

Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra



Relatório de Estágio KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda.

Miguel Antunes Oliveira

ISCAC | 2020

Miguel Antunes Oliveira

Relatório de Estágio  
KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda.

Coimbra, dezembro de 2020





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Miguel Antunes Oliveira

Relatório de Estágio  
KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão**, realizado sob a orientação da Professora Doutora Emília Graça Dourado Telo Ferraz Pereira André e supervisão de Dra. Ana Rita Oliveira Pereira.

Coimbra, dezembro de 2020

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

## **AGRADECIMENTOS**

Começo por agradecer à minha família, principalmente à minha mãe, por acreditarem em mim e por todo o apoio fornecido ao longo do meu percurso académico.

Agradeço, de seguida, à Maria, por todo o amor, compreensão e companhia dada tanto nos pontos altos como nos pontos baixos deste longo percurso.

Agradeço à Professora Doutora Emília André, pela orientação, disponibilidade e apoio disponibilizado no decorrer da elaboração do presente relatório.

Um agradecimento especial à Dra. Ana Pereira e à restante equipa da KWL e do Grupo CH, por todos os conhecimentos que me proporcionaram e pela disponibilidade ao longo do estágio curricular.

Por fim, agradeço ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, por todos os conhecimentos, valores e oportunidades proporcionadas ao longo destes cinco anos de formação académica.

## **RESUMO**

O presente relatório tem como objetivo expor as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular do Mestrado em Controlo de Gestão, administrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O estágio curricular foi realizado na KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda., uma empresa de consultoria na área da Gestão da Qualidade, situada em Coimbra.

Como principal objetivo do estágio curricular estipulou-se o acompanhamento e apoio dos consultores da entidade acolhedora em contexto profissional e o apoio à Gestão da entidade acolhedora na melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente aí implementado, aplicando-se, em ambos os casos, sempre que possível, as competências adquiridas ao longo do mestrado.

Numa fase inicial o relatório enquadra a importância da atividade de consultoria para o desenvolvimento das organizações, seguindo-se a apresentação e enquadramento da entidade acolhedora, exposição das atividades definidas inicialmente para o estágio curricular, bem como os objetivos a si relacionados. Numa segunda fase, são apresentadas as atividades desenvolvidas, realizando-se o seu enquadramento teórico e prático e descrevendo os resultados associados. Numa última fase, é discutido o sucesso das atividades desenvolvidas em relação à sua contraparte definida inicialmente.

Palavras-chave: Consultoria; Gestão da Qualidade; Controlo de Gestão

## **ABSTRACT**

The following report pretends to present the activities developed during the internship associated with the Master's Degree in Management Control, administrated by Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

The internship took place at KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda., a consulting firm which focus on Quality Management located in Coimbra.

The main objectives of the internship were to monitor and support the activities developed by the consulting firm's consultants in the context of work and to support top Management on the continuous development of the Quality and Environment Management System implemented at the firm. Meanwhile, in both objectives and when relevant, the application of the competences and skills obtained throughout the Master's Degree would be done.

The subsequent report starts by framing the importance of business consulting in the development of businesses. Afterwards, the consulting firm where the internship took place, will be described and the activities defined for such internship will be presented, as well as the corresponding objectives. At a second stage of the report the activities that were actually developed while in the internship will be described taking into consideration a theoretical and practical framing. At this stage the subsequent results obtained of such activities will presented. The report will finalize with a retrospective evaluation between the activities and objectives initially defined for the internship and the activities and corresponding results that took place and were accomplished.

**Keywords:** Consultancy; Quality Management; Management Control

# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
1 OBJETIVO .....	2
1.1 Enquadramento da Atividade de Consultoria .....	2
1.2 Objetivo Geral.....	4
2 METODOLOGIA .....	5
2.1 Vertentes da Organização .....	5
2.2 Caracterização da Organização .....	7
2.3 Definição das Atividades a Desenvolver .....	10
2.3.1 Implementação de Sistemas de Gestão .....	10
2.3.2 Objetivos e Indicadores para 2020.....	11
2.3.3 Manutenção de Sistemas de Gestão.....	11
2.3.4 Dinâmica Comercial .....	12
3 RESULTADOS .....	13
3.1 Implementação de Sistemas de Gestão .....	13
3.1.1 Propostas Comerciais.....	13
3.1.2 Acompanhamento da Implementação de Sistemas de Gestão.....	21
3.1.3 Auditorias Internas.....	31
3.2 Objetivos e Indicadores para 2020.....	37
3.3 Manutenção de Sistemas de Gestão .....	40
3.4 Dinâmica Comercial.....	57
4 DISCUSSÃO .....	61
CONCLUSÃO .....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
APÊNDICE.....	71

APÊNDICE 1. Tabela de acompanhamento à implementação do RGPD através do ciclo PDCA (Fase de Inventariação) .....	72
APÊNDICE 2. Tabela de acompanhamento à implementação do RGPD através do ciclo PDCA (Fase de Definição do Plano de Ação) .....	72
APÊNDICE 3. Tabela de acompanhamento à implementação do RGPD através do ciclo PDCA (Fase de Verificação) .....	73
APÊNDICE 4. Tabela de monitorização da faturação adaptada, com meses de janeiro e fevereiro a título de exemplo .....	74
APÊNDICE 5. Tabela de monitorização da consultoria relativa a formação-ação 2020-2021 .....	75
APÊNDICE 6. Tabela-Resumo da Faturação da KWL .....	76
APÊNDICE 7. Tabela do plano de ação comercial .....	77
APÊNDICE 8. Tabela de análise da variação de consumos utilizada na avaliação do desempenho ambiental da entidade acolhedora.....	78
APÊNDICE 9. Relatório de Sustentabilidade da KWL.....	79
APÊNDICE 10. Tabela de controlo da comunicação externa e de avaliação do respetivo desempenho .....	97
APÊNDICE 11. Tabela íntegra do plano anual de formação .....	97

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Composição do Portfólio da KWL - Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda. à data do presente relatório .....	7
Figura 2: Organigrama do Grupo CH (2020) .....	8
Figura 3: Fluxo do processo para a Gestão de um Programa de Auditoria e a sua relação com o ciclo PDCA .....	33
Figura 4: Mapa de processos simplificado da KWL - Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda. ....	62

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1: Tabela simplificada da monitorização da faturação com a rubrica "Faturação de Deslocações" destacada .....	43
Tabela 2: Tabela simplificada da monitorização da faturação com a rubrica "Valor das Deslocações" destacada .....	43
Tabela 3: Tabela simplificada de monitorização da consultoria relativa a formação-ação 2020-2021 .....	45
Tabela 4: Tabela-resumo simplificada da faturação auferida na KWL .....	46
Tabela 5: Plano de ação comercial simplificado .....	47
Tabela 6: Tabela simplificada de monitorização de consumos da KWL .....	49
Tabela 7: Tabela simplificada de análise de dados de consumo segundo rubrica de consumo .....	50
Tabela 8: Tabela simplificada de controlo de comunicação externa .....	53
Tabela 9: Plano anual de formação simplificado .....	56
Tabela 10: Controlo de horas de formação e acompanhamento de indicadores de horas de formação .....	57
Tabela 11: Monitorização do investimento em recursos .....	57

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

B2B – Business-To-Business

B2C – Business-To-Consumer

CAE – Classificação Portuguesa das Atividade Económicas

DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho

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

KPI – Key Performance Indicator

NP – Norma Portuguesa

PME – Pequena e Média Empresa

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGQA – Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente

SGSST – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho

SIAC – Sistema de Apoio a Ações Coletivas

## **INTRODUÇÃO**

Finda a componente letiva do Mestrado, e de modo à obtenção do Grau de Mestre, é fulcral a realização da componente não-letiva do mesmo. O estágio curricular, como componente não-letiva, permite a entrada no mercado de trabalho de forma gradual e a criação de uma base de experiência profissional que não consegue ser adquirida ao longo da componente letiva do mestrado, apesar de todo o enquadramento teórico-prático desenvolvido na última.

O estágio curricular iniciou a 6 de janeiro de 2020, tendo findado a 28 de agosto de 2020, num total de 960 horas, na KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda., sediada em Coimbra. A entidade acolhedora é uma consultora da área da Qualidade, com um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente certificado pela Norma Portuguesa (NP) EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015.

O estágio teve como orientadora a Professora Doutora Emília Telo e a supervisora Dra. Ana Pereira.

O relatório de estágio é constituído por quatro capítulos. No primeiro capítulo é enquadrada teoricamente, e através de revisão da literatura, a importância da atividade de consultoria e do foco na Qualidade para a prosperidade de Pequenas e Médias Empresas (PME). No segundo capítulo é caracterizada a entidade acolhedora, definidas as atividades a desenvolver ao longo do estágio curricular e os objetivos associados às mesmas. No terceiro capítulo é realizado o enquadramento teórico e revisão de literatura para cada atividade, contextualização das mesmas em relação ao Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente (SGQA) da entidade acolhedora e exposição dos resultados alcançados. No quarto e último capítulo, é discutida a eficácia do alcance dos objetivos definidos para cada atividade definida para o estágio curricular.

## **1 OBJETIVO**

### **1.1 Enquadramento da Atividade de Consultoria**

O tecido empresarial europeu é constituído 99,8% por pequenas e médias empresas<sup>1</sup>. Em semelhança à Europa, o tecido empresarial português é constituído 99,9% por pequenas e média empresas<sup>2</sup>, e tal como na Europa, entre 70% a 80% das empresas apresenta gestão familiar<sup>3</sup>. O conceito de gestão familiar, apesar de não possuir consenso junto da comunidade científica, pode ser definido como uma gestão realizada com intenções de moldar e seguir a visão de um conglomerado que possui controlo ou influência sobre a organização, sendo este conglomerado constituído por membros da mesma família, ou de várias famílias, que conseqüentemente asseguram a sucessão ao longo das gerações da mesma família ou famílias<sup>4,5</sup>. Como tal, a gestão familiar sofre de algumas dificuldades, tais como a falta de conhecimentos de Gestão pela Administração, problemas de sucessão, conflitos de gestão entre familiares e falta de capital. Tais dificuldades colocam a sobrevivência e prosperidade destas empresas em risco<sup>6</sup>.

A intervenção de figuras externas, como os consultores, contabilistas ou administradores não-executivos junto da gestão familiar é essencial para a prosperidade das pequena e médias empresas. Estas figuras externas visam o crescimento da organização através do apoio à gestão na tomada de decisão, do controlo e monitorização da organização, da implementação de Sistemas de Gestão, da verificação de conformidades legais e regulamentares, entre outros<sup>7,8</sup>.

A atuação dos consultores junto das organizações a que prestam serviços, apesar de reconhecido na generalidade como benéfico para as mesmas, encontra, ocasionalmente, obstáculos relacionados com os próprios consultores e com a organização, que poderão levar ao insucesso do serviço prestado<sup>9</sup>. Relativamente aos consultores, estes podem ter uma visão míope da cultura, história e características da organização do cliente, bem como experiência profissional e formação inadequados, levando à criação de obstáculos na implementação ou alteração de processos planeados<sup>9</sup>. Adicionalmente, os consultores podem não cumprir com o planeado inicialmente devido a falhas no planeamento do projeto, resultando ao insucesso do mesmo. Relativamente à organização, nomeadamente organizações de gestão familiar, podem-se criar conflitos devido à forma como o consultor desenvolve o seu trabalho de uma forma mais ausente. A organização pode ainda criar expectativas irreais relativamente ao desempenho do consultor e à imediata

obtenção de resultados, originando obstáculos ao sucesso do serviço prestado<sup>9</sup>. A acrescentar a estes obstáculos estão também dificuldades relacionadas com a falta de envolvimento da gestão, escassez de recursos humanos e financeiros, investimentos insuficientes para melhoria contínua do Sistema de Gestão, resistência à mudança pela organização, complexidade da organização e os custos com os consultores<sup>10</sup>.

A competitividade presente no ambiente empresarial atual tem vindo a promover no seio das organizações a adoção de práticas de Gestão da Qualidade<sup>10</sup>. Tais práticas de Gestão resultam, regularmente, na criação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e sua posterior certificação segundo a ISO 9001. A certificação, apesar de indispensável, garante que as organizações mantêm um Sistema de Gestão que lhes permite alcançar os critérios da qualidade definidos para os processos, atividades, produtos e serviços<sup>10</sup>. Porém, dadas as dificuldades sentidas pela gestão familiar referidas anteriormente, nomeadamente no âmbito da falta de conhecimentos de Gestão, a adoção de tais práticas que permitem o desenvolvimento e prosperidade dessas organizações torna-se penoso. Como tal, os consultores, figuras externas de apoio à organização, têm vindo a ter um papel exímio no apoio à implementação, manutenção e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

As organizações reconhecem benefícios de carácter interno e externo como resultado da adoção de práticas de Gestão da Qualidade no seu Sistema de Gestão e posterior certificação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a ISO 9001. Como benefícios de carácter interno as organizações identificam melhorias processuais, de responsabilidades e obrigações, aumento da consciencialização e confiança organizacional em relação à qualidade dos seus produtos ou serviços, aumento da qualidade dos produtos ou serviços, melhorias na satisfação dos colaboradores, melhorias na comunicação horizontal e vertical e aumento da *performance* financeira resultante da otimização das margens de contribuição<sup>10,11</sup>. Como benefícios externos, são identificados pela organização, clientes mais satisfeitos como resultado de uma melhor resposta às exigências dos mesmos, melhoramento da relação com os clientes, expansão para novos mercados, redução de não conformidades e melhorias na imagem da organização junto das partes interessadas<sup>10</sup>.

O melhoramento da *performance* organizacional devido à certificação ISO 9001, todavia, não é consensual, sendo mesmo afirmado que a diferença entre a *performance* de uma organização certificada e a sua contraparte não certificada não é significativa a não ser

que exista motivação intrínseca à organização<sup>12</sup>. Isto é, a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e sua subsequente certificação motivada por pressões externas, seja por exigências Estatais, dos reguladores, clientes, ou outras figuras externas, não resultará no proveito pleno e subsequentemente melhoria da *performance* organizacional, quando comparado com organizações intrinsecamente motivadas<sup>12,13</sup>. O melhoramento da *performance* da organização tem tendência a verificar-se em organizações ativamente motivadas, que encaram o processo de implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade como um meio para o alcance dos objetivos organizacionais, melhoria da estrutura organizacional, aumento da competitividade e internacionalização. Estas são capazes de tirar proveito significativo da implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade e subsequentemente observam uma melhoria da sua *performance* organizacional<sup>12,13</sup>.

## 1.2 Objetivo Geral

O estágio curricular cria uma oportunidade única aos Mestrandos de entrada no mercado de trabalho e de participação em situações reais de trabalho, concebendo assim um elo de ligação entre a Teoria e a Prática e uma posteriormente base de experiência profissional<sup>14</sup>. Os benefícios do estágio curricular vão além do melhoramento das qualidades técnicas do Mestrando, transcendendo para as *soft skills*, aumento da maturidade e autoconfiança dos Mestrandos<sup>14</sup>.

A KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda., entidade acolhedora do estágio curricular, presta serviços de consultoria, formação e auditoria interna, com foco na área da Qualidade, sendo a sua principal clientela PME de gestão familiar. O estágio curricular realizado junto da KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda. teve como objetivo geral o acompanhamento dos consultores da área da Qualidade nas atividades realizadas junto dos clientes, bem como o apoio à melhoria contínua do Sistema de Gestão junto da Coordenadora Operacional da entidade acolhedora.

O presente relatório pretende transcrever as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular na entidade acolhedora, enquanto, simultaneamente realiza um enquadramento teórico, analisa a sua relação com Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente implementado, e, sempre que pertinente, os resultados obtidos de cada atividade desenvolvida.

## **2 METODOLOGIA**

Através da observação participativa do trabalho dos colaboradores da organização, análise dos processos utilizados e resultados das atividades realizadas pretende-se concretizar uma revisão crítica das atividades desenvolvidas à luz do SGQA implementado. Esta revisão crítica será realizada consoante a atividade desenvolvida, assentando, numa primeira fase, num enquadramento teórico e revisão da literatura da atividade em causa, seguindo-se a identificação do processo a si relacionado no SGQA da organização bem como a sua relação com a NP ISO 9001:2015 e NP ISO 14001:2015, como aplicável. Numa segunda fase, descrever-se-á a atividade realizada e os seus resultados no SGQA e na organização.

Para desenvolver o presente relatório foi realizada uma recolha detalhada de informações com origem na KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda. ao longo do desempenho das minhas funções. As técnicas qualitativas utilizadas na recolha destas informações foram essencialmente baseadas na pesquisa de conteúdos, análise documental de dados internos relacionados com o Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente, e dados externos relacionados com interações com clientes e potenciais clientes.

No decorrer deste relatório, a entidade acolhedora será identificada apenas por KWL.

Em conformidade com a Política de Privacidade da KWL, toda e qualquer organização, associação, entidade e sujeito singular ou coletivo não será diretamente identificado, recorrendo-se, quando necessário, à descrição sucinta que permita contextualização.

### **2.1 Vertentes da Organização**

O âmbito de atuação da KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda. é a prestação de serviços de consultoria, formação e auditoria interna, tendo como Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE) Principal 74900 – Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares. A KWL também organiza e realiza formações e seminários relacionados com transições de versões normativas e elucidação de temáticas variadas. Dado estas atividades esporádicas, e derivado à metodologia utilizada pela KWL na sua atividade de consultoria junto dos seus clientes envolver a realização de formações, a entidade acolhedora também apresenta CAE Secundário 85591 – Formação profissional e CAE 70220 – Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão.

O portfólio da KWL, ilustrado graficamente infra através da Figura 1, é uma ferramenta exímia para análise da sua atividade de consultoria desde a sua constituição. Este portfólio conta, em 2020, entre projetos de transições, manutenções, implementações e auditorias internas a Sistemas de Gestão, com pouco mais de 300 serviços de consultoria a clientes únicos.

Do total de clientes que constituem o portfólio da entidade acolhedora, ilustrado na Figura 1, aproximadamente 62% tiveram serviços prestados relacionado com as normas NP EN ISO 9001:2008 e NP EN ISO 9001:2015, seguindo-se 11% dos seus clientes com serviços prestados relacionados com a segurança alimentar, nomeadamente nos referenciais ERS 3002, BRC Storage & Distribution Issue 3, BRC Food Versão 7, Codex Alimentarius, FSSC 22000, Global G.A.P. Integrated Farm Assurance Versão 5.1, IFS Food 6.1, NP EN ISO 22000:2005 e NP EN ISO 22000:2018. Igualmente com 11% de participação no portfólio encontram-se clientes apoiados na obtenção de conformidade dos seus produtos em relação às várias diretivas de Marcação CE. Perfazendo, respetivamente, 9% e 4% do portfólio da KWL encontram-se clientes com serviços prestados relacionados com as normas NP EN ISO 14001:2004, NP EN ISO 14001:2012, NP EN ISO 14001:2015 e OSHAS 18001:2007. Os restantes 3% do portfólio da KWL, identificados como “Outros” na Figura 1, são constituídos por clientes com serviços prestados relacionados com referenciais como FSC, EN 1090, EQUASS, IATF 16949:2016, IFS HPC, Modelo de Respostas Sociais, NP 4413:2012, NP 4427, NP 4457:2007, NP 4469-1, NP EN ISO 16636, NP EN ISO/IEC 17025:2005, ISO 22301:2017, NP EN ISO 27001:2013, NP 4406:2014 e SA 8000.

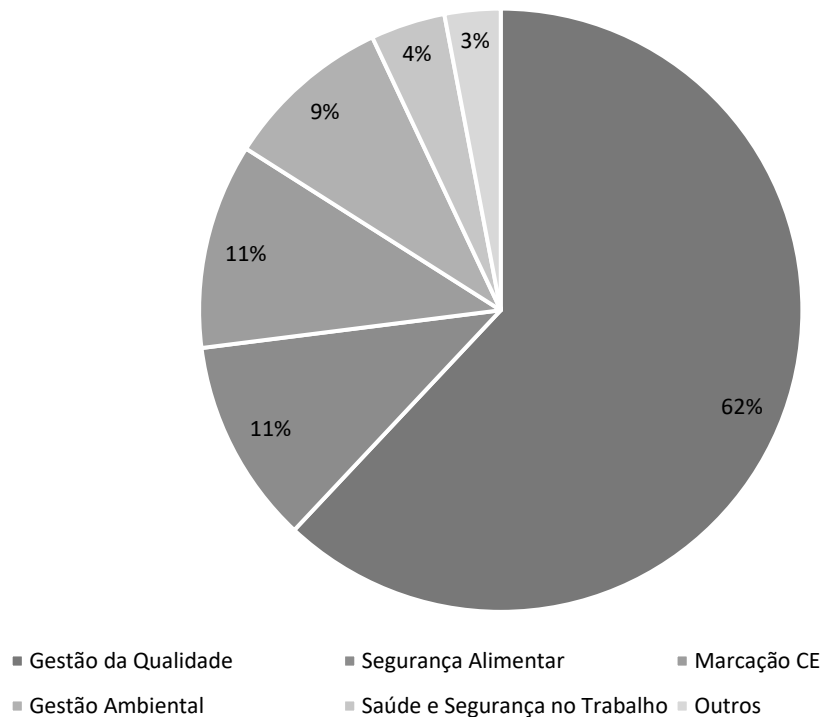


Figura 1: Composição do Portfólio da KWL - Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda. à data do presente relatório

Tendo como base a experiência demonstrada pelo portfólio da KWL é possível concluir que a sua atuação relativamente ao seu âmbito é ampla. Como tal, os seus clientes não se restringem ao setor privado, estendendo-se ao setor público e social, estando presentes nos setores primário, secundário e terciário de atividade económica. Esta ampla abrangência torna-se ainda mais substancial dado que estes clientes estão localizados em Portugal Continental e, esporadicamente, no Arquipélago dos Açores. Os clientes da KWL, são aproximadamente 95% pequenas, médias e microempresas.

## 2.2 Caracterização da Organização

Previamente à caracterização da KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda. é essencial uma introdução do Grupo CH, o qual a KWL integra. A criação do Grupo CH remonta a 1998, especificamente à organização Carvalho & Henriques – Consultores, Lda. Nos oito anos seguintes à sua constituição, esta pequena organização desenvolveu-se intensivamente, como resultado foram criadas neste período, como resultado da visão estratégica dos proprietários, cinco novas organizações, incluindo a KWL. Foi também em 2006 que passou a ser adotada a designação de Grupo CH a este conjunto de entidades. Nos anos posteriores, até 2020, determinadas entidades pertencentes ao Grupo CH viram a sua existência terminada devido a mudanças estratégicas do Grupo e do mercado. Por outro lado, também neste período, o Grupo CH continuou a reconhecer oportunidades e

a adaptar a sua estratégia empresarial às mesmas. Adotando, como tal, uma estratégia de diversificação, resultando na sua expansão para novos mercados através de novas entidades<sup>15</sup>. Esta expansão teve como âmbito não só o território nacional, com a criação de escritórios em Lisboa e no Porto, como mais recentemente uma expansão internacional. Através da exportação de serviços e do estabelecimento de colaborações com parceiros internacionais, a Marca Global, unidade de negócios da CH Business Consulting, Lda., conjuntamente com o restante Grupo conseguiu com que o Grupo CH marque atualmente presença em 63 países dos cinco continentes. O Grupo CH conta, na atualidade, com 67 colaboradores distribuídos por seis organizações, sendo estas, a KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda., a Monstros & CIA. – Soluções de Comunicação, S.A., a XL7 – Sistemas de Informação para a Gestão, Lda., a Bürocratik – Design e Comunicação, Unipessoal, Lda., a CH Academy – Gestão de Capital Humano, Lda. e a CH Business Consulting, S.A. com 8 áreas de negócio distintas, nomeadamente, Ações Coletivas, Human Resources, Markets, Projects, Industry, Culture, Development Projects e Marca Global.

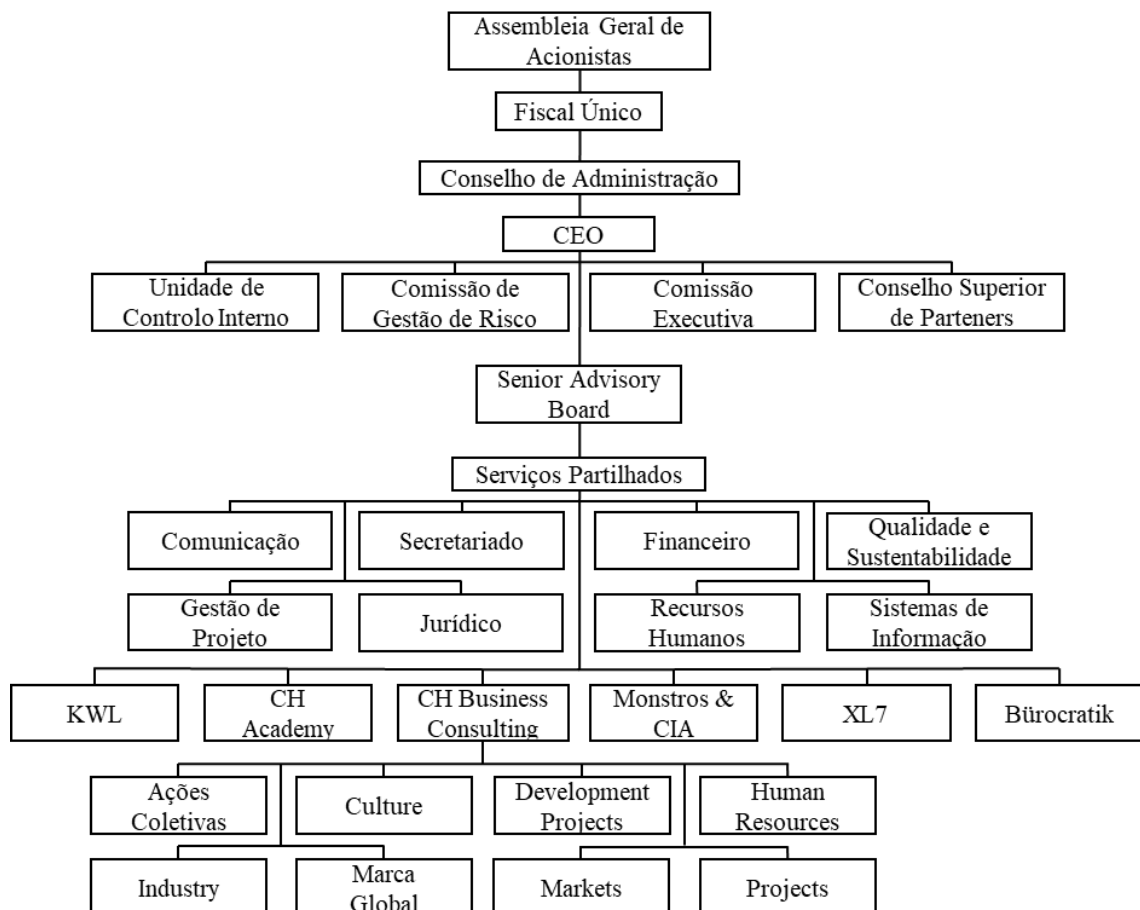


Figura 2: Organograma do Grupo CH (2020)

O Grupo CH apresenta atualmente como modelo de governo de sociedade adotado o modelo latino simples, dado os seus órgãos sociais serem a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único<sup>16</sup>, como demonstrado supra, na Figura 2. Infra aos órgãos sociais encontram-se o CEO, auxiliado por uma série de unidades de apoio estratégicas, e os Serviços Partilhados. Os Serviços Partilhados são constituídos por oito departamentos distintos, o de Comunicação, o Financeiro, o Jurídico, o de Gestão de Projetos, o de Recursos Humanos, o da Qualidade e Sustentabilidade e o de Sistemas de Informação. Todos estes departamentos têm como objetivo a promoção da eficiência, a geração de valor, a redução de custos e o melhoramento do serviço para os clientes internos da organização<sup>16</sup>. Dada a sua natureza, os Serviços Partilhados são reconhecidos como centros de custos<sup>17</sup>. As diferentes organizações pertencentes ao Grupo CH encontram-se no nível hierárquico seguinte. Estas, à exceção da Bürocratik, que possui independência jurídica, são unidades de negócio que respondem à Administração do Grupo CH através dos respetivos Coordenadores Operacionais. O Coordenador Operacional de cada unidade de negócio é responsável pela sua Gestão Interna. Isto é, deverá responder pela faturação alcançada e custos diretos incorridos, pela gestão de projetos, dos colaboradores e dos recursos alocados à unidade, sendo então considerados centros de proveitos<sup>18</sup>.

A origem da KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda. remonta à necessidade identificada pela Administração do Grupo CH, em 2006, de uma entidade de consultoria, com atuação na Zona Centro de Portugal, especializada no apoio à implementação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade e consequente manutenção dos mesmos. Inicialmente focada no referencial NP EN ISO 9001:2008, a KWL desenvolveu-se desde então, tendo acompanhado as diferentes atualizações normativas e ingressado na oferta de consultoria noutros referenciais sempre que oportuno, tendo, consequentemente, expandido a sua abrangência da Zona Centro para Portugal Continental. Também o seu âmbito se expandiu, oferecendo isoladamente ou em parceria com outras empresas do Grupo CH, formações certificadas pela Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT), e auditorias internas nos referenciais de atuação. A KWL conta, atualmente, com 10 colaboradores externos e internos, todos pertencentes a bolsas de auditores, nomeadamente da APCER e da TÜV Rheinland Portugal. Destes colaboradores, o mínimo de experiência apresentado na área é de 10 anos e, conjuntamente, contam com mais de 90 auditorias de 3ª parte.

A KWL tem como Missão “Prestar serviços de apoio aos sistemas de gestão e acrescentar valor às organizações, pela competência e experiência no mercado”. Como tal a KWL adotou utilização de um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente certificado segundo os referenciais NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015 desde 2013, permitindo, assim, assegurar a prestação de serviços de qualidade que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes, enquanto, simultaneamente, garante que as melhores práticas ambientais possíveis são realizadas. O comprometimento demonstrado através da certificação do seu Sistema de Gestão, do seu reconhecimento como entidade formadora pela DGERT, e do reconhecimento pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) como uma entidade nacional de *benchmarking*, demonstra perante os seus clientes e concorrentes, o seu compromisso com a Missão estabelecida.

## **2.3 Definição das Atividades a Desenvolver**

### **2.3.1 Implementação de Sistemas de Gestão**

O âmbito de atuação central da entidade acolhedora está relacionado com a prestação de serviços de consultoria na área da Qualidade. A implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade segundo a NP EN ISO 9001:2008 inicialmente e NP EN ISO 9001:2015 atualmente, é dos serviços prestados com mais ocorrência na KWL. Simultaneamente, segundo o relatório da ISO mais recente, o número de certificados emitidos pelas entidades certificadoras acreditadas pelo International Accreditation Forum em Portugal, corresponde 82% à ISO 9001:2015<sup>19</sup>.

Posto isto, o acompanhamento das atividades de consultoria relacionadas com a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade através da participação ativa e passiva foi um objetivo específico a desenvolver ao longo do estágio curricular. A acrescentar às atividades de consultoria junto dos clientes, o âmbito das funções dos consultores da KWL envolve atividades comerciais relacionadas com a angariação de novos clientes, a reativação de contacto com antigos clientes e a criação de propostas comerciais. Como tal, também nas atividades comerciais foi definido o objetivo específico de apoio à elaboração e apresentação de propostas comerciais relacionadas com oportunidades identificadas junto de clientes, associações empresariais e Concursos Públicos que resultassem em projetos futuros para a KWL.

### 2.3.2 Objetivos e Indicadores para 2020

A subestimação de que os objetivos organizacionais são presumidos como conhecidos, óbvios e dados é uma falácia<sup>20</sup>. Pelo contrário, o que se entende regulamentemente por objetivos não passam de boas intenções, não existindo uma clara definição dos mesmos<sup>20,21</sup>. A definição dos objetivos organizacionais e a sua revisão sistemática e contínua é um processo administrativo, com riscos envolvidos, que para obtenção de melhores resultados e compromisso de toda a organização deve envolver contributos de toda a organização<sup>21</sup>. Os objetivos permitem à organização articular a sua estrutura, possibilitando um foco de atuação sobre os desafios existentes. Porém, para que tal seja possível de forma plena é necessário que os objetivos sejam S.M.A.R.T<sup>22</sup>.

Tendo este enquadramento em consideração, e dado que o planeamento estratégico, análise e interpretação de informação operacional, bem como a avaliação da *performance* das organizações passaram a fazer parte da esfera de atuação do controller recentemente<sup>23</sup>, definiu-se como objetivo específico, ao longo do primeiro bimestre de 2020, o apoio à análise dos indicadores de 2019 e à definição dos objetivos para 2020 tendo em conta a *performance* passada, a informação operacional da organização e a sua estratégia organizacional no curto prazo.

### 2.3.3 Manutenção de Sistemas de Gestão

A manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade é definida como “a aplicação de conceitos de gestão a aspetos do processo da Gestão da Qualidade com o objetivo de manter este processo num estado perfeitamente definido, salvaguardar que os membros da organização estão altamente envolvidos na filosofia da qualidade, e manter controlo de todos os aspetos relacionados com a qualidade”<sup>24</sup>. O Sistema de Gestão da Qualidade deve ter integrado em si processos de manutenção como as auditorias internas ou externas<sup>24,25</sup>, que consoante os seus resultados levarão à necessidade de tomada de medidas corretivas<sup>25</sup>. Como resultado, o Sistema de Gestão da Qualidade melhorará continuamente, mantendo-se otimizado, em conformidade com as exigências normativas atuais e permitindo à organização obter melhorias na sua *performance*.

A entidade acolhedora, para lá da implementação de Sistemas de Gestão, presta serviços de manutenção de Sistemas de Gestão, procedendo para tal à análise crítica dos mesmos e correspondente definição de medidas de melhoramento e otimização, de modo a que os Sistemas de Gestão permaneçam em conformidade com as exigências

organizacionais e normas aplicáveis. O acompanhamento da manutenção do Sistema de Gestão de um ou mais clientes durante o período de estágio na entidade acolhedora foi um objetivo específico estabelecido inicialmente. Este acompanhamento, junto de um consultor sénior, qualificado e com experiência seria realizado em clientes com o Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela NP EN ISO 9001:2015.

#### **2.3.4 Dinâmica Comercial**

Os eventos proporcionam às organizações oportunidades únicas para desenvolver fins internos à organização, como o aumento da motivação dos colaboradores e aprimoramento da cultura organizacional, e fins externos à organização, como *networking* Business-To-Business (B2B) e Business-To-Consumer (B2C), e ações de *branding*. Devido à estratégia comercial adotada pela KWL para 2020, e de modo a melhorar o seu contacto com clientes e promoção dos seus serviços, considerou-se a utilização de ações de formação e eventos uma metodologia com relevante importância para implementação ao longo do ano.

Apesar da entidade acolhedora possuir experiência na realização de ações de formação após diagnóstico por parte dos consultores aquando da manutenção ou implementação dos Sistemas de Gestão, a experiência na criação de eventos e ações de formação abertos ao público é pouco existente. Com tal, o apoio à criação dos mesmos foi um objetivo específico que se pretendeu desenvolver ao longo do estágio curricular sempre que fossem identificadas oportunidades relevantes.

### **3 RESULTADOS**

#### **3.1 Implementação de Sistemas de Gestão**

##### **3.1.1 Propostas Comerciais**

A NP EN ISO 9001:2015 refere que “a organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um Sistema de Gestão da Qualidade, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos da Norma”<sup>26</sup>. Isto é, a organização deve determinar e gerir os processos necessários que lhe permitam, continuamente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes, e conseqüentemente, o alcance dos resultados pretendidos<sup>25,26</sup>. A consistência no alcance dos resultados esperados de forma eficaz apenas é possível quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados integrados num sistema coerente, isto é, através da abordagem por processos.

A abordagem por processos num SGQ permite “a compreensão e cumprimento consistente dos requisitos aplicáveis, a consideração dos processos em termos de valor acrescentado, a obtenção de um desempenho eficaz dos processos e a melhoria dos processos com base na avaliação de dados e de informação”<sup>25</sup>. Tal abordagem, porém, e de modo a ser eficaz e eficiente, não deve ser restrita à fase de planeamento e implementação do SGQ. A atenção contínua à abordagem por processos deve resultar na manutenção do SGQ e na melhoria contínua do mesmo.

A Norma<sup>26</sup> é clara nas exigências relacionadas com a determinação e aplicabilidade dos processos necessários ao SGQ através da abordagem por processos. Sucintamente, e com base nos requisitos normativos 4.4.1. e 4.4.2. da Norma<sup>26</sup>, qualquer processo necessita de ter como determinadas as suas entradas e as saídas esperadas, isto é, os fatores que ativam o processo e os resultados que se esperam do mesmo, respetivamente. Os processos devem estar definidos de forma lógica, permitindo interação entre os mesmos; os critérios e métodos de monitorização, medição e indicadores de desempenho necessários para assegurar a operacionalização e controlo eficazes dos processos devem ser determinados e aplicados; os recursos necessários para cada processo devem ser determinados e assegurados; cada processo deve ter atribuídas figuras responsáveis; os processos devem permitir o tratamento dos riscos e oportunidades que influenciem a eficácia e o desempenho do SGQ; a avaliação dos processos deve assegurar que os mesmos permitam continuamente atingir os resultados pretendidos; e a informação documentada que suporte

a operacionalização e que permita demonstrar a implementação dos processos de acordo com o planeado deve ser mantida e retida<sup>25,26</sup>.

A KWL possui quatro processos, dois relacionados com o controlo, monitorização e melhoria contínua do SGQA e a Gestão de Recursos, e dois relacionados com os serviços que oferece como consultora, isto é, a prestação de serviços de consultoria e auditoria, e a prestação de serviços de formação. Dado o enquadramento deste subcapítulo apenas se destacará, por agora, o processo relacionado com a prestação de serviços de consultoria e auditoria.

O processo “Sistemas de Gestão” tem como objetivo a prestação de serviços de consultoria e auditoria no âmbito dos Sistemas de Gestão. O processo tem como entradas a solicitação de serviços e a identificação de oportunidades de negócio, e tem como saídas a criação de ferramentas de apoio à implementação, projetos concluídos e clientes satisfeitos. Constituindo este processo encontram-se dez procedimentos, dos quais apenas quatro serão analisados sucintamente devido à sua relevância para as atividades desenvolvidas neste subcapítulo. Este processo é iniciado pela identificação de oportunidades de negócio por parte da KWL ou do Grupo CH, através da Administração, Coordenadora Operacional, Consultores e outras entidades do Grupo CH, através de *crosseling*, ou por clientes e potenciais clientes através dos meios disponíveis para contacto com a entidade acolhedora. Posto isto, é crucial os responsáveis internos manterem-se atualizados em relação a concursos públicos, legislação emitida, alterações de referenciais normativos, novos referenciais normativos e contactos externos. Este procedimento, após análise de viabilidade em relação aos requisitos exigidos, recursos disponíveis e exequibilidade financeira, finda com a tomada de decisão por parte da Coordenadora Operacional em conjunto com a Administração e equipa de consultores, no prosseguimento para a elaboração e apresentação da proposta. A integração dos colaboradores na tomada de decisão é uma constata presente na KWL que permite aos superiores hierárquicos tomar decisões de forma segura e sustentada, pois os colaboradores que estão envolvidos na identificação das oportunidades e que poderão estar envolvidos na equipa de projeto têm a oportunidade de fornecer a sua opinião<sup>27</sup>. O envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão não é restrito à temática de novos projetos. A KWL fomenta, na sua cultura organizacional, a discussão, espírito crítico e opinião à cerca dos mais variados assuntos que afetem a organização. Esta prática é comum em organizações com Sistemas de Gestão da Qualidade implementados,

reconhecendo-se aumentos na *performance* organizacional e na produtividade dos colaboradores envolvidos<sup>27,28</sup>. Não obstante, apesar de comum em organizações com SGQ implementado, não é verificada uma correlação entre a certificação do mesmo segundo a ISO 9001 e o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão<sup>27</sup>. O procedimento seguinte é a elaboração das propostas comerciais tendo como base, e sempre que assim seja possível, documentos históricos de propostas comerciais. Caso contrário, e como definido no processo, deverão ser feitas adaptações consoante as exigências dos clientes ou potenciais clientes. Qualquer alteração da proposta comercial origina uma versão que pode ser acompanhada na plataforma de propostas comerciais inerente ao Grupo CH. O procedimento finda com a verificação final e aprovação pela Coordenadora Operacional, apresentando-se, de seguida a mesma ao cliente.

Durante o estágio curricular na KWL foi facultado apoio à formalização de nove propostas comerciais, tendo sido apresentadas apenas 78% das mesmas. E destas, apenas 43% resultaram em adjudicações de prestações de serviços. Independentemente da sua apresentação aos clientes, da totalidade das propostas formalizadas, 56% tiveram a sua origem em oportunidades identificadas pela Administração do Grupo CH, Coordenador Operacional da KWL ou Consultores. Porém, a apresentação de 40% das propostas com origem em oportunidades identificadas, não ocorreu, e das propostas apresentadas a taxa de adjudicação foi nula. Das restantes propostas formalizadas, três tiveram a sua origem na solicitação de prestação de serviços por clientes, tendo neste caso existido uma taxa de apresentação das propostas e adjudicação de 100%. Apenas uma proposta, não adjudicada, teve como origem o convite direto realizado por uma Associação Empresarial à KWL. De seguida ir-se-á analisar e discutir sucintamente as propostas comerciais realizadas segundo a sua origem, os desafios encontrados durante a sua formalização, bem como a resposta aos mesmos, e os resultados relevantes obtidos.

A primeira proposta comercial, e única que teve como origem em convite, foi realizada no âmbito das fases seis a nove de um projeto financiado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional promovido por uma Associação Empresarial da Zona Centro à KWL e a mais duas consultoras da região. O concurso em causa envolvia três projetos distintos e independentes constituídos pela implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade segundo a NP EN ISO 9001:2015 em três organizações, a implementação do Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho segundo a NP EN ISO 45001:2018 em uma organização e a implementação de Sistemas de Gestão da

Qualidade segundo a NP EN ISO 14001:2015 em duas organizações. Segundo o processo definido para elaboração das propostas comerciais, estas deviam ser elaboradas segundo propostas realizadas anteriormente. Devido à inexperiência recente que a KWL apresentava na elaboração de propostas comerciais no âmbito de Concursos Públicos foi necessário seguir a estrutura de uma candidatura do mesmo âmbito realizada no passado que se encontrava desatualizada, tendo-se atualizado a mesma ao longo da sua elaboração. A proposta comercial apresentada foi a concurso aos três projetos do convite dentro do prazo estipulado, tendo-se obtido os resultados dezoito dias após apresentação à Associação Empresarial. Os critérios de adjudicação correspondiam 25% ao prazo de execução dos serviços, 35% à qualidade técnica da proposta e 40% ao preço apresentado. A KWL ficou na segunda posição em todos os projetos a que foi a concurso.

Retrospectivamente foram reconhecidas dificuldades relativamente à interpretação do caderno de encargos relativo ao convite realizado pela Associação Empresarial e à elaboração da proposta. No que corresponde à interpretação do caderno de encargos, não eram referidas quaisquer características críticas relacionadas com as organizações, como os setores de atividade e a dimensão das organizações, resultando em obstáculos no estabelecimento das metodologias propostas, planeamento da proposta de trabalho, definição da equipa de consultores com as valências adequadas e, conseqüentemente, elaboração do orçamento da proposta. Outra dificuldade relativa à interpretação do caderno de encargos prendeu-se com exigências metodológicas obrigatórias relacionadas com o “Lote 3 - Implementação do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho – ISO 45001:2018”, nomeadamente o “Definição do Plano de Ação com plano de horas de consultoria previsto”, a “Implementação de melhorias, através de Planos de Ação”, a “Medição de indicadores e avaliação de resultados”, a “Auditoria Interna do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho (SGSST) implementado” e o “Apoio na realização de auditoria de certificação por uma entidade externa”. Segundo a literatura<sup>29</sup>, a metodologia a utilizar para a implementação de um SGSST segue uma outra sequência que incorpora fases não referidas ou exigidas no caderno de encargos. Uma das fases não referidas no caderno de encargos, mas reconhecida como relevante<sup>29</sup>, é o “Levantamento da Situação Inicial”, que compreende uma breve análise das atividades desenvolvidas, dos perigos e riscos mais evidentes, bem como de materiais e equipamentos relevantes à Saúde e Segurança no Trabalho. Conseqüentemente, na segunda fase da implementação, intitulada na literatura<sup>29</sup> por “Sensibilização da Gestão” poder-se-á salientar as

circunstâncias da organização à Gestão de forma fundamentada. A metodologia proposta no caderno de encargos é medíocre em relação à proposta na literatura<sup>29</sup> e a sugerida pela KWL na proposta apresentada. Estas últimas, semelhantes entre si, sugerem a integração de duas atividades não identificadas pelo caderno de encargos à priori das atividades aí identificadas. Tais atividades são, inicialmente, uma avaliação inicial das atividades, perigos e riscos com maior relevância para a Saúde e Segurança no Trabalho e a realização de uma ação de formação que englobe as temáticas da Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho, processos e procedimentos do SGSST, e a sua implementação e que tem como público-alvo a Gestão de Topo e Responsáveis por Processos na organização. Como tal, através da proposta comercial, tais atividades foram acrescentadas à priori das definidas no caderno de encargos. Tal desfasamento metodológico deveria criar uma oportunidade à KWL para mostrar a sua posição inovadora na metodologia sugerida, porém, ao contrário do esperado, ocorreu uma penalização num subcritério relacionado com a qualidade da proposta.

Relativamente às dificuldades com a elaboração da proposta, as mesmas prenderam-se com a inexistência de formulários e propostas passadas atualizadas para a formatação da proposta comercial, nomeadamente tabelas com informação dos Curriculum Vitae, fluxogramas metodológicos, cronogramas temporais e histórico empresarial organizado que comprove experiência da KWL. A NP EN ISO 9001:2015 exige que “a organização deve determinar e selecionar oportunidades de melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para satisfazer os requisitos dos clientes e aumentar a satisfação do cliente”<sup>26</sup>, devendo estas oportunidades incluir a melhoria do desempenho e da eficácia do Sistema de Gestão<sup>26,29</sup>. Como tal, e de modo a que a resposta a futuros Concursos Públicos ocorresse com uma eficácia substancialmente superior, foram tomadas ações corretivas para padronizar o procedimento referente à elaboração da proposta.

A padronização de processos é definida como o estabelecimento de um número limitado de soluções para problemas atuais e futuros, com a intenção e expectativa que estas sejam aplicadas repetidamente e continuamente durante um intervalo de tempo<sup>30,31</sup>. Como resultado da padronização são melhoradas a capacidade de resposta a mudanças regulamentares, a intercambialidade técnica e a prontidão, e são aumentadas a confiança do cliente e da *performance* do processo<sup>31</sup>. Tais benefícios, nomeadamente no âmbito da intercambialidade técnica, prontidão e da *performance* do processo, verificaram-se na elaboração das propostas comerciais subsequentemente.

Apesar de procedimentos e processo serem conceitos distintos foi identificado que através da padronização do procedimento referente à elaboração da proposta, este permitiria o melhoramento da *performance* do mesmo, tendo-se como principais objetivos um procedimento com melhor qualidade, menos moroso e adaptável a qualquer proposta comercial.

A metodologia referida pelos autores propõe, inicialmente, a definição do processo em causa, o qual passa pela identificação das atividades necessárias para o alcance dos objetivos do mesmo<sup>31</sup>. A definição de um processo protótipo com os objetivos semelhantes ao definido anteriormente é, de seguida, proposto<sup>31</sup>. A metodologia finda com a integração das diferentes atividades identificadas inicialmente no processo protótipo, salvaguardando o objetivo do processo inicialmente definido<sup>31</sup>. A metodologia utilizada para a padronização do procedimento seguiu vagamente a proposta apresentada por B. Münstermann e T. Weitzel (2008)<sup>31</sup> para a padronização de processos. Nas atividades desenvolvidas na KWL para padronização do procedimento em causa, identificaram-se, inicialmente, as diferentes variantes do mesmo. Isto é, os tipos de propostas comerciais que é possível ter que se realizar consoante a natureza do concurso ou pedido comercial e o âmbito do referencial normativo associado. Seguidamente realizou-se a sumarização das variantes identificadas num procedimento protótipo. A atividade de padronização findou com a homogeneização do procedimento protótipo de forma a poder ser aplicado independentemente da natureza e âmbito da proposta comercial a realizar. Nesta fase desenvolveram-se uma série de atividades de padronização como a elaboração de tabelas-resumo com a informação dos Curriculum Vitae dos colaboradores da KWL e elaboração, otimização e padronização de fluxogramas metodológicos, bem como cronogramas temporais relacionados com a aplicação metodológica para os referenciais normativos com maior atuação por parte da KWL. Também nesta fase atualizou-se e otimizou-se um quadro-resumo que demonstra e comprova a experiência empresarial da KWL. Como resultado da padronização do procedimento relacionado com a elaboração de propostas comerciais passou a ser possível a resposta com maior prontidão e de forma estruturada e padronizada à maioria dos concursos ou pedidos de proposta comercial que a KWL recebe.

Das cinco oportunidades identificadas, todas correspondem a Concursos Públicos. Destas, três foram identificadas pela Administração do Grupo CH e as restantes por

colaboradores da KWL, resultando em duas entregas de propostas e uma entrega de proposta, respetivamente.

Uma das oportunidades identificadas pela Administração do Grupo CH ao qual a KWL respondeu tinha como objetivo a prestação de serviços de consultoria relativa à implementação da NP EN ISO 15189:2015 e apoio à manutenção do Sistema de Gestão implementado nos quatro anos seguintes. Devido à inexistência de experiência passada no âmbito do concurso em causa, a padronização do procedimento relacionado com o realizado anteriormente foi crucial para reduzir o tempo de preparação da proposta. Como tal, foi apenas necessário o preenchimento das diferentes tabelas, fluxogramas, e elementos que compoñam a proposta comercial. A proposta em causa foi apresentada a concurso, constituído por outras cinco empresas de consultoria, dentro do prazo estipulado. Relativamente ao referencial normativo em causa, a KWL não apresentava qualquer experiência, porém, devido ao critério de adjudicação do Concurso Público assentar apenas no valor da proposta apresentada, foi decidido prosseguir com a subcontratação, se adjudicado, de uma equipa de consultores e auditores externos experientes no referencial normativo. Porém, o resultado do Concurso não foi favorável à KWL, tendo a mesma ficado listada em 2º lugar quanto ao critério de adjudicação.

Uma outra oportunidade identificada pela Administração do Grupo CH, que resultou na apresentação de proposta comercial, tinha como âmbito a prestação de serviços de consultoria num Município. O Município em causa, com o seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado segundo a NP EN ISO 9001:2015 nalgumas das suas unidades, pretendia a integração da NP EN ISO 9001:2015 nas restantes unidades do Município, e a implementação, integração e certificação das NP EN ISO 14001:2015, NP EN ISO 45001:2018, NP 4552 e NP EN ISO 37120:2018 no Sistema de Gestão existente. A elevada experiência da KWL nos referenciais normativos em causa tornou aliciante a oportunidade identificada, tendo-se recorrido a consultores parceiros do Grupo CH para a formalização de uma equipa competente nas áreas da Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança no Trabalho, Gestão da Conciliação e Desenvolvimento Sustentável e Comunidades. O único critério de adjudicação do Concurso Público era o preço. O resultado do concurso em causa foi desfavorável para a KWL, tendo-se ficado em penúltimo.

A única oportunidade identificada pela Administração Grupo CH que não resultou na apresentação da proposta tinha como âmbito a prestação de serviços de consultoria para

implementação da NP EN ISO 9001:2015 numa Instituição Pública, com uma duração de dois anos. O Concurso Público, para lá da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, exigia formação contínua das Equipas da Qualidade com objetivo de independência a futuras necessidades de consultoria, apoio à realização da Auditoria Interna e apoio à realização da Auditoria Externa. Devido aos critérios de adjudicação, estes assentarem em 70% na capacidade técnica dos colaboradores e 30% no valor proposto orçado. Como tal, a KWL, com colaboradores com mais de quinze anos de experiência poderiam possuir uma vantagem competitiva. A elaboração da proposta comercial foi abruptamente parada devido ao Concurso Público em causa ter sido cancelado dez dias após a sua publicação em Diário da República, resultando na não apresentação da proposta pronta.

Foram identificadas duas oportunidades pelos colaboradores da KWL. Uma resultou na apresentação de uma proposta em parceria com uma Associação Empresarial do Norte, e com o apoio da unidade de negócio “Ações Coletivas” da CH Business Consulting. Esta teve como âmbito uma candidatura a um Sistema de Apoio a Ações Coletivas (SIAC). Esta candidatura, constituída por cinco atividades distintas, porém relacionadas, proponha o desenvolvimento de uma plataforma que dote as PME de informação, conhecimento e ferramentas que permitam eficazmente o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela Assembleia Geral das Nações Unidas e o Plano Nacional da Energia e Clima 2030. A estrutura da proposta em causa não seguiu a padronização realizada ao procedimento relacionado com a elaboração das propostas comerciais, pois as exigências do Concurso Público não se aplicavam ao mesmo. Subsequentemente, não se procedeu à otimização do procedimento de modo a incluir o tipo de Concurso Público em causa dado a sua complexidade e a especialização da unidade de negócio “Ações Coletivas”, da CH Business Consulting, na resposta a tais Concursos Públicos. Apesar da proposta ter sido apresentada em abril, dada a complexidade do Concurso Público e o número de propostas a concurso, o resultado, desfavorável, da mesma apenas foi publicado em janeiro de 2021.

Relativamente à outra oportunidade identificada pelos colaboradores da KWL, esta era do âmbito da cultura ambiental e Estratégia Nacional de Educação Ambiental 2020. Este projeto teria como objetivo a integração, no *website* da KWL, uma secção relacionada com a sustentabilidade, onde fosse possível às organizações, gratuitamente, realizarem um diagnóstico da sua situação ambiental, bem como analisar e utilizar material didático

que otimizasse a sua situação. No entanto, após avaliação da viabilidade da oportunidade pela Administração e Coordenadora Operacional foi entendido que a mesma seria inviável financeiramente dados os elevados custos que seriam incorridos e o retorno do investimento dúbio. Como tal, a proposta comercial não foi elaborada nem apresentada.

Em relação às propostas comerciais que tiveram como origem pedidos de clientes, estas possuíam uma estrutura mais rudimentar, sendo, porém, constituídas por uma breve apresentação da KWL, a descrição do projeto, as metodologias a utilizar, a memória descritiva, a identificação da equipa de projeto e o valor orçado. As propostas realizadas neste âmbito tiveram como objetivo a implementação dos referenciais IFS HPC, NP EN ISO 16636 e ISO 22301:2017 em três organizações distintas. A apresentação das propostas comerciais resultou na sua posterior adjudicação, concretização de todos os projetos e sucesso na certificação dos clientes segundo os respetivos referenciais.

### **3.1.2 Acompanhamento da Implementação de Sistemas de Gestão**

Tendo como pressuposto que 82% dos certificados emitidos por entidades certificadoras acreditadas pelo International Accreditation Forum em Portugal são referentes à ISO 9001:2015<sup>19</sup>, que o histórico da KWL é composto 62% por prestação de serviços de consultoria relacionados com a NP EN ISO 9001:2008 ou NP EN ISO 9001:2015 e que a NP EN ISO 9001:2015 se encontra intrinsecamente relacionada com o melhoramento do desempenho global das organizações e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos<sup>10,11,26</sup>, entendeu-se como pertinente o acompanhamento das atividades relacionadas com a Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

Todavia, o objetivo específico estabelecido inicialmente não foi alcançado, pois não foi possível acompanhar qualquer implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, nem de forma passiva, nem de forma ativa. Tal impossibilidade deveu-se à inexistência inicial de projetos de implementação da NP EN ISO 9001:2015 na carteira da KWL e ao adiamento e cancelamento de projetos que seriam iniciados a partir do 2º bimestre do ano devido ao SARS-CoV-2. Não obstante, e dadas as oportunidades existentes, foi realizado o acompanhamento da implementação da NP EN ISO 14001:2015 e do Regulamento Geral Sobre a Proteção de Dados (RGPD) em duas organizações distintas.

A implementação de Sistemas de Gestão, como serviço de consultoria prestado, enquadra-se, no SGQA da KWL, no processo “Sistemas de Gestão”, referido anteriormente. Após a decisão de adjudicação do projeto por parte do cliente e aceitação

do termo de adjudicação, a KWL, através da Coordenadora Operacional, com base nos *outputs* do processo de Gestão de Recursos, nomeia os Consultores adequados ao projeto. Conjuntamente, a Coordenadora Operacional e os Consultores alocados ao projeto formulam um planeamento semanal, que é acompanhado e se necessário retificado semanalmente e mensalmente em reuniões internas. O procedimento seguinte encontra-se relacionado com a execução do projeto, em que os Consultores realizam a prestação de serviços de consultoria junto dos clientes, elaborando, após cada visita aos mesmos, um ponto de situação. O Consultor fica responsável de realizar os registos que considere necessários para justificação mensal do desenvolvimento do projeto. No procedimento de execução, relacionado com a auditoria ao trabalho desenvolvido, o auditor interno estipulado pela KWL é interveniente apenas quando definido nos termos adjudicados. O procedimento relacionado com a faturação iniciar-se-á consoante os termos presentes no termo de adjudicação, porém, a sua responsabilidade é da Coordenadora Operacional e dos Consultores envolvidos. O processo que define a prestação de serviços de consultoria e auditoria de Sistemas de Gestão finda com os procedimentos relacionados com a avaliação da satisfação dos clientes e reuniões de acompanhamento. Estas reuniões são dependentes do termo de adjudicação e permitem à KWL auferir a eficácia dos serviços prestados junto do cliente. Estas práticas são essenciais à KWL, dado que tais informações fazem parte dos *inputs* ao processo relacionado com a Gestão da Melhoria do SGQA.

No que refere ao acompanhamento da implementação da NP EN ISO 14001:2015, esta ocorreu numa organização, localizada no concelho de Águeda, especializada na produção, através de injeção, de embalagens de produtos alimentares e subsequente comercialização B2B. O serviço de consultoria em causa, com duração prevista de oitenta e oito horas, teve como origem o contacto direto realizado a uma Associação Empresarial local em virtude de um projeto conjunto de formação-ação enquadrado no Sistema de Incentivos às PME cofinanciado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional. A organização, constituída por doze colaboradores, possui uma gestão familiar, dado que a Administração da mesma é constituída apenas por membros da mesma família<sup>5</sup>. Como tal, seria de esperar a presença de atritos e dificuldades relacionados com o tipo de organização em causa, algo que não se verificou<sup>6,9,10,15</sup>. A organização apresentava um Sistema de Gestão da Qualidade implementado e certificado segundo a NP EN ISO 9001:2015, e tinha como objetivo a integração dos requisitos normativos da NP EN ISO

14001:2015 no mesmo, resultando num SGQA certificado pelas NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015.

O desenvolvimento de Sistemas de Gestão relacionados com áreas como a Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho, entre outras, tem sido cada vez mais recorrente dada a panóplia de referenciais atualmente existentes e que são desenvolvidos anualmente. Adicionalmente a implementação individual de Sistemas de Gestão distintos sem integração pode levar a maiores custos e probabilidade de falhas, burocracia desnecessária, menor alinhamento dos objetivos organizacionais e fragmentação de responsabilidades por vários Gestores de Sistemas e colaboradores. Como tal, o desenvolvimento e integração destes diferentes Sistemas de Gestão num só, único, torna-se uma necessidade<sup>32</sup> identificada pela Administração da organização.

A NP EN ISO 14001:2015 preparada pela Comissão Técnica de Normalização CT 150 “Gestão Ambiental” em 2015, e com adoção obrigatória a partir de março de 2016, substituiu a NP EN ISO 14001:2012. Esta atualização normativa responde às exigências estatutárias, regulamentares e organizacionais que se têm vindo fazer sentido na última década em relação à proteção do meio ambiente, desenvolvimento sustentável e gestão ambiental<sup>33,34</sup>.

No entanto, as motivações que levam à implementação e certificação de Sistemas de Gestão Ambiental não se prendem apenas por exigências estatutárias ou regulamentares. Aliás, as organizações, especificamente as portuguesas, consideram como motivos de maior relevância, antes das exigências legais, a prevenção de riscos ambientais, a proteção do meio ambiente e o melhoramento da imagem da organização perante os *stakeholders*<sup>35</sup>. Por outro lado, a implementação de Sistemas de Gestão Ambiental nem sempre resulta na sua certificação devido ao investimento avultado, falta de apoios humanos e financeiros e as organizações considerarem que a certificação é uma forma de *marketing*<sup>35</sup>. No caso concreto da organização acompanhada as motivações à implementação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) segundo a NP EN ISO 14001:2015 residiam na prevenção de acidentes ambientais, na proteção do meio ambiente e no melhoramento da imagem da organização, indo ao encontro com o identificado pela APCER<sup>34</sup> e por Santos et al. (2015)<sup>35</sup>.

Através das reuniões realizadas com a responsável do Departamento da Qualidade e a Administração foi possível identificar que a falta de recursos financeiros e humanos,

apesar de proeminente, não era crítica ao desempenho da organização, e que a falta conhecimentos de Gestão e os conflitos familiares que seriam de esperar de uma PME com gestão familiar não se encontravam presentes<sup>5,6,9</sup>. Pelo contrário, a responsável do Departamento da Qualidade e a Administração, autonomamente, motivados intrinsecamente e previamente às atividades de consultoria prestadas pela KWL, apresentavam implementadas medidas relacionadas com a gestão ambiental e o desenvolvimento sustentável. Tais medidas, apesar de corretas e demonstrarem interesse por parte dos intervenientes poderiam não levar à maximização dos benefícios que advém de uma abordagem sistemática<sup>33,34</sup>. Estes benefícios, identificados pela APCER e Santos et al. (2015)<sup>35</sup>, bem como pela Administração, como motivadores à certificação do SGA possuem um alcance facilitado através da abordagem por processos ao invés da implementação de medidas isoladas. Como tal, os benefícios como a proteção do meio ambiente, prevenção dos impactos ambientais adversos, melhoramento da imagem da organização, cumprimento de obrigações de conformidade, melhoramento do desempenho ambiental da organização, o aumento do controlo sobre o ciclo de vida dos produtos e uma posição da organização no mercado mais sólida possuem um alcance mais facilitado<sup>34,35</sup>.

A KWL, independentemente do projeto a ser implementado, e em conformidade com as normas ISO, utiliza o ciclo PDCA. O ciclo PDCA fornece uma ferramenta de gestão que permite o controlo e melhoramento contínuo de produtos, serviços e processos<sup>36</sup>. Através do ciclo PDCA procura-se encontrar um equilíbrio entre os resultados que se pretendem obter das ações tomadas para solucionar necessidades e o planeamento e estudo cuidadoso prévio à tomada de ação. As quatro fases que compõem o ciclo PDCA são, planear (P - Plan), executar (D - Do), verificar (C - Check) e atuar (A - Act) que se relacionam com a estrutura de alto nível das normas ISO, e conjuntamente definem o âmbito do Sistema de Gestão Ambiental da NP EN ISO 14001:2015, e subsequentemente resulta nos resultados pretendidos do SGA.

A primeira fase, planear, relacionada com o ponto da estrutura de alto nível denominado por “planeamento”, é composta pela definição de um problema e posterior definição das hipóteses relativamente às causas e soluções. Também nesta fase os objetivos que se pretendem atingir com as ações a executar e os fatores relacionados com o planeamento (quem, o quê, onde e quando) são definidos. Como tal, na primeira fase, a KWL com o apoio da responsável do Departamento da Qualidade e a Administração da organização

cliente, formulou um plano de ações. Este plano de ações, para lá da identificação e descrição de cada ação a implementar continha elementos como prazos, responsáveis e objetivos de cada ação, que conjuntamente asseguravam o melhoramento do desempenho ambiental da organização<sup>34,36</sup>. Para que o plano de ações fosse ao encontro das necessidades de mudança da organização de forma fundamentada foi realizada uma visita às instalações da organização e verificou-se o SGQ implementado. A análise dos processos e procedimentos existente, das obrigações legais aplicáveis à organização, do mapa de gestão de resíduos, das fichas de segurança dos produtos químicos, da matriz de aspetos e impactos ambientais, da resposta a emergências, da matriz de gestão ambiental, da política da qualidade, da análise SWOT às partes interessadas, dos critérios na seleção de fornecedores, entre outros, resultou na definição de uma série de ações a ser implementadas pela organização no primeiro trimestre do ano.

Na segunda fase, intitulada “executar”, as ações anteriormente planeadas são implementadas de acordo com os objetivos a si associados. Esta fase, da responsabilidade da organização, teve contínuo apoio por parte da KWL, nomeadamente quanto a possíveis dúvidas na implementação das ações definidas. De modo a que esta fase ocorra de forma plena, e em conformidade com a secção “suporte” da estrutura normativa da NP EN ISO 14001:2015, a organização deve determinar e disponibilizar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGA<sup>34,36</sup>. Posteriormente, e relacionado com a secção denominada “operação”, a organização deve ainda planear, executar e controlar os processos necessários para cumprir os requisitos do SGA de forma coerente e tendo em consideração o ciclo de vida dos produtos<sup>36</sup>.

Na fase de verificação são observadas as consequências das ações tomadas na fase anterior e é analisado o desenvolvimento dos objetivos em relação à contraparte definida inicialmente. Esta penúltima fase, relacionada com a secção de avaliação do desempenho da NP EN ISO 14001:2015, tem como principal foco a avaliação do desempenho ambiental e eficácia do SGA através da análise dos resultados obtidos pela monitorização e medição, e avaliação do cumprimento das obrigações de conformidade normativas e organizacionais<sup>34,36</sup>.

Na última fase, denominada por atuar, tendo como base os dados obtidos na fase anterior, são tomadas ações corretivas de melhoria do desempenho ambiental que otimizem as discrepâncias identificadas entre o progresso desenvolvido com as ações tomadas e os objetivos ambientais estabelecidos, bem como as adversidades detetadas e as

oportunidades identificadas<sup>34,36</sup>. A última fase do ciclo PDCA encontra-se relacionada com a secção de melhoria da estrutura de alto nível da NP EN ISO 14001:2015.

Lamentavelmente, o acompanhamento do projeto findou de forma abrupta, pois o mesmo foi adiado indefinidamente devido ao SARS-CoV-2. Como tal, apenas foi possível acompanhar a verificação das consequências de algumas ações implementadas, não se tendo completado a fase de verificação, nem a realização de ações corretivas correspondentes à última fase do ciclo PDCA.

Apesar de não se ter verificado a implementação e certificação do SGA segundo a NP EN 14001:2015 devido à interrupção do projeto, é relevante destacar as dificuldades que por vezes podem ser encontradas nesta área. A maior dificuldade e talvez o fator que mais desmotiva a implementação e subsequente certificação do SGA são os elevados custos<sup>36</sup>. Tais custos não se devem apenas ao apoio prestado por consultores externos, mas também às mudanças que têm que ser tomadas no seio da organização e aos custos anuais com a certificação do SGA. Como tal, o recurso a Fundos Europeus para apoiar os custos resultantes de todo o processo de implementação e certificação são cruciais, como verificado na organização em causa. Apesar do projeto se encontrar parcialmente financiado, os custos avultados que a organização teria que enfrentar numa fase em que a sua produção diminuiu drasticamente devido à situação pandémica que se fazia sentir e a inexistência de um fraco fundo de maneiço que permitisse fazer frente a tal adversidade, foram as maiores dificuldades enfrentadas, que acabaram por resultar no adiamento do projeto. A motivação dos colaboradores e a mudança de fatores como hábitos, valores e comportamentos que constituem a cultura organizacional são outras dificuldades encontradas pelas organizações<sup>35</sup>. No caso da organização cliente, tal não foi reconhecido. Entende-se que a existência de uma cultura organizacional influenciada pelas medidas relacionadas com a gestão ambiental e desenvolvimento sustentável, bem como uma motivação intrínseca presente na Administração e colaboradores, tenha resultado na mitigação de tais dificuldades. Relativamente às dificuldades e adversidades relacionadas com a gestão familiar da organização, as mesmas não foram reconhecidas<sup>6,9,10,15</sup>.

No que refere ao acompanhamento da implementação do RGPD, o projeto em causa ocorreu numa organização situada no concelho de Anadia, especializada na produção de caixas de cartão canelado e subsequente comercialização B2B. O serviço de consultoria prestado, com duração prevista de oitenta e oito horas, teve como origem um projeto conjunto de formação-ação enquadrado no Sistema de Incentivos às PME

cofinanciado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional. A organização cliente apresentava um SGQ implementado e certificado segundo a NP EN ISO 9001:2015 com o apoio da KWL. O apoio realizado ao longo de quase três anos junto da organização deu-se no âmbito da total estruturação do Sistema de Gestão e posterior capacitação dos colaboradores responsáveis pelo mesmo de modo a possuírem total independência no longo prazo. A organização, de carácter pequeno, possui uma Administração de gestão familiar, dado os membros da mesma pertencerem todos à mesma família<sup>5</sup>. Devido a tal facto seria de esperar a existência de obstáculos relacionados com o tipo de gestão existente na organização, porém, tal não foi verificado<sup>6,9,10,15</sup>. Pelo contrário, o profundo conhecimento dos fatores políticos, culturais, psicológicos e históricos proeminentes na organização por parte da KWL devido à relação passada resultou no desenvolvimento do projeto de forma fluida e dinâmica<sup>9</sup>.

O RGPD definido pelo Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016, e posteriormente adotado na ordem jurídica nacional pela Lei n.º 58/2019, assegura a proteção de dados pessoais singulares e a livre circulação desses mesmos dados. A aplicação do RGPD ocorre não só nas organizações sediadas na União Europeia como em qualquer organização que desenvolva atividades em qualquer estado membro pertencente à União Europeia<sup>37,38</sup>. Apesar do RGPD ser aplicado às organizações, o seu âmbito centra-se na proteção das partes interessadas singulares como colaboradores, clientes e fornecedores, e não à proteção de dados de pessoas coletivas. Através deste foco no sujeito singular o RGPD “tem como objetivo contribuir para a realização de um espaço de liberdade, segurança e justiça e de uma união económica, para o progresso económico e social, a consolidação e convergência das economias a nível do mercado interno e para o bem-estar das pessoas singulares”<sup>37</sup>.

A principal motivação da organização cliente à adoção das exigências do RGPD prende-se com requisitos presentes na NP EN ISO 9001:2015. Nomeadamente a determinação, monitorização e revisão de informação relacionada com os requisitos das partes interessadas relevantes para o SGQ, bem como a ratificação pela gestão de topo de que as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis são determinados, compreendidos e satisfeitos constantemente. Desta forma, a organização espera não só respeitar os requisitos do Estado, mas dos clientes, que passaram a exigir a política de privacidade e proteção de dados. Um outro motivador relevante para a implementação do RGPD na organização foi a renovação do seu *website*, nomeadamente a inexistência de

uma política de cookies estabelecida e uma fraca salvaguarda do tratamento de dados pessoais dos visitantes.

A implementação do RGPD nas organizações resulta em benefícios relacionados com a redução de custos, otimização da análise de dados, identificação de oportunidades e aumento de credibilidade<sup>39</sup>. A redução de custos advém da menor necessidade de aquisição de equipamentos, espaços físicos ou na *cloud* para armazenamento de dados. O armazenamento restrito a dados essenciais, de forma organizada e com cópias controladas resulta numa menor quantidade de dados a armazenar, e numa menor necessidade de adquirir meios para o seu armazenamento, que subsequentemente resultam em menores custos com o armazenamento<sup>39</sup>. Da implementação do RGPD ocorre uma melhor organização dos dados armazenados e uma partilha de forma eficiente e segura, resultando, por sua vez, numa melhor análise dos mesmos. Devido à melhor organização dos dados, os responsáveis pelo seu tratamento, conseguem identificar oportunidades para a utilização dos mesmos de forma pertinente<sup>39</sup>. Por último, a reputação perante as partes interessadas também aumenta, pois, as mesmas sentem-se salvaguardadas relativamente ao armazenamento e tratamento de dados pessoais sensíveis, resultando em melhores relações com colaboradores, clientes, fornecedores e outras partes interessadas. Este mesmo benefício, na organização cliente, é simultaneamente o seu maior motivador para a implementação do RGPD, esperando consequentemente obter uma melhor organização dos dados e do controlo ao acesso dos mesmos.

A era da informação digital que motivou a origem do RGPD é, simultaneamente, uma das maiores dificuldades que as organizações podem enfrentar na sua implementação. Isto é, a complexidade, diversidade e sensibilidade da informação que circula atualmente e que é obtida pelas organizações é enorme. Como tal, a necessidade de um planeamento e revisão pormenorizados dos processos relacionados com o tratamento, armazenamento e transmissão de informação é essencial para que se garanta que toda a informação fique protegida, e apenas a essencial seja armazenada<sup>40</sup>. Ainda relacionado com a complexidade da informação que é obtida pelas organizações, a normalização da mesma para um formato padrão torna-se essencial para a deteção de anomalias e ameaças à segurança da informação<sup>40</sup>. Porém, esta normalização para um formato padrão é descartada por muitas organizações, resultando em maiores dificuldades no tratamento da informação, na criação de processos para proteção da mesma e na monitorização de irregularidades. Por último, uma das maiores dificuldades,

principalmente para as PME, poderá ser os custos associados à implementação do RGPD na organização<sup>40</sup>. A interpretação de termos normativos e a sua transposição para a prática pode ser difícil para algumas organizações, como tal, a aquisição de formação e serviços de consultoria torna-se essencial, acarretando custos. Outra fonte de custos para as organizações são, ainda, os custos na aquisição de equipamentos para tratamento, armazenamento e proteção de informação. Apesar destes poderem ter um impacto positivo nalgumas organizações, como referido anteriormente, o impacto também pode ser negativo nas organizações que não têm como prática o cuidado com os dados recolhidos.

O RGPD, similarmente à ISO 9001:2015 tem como base uma abordagem por processos integrada na gestão de risco<sup>41</sup>. Como tal, a utilização do ciclo PDCA para a sua implementação torna-se uma abordagem lógica que a KWL adotou. A implementação do RGPD tem como princípio a análise do ambiente organizacional externo e interno, integrada na primeira fase do ciclo PDCA, nomeadamente na análise da situação<sup>36</sup>. Esta análise do ambiente organizacional, identificada pela KWL como a fase de inventariação, ver Apêndice 1, visa a obtenção dos riscos relacionados com as medidas de tratamento dos dados obtidos para subsequente definição do plano de ações. A fase de inventariação tem início na contextualização dos dados ou informações relevantes para a organização, isto é, as entradas de dados relevantes para a organização no contexto do RGPD. Numa instância seguinte, como é possível observar no Apêndice 1, é reconhecido o envolvimento das diferentes partes interessadas na receção e transmissão destes mesmos dados, seguindo-se a identificação das medidas de tratamento de dados existentes à data da análise e a avaliação dos riscos associados a essas mesmas medidas<sup>41</sup>. Posteriormente, à semelhança da primeira fase do ciclo PDCA e segundo os diferentes níveis de risco identificados, é realizada a definição do plano de ações<sup>36</sup>. Como é possível interpretar do Apêndice 2, nesta fase são definidas medidas que têm como objetivo a mitigação do risco, os recursos necessários à sua implementação, e os prazos e figuras responsáveis associados. A implementação do RGPD segue numa fase seguinte para a execução das ações planeadas, em semelhança à segunda fase do ciclo PDCA<sup>36,41</sup>. Esta fase, de total responsabilidade da organização, nomeadamente do Responsável pelo Sistema de Gestão, visa disponibilizar os recursos necessários à aplicação e desenvolvimento das ações definidas no plano de ação, respeitando os prazos definidos e averiguando responsabilidades sempre que necessário. Numa terceira fase, similarmente à fase de

verificação do ciclo PDCA, é realizada a monitorização das ações desenvolvidas, como descrito no Apêndice 3. Esta monitorização toma a forma de uma auditoria ao Sistema de Gestão para verificação das exigências normativas, da aplicação do plano de ações estabelecido e dos níveis de risco presentes<sup>36,41</sup>. A implementação do RGPD finda com a execução de ações corretivas com base na auditoria feita na fase anterior, refletindo-se a última fase do ciclo PDCA<sup>36,41</sup>. À semelhança das normas ISO, o sistema associado ao RGPD, exige uma monitorização constante da sua *performance* e um melhoramento contínuo ao longo do tempo<sup>41</sup>.

A metodologia adotada pela KWL para implementação do RGPD segue vagamente as mesmas fases do ciclo PDCA, conforme verificado nos Apêndices 1, 2 e 3. Porém, ao invés de separar as fases teóricas (planeamento e verificação) das fases práticas (execução e atuação), a KWL agrega-as, permitindo que simultaneamente à fase de planeamento e definição do plano de ações, estas mesmas ações sejam executadas, fornecendo apoio à sua implementação sempre que necessário. Como resultado existe uma maior dinâmica na realização do projeto, permitindo uma aprendizagem contínua ao responsável do Sistema de Gestão, diminuindo os prazos de execução do projeto e reduzindo custos com consultoria.

Devido à duração do estágio não foi possível acompanhar todo o processo de implementação do RGPD na organização cliente. Durante o período que foi possível acompanhar o projeto ocorreram sete reuniões, de onde se destaca uma taxa de adiamento das mesmas por parte do Responsável pelo Sistema de Gestão de 57%. Das mesmas resultaram a inventariação de dezassete entradas de dados, e o subsequente planeamento de doze ações. Destas, cinco encontravam-se a ser executadas, com quatro ações relacionadas com o tratamento e armazenamento de dados pessoais de candidatos. Estas ações envolveram a alteração de procedimentos relacionados com o processo de recrutamento de Recursos Humanos e a necessidade de investimento na aquisição de equipamento que salvaguardasse a segurança ao acesso da informação relacionada com os candidatos. Uma das ações a ser executada corresponde à realização de uma ação de sensibilização junto dos colaboradores da organização, com o apoio da KWL. Esta teve como origem o risco identificado relacionado com a captação, tratamento, transmissão e armazenamento de imagens, vídeos e som dos colaboradores, bem como o armazenamento de meios biométricos devido a registos de assiduidade e outros dados pessoais sensíveis, que requerem dos colaboradores o seu consentimento. Como tal, é

exigido pela norma a divulgação e aceitação pelos colaboradores da declaração de consentimento. A ação de sensibilização envolveu a explanação e clarificação do âmbito do RGPD aos colaboradores, os objetivos que se pretendem alcançar com a sua implementação no contexto da organização, as consequências para os colaboradores e a entrega da declaração de consentimento.

### 3.1.3 Auditorias Internas

As auditorias internas podem tomar várias abordagens distintas, como auditorias financeiras, operacionais, auditorias fiscais, auditorias forenses e auditorias de *compliance*. Será neste último tipo de auditoria o foco deste subcapítulo, nomeadamente nas auditorias internas a Sistemas de Gestão com a NP EN ISO 9001:2015 implementada. “A auditoria interna é um processo sistemático, independente e documentado para obter evidências e respetiva avaliação objetiva, com a vista a determinar em que medida os critérios de auditoria são cumpridos”<sup>25</sup>. Como tal, o principal objetivo destas auditorias é avaliar o cumprimento dos requisitos e exigências normativas, enquanto simultaneamente é verificada a adequação dos procedimentos e políticas, a eficácia e eficiência dos processos do Sistema de Gestão e são identificadas oportunidades de melhoria. Os seus resultados, porém, requerem revisão e aceitação pela Gestão, de modo a que a mesma implemente medidas corretivas e de melhoria com base na informação apresentada<sup>26</sup>. As auditorias internas possuem uma função crucial na avaliação do desempenho do Sistema de Gestão e subsequente melhoria contínua do mesmo, encontrando-se intimamente relacionado com a fase de verificação do ciclo PDCA<sup>25</sup> e com o requisito 9.2 da NP EN ISO 9001:2015<sup>26</sup>. Tal requisito exige que a organização realize auditorias internas em intervalos planeados, de modo a obter informação à cerca da eficácia do SGQ implementado e da conformidade do SGQ com os requisitos definidos na Norma e pela própria organização em relação ao SGQ<sup>26</sup>.

À semelhança da não consensualidade relativamente aos benefícios de *performance* que podem resultar da certificação do Sistema de Gestão segundo a ISO 9001<sup>10,11,12,13,25</sup>, também os benefícios da realização de auditorias internas não são consensuais<sup>43</sup>. O fraco proveito que algumas organizações retiram de uma exigência normativa com claras intenções de apoio à melhoria da *performance* do SGQ e da organização encontra-se, à semelhança dos benefícios na *performance* da organização devido à certificação ISO 9001<sup>10,11,12,13,25</sup>, relacionado com a motivação intrínseca da organização, a maturidade do SGQ e a cultura da qualidade<sup>42</sup>. As organizações que

tiveram como motivação à implementação do SGQ a sua mera certificação apresentam uma maturidade do SGQ e uma cultura da qualidade reduzidas, como tal, o único objetivo das auditorias internas prende-se com a deteção e eliminação de não conformidades de modo a manter a certificação do SGQ<sup>42</sup>. Por conseguinte, estas organizações, não obtêm benefícios significativos, pois apenas tomarão as ações corretivas mínimas. Em contrapartida, no espectro oposto, encontram-se as organizações que possuíram motivação intrínseca para a implementação do SGQ e posterior manutenção do mesmo<sup>42</sup>. Estas apresentam uma maturidade do SGQ e cultura da qualidade significativas ou elevadas, resultando numa interligação entre os objetivos da qualidade, os objetivos da organização e os objetivos da auditoria interna<sup>42</sup>. Como tal, o objetivo das auditorias internas em tais organizações não é apenas a deteção e eliminação de não conformidades, mas a deteção de oportunidades de melhoria do SGQ e da eficiência organizacional, obtendo assim benefícios significativos relativamente a custos, produtividade, planeamento, segurança organizacional, satisfação do cliente e motivação dos colaboradores<sup>43</sup>.

A NP EN ISO 9001:2015, no requisito normativo 9.2.2 refere que a organização deve planear, estabelecer, implementar e manter um programa de auditoria<sup>26</sup>. O programa de auditoria é primordial a todo o processo da auditoria interna, devendo incluir informações relacionadas com a frequência, os métodos, as responsabilidades, os requisitos de planeamento, entre outros. A gestão do programa de auditoria encontra-se intimamente relacionada com o ciclo PDCA<sup>43</sup> como demonstrado na Figura 3, a qual se irá descrever de seguida sucintamente.

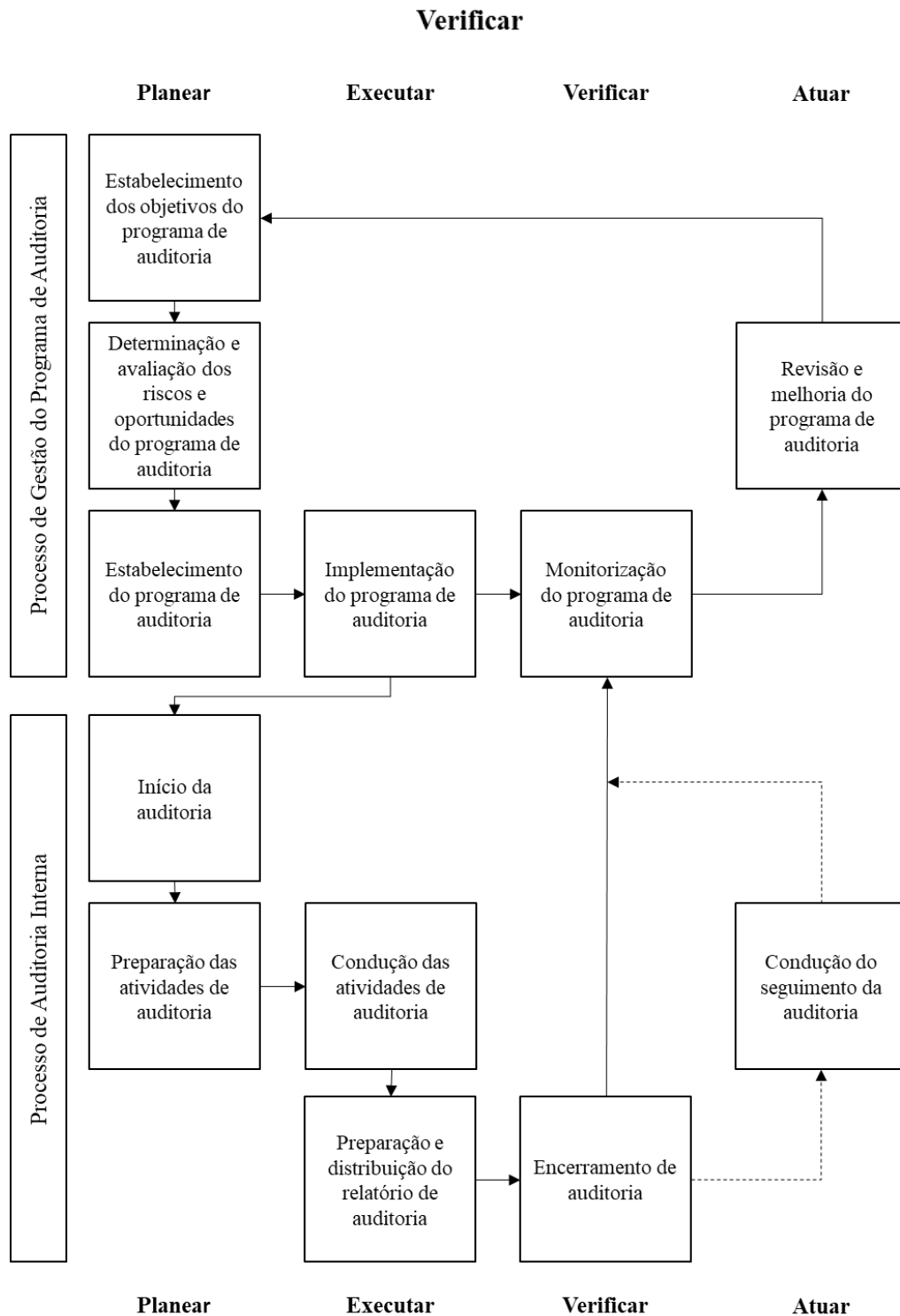


Figura 3: Fluxo do processo para a Gestão de um Programa de Auditoria e a sua relação com o ciclo PDCA

Na fase de planeamento (P) os objetivos do programa de auditoria são estabelecidos, resultando na determinação e avaliação dos riscos inerentes e oportunidades, culminando no estabelecimento do programa de auditoria<sup>43</sup>. Na fase de execução (D) o programa de auditoria é implementado. Esta implementação resulta no processo de auditoria interna no sentido estrito, como é possível observar na Figura 3. Este processo, descrito

sucintamente de seguida, à semelhança do programa de auditoria, também se encontra relacionado com o ciclo PDCA. Na fase de planeamento (P) é iniciada a auditoria com a preparação das atividades da mesma<sup>43</sup>. Seguindo-se a fase de execução (D), onde as atividades de auditoria estipuladas no plano de auditoria são executadas e o relatório de auditoria é elaborado e distribuído<sup>43</sup>. Na fase de verificação (C) é dado o encerramento da auditoria<sup>43</sup>, findando-se a auditoria na fase de atuar (A), onde é realizado o seguimento da auditoria<sup>43</sup>. As duas últimas fases do processo relacionado com a auditoria interna, isto é, a fase de verificação (C), que engloba o encerramento da auditoria e a fase de atuação (A), que envolve o seguimento da auditoria, dão origem, no programa de auditoria, à fase de verificação (C) através da monitorização do programa de auditoria<sup>45</sup>. A monitorização do programa de auditoria envolve, entre outras exigências normativas, a verificação e avaliação do cumprimento dos prazos e objetivos do programa de auditoria, do desempenho dos membros da equipa auditora e da capacidade da equipa auditora. Na fase de atuação (A), e tendo em consideração a monitorização realizada ao programa de auditoria, o mesmo é revisto e melhorado<sup>43,44</sup>.

A realização da auditoria interna poderá ser realizada por pessoas internas ou externas à organização, devendo a mesma, em qualquer um dos casos, ser realizada por profissionais competentes, independentes, objetivos e imparciais. A KWL, ao longo do estágio curricular, foi selecionada por diversos clientes como a entidade externa responsável pela realização das auditorias internas destas organizações. Como observador foi possível acompanhar a realização de duas auditorias internas. Ambas as auditorias internas foram realizadas remotamente com a responsável pelo SGQ, e sempre que necessário, com responsáveis especializados por determinados processos do Sistema de Gestão auditado.

Uma das organizações auditadas, sediada em Paços de Ferreira, tem como atividade a transformação e comercialização de madeiras. Esta organização é certificada pela ISO 9001 desde 2011, e pela PEFC desde 2013, possuindo um robusto e maduro SGQ. A auditoria interna à organização teve como âmbito o SGQ da NP EN ISO 9001:2015 e a Cadeia de Responsabilidade da PEFC ST 2002:2013. Outra das organizações auditadas, sediada em Beja, tem como atividade a conceção, execução e construção de infraestruturas primárias, secundárias e terciárias relacionados com a gestão hídrica da zona. Nesta organização, apenas um dos departamentos possuía o seu SGQ certificado

pela ISO 9001, encontrando-se o mesmo certificado desde 2010. A auditoria interna neste departamento teve como âmbito o SGQ da NP EN ISO 9001:2015.

O processo utilizado pela KWL, independentemente da organização, acompanha na sua generalidade o referido anteriormente pela NP EN 19011:2018<sup>43</sup>, pela literatura<sup>44</sup> e o fluxograma presente na Figura 3. Ambas as auditorias tiveram o seu início na preparação da auditoria. Esta fase envolveu a revisão da informação documentada, preparação de documentação como *checklists* e questionários para aplicação ao longo da auditoria, e o planeamento da auditoria<sup>43,44</sup>. O planeamento da auditoria foi composto pela definição do âmbito, critérios e objetivos da auditoria, os locais a auditar, as necessidades da equipa auditora, os métodos a utilizar e as funções e responsabilidades dos membros da equipa auditora e a atribuição das diferentes tarefas à equipa auditora pelo coordenador. A fase seguinte foi caracterizada pela execução das atividades de auditoria estipuladas no plano de auditoria, e a elaboração e distribuição do relatório de auditoria.

Relativamente à execução das atividades de auditoria, as mesmas iniciaram com uma reunião de abertura onde foi confirmado o plano de auditoria e apresentada a equipa de auditoria, as suas funções e responsabilidades. De seguida, foram recolhidas e avaliadas evidências da auditoria face aos requisitos normativos e aos objetivos, âmbito e critérios da auditoria. Estas evidências tiveram como origem técnicas de amostragem adequadas, que permitissem ao auditor um grau de confiança satisfatório. A metodologia adotada pela KWL em ambas a auditoria interna resumiu-se à entrevista ao responsável do SGQ e quaisquer outros responsáveis por processos auditados, à análise procedimental, documental, de registos, recursos e infraestruturas, à observação da simulação de atividades e processos e o preenchimento da *checklist* definida na fase anterior. A *checklist*, consoante o âmbito e objetivo da auditoria, serviu ao auditor, como linha orientadora para a avaliação dos processos e prova a serem auditados e subsequente elaboração das constatações da auditoria. As constatações da auditoria podem indicar conformidade ou não conformidade relativamente aos critérios da auditoria. Apesar de não requerido pela NP EN ISO 19011:2018, a KWL, durante a recolha e avaliação das evidências, e sempre que o auditor era confrontado com alguma não conformidade ou oportunidade de melhoria, referia a mesma à responsável pelo SGQ. Deste modo permitia aos responsáveis do SGQ o apontamento imediato de notas relativamente a possíveis ações corretivas e de melhoria. A penúltima atividade de auditoria envolveu a revisão das constatações de auditoria, a elaboração das conclusões da auditoria e elaboração de

recomendações de melhoria. As recomendações não necessitariam de ser definidas se os planos de auditorias assim não o exigissem<sup>43</sup>. As atividades de auditoria findaram com a reunião de encerramento da auditoria onde foram apresentadas as constatações de auditoria e as conclusões de auditoria. Relativamente à elaboração dos relatórios das auditorias, os mesmos foram completos, exatos, concisos e claros, como exige a Norma<sup>43</sup>, referindo as constatações das auditorias e correspondentes evidências, as conclusões das mesmas, o grau de cumprimento dos critérios das auditorias e, as recomendações de melhoria, por estarem definidas no plano de auditoria<sup>43</sup>. A distribuição do mesmo, segundo a Norma<sup>43</sup> deveria ser no prazo estipulado às partes interessadas relevantes definidas no plano de auditoria. Em ambas as auditorias, apesar de não existir prazo estipulado para a sua distribuição, o mesmo foi entregue, no máximo, nas 48 horas seguintes à auditoria, permitindo assim à organização auditada tomar as medidas corretivas necessárias o mais breve possível.

Das duas auditorias internas acompanhadas apenas foi possível constatar uma não conformidade relacionada com a revisão pela gestão na organização de Paços de Ferreira. Ainda nessa organização que foi identificada a não conformidade foi possível identificar seis oportunidades de melhoria. Duas relacionadas com a monitorização da satisfação dos clientes e a monitorização e medição de desvios relativamente aos objetivos estabelecidos, uma relacionada com o planeamento da realização de simulações de rastreabilidade, uma relacionada com o melhoramento da comunicação junto dos fornecedores externos, outra relacionada com o aumento de investimento em formação dos colaboradores, e por fim, relativamente à Cadeia de Responsabilidade, uma relacionada com o aumento das competências dos colaboradores afetos à manutenção da mesma. Na organização de Beja foram identificadas três oportunidades de melhoria. As mesmas encontram-se relacionadas com a identificação e gestão de risco, a revisão da legislação aplicável e a avaliação das formações dos colaboradores. De destacar que a organização de Beja poderia ter recebido uma não conformidade relacionada com a calibração e inspeção dos equipamentos por a mesma ser realizada pelos próprios colaboradores que os utilizam e não por terceiros independentes como exige a Norma<sup>25</sup>. Porém, e devido à inexistência de fornecedores externos de calibração de tais equipamentos em Portugal, à elevada formação e experiência que os colaboradores possuem, e à inspeção e calibração dos mesmos antes e após cada utilização, encontrando-se tais inspeções todas documentadas, entendeu-se criar uma exceção.

Na penúltima fase do processo de auditoria foi realizado o encerramento da auditoria. Nesta fase foram verificadas todas as atividades de auditoria planeadas, dando-se por findadas as auditorias. A última fase deveria envolver o seguimento das auditorias que envolveria o acompanhamento pela equipa auditora das ações corretivas e de melhorias implementadas pelas organizações auditadas devido às conclusões da auditoria, devendo as mesmas ser verificadas em posterior auditoria. Porém, devido à duração do estágio curricular, não foi possível acompanhar esta fase da auditoria interna.

O acompanhamento de auditorias internas, apesar de não definido inicialmente como objetivo específico para o estágio, nem estar definido na proposta de trabalho, foi uma adição significativa à experiência profissional desenvolvida no estágio curricular. Através do acompanhamento de auditorias internas foi-me permitido compreender a metodologia utilizada na avaliação da conformidade do Sistema de Gestão perante as exigências normativas aplicáveis e os objetivos definidos para esse mesmo Sistema.

Ambas as organizações possuíam auditorias de 3ª parte marcadas para as semanas seguintes após a realização da auditoria interna pela KWL, tendo obtido, como resultado destas, a renovação da certificação dos Sistemas de Gestão implementados.

### **3.2 Objetivos e Indicadores para 2020**

Os objetivos organizacionais são, regularmente, assumidos como conhecidos, óbvios e dados<sup>20</sup>. Contrariamente a esta assunção os objetivos requerem decisões de risco, não possuindo tais características. Os objetivos estabelecem um pressuposto importantíssimo para o planeamento, mensuração e avaliação do desempenho<sup>20</sup>. O processo de definição dos objetivos deve permitir à organização transformar os objetivos em metas passíveis de mensuração, que por sua vez são transformadas em atividades, e consequentemente em tarefas<sup>21</sup>. Este processo exige a cooperação entre os vários graus hierárquicos na definição de metas comuns, dos responsáveis pelo seu alcance e das medidas de mensuração. A cooperação entre as várias partes da organização no estabelecimento dos objetivos deve resultar em objetivos coerentes ao invés de uma panóplia de objetivos distintos que não favorecem a cooperação<sup>20</sup>. Isto é, as organizações devem concentrar esforços e definir prioridades na definição dos objetivos, de modo a minimizar problemas de comunicação, maximizar a utilização dos recursos disponíveis e priorizar as diferentes estratégias relacionadas com cada objetivo<sup>21</sup>.

O conteúdo dos objetivos é igualmente importante ao processo de definição dos objetivos. A existência de objetivos pouco específicos relativamente ao que se pretende alcançar, que sejam de difícil mensuração ou puramente irrealistas, ao invés de focarem a organização, apoiarem o planeamento, facilitarem a mensuração e permitirem a avaliação do desempenho, trazem dificuldades. Como tal, é essencial que o conteúdo dos objetivos definidos siga a política S.M.A.R.T. Os objetivos devem ser específicos, (S – Specific), isto é, devem ser descritos de forma clara, detalhada e com um alvo definido, não deixando qualquer dúvida; devem ser mensuráveis (M – Measurable) para que à posteriori seja possível monitorizar o progresso dos mesmos; devem ser atribuíveis (A – Assignable), ou seja, a responsabilidade pela sua realização deve ser atribuída a alguém; devem ser realistas (R – Realistic) e relevantes, servindo de motivadores para as partes envolvidas na sua realização e devem ser temporais (T – Time-related), possuindo um prazo limite definido para o seu alcance. Ao definir os objetivos, a organização, deve esforçar-se em incorporar no conteúdo dos mesmos os cinco princípios da política S.M.A.R.T. No entanto, tal não implica que todos os objetivos tenham que seguir obrigatoriamente os cinco princípios que a definem<sup>22</sup>.

A mensuração e monitorização contínua do progresso dos objetivos é um processo essencial para avaliar o desempenho da organização. De modo a tornar este processo menos moroso a utilização de KPI - *Key Performance Indicator* é fundamental. Os KPI, tomados em português por indicadores de *performance*, permitem à organização monitorizar de forma sucinta o desenvolvimento dos objetivos de médio e longo prazo estabelecidos, que conseqüentemente facilitam a realização de melhorias constantes consoante os resultados dos mesmos<sup>45</sup>. Estes indicadores podem ser financeiros e não financeiros consoante os objetivos a que se encontram associados. A implementação dos KPI no seio da organização de forma eficaz requiere que a mesma possua um Sistema de Gestão com os processos definidos e standardizados<sup>45</sup>.

No que refere à KWL, apesar do processo não se encontrar formalmente definido no SGQA, os resultados deste processo informal são *outputs* do processo de “Gestão e Melhoria”. Este processo informal segue as linhas orientadoras do processo de definição de objetivos descritas anteriormente. Através de uma série de reuniões, primeiramente entre os consultores e a Coordenadora Operacional da KWL, o grau mais baixo da hierarquia e o supervisor do mesmo, respetivamente, e posteriormente entre a Coordenadora Operacional da KWL e a Administração do Grupo CH, foram discutidos e

estabelecidos os objetivos anuais. O envolvimento de toda a organização permitiu o alinhamento entre os objetivos do Grupo CH, os objetivos da KWL e os objetivos de cada consultor. Como tal, a definição de metas, atividades e tarefas tornou-se facilitada, e a identificação de oportunidades de cooperação entre a KWL e outras unidades de negócio do Grupo CH surgiram de forma orgânica. É, porém, necessário ressaltar que o processo de definição de objetivos para o ano de 2020, ocorreu, na KWL, no final de janeiro. Esta definição tardia de objetivos resultou em dificuldades no planeamento para o ano, devido à mensuração temporal ocorrer apenas durante os onze meses seguintes. Relativamente à mensuração e avaliação de desempenho, também foram detetadas dificuldades, nomeadamente na comparação entre anos e unidades de negócio, pois o espaço temporal correspondente não era o mesmo que em anos anteriores e que às restantes unidades de negócio do Grupo CH.

Nomeadamente ao conteúdo dos objetivos definidos pela KWL para 2020, a metodologia utilizada teve como base os indicadores e objetivos para 2019 e a política S.M.A.R.T. Nas reuniões que envolveram os vários níveis hierárquicos foram discutidos e analisados os resultados de 2019, bem como os desvios favoráveis e desfavoráveis associados. Dos nove objetivos definidos para 2020, oito tiveram como base objetivos definidos para 2019. Apesar destes objetivos serem desenvolvidos com base na política S.M.A.R.T., os mesmos necessitaram de adaptações devido à situação de recursos humanos e financeiras da KWL, nomeadamente no que se refere à componente relacionada com os valores a alcançar dos objetivos. Relativamente ao novo objetivo estabelecido, aliado aos objetivos revistos, concilia os recursos e esforços da organização, alinhando-os com o contexto estratégico maioritariamente comercial que a organização estabeleceu para o ano.

Os objetivos estabelecidos para 2020 podem ser agrupados em quatro vertentes, a comercial, composta por quatro objetivos, a financeira, composta por dois objetivos, a da qualidade, constituída por dois objetivos e a ambiental, composta por um objetivo. A monitorização do progresso dos objetivos é, na organização, uma prática existente, porém, irregular. De modo a melhorar a monitorização da *performance* financeira e não financeira teria sido pertinente a utilização de KPI relacionados com os objetivos definidos para 2020, porém, tal metodologia não foi adotada. A definição dos KPI seguiria o mesmo processo que o relativo à definição dos objetivos. Através de reuniões entre os vários níveis hierárquicos analisar-se-iam os resultados dos indicadores passados, adaptando-os sempre que possível aos objetivos presentes e estabelecendo novos

indicadores sempre que necessário, tendo constantemente presente a política S.M.A.R.T. no seu conteúdo.

### **3.3 Manutenção de Sistemas de Gestão**

O acompanhamento da manutenção de Sistemas de Gestão junto de clientes da KWL foi, inicialmente, um dos objetivos estabelecidos para o estágio curricular. Porém, dado os projetos em carteira e o atraso ou cancelamento de projetos devido ao SARS-CoV-2, tal não foi possível. Não obstante, com o apoio e supervisão da Coordenadora Operacional da KWL, realizou-se a manutenção ao Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente da KWL, certificado pela NP EN ISO 9001:2015 e a NP EN ISO 14001:2015.

Após a certificação inicial do SGQ é exigido ao mesmo que se comporte continuamente de forma eficaz e eficiente, permitindo à organização satisfazer as exigências da qualidade internas e externas e os requisitos normativos. Se no momento da auditoria externa é entendido que o SGQ não se encontra alinhado com tais exigências, ou a sua eficácia e eficiência é débil, a certificação do mesmo fica colocada em risco<sup>25</sup>. A manutenção do SGQ pode ser entendida como, “a aplicação de conceitos de gestão a aspetos do processo da Gestão da Qualidade com o objetivo de manter este processo num estado perfeitamente definido, salvaguardar que os membros da organização estão altamente envolvidos na filosofia da qualidade, e manter controlo de todos os aspetos relacionados com a qualidade”<sup>24</sup>. Isto é, através do controlo, monitorização e análise do desempenho do SGQ seguida de uma tomada de decisão que promova a melhoria contínua do mesmo e estimule a filosofia da qualidade, pretende-se prevenir a estagnação do SGQ da organização, tornando-o novamente adequado aos requisitos da qualidade externos e internos. A KWL tem definido no seu SGQA uma série de procedimentos de manutenção do Sistema integrados em três processos distintos. O processo relacionado com a prestação de serviços de consultoria e auditoria, nomeadamente no que se refere à avaliação da satisfação e acompanhamento do desenvolvimento dos projetos, possui integrados procedimentos de manutenção. O processo de gestão de recursos é constituído por procedimentos de manutenção relacionados com a monitorização dos recursos. Os procedimentos de manutenção do Sistema estão também presentes no processo associado à gestão e melhoria do Sistema, através de uma série de procedimentos relacionados com a manutenção do Sistema, acompanhamento de objetivos e indicadores, auditorias internas e a resolução de não conformidades e reclamações.

A NP EN ISO 9001:2015 refere que a organização deve estabelecer objetivos da qualidade para funções, níveis e processos relevantes e necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade, acompanhando o seu progresso<sup>25</sup>. A mesma Norma define ainda que a organização deve determinar o que necessita de ser monitorizado, os métodos a utilizar, quando se deve proceder à monitorização e quando se deve proceder à análise e avaliação dos resultados monitorizados<sup>25,26</sup>.

O requisito normativo 9.1, referente à monitorização dos SGQ, é a base para os processos e procedimentos de manutenção do SGQ. Através da monitorização resulta informação fiável para a avaliação da eficácia e desempenho do SGQ da organização e, posteriormente, para utilização pela Gestão na definição e implementação de ações corretivas<sup>25,26</sup>. No que refere à determinação do que necessita de ser monitorizado, é a própria organização que, com base nas características dos processos, atividades, produtos e serviços, seleciona os critérios a monitorizar relacionados com resultados ou ações para atingir tais resultados. Independentemente dos critérios selecionados, os mesmos devem permitir à organização obter informação relacionada com a eficácia do SGQ, cumprimentos dos objetivos, satisfação dos clientes e conformidade dos produtos e serviços<sup>25</sup>. Os métodos de monitorização, análise e avaliação selecionados pela organização devem assegurar um controlo e monitorização eficazes dos processos do SGQ, tendo em consideração as exigências e requisitos dos processos e do SGQ<sup>25</sup>. Relativamente ao momento de monitorização e posterior análise e avaliação dos critérios monitorizados, é a organização que deve estabelecer qual a periodicidade e frequência ideais que resultem na obtenção de informação relevante e com um grau de confiança razoável relativamente ao desempenho, eficácia e eficiência do SGQ<sup>25</sup>. De modo a que a monitorização do progresso da realização dos objetivos seja realizada de forma eficiente é necessário que a organização tenha implementadas ferramentas eficazes de controlo e monitorização dos objetivos.

Na KWL, o procedimento relacionado com o acompanhamento dos objetivos e indicadores tem definido que o seu acompanhamento é realizado mensalmente através do programa anual do SGQA. Tal, porém, não se verificava nos últimos anos na organização, pois as ferramentas de monitorização utilizadas eram pouco intuitivas e desatualizadas para as necessidades da organização. Como tal, os processos de manutenção integrados identificaram, numa primeira fase, através da auditoria interna de 2018, uma oportunidade de melhoria relativamente ao fraco acompanhamento sistemático dos indicadores de

desempenho, desvios e tendências. Numa segunda fase, através da auditoria de 3ª parte em 2019, e devido a uma tomada de ações corretivas inexistente, a oportunidade de melhoria foi identificada como não conformidade menor. Posto isto, pretende-se demonstrar os trabalhos desenvolvidos junto da KWL ao longo do estágio curricular que tiveram como âmbito a manutenção do seu Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente, a extinção da não conformidade menor existente e a otimização das ferramentas de monitorização do Sistema.

Como referido no subcapítulo anterior, dois dos nove objetivos definidos para 2020 pela KWL possuíam uma vertente financeira. Estes objetivos encontram-se relacionados com o aumento do volume de negócios e o acompanhamento do desenvolvimento da faturação. De modo a monitorizar o progresso do volume de negócios que a KWL auferia a organização possuía uma ferramenta de monitorização constituída por uma tabela de acompanhamento de faturação com informação relacionada com os projetos de consultoria ativos e concluídos para o ano, os consultores alocados e os valores de faturação mensais e totais associados.

A ferramenta de monitorização em causa tem origem no processo relacionado com a prestação dos serviços da organização, mais concretamente do procedimento de monitorização do progresso dos projetos que é responsável por facultar informações essenciais para que seja possível acompanhar o desenvolvimento dos objetivos financeiros da KWL. Esta ferramenta de monitorização foi otimizada em várias fases ao longo do primeiro trimestre do ano. A sua otimização teve como objetivos melhorar a monitorização do progresso do volume de negócios auferido, concretizar o objetivo relacionado com o acompanhamento do desenvolvimento da faturação, fornecer informação para análise do desempenho dos colaboradores, da organização e do SGQ, e criar bases para a extinção da não conformidade menor, identificada pela auditoria externa de 2019 relacionada com a falta de acompanhamento sistemático do desempenho, desvios e tendências.

Numa primeira fase foi adicionada à ferramenta de monitorização a rubrica “Faturação de Deslocações”. Esta rubrica é dependente dos termos do contrato adjudicado com o cliente, isto é, o reconhecimento dos valores faturados relativos a deslocações consoante cada projeto dependerá dos termos do contrato. Na Tabela 1, apresentada infra, a rubrica adicionada encontra-se destacada, sendo o seu preenchimento restrito a S, correspondente a “Sim”, se os termos de o contrato adjudicado concederem que as

deslocações fiquem ao encargo do cliente, ou N, correspondente a “Não”, em caso contrário.

Projetos Valores Sem IVA							
Nº Proposta	Nome Projeto	Tipo de Projeto	Identificação do Consultor	Tipo de Consultor	Valor da Proposta Adjudicada	Faturação de Deslocações	
						Sim	Não

Tabela 1: Tabela simplificada da monitorização da faturação com a rubrica "Faturação de Deslocações" destacada

Consoante o preenchimento da rubrica destacada na Tabela 1, a rubrica destacada na Tabela 2, “Valor das Deslocações”, passará a necessitar de preenchimento. O preenchimento desta rubrica será o valor mensal relacionado com as deslocações associadas ao projeto em causa.

Projetos Valores Sem IVA					
Meses					
Janeiro			Fevereiro		
Desconto	Valor	Valor das Deslocações	Desconto	Valor	Valor das Deslocações

Tabela 2: Tabela simplificada da monitorização da faturação com a rubrica "Valor das Deslocações" destacada

A adição de ambas as rubricas permitiram à KWL, numa primeira instância, monitorizar e comparar os custos reais imputados às deslocações e os custos orçados correspondentes. Numa segunda instância, a rubrica “Valor das Deslocações” permitiu analisar pormenorizadamente a natureza do volume de negócios auferido relativo a cada projeto por mês.

Numa segunda fase, automatizou-se a ferramenta de monitorização e controlo de faturação, pois até ao momento não existia preenchimento automático das rubricas

associadas ao total mensal segundo projeto e consultor externo e interno. Tal automatização do preenchimento dos vários campos foi tida em conta ao longo das várias intervenções realizadas na ferramenta.

Numa terceira fase, foi criada uma nova tabela, na mesma ferramenta de monitorização, relacionada com os projetos de formação-ação a ser realizados pela KWL para o biénio 2020-2021, demonstrada no Apêndice 5 a título de exemplo. Os projetos de formação-ação são projetos constituídos por formação, *workshops* e consultoria participados parcialmente por Fundos Comunitários, que têm como objetivo o aumento da competitividade e dinamização das PME.

A tabela de acompanhamento dos projetos de formação-ação, presente no Apêndice 5 e de forma simplificada infra, através da Tabela 3, define no eixo dos  $y$  rúbricas relacionadas com a identificação da consultora, identificação dos projetos de formação-ação alocados à mesma consoante a sua natureza, isto é, de consultoria ou de formação, bem como o total de horas relativa a cada consultor e à KWL segundo as rúbricas definidas em  $x$ , e o total do volume faturado mensalmente.

No eixo dos  $x$ , a tabela é constituída pelas horas planeadas, executadas e em falta consoante o projeto atribuído, o valor faturado em cada mês consoante o projeto e o valor total faturado para o ano por projeto. O cálculo do valor faturado/mês/projeto tem como base as horas executadas por mês relativas a cada projeto e o custo pré-definido de Mão de Obra Direta para os projetos de formação-ação. A rúbrica “Total/Consultor” permite obter o somatório das horas planeadas, executadas, em falta e a afetação das horas executadas por mês, em relação ao consultor em análise. A rúbrica “Total KWL” permite obter a mesma informação em relação a todos os colaboradores da KWL. A rúbrica “Total/Mês” resulta do somatório dos valores faturados em cada mês por cada consultor.

Projetos Formação - Ação 2020-2021																			
Consultor		Associação Empresarial	Nome do Projeto	Horas Planeadas (h)	Horas Executadas (h)	Horas em Falta (h)	Valores Faturados Mensalmente (€)												Total (€)
							J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Projetos Atribuídos	Consultoria																		
	Formação																		
<b>Total/Consultor (h)</b>																			
<b>Total KWL (h)</b>																			
<b>Total/Mês (€)</b>																			

Tabela 3: Tabela simplificada de monitorização da consultoria relativa a formação-ação 2020-2021

A tabela de monitorização dos projetos de formação-ação resultou em dois benefícios relevantes. O primeiro benefício está relacionado com a monitorização e acompanhamento dos progressos dos projetos associados a cada consultor pela Coordenadora Operacional através da rubrica “Total/Consultor”. Este controlo permitiu otimizar a alocação dos consultores a novos projetos consoante a sua afetação e progresso nos projetos de formação-ação, eliminando assim discrepâncias nas taxas de ocupação que determinados colaboradores tinham. O segundo benefício encontra-se relacionado com a monitorização da faturação realizada por mês e por consultor. Através de tal rubrica passou a ser possível observar o contributo de cada consultor para os valores de faturação dos projetos de formação-ação, facilitando, conseqüentemente, a avaliação do desempenho de cada consultor em relação aos projetos de formação-ação.

Numa quarta e última fase elaborou-se, na mesma ferramenta de monitorização da faturação, uma tabela-resumo do total de faturação auferida pela organização e o respetivo desvio em relação ao valor definido num dos objetivos financeiros, que se encontra de forma simplificada infra através da Tabela 4, e em apêndice através do Apêndice 5.

		Resumo da Faturação												Total
		Valores Sem IVA												
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>Consultor A</b>	Propostas Comerciais													
	Formação-Ação													
<b>Consultor B</b>	Propostas Comerciais													
	Formação-Ação													
<b>Consultor C</b>	Propostas Comerciais													
	Formação-Ação													
<b>Total Propostas</b>	Equipa Externa													
	Equipa Interna													
<b>Total Propostas Comerciais/Mês</b>														
<b>Total Formação-Ação/Mês</b>														
<b>Total/Mês</b>														
<b>Total Compras Internas</b>														
<b>Orçamento Vendas Mensal</b>														
<b>Desvio Mensal</b>														

Tabela 4: Tabela-resumo simplificada da faturação auferida na KWL

A tabela-resumo apresenta, por consultor e por mês, o valor faturado pelo mesmo nos projetos de consultoria e formação-ação, o valor total faturado pela equipa interna e pela equipa externa, o valor total faturado nos projetos de consultoria, formação-ação e o seu agregado conjunto, o valor de vendas orçadas para cada mês e o desvio do valor real para com este, e o valor total das compras internas realizadas segundo o preço de transferência interno definido. Esta tabela-resumo permite à organização obter informação resumida relacionada com o progresso da organização em relação ao objetivo estabelecido para o mês e ano, e os desvios mensal e anual associados. A informação relacionada com os desvios é crucial à Gestão para a tomada de decisão em relação às estratégias que devem ser adotadas pela organização para corrigir desvios de faturação desfavoráveis e melhorar o seu desempenho de faturação. A tabela-resumo, simultaneamente oferece informação que será utilizada pela organização para realizar a avaliação do desempenho de cada consultor em conjunto com a tabela de monitorização dos projetos de formação-ação.

A ferramenta de monitorização de faturação referida começou a ser apresentada e discutida nas reuniões mensais da organização, aumentando assim a transparência em relação ao desempenho da organização e de cada consultor. A discussão dos resultados mensais teve como objetivo motivar os consultores no melhoramento do seu desempenho e instigar os consultores na proposta de ações de melhoria relacionadas com a *performance* financeira da organização. Como consequência do desenvolvimento da referida ferramenta de monitorização, a Gestão passou, mensalmente, a elaborar um mapa de reflexão que tem como destinatário a Administração do Grupo CH. Este mapa de

reflexão apresenta as atividades executadas pelos consultores e os resultados das mesmas na faturação da organização.

A organização definiu quatro objetivos com vertente comercial. Destes, apenas se destacarão dois que estão relacionadas com a angariação de novos clientes e dinamização da atividade comercial. De modo a monitorizar o desenvolvimento de tais objetivos, e dado que os procedimentos da KWL assentam na proatividade dos colaboradores relativamente à área comercial, foi decidido começar-se a monitorizar e controlar a afetação comercial dos colaboradores através de um plano de ação comercial que dinamizasse toda a atividade comercial da organização, como referido na Tabela 5 e Apêndice 7.

Plano de Ação Comercial											
Família de Ação	Ação Comercial	Sub Ação	Objetivo	Deadline	Equipa de Trabalho			Estado			
					Consultor A	Consultor B	Consultor C	25%	50%	75%	100%
Newsletters											
Formação-Ação											
Propostas Comerciais											
Outros											

Tabela 5: Plano de ação comercial simplificado

A motivação da criação deste plano de ação comercial residiu na oportunidade de melhoria referente à fraca avaliação e recolha de indicadores de monitorização da afetação dos recursos humanos, relacionada com o requisito normativo 9.1 da Norma<sup>26</sup>, identificada na auditoria interna de 2019. Através de análises ao plano de ação comercial desenvolvido e à informação da ferramenta de monitorização da faturação, a KWL obteria informação fulcral para controlar a afetação e desempenho dos colaboradores da organização, e consequentemente, caso necessário, definir ações corretivas relacionadas com a afetação comercial dos colaboradores.

O plano de ação comercial é definido no eixo do y pela família de ação comercial. A família de ação comercial foi estipulada pela organização como podendo tomar quatro dimensões, as newsletters, os projetos de formação-ação, as propostas comerciais, e ações comerciais diversas. No eixo do x, a família de ação comercial desdobra-se nas diferentes

ações comerciais a serem realizadas. Estas ações comerciais resultam de outras ações comerciais ou de forma espontânea, tendo cada uma um objetivo individual a si alocado. Porém, todas as ações comerciais têm um objetivo comum, a angariação de novos clientes e retenção de antigos. De seguida encontram-se as sub ações associadas a cada ação comercial. Estas sub ações podem ser entendidas como as várias fases que compõem a ação comercial, e que são necessárias de realizar de modo a que a ação se encontre concluída. Também no eixo do *x* encontra-se definido o prazo-limite para a concretização das sub ações e, por sua vez, da ação comercial associada. Os parâmetros de seguida definidos são o colaborador associado a cada ação ou sub ação comercial, e o progresso que cada um apresenta perante as mesmas. A discriminação minuciosa realizada através da associação entre os colaboradores e a ação ou sub ação comercial correspondente facilita a responsabilidade pelo progresso das mesmas. O plano de ação comercial passou a ter presença constante nas reuniões semanais da organização para discussão do progresso das ações e sub ações comerciais a si alocadas. Através do plano de ação comercial iniciou-se a dinamização comercial que KWL pretendia. O plano de ação comercial teve ainda como resultado um dos objetivos definidos inicialmente, a monitorização e controlo da afetação e desempenho dos colaboradores, tendo-se mesmo definido alterações em relação à alocação de determinadas sub ações a alguns colaboradores por excesso de trabalho comercial.

Segundo a NP EN ISO 14001:2015, nomeadamente o requisito normativo 6.2., a organização deve definir objetivos ambientais que sejam consistentes, mensuráveis, monitorizados, comunicados e atualizados. O requisito normativo 6.2.2. da Norma Ambiental<sup>33</sup>, sugere ainda que a organização deve definir a forma como serão avaliados e monitorizados os resultados e indicadores do progresso, respetivamente. Como tal, e em semelhança à avaliação do desempenho da NP EN ISO 9001:2015, a NP EN ISO 14001:2015 também sugere a monitorização, medição e análise do desempenho da organização, porém, na vertente ambiental, ao invés da qualidade<sup>26,33</sup>. O requisito normativo 9.1. da Norma Ambiental<sup>33</sup> sugere que a organização deva definir os critérios a monitorizar, métodos a utilizar, momentos de monitorização e análise, e indicadores associados, para que, conseqüentemente, lhe seja possível avaliar o desempenho e eficácia do SGA. Apesar da KWL possuir procedimentos dedicados à monitorização do acompanhamento do progresso dos objetivos ambientais, a sua natureza, na realidade, era anímica, tal como se verificava na monitorização dos objetivos da faturação. A ferramenta

de monitorização que providenciaria informações essenciais ao acompanhamento dos objetivos ambientais e permitiria, por sua vez, à organização, tomar ações corretivas, encontrava-se desatualizada e pouco adequada à realidade da KWL. Como tal, e para facilitar à KWL a sua avaliação do desempenho ambiental, foi otimizada, numa primeira fase, a ferramenta de acompanhamento dos vários consumos da organização, e, numa segunda fase, a elaboração de um relatório de sustentabilidade relacionado com os consumos de 2019. Através destas atividades desenvolvidas pretendeu-se criar uma ferramenta que permitisse à KWL monitorizar os consumos relacionados com a energia, água, papel e combustíveis, para que assim, seja possível à entidade acolhedora tomar medidas que resultem na redução da sua pegada ambiental e no alcance do objetivo ambiental estipulado para o ano de 2020.

A KWL possuía uma ferramenta de acompanhamento dos vários consumos da organização, porém, a mesma apenas possuía valores semestrais e anuais, não sendo possível monitorizar minuciosamente. Esta ferramenta foi reformada e otimizada, resultando na Tabela 6, referida infra. Consequentemente foi realizado o seu preenchimento em relação aos valores disponíveis do triénio 2018-2020.

	Consumos Ano N												Total 2020	Média/Mês		
	J	F	M	1° Trimestre			2° Trimestre			3° Trimestre					4° Trimestre	
				A	M	J	J	A	S	O	N	D				
<b>Eletricidade (kWh)</b>																
Ponta																
Cheia																
Vazio																
Supervazio																
<b>Água (m3)</b>																
<b>Resíduos Sólidos (m3)</b>																
<b>Combustível</b>																
Fornecedor A																
Gasolina (Litros)																
Gasóleo (Litros)																
Fornecedor B																
Gasóleo (Litros)																
Gasolina (Litros)																
Total Gasóleo																
Total Gasolina																
<b>Papel (Fotocópias e Impressões)</b>																
Preto e Branco																
Cores																

Tabela 6: Tabela simplificada de monitorização de consumos da KWL

No que refere à reformação e otimização, a mesma ocorreu através da introdução das rubricas “Resíduos Sólidos” e “Papel” às rubricas “Energia”, “Água” e “Combustíveis” anteriormente acompanhadas, e desenvolvimento das rubricas “Energia” e



“governança e compromissos”, e a “forma de gestão e indicadores de desempenho” que serão expostos brevemente de seguida.

A estratégia e análise fornece informações relacionadas com a visão estratégica da organização em relação à sustentabilidade e os efeitos em relação aos *stakeholders*, sendo constituído por uma declaração do superior hierárquico e análise dos impactos, riscos e oportunidades. No perfil organizacional é identificada e descrita a organização relativamente à sua estrutura, localização, produtos e serviços, volumes de negócios, número de colaboradores, principais mudanças durante o período coberto pelo relatório, prémios recebidos no período coberto pelo relatório, entre outros. Os parâmetros para o relatório definem o perfil do relatório, o seu escopo e limite. O tópico relacionado com a governança e compromissos constituído, numa primeira parte, por informações relacionadas com a estrutura de governança da organização, os seus mecanismos, remunerações, entre outros que promovem a transparência deste órgão. Numa segunda parte, constituído por informações relacionadas com atividades desenvolvidas de natureza económica, ambiental e social, participação em associações e organismos nacionais e internacionais, e relações da organização com os *stakeholders* ao longo do período coberto pelo relatório. O quinto e último tópico encontra-se relacionado com a apresentação e análise de indicadores de desempenho económico, ambiental e social.

O objetivo principal do relatório de sustentabilidade da KWL, presente no Apêndice 9, residia na interpretação da informação resultante da ferramenta de monitorização de consumos, e na criação de informação documentada que comprovasse a monitorização, análise e avaliação dos resultados, como exigido na Norma<sup>33</sup>. Como tal, foi decidido o mesmo basear-se se nas diretrizes da Global Report Initiative<sup>46</sup>, não seguindo, porém, todas as exigências presentes nas mesmas. As exigências relacionadas com os tópicos “estratégia e análise” e “governança e compromissos” não foram abordados no relatório desenvolvido<sup>46</sup>. O relatório de sustentabilidade é formulado, numa primeira etapa, por uma introdução do mesmo, seguindo-se a caracterização da KWL, referindo a sua localização, área de atuação e serviços prestados, referindo-se posteriormente as certificações e prémios obtidos, participações em associações, missão e valores, e código de ética. Numa segunda etapa são apresentados os resultados da avaliação de informações relacionadas com indicadores de desempenho económico, ambiental e social. Relativamente aos indicadores de desempenho económico, estes têm como base os indicadores de natureza comercial, financeira e económica definidos em

2019 pela entidade acolhedora. A discussão do desempenho económico da KWL ocorre à volta da taxa de sucesso que a organização alcançou em relação aos indicadores definidos, isto é, qual o seu progresso real em relação ao definido. Relativamente aos indicadores de desempenho ambiental, estes são o resultado da análise e avaliação da informação presente na ferramenta de monitorização de consumos de 2019, sendo possível verificar a evolução do consumo de papel, energia, água, resíduos sólidos, combustível e emissões de CO<sub>2</sub> a si imputadas. Os indicadores de desempenho social encontram-se relacionados com a constituição da KWL e a formação obtida pelos colaboradores ao longo de 2019. O relatório de sustentabilidade teve como destinatários a Administração do Grupo CH, a Coordenadora Operacional e os colaboradores da KWL. A sua divulgação perante estas partes interessadas é um dos métodos que a organização pretende acrescentar aos já utilizados relativamente à consciencialização e sensibilização dos aspetos ambientais exigidos pela NP EN ISO 14001:2015<sup>33,34</sup>.

O requisito normativo 7.4. da NP EN ISO 9001:2015 sugere que a organização deve “determinar as necessidades de comunicação internas e externas relevantes para o Sistema de Gestão da Qualidade”<sup>26</sup>, devendo-se ter em consideração qual a comunicação a realizar, quando, como, a quem e por quem<sup>25</sup>. Por sua vez, segundo o requisito normativo 8.2.1 da mesma Norma<sup>26</sup>, a comunicação externa realizada deve incluir informações relacionadas com produtos e serviços, retorno de informação relativamente a produtos e serviços, informações relacionadas com processamento de consultas, contratos ou encomendas, gestão e controlo da propriedade do cliente e estabelecimento de requisitos específicos para ações de contingência<sup>25,26</sup>. No âmbito das atividades desenvolvidas junto da KWL, é apenas relevante ter em consideração a comunicação externa de natureza comercial, isto é, comunicação informativa e publicitária relativa aos serviços prestados pela organização.

A KWL, relativamente à comunicação, possui um procedimento integrado no processo de Gestão de Recursos relacionada integralmente com a gestão da comunicação interna e externa. Como referido anteriormente, no contexto das atividades desenvolvidas junto da organização é apenas relevante discutir a comunicação externa. Esta comunicação tem como objetivo, na KWL, disseminar e promover as ofertas de serviços de consultoria e formação prestados pela organização tanto a antigos clientes como a potenciais novos clientes. A comunicação externa ocorre através de uma coordenação de esforços entre a Coordenadora Operacional da KWL, a unidade de Comunicação dos Serviços Partilhados

e a Administração. A Coordenadora Operacional da KWL tem como responsabilidade elaborar a informação a difundir e transmiti-la à unidade de Comunicação dos Serviços Partilhados, que a irá tratar, formular e preparar nos diferentes meios de comunicação a utilizar. Posteriormente ao envio pela unidade de Comunicação, a informação a emitir é revista e aprovada pela Coordenadora Operacional, e pela Administração quando necessário. O controlo e monitorização do desempenho da comunicação realizada fica ao encargo da KWL em coordenação com a unidade de Comunicação dos Serviços Partilhados. Devido à KWL ter para 2020 uma estratégia essencialmente comercial que envolve a recuperação de antigos clientes e angariação de novos clientes para construção de uma carteira de projetos sólida para os próximos anos, foi identificado pela Coordenadora Operacional e pela Administração a necessidade de monitorizar o progresso da comunicação externa e o seu desempenho. No entanto, apesar das atividades de monitorização e avaliação do desempenho das atividades de comunicação se encontrarem ao encargo da KWL e estarem definidas no SGQA, as mesmas sempre ocorreram de forma espontânea, sem um planeamento e acompanhamento contínuo. Através do desenvolvimento de uma ferramenta de acompanhamento contínuo pretende-se que seja possível planear, monitorizar e avaliar o impacto que a comunicação externa tem no desenvolvimento das atividades alocadas ao plano de ação comercial anteriormente definido.

Anteriormente a definir as atividades de comunicação externa a realizar, a KWL, tem como procedimento planear e definir as variáveis relacionadas com o que irá comunicar, quando, como e a quem, tal como exigido no requisito normativo 7.4. da Norma<sup>26</sup>. Este planeamento tem como origem as reuniões semanais e mensais que ocorrem entre a Coordenadora Operacional da KWL e os colaboradores e entre a mesma e a Administração do Grupo CH. Como tal, e sendo o planeamento a fase inicial do procedimento de comunicação comercial, considerou-se relevante que a ferramenta desenvolvida, presente infra através da Tabela 8 e no Apêndice 10, tivesse em conta as variáveis do planeamento.

Controlo de Comunicação Externa										
Newsletter	Estado			Data de Envio	Nº de Empresa	Desempenho		Link para Newsletter	Link Base de Dados	Notas
	Draft	Pronto	Enviado			Nº de Aberturas de Email	% de Aberturas de Email			

Tabela 8: Tabela simplificada de controlo de comunicação externa

Relativamente ao que irá ser comunicado, a ferramenta permite identificar o mesmo, nomeadamente o título que irá ser utilizado junto dos destinatários através da rúbrica “Newsletter”. No que refere a quando se irá comunicar, é possível definir a data limite para envio da comunicação através da rúbrica “Data de Envio”. Quanto a quem irá ser o destinatário da comunicação, entendeu-se que ficaria demasiado extenso identificar cada organização que iria receber tal comunicação, como tal, identificou-se a soma das mesmas através da rúbrica “Nº de Empresas”. A origem da informação que é comunicada é do encargo dos colaboradores nomeados pela Responsável Operacional para o efeito. Estes ficam responsáveis pela elaboração de uma série de esboços, que depois de avaliados pelos pares e Coordenadora Operacional resultam num esboço final enviado ao departamento de Comunicação para tratamento da arte gráfica e preparações finais antes do envio para os destinatários externos. Esta fase é intitulada por “Esboço”. Após a comunicação externa se encontrar pronta para envio a mesma é reconhecida como “Pronta”. A ordem final para envio reside na Coordenadora Operacional, reconhecendo-se a comunicação como “Enviada” após confirmação de envio pelo departamento de Comunicação. De modo a ser possível acompanhar todo o progresso das atividades de comunicação externa desde o planeamento até ao envio, é possível através da ferramenta de monitorização acompanhar o progresso entre “Esboço”, “Pronta” e “Enviada”. Desta forma, e dado que ocasionalmente existem comunicações externas simultâneas, mas com âmbitos distintos, qualquer colaborador, a Administração e a Coordenadora Operacional podem acompanhar o seu progresso sem ser necessário saturar a comunicação interna. A monitorização do desempenho da comunicação externa realizada é essencial à KWL para a mesma analisar quais os serviços que interessam aos destinatários, permitindo assim ajustar o foco da sua comunicação comercial, e qual o sucesso das ações comerciais nas atividades comerciais da organização. A KWL realiza a sua comunicação externa maioritariamente por email, como tal, o desempenho da comunicação externa realizada encontra-se intimamente relacionada com a taxa de abertura dos emails enviados e os contactos telefónicos recebidos devido à comunicação enviada. Na ferramenta em causa é permitindo monitorizar o nº absoluto de aberturas de email relativos a cada atividade e a taxa de abertura em relação ao nº de envios com sucesso. A atualização destes valores, porém, ficam ao encargo da Coordenadora Operacional, que os deve obter da plataforma utilizada para envio da comunicação externa ou exigindo ao Departamento de Comunicação. Através desta ferramenta de planeamento, monitorização e avaliação do desempenho da comunicação externa realizada, a KWL, dinamizou a sua atividade

comercial, resultando na angariação de novos clientes, recuperação de antigos e desenvolvimento do plano de ação comercial referido anteriormente. Ao longo do estágio curricular foram realizadas sete comunicações externas via email para um total de mais de 4000 destinatários, tendo-se obtido uma taxa de sucesso de abertura entre aproximadamente os 17% e os 40% consoante a atividade de comunicação realizada. O desenvolvimento do plano de ação comercial contou com duas propostas comerciais que tiveram como origem a comunicação externa realizada.

Os recursos necessários à organização para uma correta realização das suas atividades podem ter natureza tangível e intangível. Os recursos tangíveis poderão tomar a forma de equipamentos, materiais e instalações, por outro lado, os recursos intangíveis podem ser identificados como *know-how*, conhecimento, competências e recursos financeiros. Independentemente da sua natureza, a organização deve determinar e proporcionar os recursos necessários para a implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ<sup>25,26</sup>. A NP EN ISO 9001:2015 define uma série de recursos ao qual a organização deve estar atenta se pretende que o seu SGQ seja eficaz, permita uma correta operacionalização dos seus processos e obtenha conformidade de produtos e serviços. Estes são as pessoas, as infraestruturas, o ambiente organizacional, a monitorização e o conhecimento organizacional<sup>26</sup>. No âmbito das atividades desenvolvidas é apenas relevante discutir os recursos humanos e o conhecimento organizacional.

A Norma<sup>25</sup> exige que a organização deve assegurar o número de recursos humanos necessários para uma correta implementação do SGQ, operacionalização e controlo processuais corretos e o alcance dos objetivos estabelecidos. Associada a uma quantidade de recursos humanos ideal encontra-se a sua qualidade, isto é, os conhecimentos, *know-how* e experiência que os colaboradores possuem pessoalmente e coletivamente. O agregado destes fatores pessoais e coletivos, que pode encontrar-se internamente ou externamente, em suporte físico, digital ou nas pessoas, é definido como conhecimento organizacional. O conhecimento organizacional garante uma correta operacionalização dos processos organizacionais e certifica conformidade com as exigências dos produtos e serviços. Como tal, a organização deve garantir a manutenção e acessibilidade do conhecimento e incentivar a organização a aprofundar o mesmo, enquanto simultaneamente determina o conhecimento necessário com base na sua monitorização. A aquisição e atualização do conhecimento organizacional é um processo contínuo,

encontrando-se intimamente relacionado com as exigências, necessidades e requisitos externos e internos sobre o qual a organizações é influenciada.

Na KWL, o procedimento da gestão do conhecimento encontra-se integrado no processo de gestão de recursos. Este procedimento, tal como exigido normativamente<sup>25</sup>, pretende garantir a operacionalização dos processos e obtenção da conformidade dos serviços prestados através do incentivo à formação contínua dos colaboradores e partilha de arquivos relevantes que promovam a melhoria do desempenho dos colaboradores e da qualidade dos serviços prestados. Relativamente à partilha de arquivos, a mesma é realizada no meio digital, através de uma pasta partilhada de acesso a qualquer colaborador da KWL. No meio físico, a partilha documental é realizada no escritório da organização através de dossiers documentais e uma pequena biblioteca. No que refere à formação dos colaboradores, a mesma tem em consideração as competências necessárias para o bom desempenho e eficácia do SGQ, e as competências presentes na organização, como exigido no requisito normativo 7.2. da Norma<sup>26</sup>. Através da avaliação das competências existentes e conseqüente comparação com as competências necessárias, são tomadas medidas para eliminar tal discrepância através de formações, orientação ou recrutamento.

A monitorização das competências adquiridas ao longo do ano pelos colaboradores era registado num plano anual de formação. Este plano, porém, não permitia acompanhar a avaliação da eficácia das formações obtidas, o investimento relativo às mesmas, nem o controlo das horas de formação obtidas em relação aos objetivos estabelecidos. Como tal, foi otimizado o plano anual de formação de modo a colmatar as lacunas referidas anteriormente. A otimização em causa envolveu, numa primeira fase, fundir e otimizar a tabela de monitorização da avaliação da eficácia com o plano anual de formação existente nesse momento, resultando na Tabela 9 infra e no Apêndice 11.

Plano Anual de Formação													
Ação	Nº de Horas Total	Nº de Horas Período Laboral	Nº de Horas Pós-Laboral	Formando(s)	Entidade Formadora	Data de Início	Data de Fim	Avaliação da Eficácia					
								Metodologia para Avaliação da Eficácia	Os objetivos da ação foram atingidos	Aplicação prática dos conhecimentos	Capacidade de resolução de problemas	Média	Data da Avaliação
<b>Total</b>													

Tabela 9: Plano anual de formação simplificado

Numa segunda fase, a otimização do plano anual de formação resultou na adição de uma tabela de controlo das horas de formação obtidas representada através da Tabela 10.

Controlo de Horas de Formação N															
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total	Objetivo	Desvio
Colaborador A															
Colaborador B															
Colaborador C															
Indicadores de Horas de Formação N-1/N															
	Objetivo de Formação da Equipa			Horas Reais de Formação da Equipa			Desvio Horas de Formação da Equipa			Média Objetivo/Colaborador		Média Real/Colaborador			
Formação N-1															
Formação N															

Tabela 10: Controlo de horas de formação e acompanhamento de indicadores de horas de formação

Esta adição permitiu a monitorização das horas de formação obtidas em relação a um indicador definido para 2020 relacionado com a gestão do conhecimento e reforço das competências dos colaboradores. Para finalizar as atividades relacionadas com o plano anual de formação, e devido à falta de acompanhamento dos custos associados às formações e outros recursos adquiridos, foi desenvolvida a Tabela 11.

Investimentos Recursos				
Valores Orçados	<b>Competências</b>	Investimento/Colaborador		Investimento Total
	Formação N-1			
	Formação N			
Valores Reais	<b>Controlo de Investimentos em Competências</b>	Investimento/Colaborador		Desvio
	Colaborador A			
	Colaborador B			
	Colaborador C			
	<b>Total Competências</b>			
	<b>Outros Recursos</b>	Objetivo	Real	Desvio
	Recurso A			
	Recurso B			
	Recurso C			
	<b>Total Outros Recursos</b>			

Tabela 11: Monitorização do investimento em recursos

Na Tabela 11, através da interpretação das rúbricas relacionadas com o investimento imputado a cada colaborador e o seu desvio associado, é permitido monitorizar o investimento real concretizado com a formação de cada colaborador e a sua relação para com os valores orçados. Também através desta tabela passou a ser possível acompanhar os diversos investimentos relacionados com bens tangíveis da KWL.

### 3.4 Dinâmica Comercial

A estratégia da KWL para o ano de 2020 assentou essencialmente no aumento do contacto com os clientes para recuperação de antigos clientes, para aquisição de novos,

aumento da quantidade de projetos em carteira e subsequente aumento do volume de negócios. A organização identificou a comunicação externa, através de newsletters, referida anteriormente, a participação em eventos, e a realização de ações de formação como os métodos de eleição no apoio à implementação da estratégia comercial que a entidade acolhedora definiu. A comunicação externa tinha como objetivo principal a promoção dos serviços de consultoria e formações da KWL, semeando nos recetores das newsletters informações relativas à KWL. Relativamente aos eventos e ações de formação, estes tinham como objetivo criar oportunidades de *networking* e exposição dos serviços prestados num âmbito prático, ao invés de informações apenas teóricas prestadas através das newsletters. Ao longo deste subcapítulo pretende-se expor as atividades desenvolvidas no âmbito da dinâmica comercial, bem como as adversidades encontradas na realização das atividades planeadas para o primeiro semestre de 2020.

Anteriormente à realização de qualquer formação ou participação em evento, a KWL, informalmente, segue na generalidade os mesmos procedimentos que os relacionados com a prestação de serviços de consultoria e auditoria descritos no subcapítulo 3.1. Numa fase inicial, a Administração, a Coordenadora Operacional e os consultores identificam as oportunidades existentes, que podem ter como origem alterações normativas, novas exigências legislativas e tendências dos clientes. Também aqui é analisado o potencial do mercado relativamente à oportunidade identificada, através da análise das bases de dados existentes. Numa segunda fase, e após consenso à cerca do evento ou formação a realizar, é formulada a comunicação externa a si relativa, e, posteriormente, divulgada ao público-alvo. Consoante a taxa de inscrições a formação é executada, avaliando-se no fim a satisfação dos participantes.

Relativamente à identificação de oportunidades, todas foram identificadas pela Coordenadora Operacional e consultores. Das oito oportunidades identificadas no âmbito da dinâmica comercial, quatro tiveram como origem atualizações de normas de referenciais no qual a KWL tem experiência, três tiveram como origem a identificação de referenciais normativos ainda não explorados por outras consultoras na área de atuação, e uma teve como origem a experiência da KWL em referenciais normativos similares. A avaliação do potencial das oportunidades identificadas foi realizada através da análise de bases de dados relacionadas com as mesmas. Estas bases de dados, porém, encontravam-se desatualizadas. Apesar das bases de dados utilizadas pelas várias unidades de negócios do Grupo CH serem comuns, a informação relevante para a KWL nas mesmas

encontrava-se desatualizada e desorganizada. Dois desafios constantes enfrentados com a atualização das bases de dados prendem-se com a quantidade de potenciais clientes falidos ou sem qualquer forma de contacto. Estes fatores criaram dificuldades no momento de auferir a potencialidade do público-alvo das oportunidades identificadas. O caso de maior relevância, e que se aqui destacará de seguida, prendeu-se com a oportunidade identificada relacionada com a formação de organizações que desenvolvessem atividades de alto risco sujeitas à NP EN 45001:2018, norma substituta da OHSAS 18001:2007. Dos 2191 potenciais clientes encontrados nos distritos de Aveiro e Leiria, cerca de 742 encontravam-se inativos, e dos restantes 1477 ainda ativos, apenas 56% possuíam publicamente meios de contacto. Esta tendência verificou-se na generalidade da análise de bases de dados obtidas. Como tal foram desenvolvidas atividades que permitiram atualizar estas bases de dados de modo a que a informação existente se tornasse fiável e o apoio à tomada de decisão relativa às oportunidades identificadas fosse relevante.

Com base nas oportunidades identificadas, do apoio prestado no tratamento das bases de dados que tinham como finalidade a sua análise de potencialidade, e tendo em conta a ferramenta de controlo das newsletters, presente no Apêndice 10, foram realizadas três ações de comunicação externa através de e-mail com o objetivo de prestação de serviços de formação. Uma delas, relacionada com NP 45001:2018, não resultou na realização de qualquer formação devido à taxa de aderência dos potenciais clientes ser reduzida. Outra, também através de e-mail, relacionada com a ISO 22000:2018, não resultou inicialmente na realização de qualquer formação. Porém, após uma nova comunicação junto de diferentes potenciais clientes seguido de *follow-up* telefónico, foi possível realizar uma ação de formação certificada, com duração de oito horas, na qual estive presente como formando.

Como resultado de tal ação de formação e devido à KWL se encontrar certificada pela DGERT, a elaboração de um dossier técnico pedagógico foi exigida, tendo-se dado apoio nesta vertente. Este dossier, livre, mas que deve seguir as exigências da DGERT, permite à organização controlar e atualizar a execução das ações e possuir um histórico das mesmas disponível para consulta interna e externa<sup>47</sup>. Uma das exigências da DGERT relativamente ao dossier relaciona-se com a avaliação de desempenho dos formadores e coordenadores, e a avaliação da satisfação dos formandos. No caso específico da KWL, e devido à existência de um SGQA certificado pela NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO

14001:2015, a avaliação da satisfação dos formandos toma uma dimensão ainda maior, dado que o requisito normativo 9.1.2. da NP EN ISO 9001:2015 refere que “a organização deve monitorizar a perceção do cliente quanto à medida em que as suas necessidades e expetativas foram satisfeitas”<sup>26</sup>. Tendo em consideração as exigências normativas e da DGERT, foi realizado, através de um formulário, a avaliação da satisfação junto dos formandos e formadores.

Das oportunidades identificadas resultou ainda o planeamento da participação num evento relacionado com o referencial Green Key, tendo-se chegado a acordo com uma Associação Empresarial de Turismo para explicação e esclarecimento do mesmo aos seus sócios. Porém, tendo em conta a situação epidemiológica que se fez sentir durante o 2º trimestre do ano, para o qual o evento era esperado, o mesmo foi cancelado.

## **4 DISCUSSÃO**

O presente relatório visa demonstrar todas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular realizado na KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda. no âmbito da obtenção do Grau de Mestre em Controlo de Gestão. Através do presente relatório foram expostas as atividades relacionadas com os serviços de consultoria prestados pela entidade acolhedora e atividades relacionadas com o apoio à Coordenadora Operacional. Independentemente da natureza das atividades realizadas pretendeu-se descrevê-las à luz do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente implementado, recorrendo-se, para tal, e sempre que relevante, ao enquadramento teórico, revisão de literatura, e à consequente interpretação dos resultados da mesma na organização.

Não obstante às atividades realizadas durante o estágio curricular, as mesmas encontravam-se definidas em procedimentos ou processos do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente implementado na entidade acolhedora. O mapa de processos infra é uma interpretação simplificada do Sistema de Gestão da KWL. A entidade acolhedora possui quatro processos. Dois relacionados com as diferentes prestações de serviços prestadas pela entidade, nomeadamente “Sistemas de Gestão” e “Serviços de Formação”, relacionados com a prestação de serviços de consultoria e de formação, respetivamente. E dois processos relacionados com a Gestão Interna do Sistema de Gestão, nomeadamente “Gestão de Recursos” e “Gestão e Melhoria”. O Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente em causa tem como entradas as necessidades de clientes. Estas necessidades são identificadas pelos colaboradores da KWL, Coordenadora Operacional, Administração do Grupo CH, qualquer outro colaborador do Grupo CH, ou por contacto dos clientes junto da KWL. Consoante os requisitos dos clientes é utilizado o processo “Sistemas de Gestão”, “Serviços de Formação”, ou ambos. Independentemente do processo utilizado e da prestação de serviços fornecida, o Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente tem como saídas a satisfação dos seus clientes. Para permitir que os serviços prestados melhorem a sua qualidade e que o desempenho do Sistema melhore continuamente, os processos “Gestão e Melhoria” e “Gestão de Recursos” estão definidos como contribuidores essenciais. O processo “Gestão e Melhoria” tem como entradas os requisitos e exigências das partes interessadas e do ambiente externo, tais como orientações estratégicas, a execução dos processos, legislação aplicável e requisitos normativos da NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015, e a informação proveniente da prestação de serviços, tais como o grau de satisfação de clientes e

sugestões dos mesmos. Tendo como base as entradas referidas são definidas ações de melhoria, indicadores, objetivos e planos que permitem a avaliação do desempenho e subsequente tomada de ações corretivas. O processo “Gestão de Recursos” tem como entradas as necessidades reconhecidas pela KWL ao nível de ativos, como equipamento e materiais, recursos, como colaboradores e formação, e serviços. Este processo irá analisar as necessidades identificadas e fornecerá os respetivos ativos, recursos e fornecedores que permitam a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

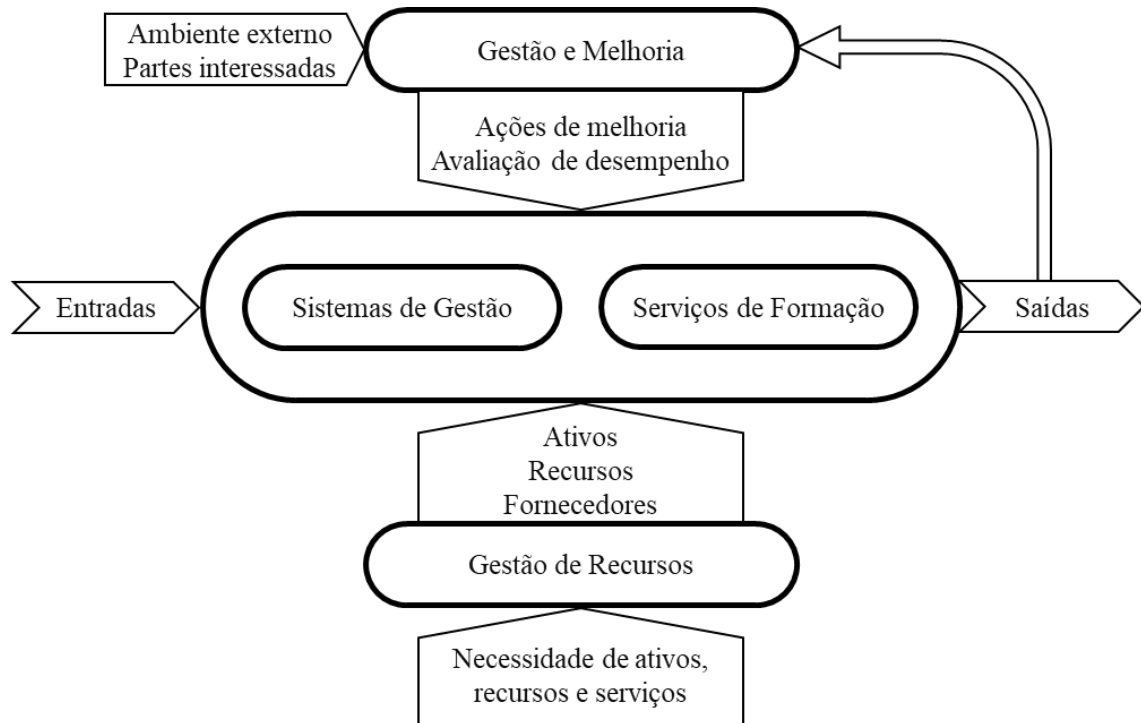


Figura 4: Mapa de processos simplificado da KWL - Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda.

Na entidade acolhedora o Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente funciona como uma estrutura alheia a formalidades, devido à sua profunda integração, que fomenta nos colaboradores uma sensação de foco no cliente, de preocupação com a oferta de serviços de qualidade e melhoria contínua da *performance* da KWL.

Através do acompanhamento das atividades de consultoria e auditoria interna nas áreas da Qualidade, Ambiente e RGPD, foi possível observar junto dos clientes da entidade acolhedora algumas dificuldades relacionadas com as PME e a gestão familiar identificadas como recorrentes no tecido empresarial geral português. Tais dificuldades, no âmbito da anémica gestão de recursos humanos e financeiros e os custos com os consultores tornaram-se ainda mais evidentes devido à situação pandémica que se fez sentir ao longo do período de estágio. Como resultado, o adiamento e cancelamento de

projetos de consultoria que seriam cruciais na criação de novas oportunidades para os clientes e que aumentariam a sua competitividade local, nacional e por vezes internacional, foram colocados em segundo plano. Por outro, dificuldades relacionadas com a gestão familiar recorrente das PME como conflitos de gestão entre familiares, falta de conhecimentos de Gestão pela Administração ou resistência à mudança não foram reconhecidos.

O objetivo geral definido para o estágio curricular e relatório relacionado com o acompanhamento dos consultores da área da Qualidade nas atividades realizadas junto dos clientes e o apoio à melhoria contínua do Sistema de Gestão junto da Coordenadora Operacional da entidade acolhedora é entendido como parcialmente concretizado. As atividades desenvolvidas relacionadas com a manutenção e melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente da entidade acolhedora resultaram na otimização e criação de processos e desenvolvimento de ferramentas de controlo e monitorização. Qualquer das atividades internas desenvolvidas teve como pressuposição a existência de exigências normativas presentes na NP EN ISO 9001:2015 ou NP EN ISO 14001:2015, que, até ao momento, careciam de implementação devida no Sistema de Gestão ou necessitavam de ser melhoradas para fazer face às exigências das normas, da organização e do meio que a rodeia. Através do envolvimento de temáticas relacionadas com o controlo, monitorização e desvios associados, nas ferramentas desenvolvidas teve-se como intenção fornecer métodos de apoio à tomada de decisão da Gestão, bem como, fomentar no ambiente organizacional a análise crítica com base em dados reais. Apesar do apoio à Coordenadora da Qualidade ter sido realizado de forma contínua e ter resultado em benefícios para o Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente e para a organização, entendendo-se como concretizado, o mesmo não pode ser afirmado do acompanhamento das atividades de consultoria junto dos clientes. Esta irregularidade, resultado de variáveis não controláveis, teve como motivadora a situação pandémica que se fez sentir ao longo de grande parte do estágio curricular, e as dificuldades relacionadas com a dimensão e tipo de gestão familiar presente em grande parte dos clientes da entidade acolhedora, que, devido a escassos recursos financeiros e humanos e elevados custos com a consultoria, tiveram que adiar e cancelar os projetos planeados. Não obstante, foi possível acompanhar parcialmente as atividades de consultoria relativas a um projeto de implementação de um Sistema de Gestão Ambiental e a implementação do Regulamento Geral Sobre a Proteção de Dados em duas organizações distintas, bem como o acompanhamento de duas

auditorias internas a Sistemas de Gestão da Qualidade certificados pela NP EN 9001:2015 e PEFC ST 2002:2013. O adiamento e cancelamento de projetos em carteira por parte dos clientes onde seria possível observar e apoiar a realização de atividades de consultoria na área da Qualidade, como estipulado inicialmente, torna o objetivo geral parcialmente concretizado.

Os objetivos específicos, relacionados com cada atividade definida para o estágio curricular, entendem-se, à semelhança do objetivo geral, como parcialmente concretizados. A implementação de Sistemas de Gestão e apoio à realização de propostas comerciais é o principal objetivo específico não concretizado na totalidade. Este insucesso deve-se, principalmente, ao não acompanhamento, na íntegra, de projetos de implementação de Sistemas de Gestão. Um projeto de implementação de um Sistema de Gestão Ambiental segundo a NP EN ISO 14001:2015 acompanhado quase desde o início, foi adiado pelo cliente devido à situação pandémica. Um projeto de implementação do Regulamento Geral Sobre a Proteção de Dados foi acompanhado parcialmente devido ao término do estágio curricular. O acompanhamento da realização de auditorias internas, todavia não planeada inicialmente em relação a este objetivo específico, foi uma atividade enriquecedora na perceção da avaliação da conformidade dos Sistemas de Gestão em relação aos requisitos normativos e da organização. Porém, o adiamento e cancelamento de projetos em carteira por virtude da situação pandémica impede o entendimento do objetivo relacionado com o acompanhamento das atividades de consultoria como parcialmente concretizado. Ainda relacionado com este objetivo específico encontra-se o apoio realizado na formulação de propostas comerciais. Apesar do mesmo ter sido visto, resultando na apresentação de nove propostas comerciais e tendo-se apoiado a padronização dos procedimentos a si relacionados, a eficácia relativamente a novos projetos para a entidade acolhedora considera-se razoável dado o sucesso de adjudicação de 43% em relação às propostas comerciais apresentadas. Outro objetivo específico que não contempla concretização plena encontra-se relacionado com o acompanhamento de atividades de manutenção de Sistemas de Gestão da Qualidade certificados pela NP ISO 9001:2015 junto de clientes. À semelhança do insucesso do acompanhamento da implementação de Sistemas de Gestão, o motivador para o insucesso da concretização deste objetivo é semelhante, relacionado com o cancelamento e adiamento de projetos devido à situação pandémica. Todavia, o acompanhamento da manutenção do Sistema de Gestão foi realizado no Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente certificado pela NP

EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015 da entidade acolhedora. As atividades de apoio, que na sua maioria foram desenvolvidas de forma autónoma e apenas com revisão final pela Gestão, resumem-se na otimização, e criação quando necessário, de ferramentas de controlo e monitorização nas diversas vertentes financeiras, ambiental, comercial e de gestão de conhecimento. Tais atividades de natureza interna permitem a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente, conformidade perante as exigências normativas aplicáveis, alinhamento das ferramentas com a estratégia comercial que a entidade apresentou para o presente ano e apoio à análise e monitorização dos objetivos e variáveis ambientais. Relativamente aos objetivos específicos relacionados com o apoio à definição dos objetivos e indicadores para 2020 e o apoio à realização de ações de formação, entendem-se, ambas, como concretizadas na sua plenitude. Apesar de uma tardia definição dos objetivos para 2020, foi possível observar o processo de definição dos mesmos segundo o método S.M.A.R.T. e os seus respetivos indicadores no seio da entidade acolhedora. Relativamente ao apoio à criação de eventos e ações de formação, o mesmo resultou na concretização de uma ação de formação no âmbito do NP EN ISO 22000:2018, na organização, análise e atualização de bases de dados, bem como no contacto comercial direto com potenciais interessados.

## CONCLUSÃO

O estágio curricular realizado na KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda. permitiu o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos consultores das áreas da Qualidade, Ambiente e Regulamento Geral Sobre a Proteção de Dados junto dos clientes, presencialmente, numa primeira fase, e remotamente, numa segunda fase. Independentemente da área de consultoria, a utilização do ciclo PDCA como ferramenta de gestão permitiu aos consultores um maior controlo sobre o planeamento, as ações tomadas, o acompanhamento, as ações corretivas e os resultados finais pretendidos.

O apoio à Coordenadora Operacional da KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda. resultou na otimização e criação de ferramentas de controlo e monitorização que permitem a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente implementado, assegurando a sua conformidade com as exigências normativas da NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015 e o alinhamento com a estratégia da entidade.

O acompanhamento de auditorias internas e a autonomia fornecida pela realização de atividades de manutenção ao próprio Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente da entidade acolhedora, ambas atividades não definidas inicialmente, resultaram da imprevisibilidade que se fez sentir ao longo do estágio curricular. Imprevisibilidade essa que, simultaneamente, resultou na concretização parcial dos objetivos específicos e geral definidos inicialmente.

A análise do relacionamento entre a teoria, dominada pelas exigências normativas, presente na NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015 e os processos e procedimentos que compõem o Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente implementado na entidade acolhedora permitiu compreender a sua aplicabilidade prática e a importâncias que ambas as normas têm para o melhoramento contínuo da organização e consequentemente da sua *performance*.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Eurostat. Small and Medium-Sized Enterprises: An Overview. [Acedido a 15 de janeiro de 2020]. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20191125-1>.
2. PORDATA. Pequenas e Médias Empresas em % do Total de Empresas: Total e Por Dimensão. [Acedido a 15 de janeiro de 2020]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+em+per+centagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2859>.
3. Mandl, I. Overview of Family Business Relevant Issues. (2008). Austrian Institute for SME Research. Vienna.
4. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
5. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 555–575.
6. Miller, D., & Breton-Miller, I. Le. (2003). Challenge Versus Advantage in Family Business. *Strategic Organization*, 1(1), 127–134.
7. Richard B. Robinsion, J. (1982). Importance of " Outsiders " in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Journal*, 25(1), 80–93.
8. Bruhn, M., Karlan, D. S., & Schoar, A. (2012). The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico.
9. Aquino, C. (1982). Aspectos Intangíveis da Consultoria em Administração. *Revista de Administração IA-USP*, 17(2), 60–72.
10. Maekawa, R., De Carvalho, M. M., & De Oliveira, O. J. (2013). Um Estudo Sobre a Certificação ISO 9001 no Brasil: Mapeamento de Motivações, Benefícios e Dificuldades. *Gestão e Produção*, 20(4), 763–779.
11. Sharma, D. S. (2005). The Association Between ISO 9000 Certification and Financial Performance. *International Journal of Accounting*, 40(2), 151–172.
12. Singels, J., Ruel, G., & Water, H. van de. (2001). ISO 9000 Series Certification and Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(1), 62–75.
13. Huarng, F., Horng, C., & Chen, C. (1999). A Study of ISO 9000 Process, Motivation and Performance. *Total Quality Management*, 10(7), 1009–1025.

14. Bolhão, A. F. (2013). Contribuição do Estágio Curricular Para a Formação Académica e Profissional dos Estagiários. In Dissertação para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.
15. Ansoff, H. Corporate Strategy. 1ª Edição. Londres: Sidgwick & Jackson, 1986. 978-0283993541.
16. Andrade, A.S. & Rossetti, A.P. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimentos e Tendências. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2014. 978-85-224-7096-9.
17. Bergerson, B. Essentials of Shared Services. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003. 0-471-25079-1.
18. Lannen, W., Anderson, S. & Maher, M. Fundamentals of Cost Accounting. 4ª Edição. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014. 978-0-07-802552-5.
19. ISO. ISO Survey of Certifications to Management System Standards – Full Results. [Acedido a 4 de fevereiro de 2020]. Disponível em: <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>.
20. Greenwood, R. C. (1981). Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225–230.
21. Drucker, P. F. (1976). What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO. *Public Administration Review*, 36(1), 12–19.
22. Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. In *Management Review* (Vol. 70, Issue 11, pp. 35–36).
23. Vicente, C., Major, M., Pinto, J., & Sardinha, J. (2009). Estudo do papel dos Controlo de Gestão em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(3), 66–79.
24. Van de Water, H. (2000). A Maintenance Model for Quality Management. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(7), 756–770.
25. APCER. (2015). Guia do Utilizador ISO 9001:2015.
26. Instituto Português da Qualidade. (2015). NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos.
27. Sun, H., Hui, I. K., Tam, A. Y. K., & Frick, J. (2000). Employee Involvement and Quality Management. *TQM Magazine*, 12(5), 350–354.

28. Kuyea, L., & Sulaimon, A.-H. (2011). Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 1–15.
29. Pinto, A. *Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, Guia para a sua implementação. 3ª Edição.* Lisboa: Edições Sílabo, 2017. 978-972-618-887-2.
30. Vries, H. d. *Standardization: A Business Approach to the Role of National Standardization Organizations. 1ª Edição.* New York: Kluwer Academic Publishers. 1999. 978-1-4419-5103-8.
31. Munstermann, B., & Weitzel, T. (2008). What is Process Standardization? *International Conference on Information Resources Management*, 1–18.
32. Rebelo, M., Santos, G., & Silva, R. (2014). Integration of Individualized Management Systems (MSs) as an Aggregating Factor of Sustainable Value for Organizations: An Overview Through a Review of. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10(3), 356–383.
33. Instituto Português da Qualidade. (2016). NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão Ambiental. Requisitos e Linhas de Orientação para a sua Utilização.
34. APCER. (2016). Guia do Utilizador ISO 14001:2015.
35. Santos, G., Rebelo, M., Lopes, N., Alves, M. R., & Silva, R. (2015). Implementing and Certifying ISO 14001 in Portugal: Motives, Difficulties and Benefits After ISO 9001 Certification. *Total Quality Management and Business Excellence*, 1–13.
36. Moen, R., & Norman, C. (2009). Evolution of the PDCA Cycle. *Proceedings of the 7th ANQ Congress*, 1–11.
37. Jornal Oficial da União Europeia. (2016). Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016.
38. Diário da República. (2019). Lei n.º 68/2019 de 8 de agosto. [Acedido a 20 de junho de 2020]. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/124220738/details/>.
39. Beckett, P. (2017). GDPR Compliance: Your Tech Department's Next Big Opportunity. *Computer Fraud and Security*, 2017(5), 9–13.
40. Zerlang, J. (2017). GDPR: a Milestone in Convergence for Cyber-Security and Compliance. *Network Security*, 2017(6), 8–11.
41. Tzolov, T. (2018). One Model for Implementation GDPR Based on ISO Standards. *2018 International Conference on Information Technologies*, 1–3.

42. Alič, M., & Rusjan, B. (2010). Contribution of The ISO 9001 Internal Audit to Business Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27(8), 916–937.
43. Instituto Português da Qualidade. (2019). NP EN ISO 19011:2018. Linhas de Orientação para Auditorias a Sistemas de Gestão.
44. Phillips, A. *Internal Audits Made. Easy Tools, Techniques, and Step-by-Step Guidelines for Successful Internal Audits*. 4th Edition. Milwaukee: Lynelle Korte, 2015. 78-0-87389-902-5.
45. Velimirović, D., Velimirović, M., & Stanković, R. (2011). Role and Importance of Key Performance Indicators Measurement. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 63–72.
46. Instituto Português da Auditoria Interna. (2006). *Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade*.
47. Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho. (2017). *Guia da Certificação de Entidades Formadoras. Sistema e Requisitos de Certificação*.

## **APÊNDICE**

**APÊNDICE 1. Tabela de acompanhamento à implementação do RGPD através do ciclo PDCA (Fase de Inventariação)**

Inventariação																			
1. Contexto dos Dados					2. Identificação das Operações de Tratamento de Dados								3. Análise às Medidas Existentes			4. Avaliação do Risco			
Identificação do Contexto dos Dados	Classificação dos Dados	Origem do Contexto	Localização Relevante	Suporte	Operações de Tratamento					Identificação dos Riscos Associados			Medidas de Controlo Existentes (à data de análise)	Frequência de Controlo	Nível de Probabilidade	Nível de Risco	Aceitabilidade do Risco e Prioridade da Intervenção		
					Descrição (o que é realizado com a informação)	Processos Envolvidos	Finalidade (da informação)	Licitude do Tratamento	Destinatário (da informação)	Responsável	Intervenientes (com acesso aos dados)	Descrição do Risco						Natureza	Responsável do Risco

**APÊNDICE 2. Tabela de acompanhamento à implementação do RGPD através do ciclo PDCA (Fase de Definição do Plano de Ação)**

Plano de Ação				
5. Plano de Tratamento do Risco				
Medidas para Tratamento de Mitigação do Risco (Ações/Controlos)	Recursos Necessários	Data Limite para Implementação	Data de Implementação	Responsável

**APÊNDICE 3. Tabela de acompanhamento à implementação do RGPD através do ciclo PDCA (Fase de Verificação)**

<b>Verificação</b>				
<b>6. Monitorização e Reapreciação</b>				
Data para Monitorização	Data de Monitorização	Ações de Monitorização	Responsável	Ações Corretivas

**APÊNDICE 4. Tabela de monitorização da faturação adaptada, com meses de janeiro e fevereiro a título de exemplo**

Projetos																			
Valores Sem IVA																			
Nº Proposta	Nome Projeto	Tipo de Projecto	Identificação do Consultor	Tipo de Consultor	Valor da Proposta Adjudicada	Faturação de Deslocações		Nº Mensalidades	Valor Faturado			Notas	Origem Faturação	Meses					
						Consultor Interno	Consultor Externo		Vendas Internas	Total	Janeiro		Fevereiro						
											Desconto		Valor	Valor Deslocações	Desconto	Valor	Valor Deslocações		
													Sim		Não		Adjudicação	Mensalidades	Final

**APÊNDICE 5. Tabela de monitorização da consultoria relativa a formação-ação 2020-2021**

Projetos Formação - Ação 2020-2021																		
Consultora		Associação Empresarial	Nome do Projeto	Horas Planeadas (h)	Horas Executadas (h)	Horas em Falta (h)	Valores Faturados Mensalmente (€)										Total (€)	
							Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro		Novembro
Projetos Atribuídos	Consultoria																	
	Formação																	
<b>Total/Consultor (h)</b>																		
<b>Total KWL (h)</b>																		
<b>Total/Mês (€)</b>																		

**APÊNDICE 6. Tabela-Resumo da Faturação da KWL**

		Resumo da Faturação												Total
		Valores Sem IVA												
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
<b>Consultor A</b>	Propostas Comerciais													
	Formação-Ação													
<b>Consultor B</b>	Propostas Comerciais													
	Formação-Ação													
<b>Consultor C</b>	Propostas Comerciais													
	Formação-Ação													
<b>Total Propostas</b>	Equipa Externa													
	Equipa Interna													
<b>Total Propostas Comerciais/Mês</b>														
<b>Total Formação-Ação/Mês</b>														
<b>Total/Mês</b>														
<b>Total Compras Internas</b>														
<b>Orçamento Vendas Mensal</b>														
<b>Desvio Mensal</b>														

**APÊNDICE 7. Tabela do plano de ação comercial**

Plano de Ação Comercial													
Família de Ação	Ação Comercial	Sub Ação	Objetivo	Deadline	Equipa de Trabalho			Estado				Notas	Ligações Relevantes
					Consultor A	Consultor B	Consultor C	25%	50%	75%	100%		
Newsletters													
Formação-Ação													
Propostas Comerciais													
Outros													

**APÊNDICE 8. Tabela de análise da variação de consumos utilizada na avaliação do desempenho ambiental da entidade acolhedora**

		Análise Variação de Consumos													Total													
		J	F	M	1º Trimestre			A	M	J	2º Trimestre			J		A	S	3º Trimestre			O	N	D	4º Trimestre				
Eletricidade (kWh)	Ano N-2																											
	Ano N-1																											
	Ano N																											
	Variação Ano N-2/Ano N-1																											
	Variação Ano N-1/Ano N																											
Água (m3)	Ano N-2																											
	Ano N-1																											
	Ano N																											
	Variação Ano N-2/Ano N-1																											
	Variação Ano N-1/Ano N																											
Combustível (L)	Ano N-2																											
	Ano N-1																											
	Ano N																											
	Variação Ano N-2/Ano N-1																											
	Variação Ano N-1/Ano N																											
Papel (Quantidade)	Ano N-2																											
	Ano N-1																											
	Ano N																											
	Variação Ano N-2/Ano N-1																											
	Variação Ano N-1/Ano N																											

## **APÊNDICE 9. Relatório de Sustentabilidade da KWL**

### **Relatório de Sustentabilidade**



## Índice

<b>1. Abordagem ao relatório</b> .....	81
<b>2. Caracterização da organização</b> .....	82
2.1. Introdução à organização .....	82
2.2. Certificação do Sistema de Gestão .....	82
2.3. Principais serviços .....	83
2.4. Qualificações relativas a aspetos sociais .....	85
2.5. Participação em associações .....	85
2.6. Missão e valores.....	86
2.7. Código de Ética (Grupo CH) .....	87
<b>3. Indicadores de desempenho</b> .....	88
3.1. Indicadores de desempenho económico .....	88
3.2. Indicadores de desempenho ambiental .....	89
3.2.1. Papel.....	89
3.2.2. Energia .....	90
3.2.3. Água.....	91
3.2.4. Combustíveis .....	93
3.3. Indicadores de desempenho social.....	95

## **1. Abordagem ao relatório**

A KWL presa-se pela prestação de serviços de consultoria de elevada qualidade aos seus clientes, enquanto simultaneamente se compromete com estratégias que promovem seu o desenvolvimento sustentável e boas práticas sociais.

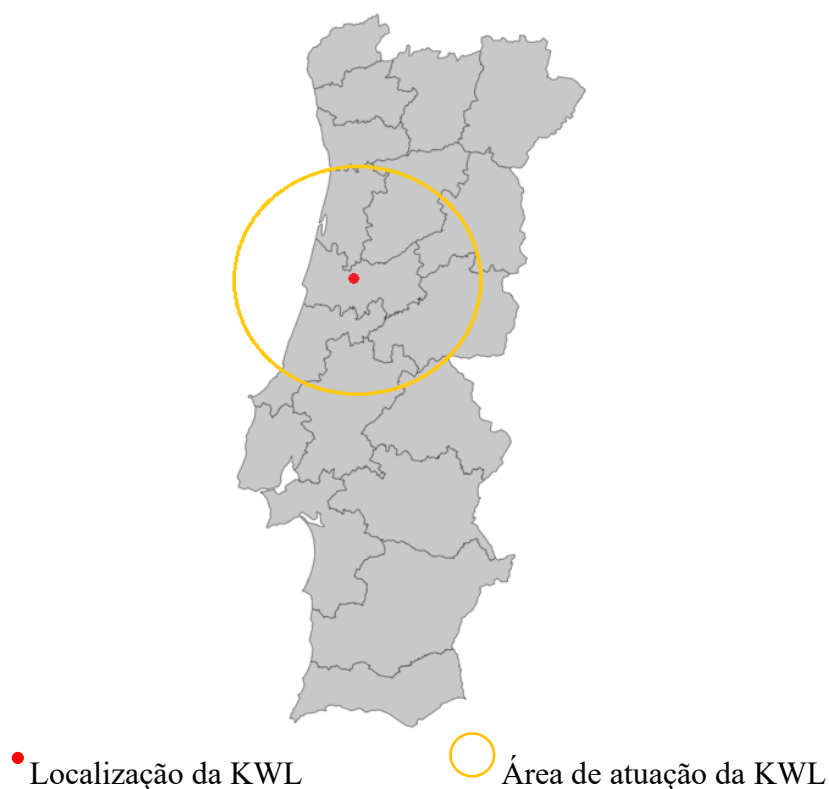
O Relatório de Sustentabilidade da KWL tem como intuito aumentar a sua transparência perante os *stakeholders* através da divulgação do seu desempenho económico, social e ambiental referentes ao ano de 2019.

Tendo como pilar do relatório a transparência da informação disponibilizada, destacamos que informação relacionada com alguns indicadores de desempenho enumerados e explorados ao longo deste relatório têm como base dados extrapolados a partir de informações disponibilizados pelos Serviços Partilhados do Grupo CH.

## 2. Caracterização da organização

### 2.1. Introdução à organização

A origem da KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda. remonta à necessidade identificada pela Administração do Grupo CH, em 2006, de uma empresa de consultoria com atuação na Zona Centro de Portugal especializada no apoio à implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade e consequente manutenção destes mesmo sistemas. Inicialmente focada no referencial NP EN ISO 9001:2008, a KWL desenvolveu-se desde então, tendo ingressado na oferta de consultoria noutros referenciais sempre que oportuno, e tendo, conseqüentemente, expandido a sua abrangência da Zona Centro para Portugal Continental. Também o seu âmbito se expandiu, oferecendo em parceria com outras empresas do Grupo CH formações, certificadas pela DGERT, e auditorias internas nos referenciais de atuação.



A KWL encontra-se posicionada estrategicamente em relação ao seu âmbito de atuação. Apresenta escritório no Parque Empresarial de Eiras, em Coimbra, estando colocada de forma central em relação aos clientes com que se relaciona com maior proeminência nos distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Leiria, Viseu e Santarém.

### 2.2. Certificação do Sistema de Gestão

O Grupo CH, ao qual a KWL pertence, obteve e manteve a certificação do seu Sistema de Gestão no triénio 2013-2016. Em 2017, devido à mudança estratégica do Grupo CH,

apenas a KWL manteve a sua certificação do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente segundo os referenciais NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015.



O comprometimento com a prestação de serviços de qualidade e que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes é a motivação para a certificação do seu Sistema de Gestão. A KWL é ainda reconhecida pela DGERT como entidade formadora, e pelo IAPMEI como uma entidade nacional de *benchmarking*.



### 2.3. Principais serviços

A KWL tem como âmbito de atuação a prestação de serviços de consultoria de transição normativa, manutenção, implementação e auditoria interna a Sistemas de Gestão. No decorrer dos serviços de consultoria prestados, e sempre que identificado pelo cliente e pelo consultor, são também prestados serviços de formação. Atualmente a KWL conta com um portfólio composto por pouco mais de 300 serviços de consultoria a clientes únicos.

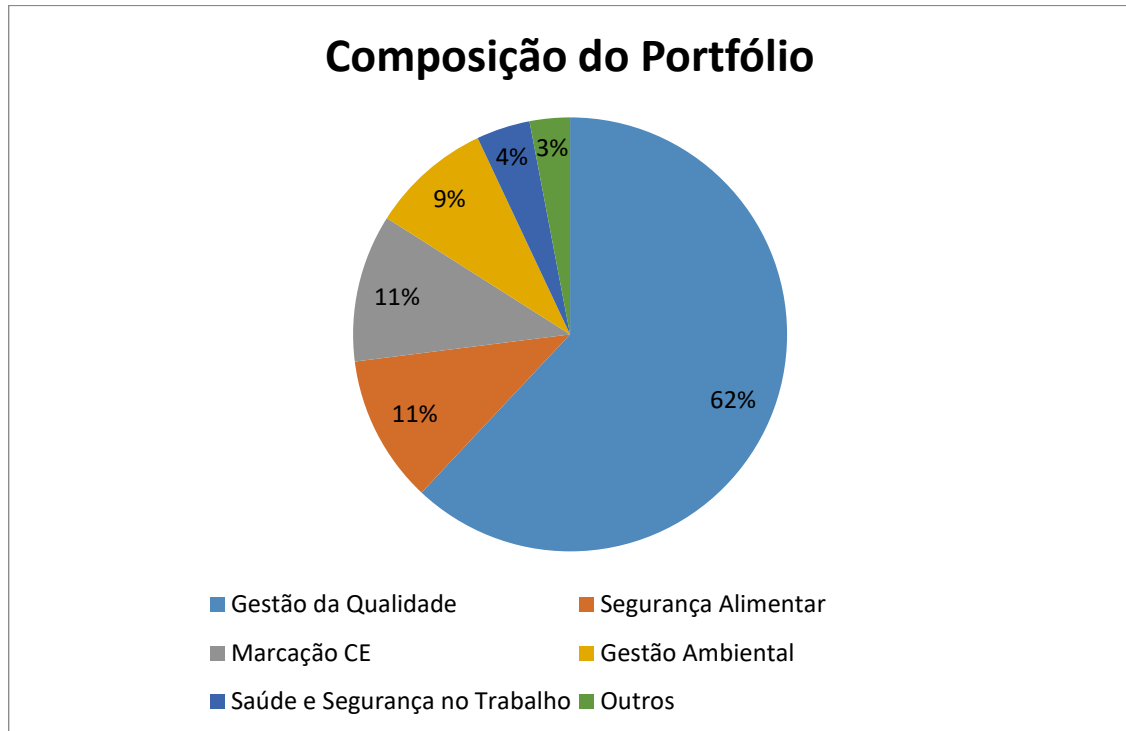


Figura 5: Composição do portfólio da KWL segundo áreas de atuação

Apesar da atuação da KWL ter uma maior proeminência na área da Gestão da Qualidade, sempre esteve atenta às novas tendências do mercado, possuindo, como tal, uma alargada experiência num leque bastante significativo de áreas.

Através do contacto com diferentes *mindsets* e exigências normativas, a KWL entende que é capaz de melhorar a qualidade dos serviços prestados junto dos clientes, e de preparar os seus colaboradores para serem mais flexíveis e audazes. Como tal, a constante criação de desafios derivados de novas oportunidades identificadas resultou na acumulação de experiência de trabalho em mais de 30 referenciais distintos.

	Gestão da Qualidade	Segurança Alimentar	Marcação CE	Gestão Ambiental	Saúde e Segurança no Trabalho	Outros
ISO 9001	■					
ERS 3002		■				
BRC Storage & Distribution		■				
BRC Food		■				
Codex Alimentarius		■				
FSSC 22000		■				
Global G.A.P.		■				
IFS Food		■				
ISO 22000		■				
Marcação CE			■			
ISO 14001				■		
OSHAS 18001					■	
FSC						■
EN 1090						■
EQUASS						■
IATF 16949						■
Resp. Sociais						■
NP 4413						■
NP 4427						■
NP 4457						■
NP 4469-1						■

ISO/IEC 17025						
ISO 27001						
NP 4406						
SA 8000						

Figura 6: Alguns dos referenciais no qual a KWL possui experiência

## 2.4. Qualificações relativas a aspetos sociais

Os colaboradores da KWL ao longo dos anos têm vindo a desenvolver experiência profissional em áreas relacionadas com a Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho, Segurança Alimentar e Apoio Social. A exploração destas áreas não advém apenas de oportunidades de mercado identificadas, advém também da promoção do desenvolvimento das capacidades dos seus colaboradores relativamente ao desenvolvimento sustentável e boas práticas sociais.

A igualdade de género é um assunto que infelizmente, atualmente, ainda requer atenção junto do tecido empresarial, dada a constante existência de discrepâncias no tratamento dos diferentes géneros. De modo a combater esta problemática a KWL possui colaboradores com formação em igualdade de género, e é constituída na íntegra por colaboradores do sexo feminino.

Atualmente é quase consensual que o Homem necessita de tomar ações no meio que o rodeia de modo a minimizar o seu impacto no Ambiente. Estas ações não devem apenas restringir-se a atos isolados e pessoais, mas também a boas práticas no seio empresarial. Como tal, a existência de colaboradores na KWL com qualificações relacionadas com a Gestão Ambiental é uma mais valia para a propagação destas boas práticas no tecido empresarial cliente e na vida pessoal dos seus colaboradores.

O apoio social que muitas Instituições Públicas e Privadas facultam é essencial à população. Boas práticas de Gestão e de apoio social asseguram melhores apoios sociais e uma maior população beneficiada, enquanto que simultaneamente é assegurada a prosperidade destas Instituições. A qualificação dos colaboradores da KWL na área das Respostas Sociais e EQUASS são uma mais-valia não só para os seus clientes como para os colaboradores, pois fomenta junto destes a sensibilização relativamente à importância destas Instituições de apoio social.

## 2.5. Participação em associações

Juntamente com o Grupo CH entendemos que o envolvimento em associações e organismos que se dedicam às temáticas relacionadas com a Responsabilidade Corporativa são essenciais para um desenvolvimento sustentável. Como tal somos membros das associações de seguida enumeradas.



### **Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial**

Promoção e desenvolvimento de iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial



### **BCSD Portugal**

Promoção de ações catalisadoras de mudança rumo ao Desenvolvimento Sustentável, promovendo nas empresas a ecoeficiência, a inovação e a responsabilidade social



### **United Nations Global Compact**

Visa a adoção a nível empresarial nas áreas dos direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e anticorrupção



### **Fórum Empresas para a Igualdade de Género**

Propõe a incorporação nas suas estratégias de gestão, os princípios de igualdade entre mulheres e homens num compromisso claro com a promoção da igualdade profissional e com o fim de todos os processos discriminatórios

## **2.6. Missão e valores**

**“Prestar serviços de apoio aos sistemas de gestão e acrescentar valor às organizações, pela competência e experiência no mercado”**

Através da alargada experiência obtida pelos seus colaboradores ao longo dos anos, a KWL pretende realizar serviços de consultoria que acrescentem valor aos seus clientes, permitindo assim o crescimento dos mesmos e criando desta forma um impacto positivo no tecido empresarial onde atua.

Para um desenvolvimento significativo da organização numa área de atuação competitiva como a consultoria, são reconhecidos uma série de princípios sobre os quais os colaboradores se devem reger perante colegas, fornecedores e clientes. Estes princípios, partilhados entre a KWL e o Grupo CH partilham os mesmos valores organizacionais:

Transparência

Integridade

Determinação

Excelência

Compromisso

Reciprocidade

Entusiasmo

## 2.7. Código de Ética (Grupo CH)

A KWL apresenta um Código de Ética e Conduta Empresarial partilhado com o Grupo CH que assegura o cumprimento dos valores estabelecidos no exercício da atividade das empresas pertencentes ao Grupo CH.

Os Princípios de Governança definidos neste Código, do qual fazem parte os Princípios de Gestão e os Princípios de Responsabilidade Social, visam a transparência, objetividade e boas práticas de Gestão.

A Ética Empresarial é entendida como crucial para o sucesso da KWL, pois constrói confiança e transparência, valores centrais para o êxito e sustentabilidade da organização. Todos os colaboradores regem-se segundo os critérios de Integridade, rejeitando quaisquer comportamentos que por qualquer forma desrespeitem ou coloquem em causa os valores e princípios de procedimentos, legalidade, transparência, verdade, honestidade e zelo. O Código de Ética é ainda constituído pela Conduta Profissional que define a conduta que os colaboradores devem adotar no seio da organização. Através dos requisitos aí estabelecidos é pretendido criar uma Cultura Organizacional que promova o crescimento intrapessoal e interpessoal.

### 3. Indicadores de desempenho

#### 3.1. Indicadores de desempenho económico

O estabelecimento de indicadores internos à KWL cria uma ponte de ligação com os objetivos do Grupo CH. Simultaneamente, estes são críticos na fomentação da motivação e dedicação dos colaboradores, e na otimização do planeamento das tarefas a realizar.

A KWL estabeleceu, para 2019, oito indicadores com natureza comercial, financeira e económica, apresentados na tabela infra. Da totalidade dos indicadores estabelecidos, apenas dois foram alcançados, tendo-se ficado aquém do esperado nos restantes oito. A redução temporária da equipa da KWL para apenas dois colaboradores e uma fraca dinâmica comercial serão a origem do escasso resultado na generalidade dos indicadores de natureza comercial, financeira e económica.

Indicador		Objetivo	Resultado	Taxa de Sucesso
Comercial	Nº Reuniões Comerciais	10	23	230 %
	Nº de Novos Clientes	6	0	0 %
	Nº de Propostas Comerciais Apresentadas	92	80	87 %
	<i>Crosseling</i>	7	8	114 %
	Valor das Propostas Apresentadas	407 985 €	167 501 €	41 %
	Valor das Propostas Adjudicadas	133 858 €	57 367 €	43 %
Financeira	Vendas Internas	-	16 006 €	-
	Compras Internas	-	0,00 €	-
	Faturação PHC	252 855 €	101 411 €	40 %
Económica	Valor de Cobrança Mínima	183 102 €	148 015 €	81 %

Figura 7: Indicadores de Gestão 2019 (valores aproximados)

A reflexão e subsequente ajustamento dos objetivos à realidade da KWL é um fator crucial para a definição dos objetivos dos próximos anos. Para tal, é necessário um crescente foco na dinâmica comercial realizada e na aquisição de propostas para futuros projetos.

Através da análise dos mapas de controlo de faturação, e tendo apenas em conta os valores relativos às propostas adjudicadas no ano de 2019, é possível apurar que ocorreram cerca de 37 adjudicações, com um valor médio por proposta de 1 500 €.

- Projeto adjudicado com maior valor

4900€



Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade

- Projeto adjudicado com menor valor

89€



Auditoria Interna Sistema de Gestão da Qualidade

## 3.2. Indicadores de desempenho ambiental

### 3.2.1. Papel

A impressão e fotocópia de documentos é uma ação inevitável no normal desempenho das funções de qualquer colaborador do Grupo CH. Porém, num mundo cada vez mais digital é essencial a minimização desta prática, não só para contributo da sustentabilidade ambiental como para redução de custos evitáveis.

Em 2019 foram realizadas em média, por mês, aproximadamente 23 900 fotocópias e impressões no Grupo CH, num total de 1,3 toneladas de papel, ou 287 000 fotocópias e impressões, para o ano. Através da fórmula apresentada de seguida é possível obter indiretamente o consumo total da KWL para 2019.

$$\text{Consumo Total KWL} = \frac{\text{Consumo Total Grupo CH}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Colaboradores Coimbra}} \times \text{N}^{\circ} \text{ de Colaboradores KWL}$$

A KWL realizou mensalmente 900 fotocópias e impressões num total de 10 749 no ano de 2019, ou o equivalente a mais de 50 kg de papel, tendo estabelecido um consumo diário de aproximadamente 10 fotocópias e impressões/colaborador/dia.



### Consumo diário



A sensibilização para a redução de impressões e fotocópias ocorreu ao longo do primeiro trimestre de 2020, diariamente, no Jornal Interno do Grupo CH. Esta sensibilização contou com dicas e sugestões de boas práticas a ter em consideração na impressão e fotocópia de documentos, bem como reflexões a ter em consideração previamente à impressão de qualquer documento. Esperando-se como tal uma redução de impressões e fotocópias para o ano de 2020 em relação a 2019.

### 3.2.2. Energia

O consumo excessivo de energia, principalmente no meio empresarial, é um dos fatores relevantes para as alterações climáticas. Como tal, a sensibilização dos consumos de energia no seio da KWL sempre foi um fator de preocupação para com os colaboradores.

Os valores de consumo de energia diretamente relacionados com a KWL são de impossível obtenção dado o escritório da KWL não possuir contador próprio. Como tal, e tendo em conta que a KWL partilha os espaços comuns do edifício do Grupo CH, é sensato extrapolar os consumos a partir dos consumos do edifício em Coimbra.

## CONSUMO DE ENERGIA

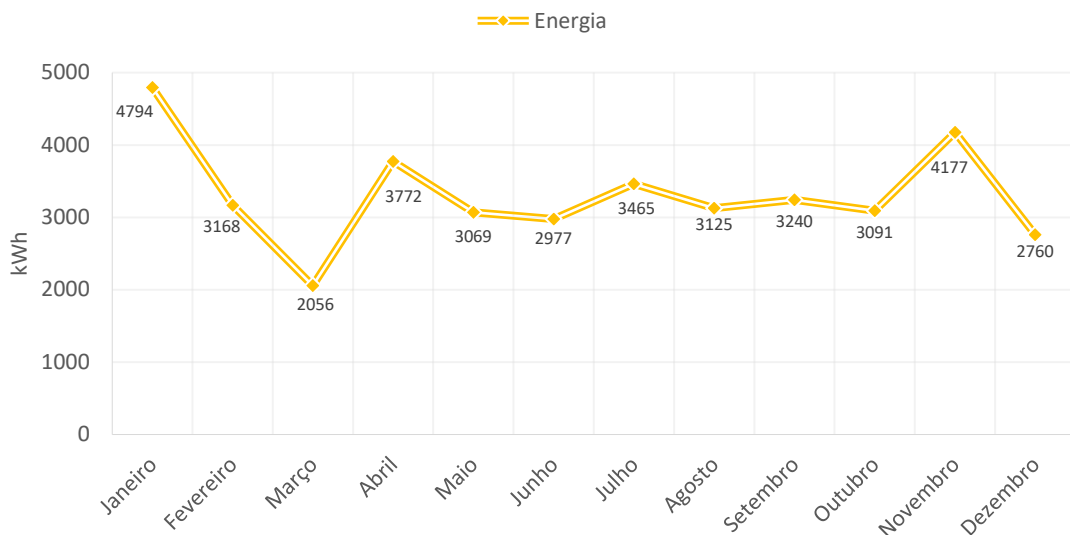


Figura 8: Consumo mensal de energia do edifício de Coimbra (2019)

Os valores apresentados resultam do somatório dos consumos no supervazio, vazio, cheio e ponta e têm como origem as faturas do fornecedor de energia para o edifício de Coimbra do Grupo CH ao longo do ano de 2019.

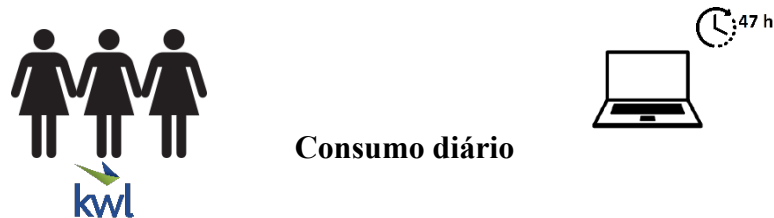
O consumo energético mensal de 3 307 kWh do edifício localizado em Coimbra equivale a aproximadamente 78% do consumo energético anual *per capita* em Portugal.

Assumindo o consumo de 150 kWh/ano para um frigorífico convencional e o consumo total do edifício de Coimbra de 39 694 kWh para o ano de 2019, seria possível mantê-lo ligado durante 264 anos.

Através da fórmula apresentada de seguida é possível apurar o consumo total da KWL.

$$\text{Consumo Total KWL} = \frac{\text{Consumo Total Coimbra}}{\text{N}^\circ \text{ de Colaboradores Coimbra}} \times \text{N}^\circ \text{ de Colaboradores KWL}$$

Consequentemente é possível apurar um consumo total da KWL para 2019 de 3 218 kWh.



A KWL consumiu diariamente em média, no ano de 2019, 8,82 kWh, resultando num consumo de 2,94 kWh/colaborador/dia, ou o equivalente a manter um computador portátil ligado durante aproximadamente 47 horas.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
<b>Consumo Mensal (kWh)</b>	388,70	256,86	166,70	305,84	248,34	241,38	280,95	253,38	262,70	250,62	338,68	223,78	<b>3 218,43</b>

Figura 9: Consumo mensal de energia da KWL (2019)

A sensibilização dos colaboradores em relação ao consumo energético é realizada através de informações no Jornal Interno do Grupo CH e dicas afixadas junto de interruptores e equipamentos de escritório de uso comum.

### 3.2.3. Água

As ameaças às reservas de água potável existentes são cada vez maiores, como tal, é nosso dever proteger o meio ambiente através de uma utilização racionada deste elemento essencial à vida.

A discriminação do consumo relacionado diretamente com a KWL é impossível de obter, pois os espaços com fornecimento de água no edifício são comuns a todas as empresas do Grupo CH.

Como tal, e à semelhança do cálculo total do consumo de energia, foi utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Consumo Total KWL} = \frac{\text{Consumo Total Coimbra}}{\text{N}^\circ \text{ de Colaboradores Coimbra}} \times \text{N}^\circ \text{ de Colaboradores KWL}$$

Os colaboradores do Grupo CH nos escritórios de Coimbra consumiram em 2019 um total de 256 m<sup>3</sup>, estabelecendo uma média de consumo mensal de 21,33 m<sup>3</sup>, ou o equivalente a aproximadamente 330 duches de 5 minutos.

## CONSUMO DE ÁGUA

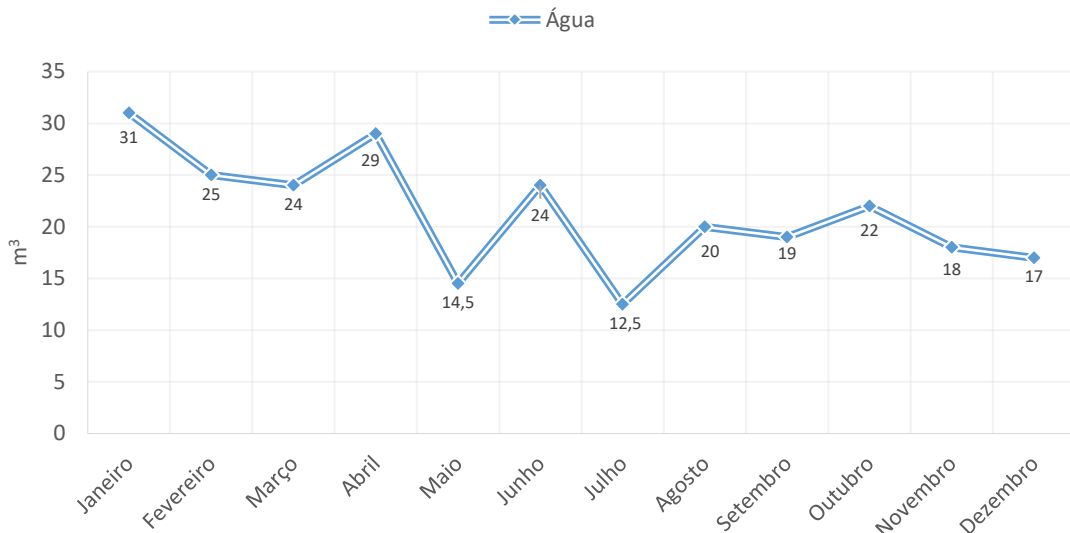
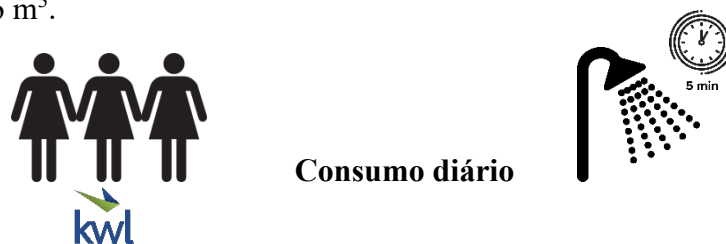


Figura 10: Consumo mensal de água do edifício de Coimbra (2019)

Porém, a partir dos dados *de facto* dos consumos de água e com base na fórmula apresentada anteriormente, é possível apurar um consumo total da KWL para o ano de 2019 de 20,76 m<sup>3</sup>.



A KWL consumiu, diariamente, em 2019, o equivalente a um duche de 5 minutos por dia, ou 20 litros/colaborador/dia.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
<b>Consumo Mensal (L)</b>	2,51	2,03	1,95	2,35	1,18	1,95	1,01	1,62	1,54	1,78	1,46	1,38	<b>20,76</b>

Figura 11: Consumo mensal de água da KWL (2019)

A sensibilização dos colaboradores em relação ao consumo de água é, ao longo dos últimos anos, uma prática recorrente. Tal sensibilização é feita através de dicas de

sensibilização afixadas junto aos lavatórios e informações no Jornal Interno do Grupo CH. As torneiras dos lavatórios, por exemplo, possuem mecanismos de temporização para um consumo controlado de água.

### **3.2.3.1 Resíduos**

A entidade gestora local associa o consumo de água à quantidade de resíduos produzidos, resultando em valores de produção de resíduos indiferenciados que não equivalem à realidade da empresa. Como tal, é entendido que o tratamento dos resíduos por parte da entidade gestora é injusta, dado que o Grupo CH, e consequentemente a KWL, realizam a separação dos resíduos produzidos para posterior reciclagem e produzem quantidades reduzidas de lixo indiferenciado.

Não obstante, e dado esta ser a única fonte de dados, a KWL, produziu, diariamente, em 2019, o equivalente a aproximadamente 60 Kg de resíduos.

### **3.2.4. Combustíveis**

Os combustíveis fósseis são atualmente uma das maiores fontes de poluentes atmosféricos, como CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> e CO. Consequentemente, estes, são identificados como os grandes responsáveis das alterações climáticas presentes e futuras.

Apesar da normal execução das funções dos colaboradores necessitar de deslocações constantes a clientes, o controlo e monitorização dos percursos realizadas de modo a minimizar deslocações desnecessárias é uma realidade com sensibilização constante junto dos colaboradores.

Devido à frota de veículos do Grupo CH ser utilizada entre as várias empresas do Grupo, e os colaboradores utilizarem os seus automóveis particulares, é impossível apurar os valores reais de combustível consumido apenas pelos colaboradores da KWL nas suas deslocações. Os dados apresentados são referentes a todas as deslocações realizadas pelos colaboradores do Grupo CH, resultando do somatório de litros de gasolina e gasóleo e tendo sido obtidos a partir das faturas de abastecimento provenientes das duas empresas fornecedores de combustível da frota automóvel.

## CONSUMO DE COMBUSTÍVEL

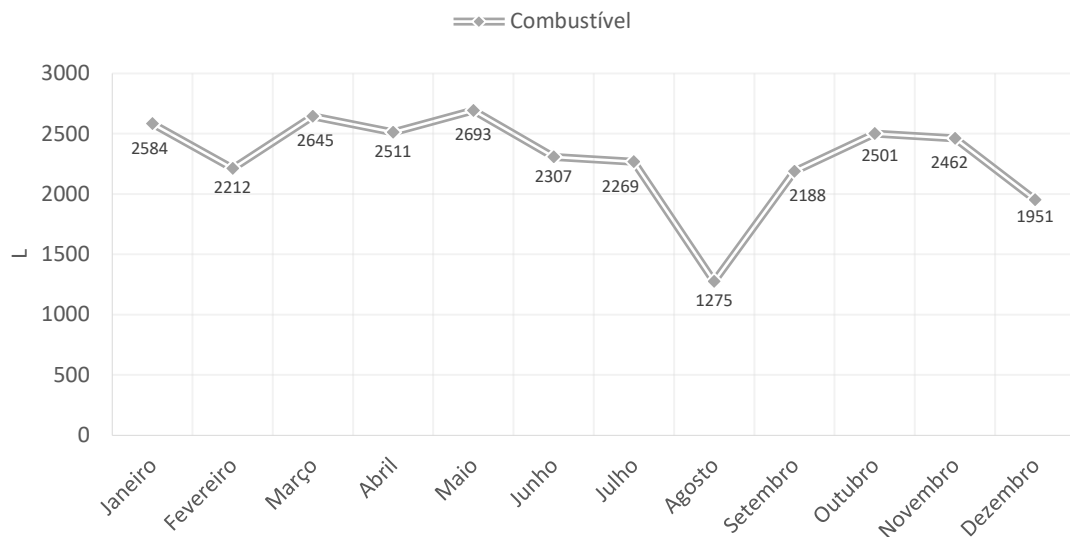


Figura 12: Consumo mensal de combustível do Grupo CH (2019)

Os colaboradores do Grupo CH consumiram em 2019 um total de 27 561 litros de combustível, correspondendo 26 329 litros a gasóleo e 1232 litros a gasolina. A média mensal de combustível consumido foi de 2 297 litros, ou o equivalente a quase 16 voltas à Terra tendo em consideração os valores de consumo combinado de referência dos veículos da frota de 4,4 L/100.

A seguinte fórmula foi utilizada para obter os valores de consumo total de combustível da KWL:

$$\text{Consumo Total KWL} = \frac{\text{Consumo Total Grupo CH}}{\text{Nº de Colaboradores}} \times \text{Nº de Colaboradores KWL}$$

A KWL apresenta um consumo total de 1 034 litros de combustível, o equivalente a 2,83 litros/dia, ou 64 Km diários. O rácio de combustível consumido por colaborador/dia é de 0,94 litros.



Consumo diário



	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Consumo Mensal KWL (L)	96,88	82,93	99,18	94,18	100,99	86,52	85,07	47,80	82,05	93,79	92,32	71,82	1 033,53

Figura 13: Consumo mensal de combustível do KWL (2019)

O objetivo estabelecido pela KWL relativamente ao consumo de gasóleo para o Grupo CH foi de 28 249 litros, tendo-se verificado o seu alcance. O consumo real foi 93,2 % do consumo potencial para o ano, resultando num desvio favorável de 1 920 litros de combustível não consumido.

Tendo em consideração os valores de emissões de referência dos veículos da frota de 117 g/km, a KWL foi responsável pela emissão de 2,7 toneladas de CO<sub>2</sub> para a atmosfera, num universo de 73,3 toneladas de CO<sub>2</sub> emitidas pelo Grupo CH.

A sensibilização dos colaboradores em relação ao consumo de combustível levou, no passado, à criação da plataforma interna de *car sharing* intitulada Bizcarsharing. A sensibilização dos colaboradores é também realizada através de informações no Jornal Interno do Grupo CH, onde é promovida a utilização da plataforma e a maximização das deslocações através da marcação de reuniões com vários clientes na mesma zona e no mesmo dia.

### 3.3. Indicadores de desempenho social

Funções	Especialização	Anos de Experiência na Função	Localização	Género
Gestor Operacional e Consultor	Gestão da Qualidade e Regime Geral de Proteção de Dados	14	Leiria	F
Consultor	Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental e Saúde e Segurança no Trabalho	12	Coimbra	F
Consultor	Gestão da Qualidade e Saúde e Segurança Alimentar	18	Viseu	F

Figura 14: Perfil dos Colaboradores da KWL

A prestação de serviços com elevada qualidade é essencial na KWL, como tal, é necessário que as equipas de trabalho tenham as mesmas obsessões, competências e profissionalismo elevadíssimo que definem o Grupo CH e que ajudam a fazer face às exigências internas e do mercado. Como tal, a KWL apresenta uma equipa de colaboradores constituída por profissionais localizados na área de atuação da organização com uma média de 15 anos de experiência como consultores e todos do sexo feminino.

Manter a barreira da qualidade elevada nos serviços que são prestados exige a valorização dos colaboradores através da promoção da igualdade e diversidade, o fomento da

inovação e da criatividade pessoal, e a formação contínua das suas competências. Através de um plano de formação anual, os colaboradores, poderão não só aprofundar os seus conhecimentos na sua área de saber como em áreas distintas que sejam relevantes para o mercado. No ano de 2019, em preparação para as atualizações normativas na área da Saúde e Segurança no Trabalho e Segurança Alimentar, as formações frequentadas pelos colaboradores ocorreram nessas mesmas áreas. Cada colaboradora recebeu em média 23,3 horas de formação, não se tendo verificado nenhuma colaboradora com 40 horas de formação. Como tal, o resultado ficou aquém do objetivo de 40 horas por colaborador definido para o período.



**Formação Total**



Apesar das funções realizadas pelos colaboradores da KWL não envolverem riscos elevados para a sua saúde ou bem-estar, a possibilidade de doenças de trabalho é uma realidade. Orgulhosamente, a KWL pode afirmar que ao longo do ano de 2019 não foram identificadas quaisquer ocorrências de doenças ou acidentes de trabalho.

### APÊNDICE 10. Tabela de controlo da comunicação externa e de avaliação do respetivo desempenho

Controlo de Comunicação Externa										
Newsletter	Estado			Data de Envio	Nº de Empresa	Desempenho		Link para Newsletter	Link Base de Dados	Notas
	Draft	Pronto	Enviado			Nº de Aberturas de Email	% de Aberturas de Email			

### APÊNDICE 11. Tabela íntegra do plano anual de formação

Plano Anual de Formação																		
Ação	Formação Certificada	Nº de Horas Total	N.º de Horas Período Laboral	N.º de Horas Pós-Laboral	Formando(s)	Vínculo Formando(s)	Sexo (M/F)	Entidade Formadora	Data de Início	Data de Fim	Avaliação da Eficácia (3 – Acima das expetativa; 2 – De acordo com as expetativas; 1 – Abaixo das expetativas)					Fecho		
											Metodologia para Avaliação da Eficácia	Os objetivos da ação foram atingidos	Aplicação prática dos conhecimentos	Capacidade de resolução de problemas	Média	Data da Avaliação	Certificados (S/N)	Competências Novas
<b>Total</b>																		