complexidade da organização antes de avançar com a implementação simultânea**. Curiosamente todas as quatro organizações consultadas na realização deste trabalho, decidiram, aquando da implementação dos seus sistemas, não avançar com a implementação simultânea de referenciais.

Questão 6:

Quando questionados sobre a decisão das organizações por avançar com sistemas únicos integrados em todas as localizações ou com localizações individuais, local a local, todos referem que **a maioria das organizações multisite com sistemas de gestão integrados optam por sistemas únicos que englobam todas as localizações**. Esta foi também a situação que foi encontrada nas quatro organizações consultadas.

Questão 7:







Quando questionados sobre qual, na sua opinião, seria o motivo da escolha de uma certificação única face a uma certificação local a local, uma vez mais todos optaram pela mesma resposta, neste caso, referem que **os menores custos associados a uma certificação integrada** é o motivo principal para esta escolha.

Questão 8:

Por fim, questionou-se os auditores/consultores sobre como preveem a evolução dos sistemas de gestão nos próximos anos, e também aqui todos foram unânimes em responder que **a ISO9001 continuará a ser a norma dominante**, existindo o **desenvolvimento de novos referenciais sectoriais como complemento**. Esta informação será tratada no capítulo 7.

A tabela 9 apresenta um resumo dos desafios que foram identificados através da pesquisa bibliográfica e que foram também referidos pelos auditores/consultores no processo de auditoria e consultoria.

Tabela 9 - Resumo das respostas dos auditores/consultores

Motivos que influenciam a organização na tomada de decisão de iniciar o processo de implementação de um sistema de gestão?	
Como selecionar a(s) norma(s) a implementar?	
Como identificar quais os locais que deverão ser incluídos no âmbito de certificação?	
Deve optar-se por uma certificação única <i>multisite</i> ou cada local deverá ter a sua certificação independente?	
Deve ser selecionado um responsável em cada localização ou uma equipa central deve ser responsabilizada pela implementação em todos os locais?	
Como se assegura a correta formação dos implementadores nas diversas localizações de forma a assegurar a inexistência de discrepâncias na implementação dos sistemas?	
A implementação do sistema de gestão deverá iniciar-se com a implementação simultânea das diversas normas identificadas ou deverá ser realizada norma a norma?	

Nota: Neste caso existiu um desafio (deve ser selecionado um responsável em cada localização ou uma equipa central deve ser responsabilizada pela implementação em todos os locais) que não foi mencionado por esta parte interessada.

Adicionalmente foi possível também recolher informação relativa à evolução dos sistemas de gestão, tema que será tratado na seção 7.2.

5.3 Tratamento dos resultados dos inquéritos aos organismos de certificação

Questão 1:

Quando questionados sobre quais os motivos pelos quais as organizações procuram a certificação tendo já uma ideia clara da norma a implementar, ou já implementada, um dos organismos referiu que a escolha da norma é **muito influenciada pelas partes interessadas da organização**, enquanto o outro referiu que o **reconhecimento internacional do referencial/norma é o motivo principal**.

Questão 2:

Quando questionados sobre qual o fator principal que levam os seus clientes a optar por uma certificação *multisite* em alternativa a uma certificação individual por cada site, ambos os organismos responderam que **os menores custos associados** à primeira opção face à segunda é o fator principal para esta escolha.

Questão 3:

Quando a questão se focou nas maiores dificuldades que sentem que os seus clientes têm aquando da implementação de um sistema de gestão integrado numa organização *multisite*, os organismos de certificação acabaram por ter visões diferentes, um deles indicou a **diversidade de atividades desenvolvidas pela organização**, que se alia à complexidade da mesma como principal dificuldade enquanto o outro apontou à **uniformização de procedimentos entre todas as localizações** como principal dificuldade.

Questão 4:

A forma como as dificuldades, apontadas na questão anterior, se exprimem na vida real acaba por ser através de identificação de **desvios diferentes nas diferentes localizações**. Este fato reforça a questão de em organizações *multisite* ser extremamente complexo assegurar a implementação uniforme do sistema de gestão integrado em todas as localizações abrangidas pelo âmbito.

Questão 5:

Mesmo considerando que a possibilidade de encontrar desvios diferentes nas diferentes localizações é um dado importante, ambos os organismos acabaram por confirmar que em casos de organizações *multisite* que implementam sistemas de gestão integrados a **opção**

recai tipicamente por uma certificação global, com as organizações a optarem por assumir os riscos inerentes a esta escolha.

Questão 6:

Quando questionados sobre a forma que tipicamente, na sua base de clientes atual, os sistemas de gestão integrados são implementados em organizações *multisite*, ambos os organismos identificaram a **existência de uma equipa central como elemento de ligação comum à maioria dos seus clientes**, contudo, enquanto que num dos casos foi identificado que esta equipa trabalha sozinha e é responsável pela correta implementação em todos os locais sem apoio de uma equipa local, o outro organismo indicou a **existência de equipas locais que complementam as orientações centrais e ajudam na implementação local**.

Questão 7:








Também quando questionados sobre se os sistemas de gestão integrados são implementados simultaneamente, ou uma norma de cada vez, os organismos não concordaram, um deles indicou que pela sua experiência **os sistemas são implementados simultaneamente**, já o outro indicou que é mais comum encontrar **organizações que escolhem implementar uma norma de cada vez**.

Questão 8:

Por fim, ambos os organismos concordaram que **os sistemas de gestão integrados tendem a crescer**, existindo um grande foco na satisfação do cliente e utilizando os sistemas de gestão como uma ferramenta que ajuda a promover esta situação.

Na tabela 10 apresenta-se o resumo dos desafios que foram identificados através da pesquisa bibliográfica em comparação com os que foram também referidos pelos organismos de certificação.

Tabela 10 - Resumo das respostas dos organismos de certificação

Motivos que influenciam a organização na tomada de decisão de iniciar o processo de implementação de um sistema de gestão?	
Como seleccionar a(s) norma(s) a implementar?	
Como identificar quais os locais que deverão ser incluídos no âmbito de certificação?	
Deve optar-se por uma certificação única <i>multisite</i> ou cada local deverá ter a sua certificação independente?	
Deve ser seleccionado um responsável em cada localização ou uma equipa central deve ser responsabilizada pela implementação em todos os locais?	
Como se assegura a correta formação dos implementadores nas diversas localizações de forma a assegurar a inexistência de discrepâncias na implementação dos sistemas?	
A implementação do sistema de gestão deverá iniciar-se com a implementação simultânea das diversas normas identificadas ou deverá ser realizada norma a norma?	

Nota: Todos os desafios analisados neste trabalho foram identificados por esta parte interessada.

Adicionalmente foi possível também recolher informação relativa à evolução dos sistemas de gestão que será tratado na seção 7.2.

Capítulo 6 – Conceção de um modelo de abordagem à integração de sistemas de gestão em organizações *multisite*

6.1 – Análise aos desafios na implementação e manutenção de um sistema de gestão integrado numa organização *multisite*

Nos últimos anos efetuaram-se inúmeros trabalhos que, através do estudo e identificação das principais debilidades na Integração de Sistemas de Gestão, tinham como objetivo desenvolver um modelo de abordagem à Integração de Sistemas de Gestão.

Analisando-se alguns destes estudos verificou-se que nenhum deles é conclusivo sobre este modelo existindo a possibilidade de desenvolver diversas abordagens válidas para este problema. [32,33,34,35,36,37,38,39,40,41]

Verificou-se, contudo, que a grande maioria dos desafios identificados referentes à implementação e manutenção de sistemas de gestão integrados são os mesmos, e coincidem com os que se encontram referidos neste trabalho.

Neste capítulo elaborar-se-á um modelo de abordagem à Integração de Sistemas de Gestão em organizações *multisite*, nomeadamente nos âmbitos da Qualidade, Ambiente, Segurança Saúde no Trabalho, Gestão da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação, que permita às organizações implementarem e manterem um sistema de gestão. Para tal, considerar-se-ão os desafios referidos anteriormente, mas também os requisitos específicos necessários que um sistema de gestão, que contemple mais do que uma norma, necessita de dar resposta para ser considerado integrado.

Como casos de estudo de suporte a esta abordagem serão analisadas as informações relativas às quatro organizações auscultadas, referidas na seção 4.2, todas elas certificadas de acordo com normas diferentes, de forma a obter-se uma visão mais alargada dos desafios que todas elas tiveram de ultrapassar para implementar sistemas de gestão integrados. Serão consideradas também como entradas para esta conceção as respostas das restantes partes interessadas auscultadas.

O primeiro desafio que todas as organizações têm de ultrapassar é a tomada de decisão pela implementação e certificação de um Sistema de Gestão.

Existem imensos motivos que podem influenciar a decisão por parte da organização em avançar com a implementação e posterior certificação de um sistema de gestão, de seguida apresentar-se-ão alguns dos principais motivos.

Começando a análise pela exigência de alguma parte interessada da organização, verificou-se que este é, um dos maiores motivos externos que leva uma organização a avançar com um processo de implementação e certificação de um sistema de gestão.

Esta exigência pode surgir na negociação de um contrato, na renovação do mesmo, em concursos públicos ou em simples reuniões com atuais ou potenciais clientes ou outras partes interessadas relevantes.

É neste momento importante explicar, aos olhos das normas, o que se entende por parte interessada, e também de que forma estas partes interessadas influenciam uma organização na decisão de avançar com estes processos.

De acordo com as normas ISO, entende-se como parte interessada todos aqueles que podem afetar, ser afetada ou ser considerado como afetada por qualquer decisão da organização. [10] Quer isto dizer que todas as pessoas ou organizações que tenham um contato, direto ou indireto, com a organização podem ser consideradas partes interessadas. Tomando este último comentário em consideração, as normas efetuam uma distinção que é importante ter em mente, para além de recorrerem ao uso do termo “partes interessadas” acrescentam a palavra “relevantes”, ficando então mais correto referirmos a “partes interessadas relevantes” em vez de apenas “partes interessadas”.

A diferença entre “partes interessadas” e “partes interessadas relevantes” está claramente descrita no Anexo A3 da norma NP EN ISO 9001:2015, onde é referido “*Na secção 4.2 são especificados requisitos para que as organizações determinem as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade e os requisitos dessas partes interessadas.*” e também “*Não há nenhum requisito nesta Norma para que a organização tenha em consideração partes interessadas quando tiver decidido que essas partes não são relevantes para o seu sistema de gestão da qualidade.*” [4]

Fica assim claro que o primeiro passo será definir a totalidade das partes interessadas, para depois decidir quais as que são relevantes para o sistema de gestão.

Como exemplo de partes interessadas relevantes identificam-se a gerência, conselhos de administração, trabalhadores, fornecedores, sindicatos ou outras organizações coletivas,

entidades bancárias e seguradoras, parceiros, clientes, consumidores, concorrentes, ordens profissionais, entre outras.

Existem critérios para definir se uma parte interessada é relevante ou não?

Não existem critérios formalmente definidos para efetuar esta diferenciação entre as partes interessadas relevantes e as que não são relevantes, podendo as organizações definir os seus próprios critérios, desde que devidamente fundamentados, para suportar essa decisão.

Existem, contudo, partes interessadas que dada a sua natureza muito específica são consideradas sempre como relevantes. Estamos a falar de, por exemplo, os sócios/acionistas (dependendo da forma jurídica da organização, sociedade por quotas - Limitada ou sociedade anónima - S.A.) e os trabalhadores.

Dada a natureza e importância destas duas partes interessadas é extremamente raro encontrarmos organizações que não as considerem relevantes para o seu sistema de gestão.

Existem outras partes interessadas que podem ser consideradas relevantes para umas organizações e não ser relevantes para outras, um bom exemplo desta situação é o caso da vizinhança.

A vizinhança deve ser considerada como parte interessada relevante, por exemplo, em casos de fábricas ou organizações industriais que tenham zonas habitacionais próximas e onde o ruído possa ser fator incomodativo para os habitantes dessas mesmas zonas.

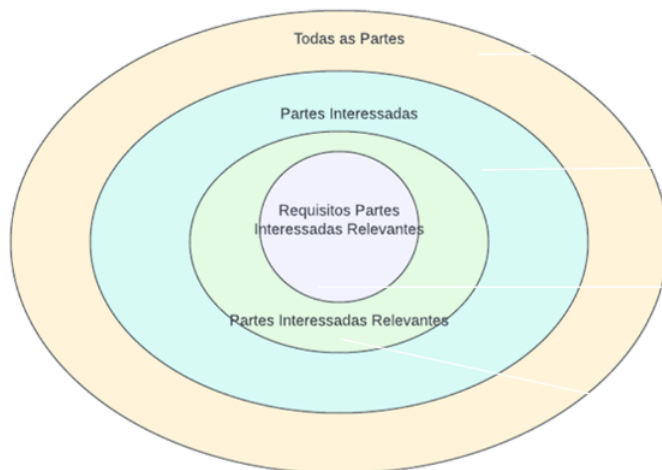
Em casos onde não exista esta proximidade entre a instalação fabril e as zonas residenciais, e/ou em organizações que não tenham impacto direto na vizinhança (exemplo: escritórios) esta parte interessada pode não ser considerada relevante.

Outro bom exemplo de partes interessadas que muitas vezes são consideradas como relevantes e noutras não, são os organismos fiscalizadores.

Existem diversas organizações que devido ao produto que vendem ou ao serviço que entregam estão muito sujeitos a atos inspetivos, dois bons exemplos desta situação são uma organização do sector alimentar e uma organização da área da reciclagem de resíduos, nestes casos é bastante comum coexistirem atos inspetivos, que podem ser de diversas naturezas, por isso os organismos fiscalizadores deverão ser considerados como partes interessadas relevantes.

Em situações onde tal não acontece, é frequente os organismos fiscalizadores não serem considerados como parte interessada relevante.

Na figura 7 encontra-se representada de uma forma resumida estas mesmas diferenças.



Exemplo: Sociedade
Exemplo de expectativas perante a organização: gerar valor, melhorar a qualidade de vida das pessoas...

Exemplo: Organismo Fiscalizador
Exemplo de expectativas perante a organização: cumprir a legislação em vigor, cumprir as regras de concorrência...

Exemplo: Clientes
Exemplo de expectativas perante a organização: assegurar a proteção dos seus dados pessoais, assegurar a rastreabilidade dos produtos que compram...

Exemplo: Trabalhadores
Exemplo de expectativas perante a organização: desempenhar as suas funções em segurança, assegurar a continuidade do seu posto de trabalho...

Figura 7 – Diferença entre as diversas partes envolvidas num Sistema de Gestão

Explicada a diferença entre parte interessada e parte interessada relevante, é agora importante perceber de que forma as partes interessadas relevantes influenciam na tomada de decisão, de uma organização, de avançar ou não com um processo de implementação e certificação de uma ou mais normas ISO.

Nesta fase é importante perceber que os requisitos das partes interessadas relevantes podem ser diferentes e podem influenciar diretamente a organização na escolha da(s) norma(s) a implementar. Para uma melhor perceção deste tema é importante dar exemplos concretos de requisitos de partes interessadas relevantes relacionadas com as normas em análise neste trabalho. Assim quando um dos requisitos das partes interessadas passa pela confirmação da segurança da informação ou proteção de dados por parte de uma determinada organização poderá fazer sentido implementar a norma ISO27001, quando por sua vez o requisito passa por assegurar que os aspetos ambientais foram identificados a norma ISO14001 poderá ser a solução, quando o requisito está relacionado com a confirmação que o acordo de nível de serviço (Service Level Agreement “SLA” na sua forma original) será assegurado mesmo em caso de disrupções então a solução pode passar pela implementação da ISO22301, quando o requisito está relacionado com os perigos e riscos então a ISO45001 é uma forma efetiva de dar resposta a essa parte interessada, e por fim quando o requisito está relacionado diretamente com o produto ou serviço então a ISO9001 continua a ser a norma que melhor dá resposta a essa solicitação.

Estes são apenas alguns exemplos de como alguns requisitos de partes interessadas relevantes podem catalisar o processo de decisão de implementação de um sistema de

gestão integrado, mas de que forma as partes interessadas exercem a sua pressão nas organizações?

Conforme referido anteriormente, a maior pressão, da maioria, das partes interessadas advém de um processo negocial. É cada vez mais comum, sobretudo em concursos públicos, mas também em alguns concursos no setor privado, encontrar-se uma cláusula que exclui do próprio concurso as entidades que não forem certificadas de acordo com determinada norma, ou situações em que as organizações que se encontram certificadas tem fatores de acréscimo (majoração) de pontuação.

As normas ISO são consideradas uma das melhores formas de demonstrar credibilidade, confiança e qualidade, por esse motivo este tipo de requisito é cada vez mais frequente.

Face a esta solicitação, é comum que as organizações que ainda não o tenham feito, e que não queiram ser excluídas destes concursos, optem por avançar com a implementação do sistema solicitado pelo cliente.

Curiosamente os dados recolhidos, através dos questionários, demonstram que as organizações auscultadas decidiram avançar com o processo sem a intervenção das partes interessadas, contudo quando questionamos os auditores/consultores este é um dos aspetos que todos eles referiram como decisivo para a tomada de decisão por parte das organizações.

Outro do motivo que pode catalisar a decisão da organização por avançar com o processo de implementação e certificação é o benchmarking. Através de benchmarking a organização poderá identificar a oportunidade de implementar um sistema de gestão com o objetivo de não ficar em desvantagem relativamente aos seus diretos competidores, ou como forma de se diferenciar positivamente em relação aos mesmos.

Um outro motivo passa pela análise do seu contexto interno e/ou externo e pela identificação de necessidades específicas que poderão ser colmatadas através da implementação de um sistema de gestão, tipicamente esta análise é feita por trabalhadores com conhecimento aprofundados no tema (nomeadamente formação em normas de sistema de gestão) e depois é transmitida à gestão de topo. O entendimento pela organização de que a implementação de um sistema de gestão poderá ajudar a melhorar os processos internos da própria organização, ajudando a definir métricas que poderão ajudar na monitorização e medição do desempenho da organização é um fator que pode garantir a decisão pela implementação de um sistema de gestão.

Existem ainda outros motivos que podem levar a organização a avançar com a implementação e certificação de sistemas de gestão. Independentemente de qual o motivo, este trata-se apenas do primeiro desafio que a organização terá de ultrapassar e tipicamente implica uma mudança cultural na organização, já que um sistema de gestão pressupõe o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua na própria organização, mas também o comprometimento da gestão de topo, que em última análise, será sempre a responsável pelo sucesso ou insucesso do sistema.

O desafio seguinte passa por definir qual(is) a(s) norma(s) a implementar. Como referido anteriormente, um sistema de gestão integrado é um sistema que contempla pelo menos 2 normas distintas, a seleção destas normas, também como referido anteriormente, depende muito da atividade da organização, mas também de outros fatores, entre estes fatores encontra-se o reconhecimento das próprias normas. Existem normas que são claramente identificadas pela sociedade em geral, exemplo ISO9001, e outras que nem tanto, exemplo ISO22301, esta diferença pode ser um fator importante no momento da escolha de quais as normas a implementar. Uma vez mais, necessidades específicas das partes interessadas relevantes é um fator que também deve ser tomado em consideração aquando desta decisão. Um outro fator que também pode ser relevante e facilitar esta decisão é a existência prévia de processos implementados na organização que deem resposta aos requisitos de alguma das normas, se este for o caso o esforço necessário para implementar os restantes processos poderá ser consideravelmente menor, desta forma este deverá ser sempre um parâmetro a ser analisado pela organização.

Conforme referido no capítulo Estado de Arte, atualmente as normas mais implementadas nas organizações, que optam por sistemas integrados, são as que são focadas neste trabalho, com exceção da norma de Continuidade de Negócio, tendo esta, tido um crescimento acentuado nos últimos anos, muito por “responsabilidade” da COVID-19.

No caso das organizações alvo de estudo a decisão prendeu-se com o reconhecimento internacional das normas e também num dos casos, com a necessidade de assegurar uma rápida resposta em caso de alguma disrupção.

Após a tomada de decisão de uma organização *multisite* de avançar com a implementação de um sistema de gestão, segue-se a definição do âmbito de certificação, que deve incluir as atividades que serão incluídas e também os locais a integrar nesta implementação, e a definição de que forma o sistema de gestão integrado será implementado, isto é, implementar as orientações que respondem aos requisitos das diversas normas simultaneamente, ou, em

alternativa, selecionar uma norma que será implementada inicialmente e após a implementação e, em muitos casos, a certificação de acordo com essa norma, avançar com a implementação das outras normas.

Neste caso, e pelas respostas obtidas pelas diversas partes interessadas auscultadas, não existe uma tendência clara, existem diversas organizações que optam por implementar simultaneamente os sistemas que selecionaram e existem outras organizações que decidem por avançar “norma a norma”. Também aqui existem vantagens e desvantagens para cada um dos cenários. Enquanto o cenário de implementar simultaneamente apresenta como principal vantagem a menor duração do processo, atendendo que todos os requisitos são respondidos simultaneamente, e muitos deles são os mesmos entre diversas normas, o cenário de implementar primeiro uma das normas tem como principal vantagem a possibilidade de utilizar lições aprendidas aquando da implementação das restantes normas. Em organizações mais simples, é comum que todas as atividades e processos da organização sejam contemplados no âmbito e que a implementação das diversas normas, que tenham sido definidas anteriormente, seja realizada simultaneamente, contudo tal já não se verifica em situações mais complexas, onde é possível encontrar processos ou atividades, normalmente de apoio à operação, excluídas do âmbito de certificação e onde tipicamente a escolha passa por implementar uma norma de cada vez. Esta decisão tem impacto na forma como o sistema de gestão integrado será implementado e também no dimensionamento das próprias auditorias.

O desafio seguinte passa por decidir se a organização pretende uma certificação única, em que todas as localizações possuem o mesmo sistema de gestão implementado da mesma forma e onde apenas existe um sistema de gestão, ou se cada localização irá ter a sua própria certificação, com certificados independentes e sistemas de gestão próprios por localização.

Uma certificação global, que englobe todas as localizações, apresenta como principais vantagens a uniformização da implementação em todos os locais (alinhamento de procedimentos comuns), a partilha de boas práticas entre todos, a aplicação de uma regra de amostragem, possibilitando que nem todos os locais sejam auditados todos os anos, e os menores custos relacionados às auditorias internas e externas.

Como principal desvantagem, referencia-se que, caso seja detetada uma situação grave em alguma das localizações que fazem parte do sistema, por exemplo no decorrer de uma auditoria externa, todo o sistema é impactado e a certificação pode ser colocada em risco.

Uma certificação individual, tem como principal vantagem a possibilidade de permitir que, caso existam situações graves numa das localizações, apenas essa seja afetada. Uma outra

vantagem a considerar é que nesta situação existe um maior grau de liberdade por parte de cada responsável em cada localização para dar resposta aos requisitos das normas da forma que melhor entender.

Como principais desvantagens, este cenário necessita que existam pessoas mais qualificadas em cada localização, já que o apoio de uma equipa central será menor; implica também maiores custos associados às auditorias internas e externas; para além de exigir que todos os locais sejam auditados todos os anos.

O ponto seguinte que a organização terá de decidir são os recursos que pretende alocar a este processo. Numa organização *multisite* é bastante frequente a existência de uma equipa central que coordenará a implementação dos sistemas e depois, em cada localização, a existência de um ou mais elementos que asseguram a implementação local das orientações centrais. A decisão sobre quais os elementos, em cada local, que melhor podem contribuir na coordenação da implementação do sistema de gestão integrado é o desafio que se segue para a organização. A alternativa passa pela opção em que a equipa central assegure a implementação em todas as localizações sem recurso a implementadores locais que coordenem esta implementação. A terceira hipótese passa por definir apenas equipas locais sem recurso a uma equipa central, nenhuma das organizações auscultadas durante a realização deste trabalho optou por esta possibilidade. Nesta etapa um problema típico que as organizações encontram é a dificuldade em uniformizar as diversas metodologias entre as diversas localizações, neste caso a implementação do sistema pelas mesmas pessoas em todos os locais minimiza este problema, contudo tal nem sempre é possível, por exemplo por questões logísticas.

O desafio seguinte passa por qualificar, ou requalificar, os recursos humanos identificados anteriormente, em cada localização, de forma a assegurar que os mesmos se encontram preparados para ajudar a equipa central a replicar em cada local as orientações sobre a implementação dos diferentes requisitos das normas.

Para ultrapassar corretamente este desafio é importante primeiro analisar o nível de conhecimento que cada elemento escolhido possui sobre as normas a implementar e depois, identificar formas de suprimir eventuais lacunas no conhecimento destes mesmos elementos. Existem diversos tipos de forma de suprimir as lacunas, sendo que a formação específica sobre os tópicos é eventualmente a mais utilizada, contudo outras alternativas podem ser workshops com todos os elementos dos diversos locais selecionados onde se fomente a partilha de conhecimento e o esclarecimento de dúvidas.

Subsequentemente a organização deverá começar a preparar a forma como irá implementar os sistemas nos diversos locais. Uma das estratégias mais comuns é definir centralmente as orientações que devem ser implementadas em todos os locais e divulgar estas orientações nos diversos locais, contudo é importante referir que, nomeadamente em questões ambientais e de segurança e saúde é natural e habitual existirem especificações diferentes nas diversas localizações onde a organização possa ter atividades, neste caso é importante que estes requisitos sejam identificados e que o seu cumprimento seja assegurado, de forma a assegurar a conformidade legal. Nesta fase o desafio que se coloca é a coordenação da implementação das orientações nos diversos locais e é agora também importante considerar outro tipo de recursos, nomeadamente recursos financeiros e tecnológicos que sejam necessários para assegurar a correta implementação do sistema de gestão nas diversas localizações. Muitas vezes nesta fase ocorrem também dificuldades de adaptação dos requisitos normativos às atividades da organização, que por vezes realiza atividades diferentes nas diferentes localizações, uma vez mais a solução para este problema passa por formar corretamente as pessoas e envolvê-las no processo de implementação.

Após esta fase, e antes de a organização se propor a uma auditoria externa de certificação, deverá ainda realizar dois exercícios que colocarão o sistema “à prova”, o primeiro destes exercícios é uma auditoria interna, com recursos próprios ou recorrendo a uma entidade subcontratada para esse efeito, nesta etapa o sistema será avaliado para garantir a sua correta implementação e, caso se detetem falhas, a organização deverá corrigir as mesmas antes de avançar com a certificação externa. O segundo exercício deverá ser a revisão pela gestão, nesta revisão a gestão de topo da organização deverá analisar de forma crítica todo o sistema e avaliar se será necessário implementar ações suplementares para fortalecer o sistema implementado até essa data.

Após as fases de implementação e certificação das diferentes normas que compõem o sistema de gestão integrado, existe um grande desafio que surge, como irá a organização assegurar que o sistema de gestão integrado que implementou se mantém “vivo”?

Um dos maiores desafios, após o processo de certificação estar finalizado, em que as organizações podem incorrer é considerar que a certificação é o fim do processo. A certificação é sem dúvida um marco importante para a organização, já que tipicamente é a conclusão de um processo que, dependendo da dimensão e complexidade da organização e dos seus processos, pode ter demorado um mínimo de 1 ano (existem situações em que o processo demorou menos tempo, mas essas situações não são muito frequentes). Para além de ser um processo demorado é também, tipicamente, um processo que envolve bastantes

recursos, entre equipa central e responsáveis nas localizações, é frequente encontrar equipas com dezenas de trabalhadores diretamente envolvidos na implementação, sem contar com todos os colegas que são indiretamente envolvidos também no processo.

Assim sendo, o desafio passa por melhorar o sistema, numa ótica de melhoria contínua, e manter os procedimentos e metodologias definidos anteriormente em prática. O processo de certificação é um processo cíclico que contempla, para além das auditorias de certificação inicial, duas auditorias de acompanhamento anual e depois uma auditoria de renovação, reiniciando o ciclo novamente com as auditorias de acompanhamento, assim sendo é importante a organização manter os esforços para que o seu sistema de gestão integrado se mantenha “vivo” e que evidencie melhoria no que se refere ao seu desempenho.

Uma das metodologias que as organizações encontram ao seu dispor para manter o seu sistema de gestão integrado em funcionamento e em continuo desenvolvimento é assegurar que os elementos que foram identificados inicialmente como necessários para assegurar a implementação dos sistemas continuem, pelo menos parcialmente, ligados ao sistema. É normal nesta fase os recursos serem realocados para outras funções e/ou projetos, contudo é importante assegurar que, pelo menos parte da sua alocação, se mantém neste “projeto”. Complementarmente é também comum a equipa central manter-se em funções, assegurando que o sistema de gestão se mantém implementado e melhorando o próprio sistema, definindo novas metodologias ou soluções para os requisitos.

Existe um desafio adicional, que não foi considerado na listagem anterior, nem nos inquéritos enviados às diferentes partes interessadas, mas que é importante nesta fase identificar, este desafio é a resistência natural do ser humano à mudança. A implementação de um sistema de gestão integrado pressupõe sempre a introdução de mudanças. A dimensão e/ou complexidade das mudanças necessárias irá depender, uma vez mais, do tipo de organização e da complexidade dos processos, mas também da forma como os processos eram geridos pré implementação do sistema. Sendo um desafio intrínseco à natureza humana, uma das melhores formas de o superar passa pela comunicação. É importante explicar de uma forma clara o porquê de alterar o procedimento e quais as vantagens para a organização, mas também para o trabalhador, em fazer de forma diferente uma determinada atividade ou tarefa, desta forma o trabalhador está a ganhar conhecimento sem que lhe seja exigido que altere o seu comportamento apenas porque lhe foi indicado para o fazer. É importante a equipa responsável pela implementação do sistema perceber que, na maioria das vezes, se irão deparar com esta resistência à mudança e que a melhor forma de superar este desafio é através de uma comunicação fluída e adaptada aos diversos níveis da organização.

Mas quais são exatamente as mudanças pelas quais, tipicamente, passam as organizações quando estão a implementar um sistema de gestão integrado e de que forma estas alterações podem assegurar a melhoria do seu desempenho e a continuidade da sua atividade?

Mudança na cultura organizacional: Uma das principais mudanças que é necessário é a alteração da cultura organizacional, esta situação ocorre na grande maioria das situações e deve ao fato de a implementação de um sistema de gestão integrado exigir, tipicamente, um novo conjunto de valores, comportamentos e atitudes dentro da organização.

Fortalecimento do comprometimento da gestão de topo: A implementação de um sistema de gestão integrado, por norma, exige que os gestores da organização estejam mais envolvidos e assumam um papel mais forte na comunicação, formação e acompanhamento de todo o processo.

Revisão, atualização e padronização dos processos: Para implementar um sistema de gestão integrado, as organizações precisam visitar os seus processos, analisá-los de uma forma crítica e padronizá-los.

Participação e envolvimento dos trabalhadores: Para um sistema de gestão integrado ser bem-sucedido, é necessário o envolvimento de todos os trabalhadores e a criação de um ambiente de participação, este fator ganha especial importância em algumas normas específicas, como por exemplo a ISO45001, mas de uma forma geral todas as normas solicitam uma participação e envolvimento de todas as pessoas da organização.

Aumento da transparência: A implementação de um sistema de gestão integrado aumenta a transparência e a visibilidade das operações da organização, facilitando a identificação de problemas e uma mais apurada monitorização dos processos. Com esta informação a organização poderá desenvolver novas ações com vista à melhoria da eficiência operacional e a melhoria contínua.

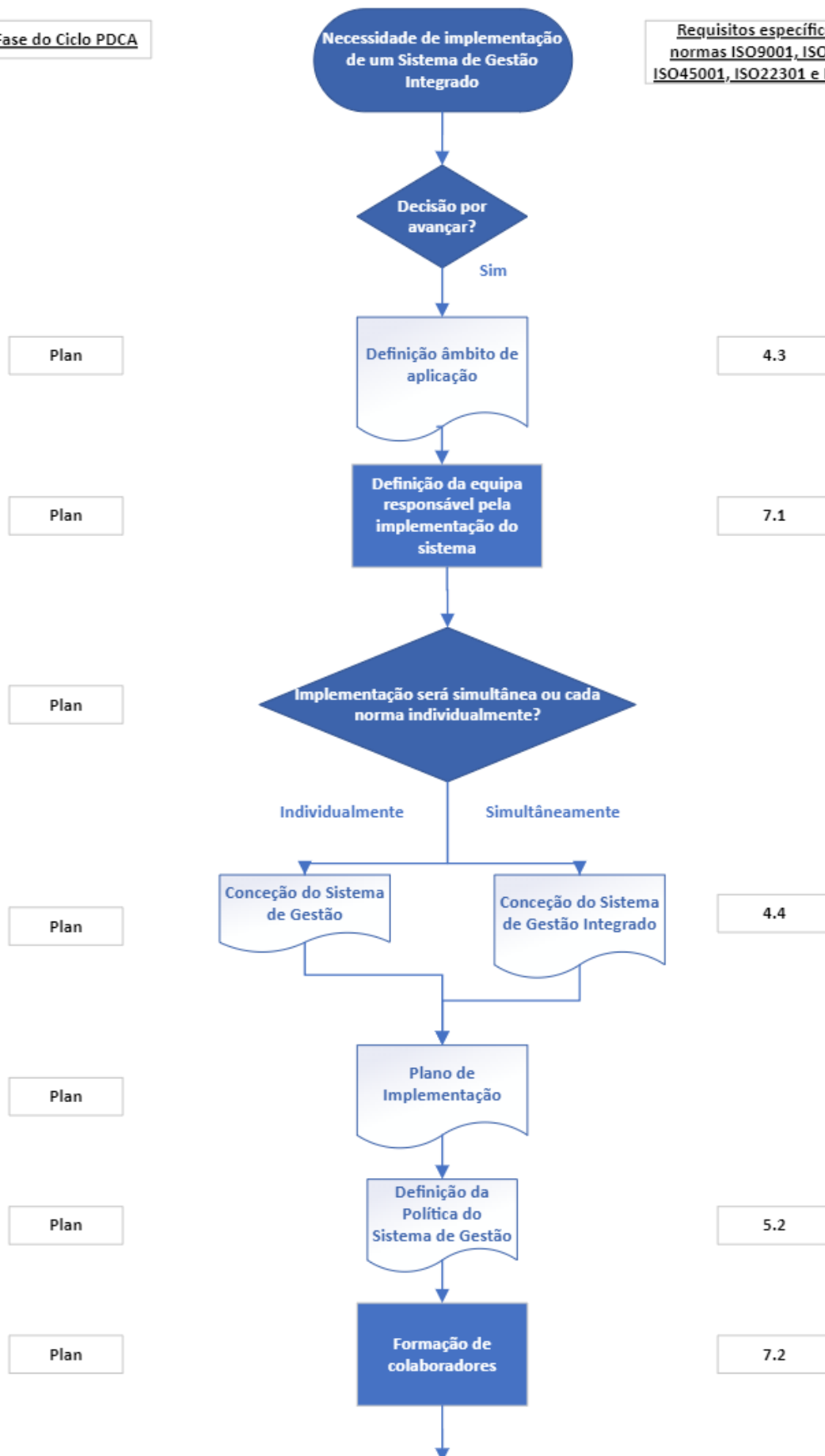
Aumento da responsabilidade: A implementação de um sistema de gestão integrado aumenta a responsabilidade da organização em relação à conformidade legal, segurança do trabalho, aspetos ambientais, sustentabilidade, consumos, entre outros aspetos. [32,33,34,35]

6.2 – Modelo de abordagem à integração de sistemas de gestão em organizações *multisite*

Tendo como objetivo assegurar a continuidade de negócio das organizações e a sua própria sustentabilidade, promovendo a sua resiliência face à incerteza dos riscos atuais, e tendo em consideração a informação recolhida nas quatro organizações consideradas, assim como as informações recolhidas junto dos auditores e dos organismos de certificação auscultados, e considerando ainda a bibliografia consultada, foi possível preparar o modelo de implementação de um sistema de gestão integrado numa organização *multisite* que se encontra representado na figura 8.

Fase do Ciclo PDCA

Requisitos específicos das normas ISO9001, ISO14001, ISO45001, ISO22301 e ISO27001



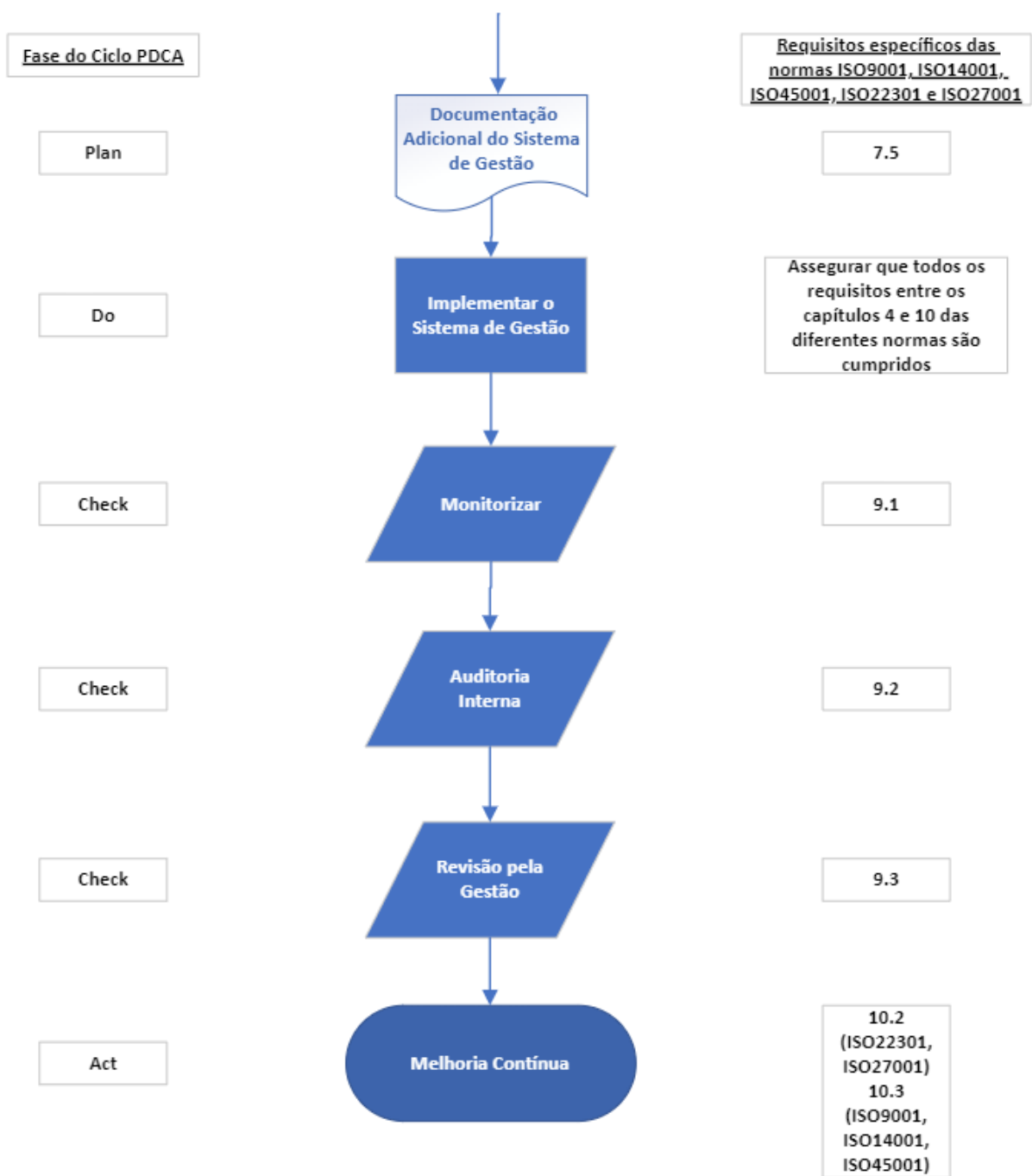
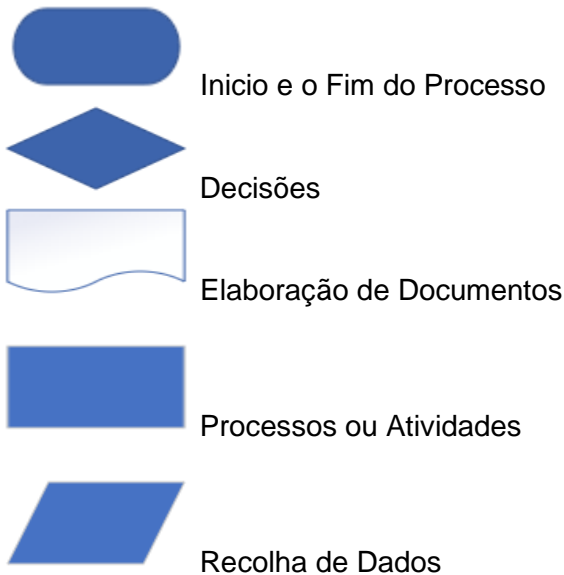


Figura 8 - Modelo de conceção e implementação de um sistema de gestão integrado numa organização *multisite*

Relativamente aos requisitos específicos das normas identificados (coluna à direita), na figura acima, a ideia passa por identificar exatamente quais os requisitos auditáveis, em cada uma das etapas do modelo de conceção e implementação, que um sistema de gestão integrado deverá dar resposta. Contudo é importante perceber que durante a implementação de um

sistema de gestão integrado todos os requisitos definidos entre os capítulos 4 e 10 das normas e, no caso da norma ISO27001 também os requisitos definidos no Anexo A, deverão ser cumpridos.

Legenda da Figura 8:



De seguida será feita uma análise detalhada de cada uma das etapas referidas anteriormente neste modelo.

1. Decisão de avançar com a implementação de um sistema de gestão integrado e seleção das normas a implementar: independentemente de qual for o motivo ou conjunto de motivos que originam esta decisão, o primeiro passo é sempre a decisão pela implementação de um sistema de gestão integrado, tipicamente esta decisão deverá sempre vir da gestão de topo da organização já que sem o seu direto envolvimento, e apoio, o projeto poderá vir a revelar-se um insucesso. É também nesta fase que as normas a implementar deverão ser selecionadas;
2. Estabelecer o âmbito de aplicação: nesta altura é fundamental determinar o âmbito da implementação, que deve incluir os locais (certificação global ou certificações individuais), os processos e as equipas que serão cobertos pela implementação;
3. Definir a equipa responsável pela implementação do sistema de gestão integrado: conforme referido anteriormente existem três opções que as organizações *multisite* podem considerar, nesta fase é importante definir qual das possibilidades (existência de apenas uma equipa central, existência de uma equipa central com apoio de implementadores em cada localização ou apenas implementadores responsáveis em cada localização) é a escolhida

pela organização. A seleção dos implementadores deverá contemplar uma multidisciplinariedade, sempre que possível, e conforme as normas selecionadas (por exemplo, se uma das normas selecionadas para a implementação for a ISO27001, idealmente deverá ser escolhido um trabalhador com algum conhecimento informático; no caso de a escolha recair sobre a ISO45001 por exemplo, a seleção deverá idealmente recair em trabalhadores que tenham algum conhecimento de tópicos de Segurança e Saúde no Trabalho). Esta equipa deverá estar em contato permanente com a gestão de topo da organização, procedendo a atualizações regulares sobre o ponto de situação do processo e solicitar o suporte da gestão em caso de necessidade.

4. Definir se a implementação das diferentes normas será realizada simultaneamente ou “norma-a-norma”: nesta fase é também importante definir os recursos que serão alocados a esta implementação (que serão necessariamente diferentes se a decisão for por implementar uma norma de cada vez ou avançar diretamente com a implementação simultânea de diversas normas) e também se a organização irá utilizar apoio externo (recorrendo por exemplo a consultores) ou se por sua vez o processo será realizado apenas com recursos internos.

5. Conceção do sistema de gestão: esta é provavelmente uma das fases mais críticas de todo o processo, nesta etapa deverão ser analisados todos os requisitos específicos das normas que foram selecionados e definir de que forma a implementação do sistema poderá dar resposta a estes mesmos requisitos. Analisando as 5 normas que são alvo deste trabalho encontramos diversas diferenças, conforme referido anteriormente, que devem ser analisadas e trabalhadas, é importante, nesta fase, mencionar algumas das principais diferenças entre elas. No respeitante à ISO9001 é importante dar atenção ao correto, e exaustivo, mapeamento dos processos e também perceber quais os requisitos dos clientes; no que diz respeito à ISO14001 é fundamental identificar os aspetos e impactes ambientais e analisar também o ciclo de vida dos produtos/serviços da organização; no respeitante à ISO45001 é fundamental uma correta identificação de perigos e avaliação dos riscos; no que ISO22301 diz respeito uma correta análise de impacto e uma exata avaliação dos riscos é muito importante para a sua implementação; por fim no que concerne à ISO27001 é importante realizar adequadamente a avaliação do risco de segurança da informação pois apenas dessa forma será possível o seu correto tratamento.

Uma correta e detalhada execução da conceção do sistema é fundamental para que as etapas seguintes sejam realizadas com sucesso.

6. Definir um plano de implementação: a equipa responsável pela implementação, definida no ponto anterior, deverá desenvolver um plano de implementação que descreva os passos necessários para a implementação do sistema de gestão integrado, tendo em consideração os requisitos comuns e as diferenças específicas de cada norma, conforme apresentado na

figura 6 deste trabalho. Este plano deve incluir prazos, requisitos de recursos, e responsabilidades para cada etapa.

7. Definição da política do sistema de gestão integrado: a política pode ser definida como o compromisso, escrito, da gestão de topo da organização, em dar cumprimento aos requisitos das normas, mas também em disponibilizar os recursos (humanos, tecnológicos e outros) e as metodologias adequadas para possibilitar a correta implementação e manutenção do sistema de gestão integrado. Esta política deverá contemplar os compromissos específicos de todas as normas selecionadas anteriormente, de forma a assegurar que a mesma é única.

8. Formar os trabalhadores: como referido anteriormente, a pouca formação dos trabalhadores é uma das principais causas de insucesso do processo de implementação de um sistema de gestão integrado em organizações *multisite*, sendo este um dos desafios mais complexos de ultrapassar. É importante apostar na correta formação de todos os trabalhadores envolvidos no processo (eventualmente recorrendo a uma entidade externa), numa primeira fase é necessário formar ou reforçar a formação da equipa selecionada para implementar o sistema de gestão integrado (incluindo todos os trabalhadores responsáveis nas diferentes localizações), depois deverá ser também alargada, em menor escala, a todos os trabalhadores da organização (neste caso já considerando formação interna). Conforme referido anteriormente, a implementação de um sistema de gestão integrado provoca alterações importantes em alguns procedimentos e instruções de trabalho, assim é importante explicar a todos os trabalhadores afetados por estas alterações, o porquê e quais as vantagens para a organização, e em muitos casos também para os trabalhadores, de proceder a estas alterações.

9. Desenvolver a documentação do Sistema de Gestão Integrado: desenvolver a documentação do sistema integrado, que inclui processos, procedimentos, instruções de trabalho, e outra documentação necessária para a integração dos sistemas, a dimensão e complexidade desta documentação irá depender do número de normas que a organização pretende integrar, mas também do âmbito de aplicação definido, do número de locais e do número de processos internos/atividades contemplados. Nesta fase é importante assegurar que a documentação é integrada (não devem ser criados, por exemplo, procedimentos diferentes para dar resposta aos mesmos requisitos de diferentes normas) e que cumpre os requisitos das várias normas que estão a ser implementadas. Nesta etapa e também na seguinte a organização poderá optar por recorrer a apoio de uma entidade externa (consultores), a vantagem de contar com o apoio de consultores, é que normalmente o processo de implementação é mais rápido devido à experiência acumulada que, tipicamente, estas pessoas/organizações tem (experiência esta ganha através de trabalhos anteriormente executados em outras organizações), ao contrário do que normalmente acontece com os

trabalhadores das organizações que terão, por norma, menos experiência do que os consultores.

10. Implementar o sistema de gestão integrado: após o desenvolvimento da documentação, que irá servir de suporte ao sistema de gestão, é necessário garantir que os processos, procedimentos e restante documentação seja implementada, de forma homogênea, em todas as localizações. Nesta fase devem também ser definidos os objetivos do sistema de gestão integrado, que devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização e que podem ser de diversas naturezas. Um dos objetivos mais críticos para qualquer organização, sobretudo quando se considera a sustentabilidade da própria, trata-se do grau de satisfação dos clientes, sendo que este grau de satisfação deve ser medido e definida uma meta para o mesmo. Na definição dos objetivos é importante definir também um conjunto de indicadores e metas que permitam monitorizar os mesmos ao longo do tempo.

11. Monitorizar e medir: nesta fase deverão ser monitorizados e acompanhados o conjunto de indicadores que foram definidos no passo anterior, tipicamente o conjunto de indicadores varia também conforme as normas que foram selecionadas, após a medição e obtenção de resultados é importante olhar criticamente para os valores alcançados e definir ações para melhorar o seu desempenho.

12. Realizar uma auditoria interna a todo o sistema: de forma a assegurar que o processo de implementação do sistema de gestão integrado foi concluído com sucesso é importante a realização de uma auditoria interna, integrada, a todo o sistema. Também nesta fase a organização pode, uma vez mais, optar por recorrer a uma entidade externa para assegurar a realização desta auditoria, ou, caso tenha recursos internos competentes para assegurar este exercício, recorrer a estes recursos. Em qualquer dos casos a organização deverá assegurar sempre a independência do auditor face aos processos a ser auditados, garantindo que aqueles que têm responsabilidade direta no processo ou que ajudaram na implementação do mesmo não serão os que irão proceder à sua avaliação.

13. Realizar a revisão pela gestão: o processo de revisão pela gestão é o processo em que a gestão de topo avalia todo o sistema de gestão integrado implementado, nomeadamente em termos de desempenho dos processos, dos resultados alcançados em termos de objetivos propostos, assim como os resultados da(s) auditoria(s) interna(s) realizada(s), os resultados da avaliação da satisfação dos clientes e outra informação relevante que advinha de outras partes interessadas, mas também desempenho de fornecedores externos, não conformidades e reclamações recebidas, adequação de recursos (conforme referido anteriormente no trabalho é importante assegurar que os recursos disponibilizados para o acompanhamento do sistema se mantenham adequados) e análise das ações para mitigar os riscos e maximizar as oportunidades identificadas. É nesta etapa

que a gestão de topo deve definir ações para colmatar eventuais desvios ou para maximizar eventuais oportunidades que tenham sido identificadas.

14. Melhoria contínua: um requisito comum a todas as normas é o requisito relacionado com a melhoria contínua, neste caso através do acompanhamento do desempenho dos processos e dos resultados obtidos na medição dos diferentes indicadores, a organização deverá definir uma série de medidas que visa melhorar a performance do sistema de gestão integrado, contemplando uma vez mais de forma integrada todas as normas. Para alcançar a melhoria contínua, é também importante a organização recolher reações dos seus clientes e outras partes interessadas, assim como através do tratamento de eventuais não conformidades recebidas, os resultados obtidos na auditoria interna e as saídas da revisão pela gestão deverão também ser considerados.

15. Manter o sistema “vivo”: conforme já referimos anteriormente a implementação/certificação de um sistema de gestão integrado de gestão não deverá ser vista como o fim, e o sistema deverá continuar a ser “alimentado”, só assim poderá continuar a ser útil à própria organização. [35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45]

Capítulo 7 – Conclusões e Trabalhos Futuros

7.1 – Conclusões

A primeira grande ilação, que se pode retirar deste trabalho, é que os desafios que as organizações *multisite* têm de ultrapassar aquando da implementação de um sistema de gestão integrado não dependem do setor da atividade, da complexidade dos processos, do número de trabalhadores nem dos países onde a organização desenvolve a sua atividade. Na sua generalidade, os desafios são basicamente os mesmos, e estão relacionados com a forma como as organizações decidem implementar o seu sistema de gestão integrado.

Os fatores que levam uma organização a decidir pela implementação de um sistema de gestão integrado, a sequência das normas a implementar, a seleção do âmbito, ou a escolha entre uma certificação global em alternativa a uma certificação individual em cada localização, podem variar ligeiramente de organização para organização, contudo o que se verifica é que em todas as situações estes desafios têm de ser ultrapassados.

Uma segunda ilação prende-se com o fato de não existir um modelo único e perfeito para ultrapassar estes mesmos desafios. Este trabalho apresenta um modelo que procura dar resposta a todos os desafios identificados e ajustável a todas as diferentes tipologias de organizações *multisite*, contudo é possível que este mesmo modelo tenha de adaptado (sofrendo ligeiros ajustes) perante as especificidades únicas de cada organização.

A terceira grande conclusão que se retira após a realização deste trabalho, é que o sucesso com que se ultrapassam os desafios que surgem durante o processo de implementação do sistema de gestão integrado, depende sobretudo da organização e da forma como a mesma se preparou para este processo. Reforçando apenas alguns dos fatores chaves que se encontram referidos ao longo do trabalho, questões como o envolvimento da gestão de topo, a disponibilização de recursos adequados, as formações, entre outros, são temas que dependem diretamente da organização e que contribuem de forma decisiva para o sucesso ou insucesso da implementação e manutenção de um sistema de gestão integrado.

Podemos também inferir que a implementação de sistemas de gestão integrados em organizações *multisite* é uma tendência que irá continuar a crescer nos próximos tempos, quer os consultores auscultados quer os organismos de certificação acreditam que os sistemas de gestão integrados serão o futuro e que, sobretudo, devido aos custos associados e a questões logísticas, as certificações globais irão continuar a ultrapassar as certificações

individuais (localização a localização) em organizações *multisite*. A norma ISO9001, também na visão destes especialistas, continuará a ser a norma dominante, prevendo-se o crescimento do número de certificações também de outras normas.

É também importante concluir que existem inúmeras vantagens na implementação de um sistema de gestão integrado, quer internas quer externas, e que os benefícios ultrapassam em larga escala as dificuldades que necessitam de ser ultrapassadas.

Como está mais evidente agora, obter a certificação não é um fim, mas apenas o início do processo. Assim sendo é comum que muitos dos desafios iniciais se venham a repetir ao longo dos anos, nomeadamente aquando da manutenção e renovação das certificações. Muitas vezes estes mesmos desafios identificados e ultrapassados aquando da implementação, por vezes, agravam-se ao longo dos anos, nomeadamente em relação à disponibilidade dos recursos que estão afetos para este tópico.

Conclui-se também que os riscos a que as organizações estão expostas são de diferentes naturezas (sociais, ambientais, tecnológicos, geopolíticos, económicos...), e que para se manterem viáveis, é necessário que as organizações estejam muito atentas a estes riscos e que implementem metodologias que permitam reduzir a sua exposição ou impacto dos mesmos na sua atividade.

Em termos de fatores chaves de sucesso, relacionados com a implementação de sistemas de gestão integrados em organizações *multisite*, as principais ilações a retirar são as que se apresentam nos próximos parágrafos.

Gestão da complexidade: À medida que os sistemas de gestão crescem em complexidade, torna-se mais desafiante gerir todos os diferentes processos e intervenientes envolvidos. As organizações precisam de ter uma compreensão clara dos seus objetivos, do seu âmbito e da forma como asseguram que dispõem dos recursos e conhecimentos necessários para a sua gestão eficaz.

Gestão de dados: À medida que as organizações acumulam mais dados e informações, com a necessidade de criação de mais relatórios e de expor maior quantidade de informação às suas partes interessadas, a gestão e integração destes dados torna-se mais complexa.

Segurança/Privacidade dos Dados: A integração de múltiplos sistemas pode aumentar o risco de violações de segurança, uma vez que proporciona mais pontos de entrada para os atacantes, da mesma forma o aumento de diferentes formas de desenvolver estes ataques

por partes dos atacantes (phishing, malware, ransomware, vírus...) aumenta exponencialmente o risco das organizações.

Comunicação entre os diversos sistemas: É fundamental que à medida que as organizações tornam os seus sistemas de gestão integrados mais complexos, assegurando assim a resposta aos novos requisitos, é necessário assegurar que os requisitos sejam compatíveis entre si, de forma que o sistema seja efetivamente considerado integrado. Para tal poderá ser necessário desenvolver protocolos e interfaces padronizados que permitam que sistemas diferentes comuniquem uns com os outros.

Melhoria contínua: Um dos princípios base de qualquer sistema de gestão é assegurar a melhorias contínua do mesmo. É fundamental que cada vez mais as organizações tenham uma cultura de melhoria contínua que encoraje a apreciação, a aprendizagem e a inovação.

Envolvimento das partes interessadas: Como foi possível analisar neste trabalho, um sistema de gestão integrado envolve múltiplos interessados. Há medida que os sistemas se vão tornando mais complexos, e conseqüentemente o número de partes interessadas aumente, é fundamental que as organizações assegurem que todas as partes interessadas estejam envolvidas e compreendam o valor para a organização do sistema de gestão integrado.

Medição do sucesso: As organizações necessitam de medir o desempenho do seu sistema de gestão, apenas assim conseguem definir ações para o melhorar, há medida que os sistemas de gestão integrados se tornam mais complexos o desafio passa por definir indicadores-chave relevantes para monitorizar e medir o desempenho do sistema e permitir uma visão da eficácia do mesmo.

Por fim, conclui-se que, num futuro próximo, os desafios para as organizações e para a sua cadeia de abastecimento irão continuar a crescer, sendo necessário continuar a evolução das estratégias, ferramentas e práticas de gestão do risco, de forma a garantir a sustentabilidade das próprias organizações, sendo que, conforme referido anteriormente, os sistemas de gestão integrados continuarão a ser uma excelente ferramenta para ultrapassar estes mesmos desafios.

7.2 – Recomendações para trabalho futuro

A realidade está numa constante mutação, dessa forma é importante que as organizações se preparem para ultrapassar uma série de novas circunstâncias, de forma a manterem-se viáveis e relevantes. Questões como conflitos armados, alterações climáticas, compromissos de reduções de emissões, entre muitos outros, desafiarão as organizações a encontrar alternativas para os ultrapassar.

Também em termos de sistemas de gestão, estes novos desafios obrigarão a uma evolução. Apesar de a opinião, consensual, ser que a certificação de acordo com a norma ISO9001 irá continuar a crescer, outras normas e diretivas tem vindo a ser desenvolvidas de forma a dar resposta a questões como sustentabilidade, cibersegurança, ciclo de vida, objetivos de desenvolvimento sustentável, economia circular, conservação da biodiversidade, entre muitos outros, assim sendo é exetável que cada vez mais as organizações optem por implementar sistemas de gestão integrados cada vez mais complexos, com maior número de normas, mas também o surgimento de novas normas mais direcionadas para esses tópicos.

Para trabalhos futuros, sugere-se repetir, dentro de alguns anos, uma auscultação, semelhante à que foi realizada no decorrer deste trabalho, aos atores económicos, de forma a verificar a evolução que venha a ocorrer até essa data.

Será que a norma ISO9001 continuará a ser a norma mais implementada e certificada, confirmando-se a opinião dos especialistas consultados durante este trabalho, ou existirão novas normas que irão ganhar maior protagonismo e ultrapassar a norma da Qualidade? Será que as organizações continuarão a integrar cada vez mais normas nos seus sistemas de gestão? E relativamente às organizações *multisite*, continuarão a implementar, na sua grande maioria, um sistema de gestão integrado único que contemple todos os sites em alternativa a sistemas independentes por site?

E em termos de ISO? Como irá reagir a organização internacional de normalização aos novos desafios e de que forma evoluirão as próprias normas? Será que serão desenvolvidas normas “combinadas” (normas que considerem requisitos de mais do que uma norma individual e que sejam desenvolvidas por uma multiplicidade de Comitês Técnicos) no futuro?

Em termos académicos, este é um tema pouco explorado, considera-se uma mais-valia a aplicação dos conceitos explorados neste trabalho, numa forma transversal, a todos os curricula dos cursos lecionados nas instituições académicas, com particular ênfase nos

cursos de engenharia, por formarem profissionais que possuem uma interação imediata com os temas abordados.

Bibliografia

- [1] International Organization for Standardization. Homepage [Online]. ISO [consult. 25-Abr-2023]. Disponível em: <https://www.iso.org/home.html>
- [2] International Organization for Standardization. *The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS)*. [Online] Genebra, Suíça, 2018 [consult. 04-Jan-2023]. Disponível: <https://www.iso.org/publication/PUB100435.html>
- [3] International Organization for Standardization. *ISO Survey of certifications to management system standards - Full results*. [Online] Genebra, Suíça, 2022. [consult. 02-Jan-2023]. Disponível: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=&view=documents#section-isodocuments-top>
- [4] International Organization for Standardization. *NP EN ISO 9001:2015 Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos. 5ª edição*. Portugal, IPQ, 2015
- [5] Chartered Quality Institute. Homepage [Online]. CQI [consult. 31-Mar-2023] Disponível: <https://www.quality.org/>
- [6] International Accreditation Forum. Homepage [Online]. IAF [consult. 25-Abr-2023] Disponível: <https://iaf.nu/en/home/>
- [7] Instituto Português de Acreditação. Homepage [Online]. IPAC [consult. 25-Abr-2023] Disponível: <http://www.ipac.pt/>
- [8] HAMURABI. *Código de Hamurabi, Art.25*. Babilónia, 2150 A.C. [consult. 25-Abr-2023] Disponível: https://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_de_Hamurabi
- [9] American National Standards. Homepage [Online]. ANSI [consult. 25-Abr-2023] Disponível: <https://ansi.org/>
- [10] HORA DA SILVA, Everton. *ISO 9001 e suas mudanças ao longo do tempo ISO 9001 e as suas mudanças ao longo do tempo*. [Online] [consult. 30-Jan-2023]. Disponível: <https://certificacaoiso.com.br/iso-9001-e-suas-mudancas-ao-longo-do-tempo/>

- [11] International Organization for Standardization. *NP EN ISO 14001:2015 Sistemas de gestão ambiental. Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. 3ª edição.* Portugal, IPQ, 2016
- [12] International Organization for Standardization. *NP ISO 45001:2019 Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho. 1ª edição.* Portugal, IPQ, 2019
- [13] International Organization for Standardization. *ISO 27001:2013 Tecnologia de Informação. Técnicas de segurança. Sistemas de gestão de segurança da informação. 2ª edição.* Portugal, IPQ, 2013
- [14] International Organization for Standardization. *ISO 22301:2020 Segurança e resiliência. Sistemas de gestão da continuidade do negócio. 2ª edição.* Portugal, IPQ, 2020
- [15] International Organization for Standardization. *ISO 13485:2016 Medical devices. Quality management systems. Requirements for regulatory purposes. 3rd edition.* Suíça, Genebra, 2016
- [16] International Organization for Standardization. *ISO 13216-1:1999 Road Vehicles. Anchorages in vehicles and attachments to anchorages for child restrain systems. 1st edition.* Suíça, Genebra, 1999
- [17] International Organization for Standardization. *ISO 24518:2015 Activities relating to drink water and wastewater services. Crisis management of water utilities. 1st edition.* Suíça, Genebra, 2015
- [18] FERREIRA, Taís. *ISO 14001: quais mudanças aconteceram na norma ao longo do tempo?* [Online] [consult. 30-Jan-2023]. Disponível: <https://certificacaoiso.com.br/iso-14001-quais-mudancas-aconteceram-na-norma-ao-longo-do-tempo/>
- [19] BSI Group. *OHSAS 18001:2007 Occupational Health and Safety Assessment Series. 2nd edition.* Inglaterra, Londres, 2007
- [20] OLSON, David e WU, Desheng Dash. *Enterprise risk management* [Online]. Singapura, 2008. [consult. 06-Mai-2023]. Disponível: https://books.google.es/books?id=nkl8DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- [21] International Organization for Standardization. *NP ISO 31000:2018 Gestão do Risco. Linhas de Orientação. 3ª edição*. Portugal, IPQ, 2018
- [22] BARROS, Marta. *Os novos desafios sociais e a estabilização económica. Correio do Minho*. [Online] 2020. [consult. 21-Fev-2023]
- [23] World Economic Forum. The Global Risks Report 2021- 16th Edition. [Online] Coligny, Suíça, 2021 [consult. 20-Mar-2023] Disponível: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf
- [24] World Economic Forum. The Global Risks Report 2020- 15th Edition. [Online] Coligny, Suíça, 2020 [consult. 20-Mar-2023] Disponível: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>
- [25] World Economic Forum. The Global Risks Report 2022 - 17th Edition. [Online] Coligny, Suíça, 2022 [consult. 20-Mar-2023] Disponível: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>
- [26] World Economic Forum. The Global Risks Report 2023 - 18th Edition. [Online] Coligny, Suíça, 2023 [consult. 20-Mar-2023] Disponível: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf
- [27] LUDKE, Robert. *Understanding and Mitigating Social Risk*. Risk Management, 68.3: 10-11. [Online] 2021 [consult. 01-Mar-2023]. Disponível: <http://www.rmmagazine.com/articles/article/2021/04/01/-Understanding-and-Mitigating-Social-Risk>
- [28] SAPOUNTZAKI, Kalliopi. *Social resilience to environmental risks: a mechanism of vulnerability transfer?*. Management of Environmental Quality: An International Journal, 2007, 18.3: 274-297.
- [29] ANDERSON, Karen M.; MEYER, Traute. *New social risks and pension reform in Germany and Sweden: the politics of pension rights for childcare*. In: The Politics of Post-Industrial Welfare States. Routledge, 2007. p. 189-209.

- [30] BERGSTROM, Johan. *An archaeology of societal resilience*. Safety science, 2018, 110: 31-38.
- [31] NAPOLEÃO, Bianca Minetto. *Matriz de riscos, Matriz de probabilidade e consequência*. [Online] 2019 [consult. 01-Mar-2023]. Disponível: <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto>
- [32] RIBEIRO, Fátima, et al. *Integrated Management Systems: trends for Portugal in the 2025 horizon*. Procedia Manufacturing, 2017, 13: 1191-1198.
- [33] BERNARDO, Merce, et al. *Benefits of management systems integration: a literature review*. Journal of Cleaner Production, 2015, 94: 260-267.
- [34] ALGHERIANI, Nuri Mohamed Saad, et al. *Risk model for integrated management system*. Tehnički vjesnik, 2019, 26.6: 1833-1840.
- [35] HAAVIK, Torgeir K. *Societal resilience—Clarifying the concept and upscaling the scope*. Safety Science, 2020, 132: 104964.
- [36] OLARU, Marieta, et al. *Establishing the basis for development of an organization by adopting the integrated management systems: comparative study of various models and concepts of integration*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014, 109: 693-697.
- [37] MAIER, Dorin, et al. *Innovation as a part of an existing integrated management system*. Procedia Economics and Finance, 2015, 26: 1060-1067.
- [38] REBELO, Manuel Ferreira; SANTOS, Gilberto; SILVA, Rui. *Integration of management systems: towards a sustained success and development of organizations*. Journal of cleaner production, 2016, 127: 96-111.
- [39] ZENG, Sai X.; SHI, Jonathan J.; LOU, G. X. *A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China*. Journal of cleaner production, 2007, 15.18: 1760-1767.
- [40] GIANNI, Maria; GOTZAMANI, Katerina. *Management systems integration: lessons from an abandonment case*. Journal of Cleaner production, 2015, 86: 265-276.

[41] ASIF, Muhammad, et al. *Integration of management systems: A methodology for operational excellence and strategic flexibility*. *Operations management research*, 2010, 3: 146-160.

[42] HOMMERDING, Ana. *A definição da Missão e Política do Sistema de Gestão*. [Online]. [consult. 30-Abr-2023]. Disponível: https://www.academia.edu/43234696/A_definição_da_Missão_e_Política_do_Sistema_de

[43] MARTINS, José. *Método de Implementação de um Sistema de Gestão de SegInfo*. [Online] 2018. [consult. 30-Abr-2023]. Disponível: https://www.academia.edu/37874504/Método_de_Implementação_de_um_Sistema_de_Gestão_de_SegInfo

Imagem de capa: imagem grátis, [Online]. Available: <https://pixabay.com/illustrations/digitization-transformation-laptop-6497133/> [Last Accessed: 18-Jun-2023]

ANEXO A – Respostas ao Inquérito por parte do Auditor/Consultor 1 (respostas identificadas a azul)



Guião de Inquérito a Auditor/Consultor

Mestrado em Engenharia da Qualidade e do Ambiente

Mestrando: Rui Pedro Vieira Quinto Pacheco

Tema do Trabalho Final de Mestrado: “Desafios na Implementação e Manutenção de um Sistema de Gestão Integrado* numa Organização *Multisite*

*Âmbitos: Qualidade, Ambiente, SST, Gestão da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação”

Orientador: Prof. António Victor Carreira de Oliveira

Agradecemos antecipadamente a vossa atenção a este tema e a contribuição que a vossa resposta dará para a melhor conclusão deste trabalho.

Nota importante: As informações recolhidas serão tratadas com reserva e as opiniões recolhidas serão tratadas apenas para utilização neste trabalho. As opiniões recolhidas serão vinculativas apenas para as pessoas que as prestam.

Objetivo: Para melhor apoiar as conclusões apresentadas neste trabalho, é importante compreender, do lado daqueles que auditam e suportam na manutenção dos sistemas de gestão integrados em organizações *multisite*, quais são os maiores desafios que precisam de ser ultrapassados para manter este sistema a funcionar corretamente, bem como os principais desafios que foram ultrapassados na implementação do sistema.

1. Quais as principais diferenças que encontra quando audita uma organização *multisite* que tenha implementado um sistema de gestão integrado quando comparado com uma organização que apenas opere num único local que tenha implementado o mesmo tipo de sistema? (Escolher apenas um)

a) Existência de discrepâncias na implementação dos requisitos entre a sede e as restantes localizações;

b) Menor sensibilização dos trabalhadores acerca do Sistema de Gestão Integrado em algum dos sites em comparação com os restantes;

c) Outras, por favor identifique quais.

2. Em termos de preparação e execução da auditoria, que fatores diferenciam uma organização *multisite* de uma organização mono site? (Escolher apenas um)

a) Fatores logísticos (deslocações, alojamentos...) no planeamento e execução das auditorias *multisite*, mais complexas, face às auditorias a organizações mono sites, mais simples;

b) Dificuldades de planeamento (maior número de pessoas a entrevistar, maior dificuldade no agendamento de datas...)

c) Outras, por favor identifique quais.

3. Na sua opinião, quais os fatores que influenciam as organizações na seleção de quais os referenciais a implementar? (Escolher apenas um)

a) Conhecimento prévio do(s) referencial(is);

b) Solicitação de partes interessadas;

c) Outros, por favor identifique quais.

4. Na vertente de consultoria e apoio à implementação de sistemas, quais são, para si, os principais desafios que uma organização *multisite* tem de ultrapassar para implementar e manter os seus sistemas de gestão? (Escolher apenas um)

a) Assegurar que os requisitos são implementados da mesma forma em todas as localizações;

b) Assegurar a identificação de pessoas responsáveis em todas as localizações;

c) Assegurar o mesmo nível de envolvimento da organização (a todos os níveis) em todas as localizações.

5. Na sua opinião, é preferível para uma organização *multisite*, que pretenda avançar com a implementação de um sistema integrado de gestão avançar com a implementação de uma norma e após esse processo estar concluído, iniciar a implementação das demais, ou é preferível avançar com a implementação simultânea de todos os referenciais? (Escolher apenas um)

a) Depende da complexidade da organização, em organizações mais simples poderá fazer sentido avançar com a implementação integrada, em organizações mais complexas será preferível avançar com a implementação individual;

b) É preferível avançar com a implementação simultânea uma vez que boa parte dos requisitos são implementados da mesma forma para diversos referenciais;

c) É preferível avançar com a implementação individual, é importante consolidar bem os requisitos antes de avançar com a implementação de normas adicionais.

6. Baseado na sua experiência, e quando falamos de sistemas de gestão em organizações *multisite*, é mais comum encontrar organizações que optem por integrar e centralizar os sistemas, ou por sua vez é mais comum encontrar sistemas “independentes” onde cada local tenha a sua própria certificação? (Escolher apenas um)

a) As organizações optam tipicamente por sistemas integrados de forma a reduzir o número de auditorias a que ficam sujeitas;

b) As organizações optam tipicamente por certificações individuais de forma a assegurar que caso algo corra menos bem numa das localizações as demais não sejam afetadas;

c) Não existe uma opção predominante em relação à outra e depende de diversos fatores (maturidade das equipas, custos associados...).

7. Na sua opinião, quais são os fatores que tipicamente influenciam na decisão de uma organização por avançar com uma certificação *multisite* face a uma certificação individual em cada localização? (Escolha Múltipla)

a) Menores custos associados a uma certificação integrada quando comparada a certificações individuais;

b) Assegurar uma auditoria única a todo o sistema em alternativa a diversas auditorias individuais;

c) Outros, por favor identifique quais.

8. Que perspectivas de desenvolvimento dos sistemas de gestão prevê para os próximos anos? (Escolher apenas um)

a) Prevejo uma estabilização dos referenciais atualmente disponíveis com grande predominância da ISO 9001 face às restantes normas;

b) Prevejo o surgimento de novos referenciais e a descentralização das certificações;

c) A ISO 9001 continuará a ser o referencial dominante, mas novos referenciais sectoriais continuarão a ser desenvolvidos como forma de complemento.

ANEXO B – Respostas ao Inquérito por parte do Auditor/Consultor 2 (respostas identificadas a azul)



Guião de Inquérito a Auditor/Consultor

Mestrado em Engenharia da Qualidade e do Ambiente

Mestrando: Rui Pedro Vieira Quinto Pacheco

Tema do Trabalho Final de Mestrado: “Desafios na Implementação e Manutenção de um Sistema de Gestão Integrado* numa Organização *Multisite*

*Âmbitos: Qualidade, Ambiente, SST, Gestão da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação”

Orientador: Prof. António Victor Carreira de Oliveira

Agradecemos antecipadamente a vossa atenção a este tema e a contribuição que a vossa resposta dará para a melhor conclusão deste trabalho.

Nota importante: As informações recolhidas serão tratadas com reserva e as opiniões recolhidas serão tratadas apenas para utilização neste trabalho. As opiniões recolhidas serão vinculativas apenas para as pessoas que as prestam.

Objetivo: Para melhor apoiar as conclusões apresentadas neste trabalho, é importante compreender, do lado daqueles que auditam e suportam na manutenção dos sistemas de gestão integrados em organizações *multisite*, quais são os maiores desafios que precisam de ser ultrapassados para manter este sistema a funcionar corretamente, bem como os principais desafios que foram ultrapassados na implementação do sistema.

1. Quais as principais diferenças que encontra quando audita uma organização *multisite* que tenha implementado um sistema de gestão integrado quando comparado com uma organização que apenas opere num único local que tenha implementado o mesmo tipo de sistema? (Escolher apenas um)

a) Existência de discrepâncias na implementação dos requisitos entre a sede e as restantes localizações;

b) Menor sensibilização dos trabalhadores acerca do Sistema de Gestão Integrado em algum dos sites em comparação com os restantes;

c) Outras, por favor identifique quais.

2. Em termos de preparação e execução da auditoria, que fatores diferenciam uma organização *multisite* de uma organização mono site? (Escolher apenas um)

a) Fatores logísticos (deslocações, alojamentos...) no planeamento e execução das auditorias *multisite*, mais complexas, face às auditorias a organizações mono sites, mais simples;

b) Dificuldades de planeamento (maior número de pessoas a entrevistar, maior dificuldade no agendamento de datas...)

c) Outras, por favor identifique quais.

3. Na sua opinião, quais os fatores que influenciam as organizações na seleção de quais os referenciais a implementar? (Escolher apenas um)

a) Conhecimento prévio do(s) referencial(is);

b) Solicitação de partes interessadas;

c) Outros, por favor identifique quais.

4. Na vertente de consultoria e apoio à implementação de sistemas, quais são, para si, os principais desafios que uma organização *multisite* tem de ultrapassar para implementar e manter os seus sistemas de gestão? (Escolher apenas um)

a) Assegurar que os requisitos são implementados da mesma forma em todas as localizações;

b) Assegurar a identificação de pessoas responsáveis em todas as localizações;

c) Assegurar o mesmo nível de envolvimento da organização (a todos os níveis) em todas as localizações.

5. Na sua opinião, é preferível para uma organização *multisite*, que pretenda avançar com a implementação de um sistema integrado de gestão avançar com a implementação de uma norma e após esse processo estar concluído, iniciar a implementação das demais, ou é preferível avançar com a implementação simultânea de todos os referenciais? (Escolher apenas um)

a) Depende da complexidade da organização, em organizações mais simples poderá fazer sentido avançar com a implementação integrada, em organizações mais complexas será preferível avançar com a implementação individual;

b) É preferível avançar com a implementação simultânea uma vez que boa parte dos requisitos são implementados da mesma forma para diversos referenciais;

c) É preferível avançar com a implementação individual, é importante consolidar bem os requisitos antes de avançar com a implementação de normas adicionais.

6. Baseado na sua experiência, e quando falamos de sistemas de gestão em organizações *multisite*, é mais comum encontrar organizações que optem por integrar e centralizar os sistemas, ou por sua vez é mais comum encontrar sistemas “independentes” onde cada local tenha a sua própria certificação? (Escolher apenas um)

a) As organizações optam tipicamente por sistemas integrados de forma a reduzir o número de auditorias a que ficam sujeitas;

b) As organizações optam tipicamente por certificações individuais de forma a assegurar que caso algo corra menos bem numa das localizações as demais não sejam afetadas;

c) Não existe uma opção predominante em relação à outra e depende de diversos fatores (maturidade das equipas, custos associados...)

7. Na sua opinião, quais são os fatores que tipicamente influenciam na decisão de uma organização por avançar com uma certificação *multisite* face a uma certificação individual em cada localização? (Escolha Múltipla)

a) Menores custos associados a uma certificação integrada quando comparada a certificações individuais;

b) Assegurar uma auditoria única a todo o sistema em alternativa a diversas auditorias individuais;

c) Outros, por favor identifique quais.

8. Que perspectivas de desenvolvimento dos sistemas de gestão prevê para os próximos anos? (Escolher apenas um)

a) Prevejo uma estabilização dos referenciais atualmente disponíveis com grande predominância da ISO9001 face às restantes normas;

b) Prevejo o surgimento de novos referenciais e a descentralização das certificações;

c) A ISO9001 continuará a ser o referencial dominante, mas novos referenciais sectoriais continuarão a ser desenvolvidos como forma de complemento.

ANEXO C – Respostas ao Inquérito por parte do Auditor/Consultor 3 (respostas identificadas a azul)



Guião de Inquérito a Auditor/Consultor

Mestrado em Engenharia da Qualidade e do Ambiente

Mestrando: Rui Pedro Vieira Quinto Pacheco

Tema do Trabalho Final de Mestrado: “Desafios na Implementação e Manutenção de um Sistema de Gestão Integrado* numa Organização *Multisite*

*Âmbitos: Qualidade, Ambiente, SST, Gestão da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação”

Orientador: Prof. António Victor Carreira de Oliveira

Agradecemos antecipadamente a vossa atenção a este tema e a contribuição que a vossa resposta dará para a melhor conclusão deste trabalho.

Nota importante: As informações recolhidas serão tratadas com reserva e as opiniões recolhidas serão tratadas apenas para utilização neste trabalho. As opiniões recolhidas serão vinculativas apenas para as pessoas que as prestam.

Objetivo: Para melhor apoiar as conclusões apresentadas neste trabalho, é importante compreender, do lado daqueles que auditam e suportam na manutenção dos sistemas de gestão integrados em organizações *multisite*, quais são os maiores desafios que precisam de ser ultrapassados para manter este sistema a funcionar corretamente, bem como os principais desafios que foram ultrapassados na implementação do sistema.

1. Quais as principais diferenças que encontra quando audita uma organização *multisite* que tenha implementado um sistema de gestão integrado quando comparado com uma organização que apenas opere num único local que tenha implementado o mesmo tipo de sistema? (Escolher apenas um)

a) Existência de discrepâncias na implementação dos requisitos entre a sede e as restantes localizações;

b) Menor sensibilização dos trabalhadores acerca do Sistema de Gestão Integrado em algum dos sites em comparação com os restantes;

c) Outras, por favor identifique quais.

2. Em termos de preparação e execução da auditoria, que fatores diferenciam uma organização *multisite* de uma organização mono site? (Escolher apenas um)

a) Fatores logísticos (deslocações, alojamentos...) no planeamento e execução das auditorias *multisite*, mais complexas, face às auditorias a organizações mono sites, mais simples;

b) Dificuldades de planeamento (maior número de pessoas a entrevistar, maior dificuldade no agendamento de datas...)

c) Outras, por favor identifique quais.

3. Na sua opinião, quais os fatores que influenciam as organizações na seleção de quais os referenciais a implementar? (Escolher apenas um)

a) Conhecimento prévio do(s) referencial(is);

b) Solicitação de partes interessadas;

c) Outros, por favor identifique quais.

4. Na vertente de consultoria e apoio à implementação de sistemas, quais são, para si, os principais desafios que uma organização *multisite* tem de ultrapassar para implementar e manter os seus sistemas de gestão? (Escolher apenas um)

a) Assegurar que os requisitos são implementados da mesma forma em todas as localizações;

b) Assegurar a identificação de pessoas responsáveis em todas as localizações;

c) Assegurar o mesmo nível de envolvimento da organização (a todos os níveis) em todas as localizações.

5. Na sua opinião, é preferível para uma organização *multisite*, que pretenda avançar com a implementação de um sistema integrado de gestão avançar com a implementação de uma norma e após esse processo estar concluído, iniciar a implementação das demais, ou é preferível avançar com a implementação simultânea de todos os referenciais? (Escolher apenas um)

a) Depende da complexidade da organização, em organizações mais simples poderá fazer sentido avançar com a implementação integrada, em organizações mais complexas será preferível avançar com a implementação individual;

b) É preferível avançar com a implementação simultânea uma vez que boa parte dos requisitos são implementados da mesma forma para diversos referenciais;

c) É preferível avançar com a implementação individual, é importante consolidar bem os requisitos antes de avançar com a implementação de normas adicionais.

6. Baseado na sua experiência, e quando falamos de sistemas de gestão em organizações *multisite*, é mais comum encontrar organizações que optem por integrar e centralizar os sistemas, ou por sua vez é mais comum encontrar sistemas “independentes” onde cada local tenha a sua própria certificação? (Escolher apenas um)

a) As organizações optam tipicamente por sistemas integrados de forma a reduzir o número de auditorias a que ficam sujeitas;

b) As organizações optam tipicamente por certificações individuais de forma a assegurar que caso algo corra menos bem numa das localizações as demais não sejam afetadas;

c) Não existe uma opção predominante em relação à outra e depende de diversos fatores (maturidade das equipas, custos associados...)

7. Na sua opinião, quais são os fatores que tipicamente influenciam na decisão de uma organização por avançar com uma certificação *multisite* face a uma certificação individual em cada localização? (Escolha Múltipla)

a) Menores custos associados a uma certificação integrada quando comparada a certificações individuais;

b) Assegurar uma auditoria única a todo o sistema em alternativa a diversas auditorias individuais;

c) Outros, por favor identifique quais.

8. Que perspectivas de desenvolvimento dos sistemas de gestão prevê para os próximos anos? (Escolher apenas um)

a) Prevejo uma estabilização dos referenciais atualmente disponíveis com grande predominância da ISO9001 face às restantes normas;

b) Prevejo o surgimento de novos referenciais e a descentralização das certificações;

c) A ISO9001 continuará a ser o referencial dominante, mas novos referenciais sectoriais continuarão a ser desenvolvidos como forma de complemento.

ANEXO D – Respostas ao Inquérito por parte do Responsável de Sistema 1 (respostas identificadas a azul)



Management System Manager Survey

Master in quality and environmental Engineering

Master student: Rui Pedro Vieira Quinto Pacheco

Theme of the master's final work: "Challenges in Implementing and Maintaining an Integrated Management System* in a *Multisite* Organization

*Scopes: Quality, Environment, Health Safety, Business Continuity Management and Information Security"

Advisor of the master's final work: Prof. António Victor Carreira de Oliveira

We thank you in advance for your attention to this topic and the contribution your answer will make to the better completion of this paper.

Important Note: The information collected will be treated with reserve and the opinions gathered will be treated only for use in this work. The opinions collected will be binding only on the persons providing them and not on any organization.

Objective: To better support the conclusions presented in this work, it is important to understand, from the side of those who implemented and maintain integrated management systems in multi-site companies, what are the biggest challenges that need to be overcome to keep this system working properly, as well as the main challenges that were overcome when implementing the system.

1. Did the decision to move forward with the implementation of a management system originate within the organization or were there external factors (customer requests, comparison with the competition, request from other stakeholders...) that led to accelerate this decision? (Choose only one)

- a) The decision had no stakeholder involvement or request;
- b) The decision came about only after the request of stakeholders.

2. Which factors were analysed before going ahead with the implementation of a management system? (Choose only one)

- a) Only the internal context of the organization was analysed;
- b) The internal context and the external context of the organization were analysed;
- c) The decision was made after analyzing several factors and benchmarking with organizations like ours.

3. Which factors influenced your decision to move forward with multi-site certification versus individual certification at each location? (Choose only one)

- a) Lower costs associated with an integrated certification when compared to individual certifications;
- b) Ensuring a single audit of the entire system as opposed to multiple individual audits;
- c) Other, please identify which.

4. Which factors conditioned the choice of the first standard to implement? (Choose only one)

- a) International recognition of the standard;
- b) Existence in the organization of processes already defined and that respond to the requirements of the standard;
- c) Need to implement fewer requirements.

5. In your opinion, what were the biggest difficulties in the implementation of a management system? (Choose only one)

- a) Little training/information about the regulatory requirements
- b) Diversity of activities developed by the organization / complexity of the organization;
- c) Difficulty in adapting the requirements to the activities developed by the organization.

6. Which challenges would you highlight from implementing a management system in a multi-site organization, where the sites are geographically dispersed? (Choose only one)

- a) Difficulty in finding responsible people in each of the different locations who could help in the implementation of the management system;
- b) Difficulty in standardizing the various methodologies among the different locations;
- c) Other, please indicate which.

7. When you started the process, was it already planned to move forward with the implementation of additional standards, or did this decision occur after the process was already underway? (Choose only one)

- a) Yes, the process was started with the perspective of implementing more than one

management system;

b) No, the process started with the perspective of implementing only one standard, but after that the need/opportunity to implement other system(s) arose.

8. Did you encounter additional challenges when implementing an integrated management system, compared to those you had encountered when implementing the first standard, or were the challenges basically the same? (Choose only one)

a) Yes, when implementing additional systems there were new challenges that did not arise when implementing the first standard, (in this case please specify which ones): training in additional standards, definition of new persons to address the topics;

b) No, our experience when implementing the first system helped to solve most of the challenges and no new additional challenges arose.

9. Now that the management systems are implemented and certified, what challenges do you encounter in maintaining them? (Choose only one)

a) Difficulty in maintaining the methodologies defined after certification;

b) Unavailability or less availability of the responsible people in the different locations;

c) Other (specify which ones).

10. If the organization could start the process over again, what would you do differently to overcome the challenges they have in implementing and certifying management systems in a multi-site organization? (Choose only one)

a) We would have changed the order of implementation of the standards;

b) We would have implemented them simultaneously rather than one at a time;

c) We would have strengthened the teams at the different locations;

d) We would have implemented different standards than the ones we implemented;

e) We would not have changed anything.

11. What is the main advantage that you would like to mention regarding the implementation of an integrated management system?

a) Improved internal efficiency and effectiveness;

b) Decrease in the number of procedures;

c) Reduction of external certification costs;

d) Reduction of risks;

e) Competitive advantage over the competition.

ANEXO E – Respostas ao Inquérito por parte do Responsável de Sistema 2 (respostas identificadas a azul)



Inquérito a Responsável de Sistema de Gestão

Mestrado em Engenharia da Qualidade e do Ambiente

Mestrando: Rui Pedro Vieira Quinto Pacheco

Tema do Trabalho Final de Mestrado: “Desafios na Implementação e Manutenção de um Sistema de Gestão Integrado* numa Organização *Multisite*

*Âmbitos: Qualidade, Ambiente, SST, Gestão da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação”

Orientador: Prof. António Victor Carreira de Oliveira

Agradecemos antecipadamente a vossa atenção a este tema e a contribuição que a vossa resposta dará para a melhor conclusão deste trabalho.

Nota importante: As informações recolhidas serão tratadas com reserva e as opiniões recolhidas serão tratadas apenas para utilização neste trabalho. As opiniões recolhidas serão vinculativas apenas para as pessoas que as prestam e não para qualquer organização.

Objetivo: Para melhor apoiar as conclusões apresentadas neste trabalho, é importante compreender, do lado daqueles que implementaram e mantêm sistemas de gestão integrados em organizações *multisite*, quais são os maiores desafios que precisam de ser ultrapassados para manter este sistema a funcionar corretamente, bem como os principais desafios que foram ultrapassados na implementação do sistema.

Nota: O presente inquérito demorará cerca de 10 minutos a concluir.

1. A decisão de avançar com a implementação de um sistema de gestão teve origem na organização ou houve fatores externos (pedidos de clientes, comparação com a concorrência, solicitação de outras partes interessadas...) que levaram a acelerar esta decisão? (Escolher apenas um)

a) A decisão não teve o envolvimento ou solicitação de partes interessadas;

b) A decisão surgiu apenas após a solicitação de partes interessadas.

2. Que fatores foram analisados antes de avançarem com a implementação de um sistema de gestão? (Escolher apenas um)

- a) Foi analisado apenas o contexto interno da organização;
- b) Foi analisado o contexto interno e o contexto externo da organização;
- c) A decisão foi tomada após a análise de diversos fatores e a realização de benchmarking com organizações semelhantes à nossa.

3. Que fatores influenciaram na decisão por avançar com uma certificação *multisite* face a uma certificação individual em cada localização? (Escolher apenas um)

- a) Menores custos associados a uma certificação integrada quando comparada a certificações individuais;
- b) Assegurar uma auditoria única a todo o sistema em alternativa a diversas auditorias individuais;
- c) Outros, por favor identifique quais.

Processos comuns, alinhamento de procedimentos, auditoria integrada, alocação de recursos, custos de operação

4. Que fatores condicionaram a escolha da primeira norma a implementar? (Escolher apenas um)

- a) Reconhecimento internacional do referencial;
- b) Existência na organização de processos já definidos e que dão resposta aos requisitos da norma;
- c) Necessidade de implementar um menor número de requisitos.

5. Na sua opinião, quais foram as maiores dificuldades na implementação de um sistema de gestão? (Escolher apenas um)

- a) Pouca formação/informação sobre os requisitos normativos;
- b) Diversidade de atividades desenvolvidas pela organização / complexidade da organização;
- c) Dificuldade de adaptação dos requisitos às atividades desenvolvidas pela organização.

6. Que desafios destacaria da implementação de um sistema de gestão numa organização *multisite*, onde os sites se encontram geograficamente dispersos? (Escolher apenas um)

- a) Dificuldade em encontrar responsáveis em cada uma das diferentes localizações que pudessem ajudar na implementação do sistema de gestão;
- b) Dificuldade em uniformizar as diversas metodologias entre as diversas localizações;
- c) Outros, por favor indique qual.

7. Quando iniciaram o processo, já estava planeado avançar com a implementação de normas adicionais, ou esta decisão ocorreu após o processo já estar em curso? (Escolher apenas um)

a) Sim, o processo iniciou-se já com a perspectiva de implementar mais do que um sistema de gestão;

b) Não, o processo iniciou-se com o objetivo de implementar apenas um referencial normativo, mas após essa situação surgiu a necessidade/oportunidade de implementar outro(s) sistema(s).

8. Encontraram desafios adicionais na implementação de um sistema de gestão integrado, em comparação com os que tinha encontrado ao implementar a primeira norma, ou os desafios foram basicamente os mesmos? (Escolher apenas um)

a) Sim, ao implementar sistemas adicionais surgiram novos desafios que não tinham surgido aquando da implementação da primeira norma,

b) Não, a nossa experiência aquando da implementação do primeiro sistema ajudou a resolver a grande maioria dos desafios e não surgiram novos desafios adicionais.

9. Agora que os sistemas de gestão estão implementados e certificados, que desafios encontram na manutenção dos mesmos? (Escolher apenas um)

a) Dificuldade na manutenção das metodologias definidas após a certificação;

b) Indisponibilidade ou menor disponibilidade por parte dos responsáveis nas diversas localizações;

c) Outros (especifique quais).

10. Se a organização pudesse recomeçar o processo, o que faria de diferente para superar os desafios que tiverem na implementação e certificação de sistemas de gestão numa organização com vários locais? (Escolher apenas um)

a) Teríamos alterado a ordem da implementação das normas;

b) Teríamos implementado simultaneamente e não uma de cada vez;

c) Teríamos reforçado as equipas nas diferentes localizações;

d) Teríamos implementado normas diferentes das que implementamos

e) Não teríamos alterado nada.

11. Qual a principal vantagem que gostariam de referir relativo à implementação de um sistema de gestão integrado:

- a) **Melhoria da eficiência e eficácia interna;**
- b) Diminuição do número de procedimentos;
- c) Redução dos custos de certificação externa;
- d) Redução dos riscos;
- e) Vantagem competitiva face à concorrência.

ANEXO F – Respostas ao Inquérito por parte do Responsável de Sistema 3 (respostas identificadas a azul)



Inquérito a Responsável de Sistema de Gestão

Mestrado em Engenharia da Qualidade e do Ambiente

Mestrando: Rui Pedro Vieira Quinto Pacheco

Tema do Trabalho Final de Mestrado: “Desafios na Implementação e Manutenção de um Sistema de Gestão Integrado* numa Organização *Multisite*

*Âmbitos: Qualidade, Ambiente, SST, Gestão da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação”

Orientador: Prof. António Victor Carreira de Oliveira

Agradecemos antecipadamente a vossa atenção a este tema e a contribuição que a vossa resposta dará para a melhor conclusão deste trabalho.

Nota importante: As informações recolhidas serão tratadas com reserva e as opiniões recolhidas serão tratadas apenas para utilização neste trabalho. As opiniões recolhidas serão vinculativas apenas para as pessoas que as prestam e não para qualquer organização.

Objetivo: Para melhor apoiar as conclusões apresentadas neste trabalho, é importante compreender, do lado daqueles que implementaram e mantêm sistemas de gestão integrados em organizações *multisite*, quais são os maiores desafios que precisam de ser ultrapassados para manter este sistema a funcionar corretamente, bem como os principais desafios que foram ultrapassados na implementação do sistema.

Nota: O presente inquérito demorará cerca de 10 minutos a concluir.

1. A decisão de avançar com a implementação de um sistema de gestão teve origem na organização ou houve fatores externos (pedidos de clientes, comparação com a concorrência, solicitação de outras partes interessadas...) que levaram a acelerar esta decisão? (Escolher apenas um)

a) A decisão não teve o envolvimento ou solicitação de partes interessadas;

b) A decisão surgiu apenas após a solicitação de partes interessadas.

2. Que fatores foram analisados antes de avançarem com a implementação de um sistema de gestão? (Escolher apenas um)

a) Foi analisado apenas o contexto interno da organização;

b) Foi analisado o contexto interno e o contexto externo da organização;

c) A decisão foi tomada após a análise de diversos fatores e a realização de benchmarking com organizações semelhantes à nossa.

3. Que fatores influenciaram na decisão por avançar com uma certificação *multisite* face a uma certificação individual em cada localização? (Escolher apenas um)

a) Menores custos associados a uma certificação integrada quando comparada a certificações individuais;

b) Assegurar uma auditoria única a todo o sistema em alternativa a diversas auditorias individuais;

c) Outros, por favor identifique quais.

4. Que fatores condicionaram a escolha da primeira norma a implementar? (Escolher apenas um)

a) Reconhecimento internacional do referencial;

b) Existência na organização de processos já definidos e que dão resposta aos requisitos da norma;

c) Necessidade de implementar um menor número de requisitos.

5. Na sua opinião, quais foram as maiores dificuldades na implementação de um sistema de gestão? (Escolher apenas um)

a) Pouca formação/informação sobre os requisitos normativos;

b) Diversidade de atividades desenvolvidas pela organização / complexidade da organização;

c) Dificuldade de adaptação dos requisitos às atividades desenvolvidas pela organização.

6. Que desafios destacaria da implementação de um sistema de gestão numa organização *multisite*, onde os sites se encontram geograficamente dispersos? (Escolher apenas um)

a) Dificuldade em encontrar responsáveis em cada uma das diferentes localizações que pudessem ajudar na implementação do sistema de gestão;

b) Dificuldade em uniformizar as diversas metodologias entre as diversas localizações;

c) Outros, por favor indique qual.

7. Quando iniciaram o processo, já estava planeado avançar com a implementação de normas adicionais, ou esta decisão ocorreu após o processo já estar em curso? (Escolher apenas um)

a) Sim, o processo iniciou-se já com a perspectiva de implementar mais do que um sistema de gestão;

b) Não, o processo iniciou-se com o objetivo de implementar apenas um referencial normativo, mas após essa situação surgiu a necessidade/oportunidade de implementar outro(s) sistema(s).

8. Encontraram desafios adicionais na implementação de um sistema de gestão integrado, em comparação com os que tinha encontrado ao implementar a primeira norma, ou os desafios foram basicamente os mesmos? (Escolher apenas um)

a) Sim, ao implementar sistemas adicionais surgiram novos desafios que não tinham surgido aquando da implementação da primeira norma, (neste caso por favor especifique quais)

b) Não, a nossa experiência aquando da implementação do primeiro sistema ajudou a resolver a grande maioria dos desafios e não surgiram novos desafios adicionais.

9. Agora que os sistemas de gestão estão implementados e certificados, que desafios encontram na manutenção dos mesmos? (Escolher apenas um)

a) Dificuldade na manutenção das metodologias definidas após a certificação;

b) Indisponibilidade ou menor disponibilidade por parte dos responsáveis nas diversas localizações;

c) Outros (especifique quais).

10. Se a organização pudesse recomeçar o processo, o que faria de diferente para superar os desafios que tiverem na implementação e certificação de sistemas de gestão numa organização com vários locais? (Escolher apenas um)

a) Teríamos alterado a ordem da implementação das normas;

b) Teríamos implementado simultaneamente e não uma de cada vez;

c) Teríamos reforçado as equipas nas diferentes localizações;

d) Teríamos implementado normas diferentes das que implementamos

e) Não teríamos alterado nada.

11. Qual a principal vantagem que gostariam de referir relativo à implementação de um sistema de gestão integrado? (Escolher apenas um)

- a) **Melhoria da eficiência e eficácia interna;**
- b) Diminuição do número de procedimentos;
- c) Redução dos custos de certificação externa;
- d) Redução dos riscos;
- e) Vantagem competitiva face à concorrência.

ANEXO G – Respostas ao Inquérito por parte do Responsável de Sistema 4 (respostas identificadas a azul)



Management System Manager Survey

Master in Quality and Environmental Engineering

Master student: Rui Pedro Vieira Quinto Pacheco

Theme of the master's final work: "Challenges in Implementing and Maintaining an Integrated Management System* in a *Multisite* Organization

*Scopes: Quality, Environment, Health Safety, Business Continuity Management and Information Security"

Advisor of the master's final work: Prof. António Victor Carreira de Oliveira

We thank you in advance for your attention to this topic and the contribution your answer will make to the better completion of this paper.

Important Note: The information collected will be treated with reserve and the opinions gathered will be treated only for use in this work. The opinions collected will be binding only on the persons providing them and not on any organization.

Objective: To better support the conclusions presented in this work, it is important to understand, from the side of those who implemented and maintain integrated management systems in multi-site companies, what are the biggest challenges that need to be overcome to keep this system working properly, as well as the main challenges that were overcome when implementing the system.

1. Did the decision to move forward with the implementation of a management system originate within the organization or were there external factors (customer requests, comparison with the competition, request from other stakeholders...) that led to accelerate this decision? (Choose only one)

a) The decision had no stakeholder involvement or request;

b) The decision came about only after the request of stakeholders.

2. Which factors were analysed before going ahead with the implementation of a management system? (Choose only one)

- a) Only the internal context of the organization was analysed;
- b) The internal context and the external context of the organization were analysed;
- c) The decision was made after analyzing several factors and benchmarking with organizations like ours.

3. Which factors influenced your decision to move forward with multi-site certification versus individual certification at each location? (Choose only one)

- a) Lower costs associated with an integrated certification when compared to individual certifications;
- b) Ensuring a single audit of the entire system as opposed to multiple individual audits;
- c) Other, please identify which.

4. Which factors conditioned the choice of the first standard to implement? (Choose only one)

- a) International recognition of the standard;
- b) Existence in the organization of processes already defined and that respond to the requirements of the standard;
- c) Need to implement fewer requirements.

5. In your opinion, what were the biggest difficulties in the implementation of a management system? (Choose only one)

- a) Little training/information about the regulatory requirements;
- b) Diversity of activities developed by the organization / complexity of the organization;
- c) Difficulty in adapting the requirements to the activities developed by the organization.

6. Which challenges would you highlight from implementing a management system in a multi-site organization, where the sites are geographically dispersed? (Choose only one)

- a) Difficulty in finding responsible people in each of the different locations who could help in the implementation of the management system;
- b) Difficulty in standardizing the various methodologies among the different locations;
- c) Other, please indicate which.

7. When you started the process, was it already planned to move forward with the implementation of additional standards, or did this decision occur after the process was already underway? (Choose only one)

- a) Yes, the process was started with the perspective of implementing more than one

management system;

b) No, the process started with the perspective of implementing only one standard, but after that the need/opportunity to implement other system(s) arose.

8. Did you encounter additional challenges when implementing an integrated management system, compared to those you had encountered when implementing the first standard, or were the challenges basically the same? (Choose only one)

a) Yes, when implementing additional systems there were new challenges that did not arise when implementing the first standard, (in this case please specify which ones): training in additional standards, definition of new persons to address the topics;

b) No, our experience when implementing the first system helped to solve most of the challenges and no new additional challenges arose.

9. Now that the management systems are implemented and certified, what challenges do you encounter in maintaining them? (Choose only one)

a) Difficulty in maintaining the methodologies defined after certification;

b) Unavailability or less availability of the responsible people in the different locations;

c) Other (specify which ones).

10. If the organization could start the process over again, what would you do differently to overcome the challenges they have in implementing and certifying management systems in a multi-site organization? (Choose only one)

a) We would have changed the order of implementation of the standards;

b) We would have implemented them simultaneously rather than one at a time;

c) We would have strengthened the teams at the different locations;

d) We would have implemented different standards than the ones we implemented;

e) We would not have changed anything.

11. What is the main advantage that you would like to mention regarding the implementation of an integrated management system?

a) Improved internal efficiency and effectiveness;

b) Decrease in the number of procedures;

c) Reduction of external certification costs;

d) Reduction of risks;

e) Competitive advantage over the competition.

ANEXO H – Respostas ao Inquérito por parte do Responsável de Sistema 5 (respostas identificadas a azul)



Inquérito a Responsável de Sistema de Gestão

Mestrado em Engenharia da Qualidade e do Ambiente

Mestrando: Rui Pedro Vieira Quinto Pacheco

Tema do Trabalho Final de Mestrado: “Desafios na Implementação e Manutenção de um Sistema de Gestão Integrado* numa Organização *Multisite*

*Âmbitos: Qualidade, Ambiente, SST, Gestão da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação”

Orientador: Prof. António Victor Carreira de Oliveira

Agradecemos antecipadamente a vossa atenção a este tema e a contribuição que a vossa resposta dará para a melhor conclusão deste trabalho.

Nota importante: As informações recolhidas serão tratadas com reserva e as opiniões recolhidas serão tratadas apenas para utilização neste trabalho. As opiniões recolhidas serão vinculativas apenas para as pessoas que as prestam e não para qualquer organização.

Objetivo: Para melhor apoiar as conclusões apresentadas neste trabalho, é importante compreender, do lado daqueles que implementaram e mantêm sistemas de gestão integrados em organizações *multisite*, quais são os maiores desafios que precisam de ser ultrapassados para manter este sistema a funcionar corretamente, bem como os principais desafios que foram ultrapassados na implementação do sistema.

Nota: O presente inquérito demorará cerca de 10 minutos a concluir.

1. A decisão de avançar com a implementação de um sistema de gestão teve origem na organização ou houve fatores externos (pedidos de clientes, comparação com a concorrência, solicitação de outras partes interessadas...) que levaram a acelerar esta decisão? (Escolher apenas um)

a) A decisão não teve o envolvimento ou solicitação de partes interessadas;

b) A decisão surgiu apenas após a solicitação de partes interessadas.

2. Que fatores foram analisados antes de avançarem com a implementação de um sistema de gestão? (Escolher apenas um)

a) Foi analisado apenas o contexto interno da organização;

b) Foi analisado o contexto interno e o contexto externo da organização;

c) A decisão foi tomada após a análise de diversos fatores e a realização de benchmarking com organizações semelhantes à nossa.

3. Que fatores influenciaram na decisão por avançar com uma certificação *multisite* face a uma certificação individual em cada localização? (Escolher apenas um)

a) Menores custos associados a uma certificação integrada quando comparada a certificações individuais;

b) Assegurar uma auditoria única a todo o sistema em alternativa a diversas auditorias individuais;

c) Outros, por favor identifique quais.

4. Que fatores condicionaram a escolha da primeira norma a implementar? (Escolher apenas um)

a) Reconhecimento internacional do referencial;

b) Existência na organização de processos já definidos e que dão resposta aos requisitos da norma;

c) Necessidade de implementar um menor número de requisitos.

5. Na sua opinião, quais foram as maiores dificuldades na implementação de um sistema de gestão? (Escolher apenas um)

a) Pouca formação/informação sobre os requisitos normativos;

b) Diversidade de atividades desenvolvidas pela organização / complexidade da organização;

c) Dificuldade de adaptação dos requisitos às atividades desenvolvidas pela organização.

6. Que desafios destacaria da implementação de um sistema de gestão numa organização *multisite*, onde os sites se encontram geograficamente dispersos? (Escolher apenas um)

a) Dificuldade em encontrar responsáveis em cada uma das diferentes localizações que pudessem ajudar na implementação do sistema de gestão;

b) Dificuldade em uniformizar as diversas metodologias entre as diversas localizações;

c) Outros, por favor indique qual.

7. Quando iniciaram o processo, já estava planeado avançar com a implementação de normas adicionais, ou esta decisão ocorreu após o processo já estar em curso? (Escolher apenas um)

a) Sim, o processo iniciou-se já com a perspectiva de implementar mais do que um sistema de gestão;

b) Não, o processo iniciou-se com o objetivo de implementar apenas um referencial normativo, mas após essa situação surgiu a necessidade/oportunidade de implementar outro(s) sistema(s).

8. Encontraram desafios adicionais na implementação de um sistema de gestão integrado, em comparação com os que tinha encontrado ao implementar a primeira norma, ou os desafios foram basicamente os mesmos? (Escolher apenas um)

a) Sim, ao implementar sistemas adicionais surgiram novos desafios que não tinham surgido aquando da implementação da primeira norma,

b) Não, a nossa experiência aquando da implementação do primeiro sistema ajudou a resolver a grande maioria dos desafios e não surgiram novos desafios adicionais.

9. Agora que os sistemas de gestão estão implementados e certificados, que desafios encontram na manutenção dos mesmos? (Escolher apenas um)

a) Dificuldade na manutenção das metodologias definidas após a certificação;

b) Indisponibilidade ou menor disponibilidade por parte dos responsáveis nas diversas localizações;

c) Outros (especifique quais).

10. Se a organização pudesse recomeçar o processo, o que faria de diferente para superar os desafios que tiverem na implementação e certificação de sistemas de gestão numa organização com vários locais? (Escolher apenas um)

a) Teríamos alterado a ordem da implementação das normas;

b) Teríamos implementado simultaneamente e não uma de cada vez;

c) Teríamos reforçado as equipas nas diferentes localizações;

d) Teríamos implementado normas diferentes das que implementamos

e) Não teríamos alterado nada.

11. Qual a principal vantagem que gostariam de referir relativo à implementação de um sistema de gestão integrado:

- a) **Melhoria da eficiência e eficácia interna;**
- b) Diminuição do número de procedimentos;
- c) Redução dos custos de certificação externa;
- d) Redução dos riscos;
- e) Vantagem competitiva face à concorrência.

ANEXO I – Respostas ao Inquérito por parte do Organismo Certificador 1 (respostas identificadas a azul)



Inquérito a Organismo de Certificação

Mestrado em Engenharia da Qualidade e do Ambiente

Mestrando: Rui Pedro Vieira Quinto Pacheco

Tema do Trabalho Final de Mestrado: “Desafios na Implementação e Manutenção de um Sistema de Gestão Integrado* numa Organização *Multisite*

*Âmbitos: Qualidade, Ambiente, SST, Gestão da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação”

Orientador: Prof. António Victor Carreira de Oliveira

Agradecemos antecipadamente a vossa atenção a este tema e a contribuição que a vossa resposta dará para a melhor conclusão deste trabalho.

Nota importante: As informações recolhidas serão tratadas com reserva e as opiniões recolhidas serão tratadas apenas para utilização neste trabalho. As opiniões recolhidas serão vinculativas apenas para as pessoas que as prestam e não para qualquer organização.

Objetivo: Para melhor apoiar as conclusões apresentadas neste trabalho, é importante compreender, do lado daqueles que implementaram e mantêm sistemas de gestão integrados em organizações *multisite*, quais são os maiores desafios que precisam de ser ultrapassados para manter este sistema a funcionar corretamente, bem como os principais desafios que foram ultrapassados na implementação do sistema.

Nota: O presente inquérito demorará cerca de 10 minutos a concluir.

1. Quando uma organização vos contata pela primeira vez, e já tem uma ideia clara de qual a norma que pretende avançar com a certificação, tipicamente quais são os fatores que condicionam esta escolha? (Escolher apenas um)

a) Reconhecimento internacional do referencial;

b) Existência na organização de processos já definidos e que dão resposta aos requisitos da norma;

- c) Necessidade de implementar um menor número de requisitos;
- d) **Solicitação de partes interessadas da organização.**

2. Pela experiência, enquanto organismo certificador, quais são os principais fatores que influenciam uma organização na decisão por avançar com uma certificação *multisite* face a uma certificação individual em cada localização? (Escolher apenas um)

- a) **Menores custos associados a uma certificação integrada quando comparada a certificações individuais;**
- b) Assegurar uma auditoria única a todo o sistema em alternativa a diversas auditorias individuais;
- c) Outros, por favor identifique quais.

3. Na sua opinião, enquanto elemento de um organismo de certificação, quais são tipicamente as maiores dificuldades na implementação de um sistema de gestão integrado numa organização *multisite*? (Escolher apenas um)

- a) Pouca formação/informação sobre os requisitos normativos;
- b) **Diversidade de atividades desenvolvidas pela organização / complexidade da organização;**
- c) Uniformização dos procedimentos em todas as localizações.

4. As dificuldades referidas acima, refletem-se tipicamente de que forma? (Escolher apenas um)

- a) Através de um elevado número de constatações (não conformidades, oportunidades de melhoria) nas auditorias de concessão;
- b) **Através da identificação de desvios diferentes nas diferentes localizações;**
- c) Outros, por favor indique qual.

5. Focando-se apenas nas organizações *multisite*, é mais comum os vossos clientes optarem por uma certificação global (uma certificação conjunta que inclui todas as localizações) ou certificações individuais (cada localização com a sua)? (Escolher apenas um)

- a) **Certificações Globais;**
- b) Certificações Individuais.

6. Uma vez mais recorrendo à vossa atual base de clientes, e focando apenas as organizações *multisite* que possuem sistemas integrados certificados é mais comum encontrar-se? (Escolher apenas um)

- a) **Uma equipa central que assegura a implementação simultânea em todas as localizações (sem equipas locais);**

- b) Uma equipa central que desenvolve as orientações a serem implementadas, complementada por uma equipa em cada localização responsável pela efetiva implementação das orientações emitidas;
- c) Uma equipa em cada localização que é responsável pela implementação do sistema de gestão integrado (sem equipa central).

7. Uma vez mais recorrendo da experiência com a vossa base de clientes, qual dos seguintes cenários é mais comum em organizações *multisite*? (Escolher apenas um)

- a) O sistema de gestão integrado (composto por duas ou mais normas) é implementado simultaneamente em todas as localizações;
- b) A organização opta por implementar inicialmente uma norma e após obter a certificação desse referencial avança com a implementação dos restantes referenciais.

8. Como preveem a evolução dos sistemas de gestão integrados nos próximos 5 anos? (Escolher apenas um)

- a) Os sistemas de gestão integrados tendem a crescer, existindo cada vez um maior foco na satisfação do cliente e utilizando os sistemas como uma ferramenta que promove esta mesma satisfação;
- b) Os sistemas de gestão integrados entrarão num decréscimo, optando as organizações por se focar apenas no referencial que a maioria das suas partes interessadas considera mais relevante;
- c) Os sistemas de gestão integrados tendem a estagnar, as organizações que os implementaram e certificaram não irão abdicar deles, mas as organizações que estão agora a começar os seus processos de implementação não avançam com sistemas integrados apostando sobretudo em sistemas de um referencial único.

ANEXO J – Respostas ao Inquérito por parte do Organismo Certificador 2 (respostas identificadas a azul)



Inquérito a Organismo de Certificação

Mestrado em Engenharia da Qualidade e do Ambiente

Mestrando: Rui Pedro Vieira Quinto Pacheco

Tema do Trabalho Final de Mestrado: “Desafios na Implementação e Manutenção de um Sistema de Gestão Integrado* numa Organização *Multisite*

*Âmbitos: Qualidade, Ambiente, SST, Gestão da Continuidade de Negócio e Segurança da Informação”

Orientador: Prof. António Victor Carreira de Oliveira

Agradecemos antecipadamente a vossa atenção a este tema e a contribuição que a vossa resposta dará para a melhor conclusão deste trabalho.

Nota importante: As informações recolhidas serão tratadas com reserva e as opiniões recolhidas serão tratadas apenas para utilização neste trabalho. As opiniões recolhidas serão vinculativas apenas para as pessoas que as prestam e não para qualquer organização.

Objetivo: Para melhor apoiar as conclusões apresentadas neste trabalho, é importante compreender, do lado daqueles que implementaram e mantêm sistemas de gestão integrados em organizações *multisite*, quais são os maiores desafios que precisam de ser ultrapassados para manter este sistema a funcionar corretamente, bem como os principais desafios que foram ultrapassados na implementação do sistema.

Nota: O presente inquérito demorará cerca de 10 minutos a concluir.

1. Quando uma organização vos contata pela primeira vez, e já tem uma ideia clara de qual a norma que pretende avançar com a certificação, tipicamente quais são os fatores que condicionam esta escolha? (Escolher apenas um)

a) Reconhecimento internacional do referencial;

b) Existência na organização de processos já definidos e que dão resposta aos requisitos da norma;

- c) Necessidade de implementar um menor número de requisitos;
- d) Solicitação de partes interessadas da organização.

2. Pela experiência, enquanto organismo certificador, quais são os principais fatores que influenciam uma organização na decisão por avançar com uma certificação *multisite* face a uma certificação individual em cada localização? (Escolher apenas um)

a) Menores custos associados a uma certificação integrada quando comparada a certificações individuais;

b) Assegurar uma auditoria única a todo o sistema em alternativa a diversas auditorias individuais;

c) Outros, por favor identifique quais.

3. Na sua opinião, enquanto elemento de um organismo de certificação, quais são tipicamente as maiores dificuldades na implementação de um sistema de gestão integrado numa organização *multisite*? (Escolher apenas um)

a) Pouca formação/informação sobre os requisitos normativos;

b) Diversidade de atividades desenvolvidas pela organização / complexidade da organização;

c) Uniformização dos procedimentos em todas as localizações.

4. As dificuldades referidas acima, refletem-se tipicamente de que forma? (Escolher apenas um)

a) Através de um elevado número de constatações (não conformidades, oportunidades de melhoria) nas auditorias de concessão;

b) Através da identificação de desvios diferentes nas diferentes localizações;

c) Outros, por favor indique qual.

5. Focando-se apenas nas organizações *multisite*, é mais comum os vossos clientes optarem por uma certificação global (uma certificação conjunta que inclui todas as localizações) ou certificações individuais (cada localização com a sua)? (Escolher apenas um)

a) Certificações Globais;

b) Certificações Individuais.

6. Uma vez mais recorrendo à vossa atual base de clientes, e focando apenas as organizações *multisite* que possuem sistemas integrados certificados é mais comum encontrar-se? (Escolher apenas um)

a) Uma equipa central que assegura a implementação simultânea em todas as localizações (sem equipas locais);

b) Uma equipa central que desenvolve as orientações a serem implementadas, complementada por uma equipa em cada localização responsável pela efetiva implementação das orientações emitidas;

c) Uma equipa em cada localização que é responsável pela implementação do sistema de gestão integrado (sem equipa central).

7. Uma vez mais recorrendo da experiência com a vossa base de clientes, qual dos seguintes cenários é mais comum em organizações *multisite*? (Escolher apenas um)

a) O sistema de gestão integrado (composto por duas ou mais normas) é implementado simultaneamente em todas as localizações;

b) A organização opta por implementar inicialmente uma norma e após obter a certificação desse referencial avança com a implementação dos restantes referenciais.

8. Como preveem a evolução dos sistemas de gestão integrados nos próximos 5 anos? (Escolher apenas um)

a) Os sistemas de gestão integrados tendem a crescer, existindo cada vez um maior foco na satisfação do cliente e utilizando os sistemas como uma ferramenta que promove esta mesma satisfação;

b) Os sistemas de gestão integrados entrarão num decréscimo, optando as organizações por se focar apenas no referencial que a maioria das suas partes interessadas considera mais relevante;

c) Os sistemas de gestão integrados tendem a estagnar, as organizações que os implementaram e certificaram não irão abdicar deles, mas as organizações que estão agora a começar os seus processos de implementação não avançam com sistemas integrados apostando sobretudo em sistemas de um referencial único.