

—
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO DE AUDITORIA

MESTRADO

ISO 9001 NA CONCESSÃO DE
CRÉDITO BANCÁRIO
DIOGO VIEIRA DE SOUSA

19/2020

—
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO AUDITORIA

MESTRADO

ISO 9001 NA CONCESSÃO DE
CRÉDITO BANCÁRIO
DIOGO VIEIRA DE SOUSA

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação da Doutora Alcina Dias.

Agradecimentos

Início esta dissertação com um sincero agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Alcina Dias, bem como ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração Do Porto e aos restantes docentes que passaram pelo meu percurso académico até ao momento, por me fornecerem uma excelente formação profissional, sem dúvida, determinante para o bom desempenho conseguido neste mestrado.

Aos profissionais das Instituições Bancárias, principalmente aos colaboradores do Departamento de Concessão de Crédito, por me terem recebido calorosamente, pela dedicação e tempo que disponibilizaram para me ensinarem os seus procedimentos e métodos de trabalho.

Aos meus pais e à minha namorada dirijo um especial obrigado, por serem modelos de coragem e sucesso profissional, pelo seu apoio incondicional, incentivo, amizade e paciência demonstrados, assim como, total ajuda na superação de obstáculos que surgiram no decorrer desta minha jornada.

Um profundo e sincero agradecimento a todos os que fizeram parte desta experiência, graças a eles findo este capítulo de coração cheio e com memórias e aprendizagens que já mais irei esquecer.

Resumo:

O setor bancário está particularmente sujeito à ocorrência de fraudes, principalmente, internas. Reconhecendo esta realidade, o presente trabalho tem como principal objetivo avaliar, até que ponto, a implementação da ISO 9001 (Certificação de sistemas de gestão da qualidade), no setor bancário, mais propriamente na concessão de crédito, é uma vantagem, uma vez que este influencia não só a liquidez concedida às empresas como o nível de *pricing*, algo mais frequente nas Pequenas e Médias Empresas (PME) do que nas Grandes Empresas (GE). Com os cenários de crise e escândalos ligados a esta temática, as entidades reguladoras como o Banco de Portugal (BP) e a *European Banking Authority* (EBA), procuram que os Bancos sejam mais eficientes na gestão de risco de crédito.

Com base nas regulamentações emitidas por estes dois reguladores e com os requisitos necessários para a implementação da ISO 9001, procuro estudar o conhecimento de profissionais que trabalham na área sobre esta certificação, assim como, perceber se a acham vantajosa pois, teoricamente, através desta certificação as instituições financeiras e conectoras de crédito, teriam mais uma garantia de segurança da custódia dos depósitos dos seus clientes, não comprometendo a sua atividade e aumentando o seu valor no mercado.

A análise será realizada através da condução de entrevistas, análise de documentação e observação do funcionamento do Departamento.

Concluimos através desta dissertação e tudo o que a ela concerne, que não há ainda muito conhecimento sobre a ISO 9001 contudo, após os colaboradores terem uma breve explicação do que se trata, consideram-na uma grande vantagem para a instituição.

Este trabalho constitui uma mais valia dada a existência de poucos estudos científicos desenvolvidos a nível global sobre a implementação da ISO 9001 no departamento de concessão de crédito.

Palavras chave: Risco; Crédito; ISO 9001; Gestão de Qualidade; Bancos.

Abstract:

The banking sector is very much subjected to internal fraud. Having this in consideration this assignment aims to implement the ISO 9001 (Certification of the quality of the management systems), in the banking sector with special attention to the Concession and risk management department, since it influences not only the liquidity provided to the companies but also the level of pricing, something that is more frequent in smaller firms rather than big companies.

This topic is correlated to scenarios of crises and scandals so the regulatory authorities such as Banco de Portugal (BP) and *European Banking Authority* (EBA) aim that banks are more efficient in risk credit management.

Having in consideration both the regulations issued by these entities as well as the requirements needed to implement the ISO 9001, the goal is to study the knowledge that the professionals working in this area have since in theory, this would be an advantage since by doing this the financial institutions and the credit grantors have one more safety/security guarantee regarding the customer's deposits, without compromising their activity and increasing their value in the market.

The analysis will be made through interviews, documentation analysis and observation of the normal functioning of the department.

The conclusion retained by doing this research, is that the majority of people does not know about ISO 9001, however, after a brief explanation the employees consider an added value.

This assignment has been asset given the existence of few scientific studies regarding the implementation of the ISO 9001 in the department responsible for authorizing the credit concession.

Key words: Risk; Credit; ISO 9001; Quality Management; Banks

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – ATIVIDADE BANCÁRIA E GESTÃO DE QUALIDADE	3
1 Atividade Bancária	4
1.1 Contextualização da Atividade Bancária.....	4
1.2 Riscos da Atividade Bancária.....	5
1.2.1 Risco de Crédito	5
1.2.2 Risco de Liquidez	6
1.2.3 Risco de Mercado	6
1.2.4 Risco Operacional.....	7
1.2.5 Risco de Solvabilidade	8
1.2.6 Risco dos Sistemas de Informação	9
1.2.7 Risco da Estratégia e de Reputação.....	9
1.3 Risco na Concessão de Crédito	9
1.4 Fundos Próprios.....	11
1.4.1 Acordo de Basileia I	11
1.4.2 Acordo de Basileia II.....	12
1.4.2.1 Acordo de Basileia II – Os 3 Pilares.....	12
1.4.3 Acordo de Basileia III.....	13
2 Gestão de Qualidade	14
2.1 Conceito da Qualidade.....	14
2.2 Sistemas de Gestão de Qualidade.....	15
2.2.1 Introdução.....	15
2.2.2 Séries ISO 9000.....	16
2.2.2.1 Princípios da Gestão de Qualidade segundo ISO 9001:2015	18
2.2.2.2 Abordagem por Processos e Ciclo PDCA	19
2.2.2.3 Pensamento Baseado no Risco	20

2.2.2.4	Etapas da Implementação da ISO 9001	21
2.2.2.5	Ferramentas de apoio à implementação da ISO 9001	23
3	Questões de Investigação.....	24
Capítulo II – Metodologia		26
4	Introdução Metodologia	26
4.1	Questões metodológicas	26
4.1.1	Perguntas de investigação e asserções.....	28
4.2	Validade da Investigação.....	29
4.3	Opção metodológica.....	31
4.4	O campo de análise.....	33
4.4.1	O contexto.....	34
4.4.1.1	Fase I – Análise Preliminar	34
4.4.1.2	Fase II – Avaliação.....	36
4.4.1.3	Fase III – Decisão	37
4.4.1.4	Fase IV – Contratação e Registo	37
4.5	Plano de investigação empírico	38
4.5.1	1ª – Fase do Trabalho Empírico	39
4.5.2	2ª – Fase do Trabalho Empírico	40
4.6	Planeamento do Trabalho experimental	40
4.6.1	Elaboração do material de apoio ao trabalho experimental.....	41
4.6.2	Instrumentos e técnicas de recolha de dados	41
4.6.2.1	Observação do quotidiano do Departamento de Crédito.....	42
4.6.2.2	A entrevista.....	43
4.7	Tratamento de Dados.....	45
Conclusão		50
Referências bibliográficas		55

Índice de Figuras

Figura 1 Fases de implementação da ISO 9001: 2015 (baseado no esquema de Rodrigues, 2017).....	22
------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 Benefícios da ISO 9001	17
Tabela 2 Perguntas de investigação e asserções.....	28
Tabela 3 Grelha de Registo	42
Tabela 4 Guião da Entrevista.....	45
Tabela 5 Tratamento de dados.....	48

Lista de abreviaturas

ALCO – Assets and Liabilities Committee

BCE – Banco Central Europeu

BP – Banco de Portugal

BP- Banco de Portugal

CA – Conselho de Administração

CC – Comité de Crédito

CE – Comissão Executiva

CF – Conselho Fiscal

DC – Departamento de *Compliance*

DCR – Departamento de Crédito

DJ – Departamento Jurídico

DOP – Departamento de Operações

DR – Departamento de Risco

EBA – European Banking Authority

GE- Grandes Empresas

PME- Pequenas e Médias Empresas

SGQ- Sistema de Gestão de Qualidade

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), ou seja, foi uma oportunidade de investigar uma área pelo qual tenho bastante interesse, o controlo na atividade bancária, atividade na qual iniciei o meu percurso laboral e pretendo continuar.

Todas as instituições centram a sua atuação nos clientes, pelo que como consequência, ficam responsáveis pelo cumprimento das necessidades atuais e futuras dos mesmos, assim como dos seus requisitos. É fulcral num mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança que a organização seja capaz de exceder as expectativas dos clientes.

A adoção de um Sistema de Gestão de Qualidade (SQG) sustentado pela ISO 9001 tem sido bastante importante para as boas práticas na gestão empresarial. A crescente aposta na implementação dos SQG é a prova de que as instituições e os respetivos clientes, estão em sintonia no que diz respeito a um dos fatores mais importantes na prestação de qualquer tipo de serviços, a qualidade, pelo que acaba por ser também um fator de diferenciação e competitividade face aos concorrentes. Contudo, a implementação deste processo enfrenta diversas barreiras, nomeadamente a falta de uma metodologia.

Com o intuito de alcançar este objetivo, a metodologia adotada foi estruturada em duas partes:

- Revisão de Literatura;
- Metodologia de Investigação.

Na Revisão de Literatura os temas abordados foram a atividade bancária e a ISO 9001, sendo estes os temas base para esta dissertação. É de salientar, que na atividade bancária foram mencionados os principais riscos inerentes à atividade, dando ênfase ao risco na Concessão de Crédito. Posteriormente, foi abordado o tema da qualidade, explicitando o seu conceito, focando também na ISO 9001, mais especificamente as respetivas etapas de implementação, assim como, nos respetivos benefícios da mesma, numa instituição.

Relativamente à metodologia de investigação adotada recorreu-se a uma técnica qualitativa, a entrevista, cujo objetivo era perceber se os colaboradores e dirigentes estavam sensibilizados para este tema e qual a sua perspetiva, no que concerne a implementação deste tipo de certificação na atividade bancária.

Para além destes dois grandes capítulos nesta dissertação, esta é também constituída por Resumo, *Abstract*, Introdução, Conclusão e respetivas referências bibliográficas.

CAPÍTULO I – ATIVIDADE BANCÁRIA E GESTÃO DE QUALIDADE

1 Atividade Bancária

1.1 Contextualização da Atividade Bancária

Desde os primórdios da atividade bancária, esta assume um papel fulcral na economia de cada país. Segundo Caiado (2008), a atividade bancária revelou-se importante sobretudo em períodos de instabilidade ou de ausência prolongada dos cidadãos, principalmente devido a ações bélicas onde os templos e igrejas eram utilizados para guardar os seus tesouros e outras riquezas. As atividades religiosas, responsáveis pela custódia desses bens, começaram a emprestá-los com o intuito de obter popularidade junto das comunidades. Essa ação foi adotada por proprietários e comerciantes poderosos que, por sua vez, nos empréstimos concedidos, cobravam juros a taxas manifestamente especulativas, o que obrigou as entidades públicas a tomarem medidas para combater essas situações abusivas, começando assim a aparecer as primeiras instituições financeiras.

Os bancos são empresas que disponibilizam um largo espectro de serviços financeiros, com o intuito de obter lucro, conforme afirma Gestel (2009).

Na prática, os Bancos tornam possível que o excedente do capital dos acionistas, obrigacionistas e depositantes seja canalizado para o desenvolvimento e financiamento de atividades económicas onde esse capital é necessário, sejam elas para investimento e desenvolvimento empresarial, bem como para a aquisição de bens e serviços por parte das famílias. Com isto, os bancos recebem uma remuneração pela cedência do seu capital (que deverá ser proporcional ao risco que assumem), as empresas esperam obter lucros com a utilização do capital e as famílias esperam melhorar o seu nível de vida, antecipando aquisições futuras.

A experiência de Grinsven (2010) permite-lhe proferir que os bancos são mais capazes de estimar e gerir os riscos do que todos os outros que “não fazem disso a sua vida”. No fundo, os bancos são especializados no negócio de rentabilização da gestão de riscos.

Com o decorrer dos anos, os Bancos e os sistemas financeiros registaram falhas no seu funcionamento, cujas consequências passaram por excessos na concessão de crédito e dos critérios definidos para a gestão dos riscos.

As maiores crises económicas estão, na sua maioria, associadas a crises bancárias, que por sua vez estão ligadas à concessão de crédito.

A concessão de crédito, devido à sua importância, é uma das principais funções das instituições bancárias. Conforme afirma Alcarva (2011), a principal função de um banco é captar poupanças e posteriormente emprestá-las a empresas privadas, empresas públicas e particulares.

1.2 Riscos da Atividade Bancária

Tendo em conta a conjuntura atual e os diversos escândalos financeiros com que a banca se tem deparado a nível global, a gestão dos riscos da atividade bancária ocupa atualmente uma posição de destaque na gestão de qualquer instituição financeira.

Solomon (2000), acrescenta no conceito de risco todos os tipos de riscos (financeiros e não financeiros) que as empresas enfrentam e considera que o risco pode ser entendido como a incerteza quanto ao montante de resultados associado tanto a potencialidade de ganho como a exposição à perda.

Conforme refere Silva (2008), “o setor bancário é uma atividade que envolve riscos. Este é inerente a qualquer situação que implique a tomada de decisões cujos resultados tenham lugar no futuro, podendo implicar que tomem proporções não esperadas. É, então esta volatilidade nos resultados, a essência do risco.”

Alexander (2008) afirma que o principal negócio dos bancos é aceitar riscos, está inerente à sua atividade gerir estes mesmos riscos e em troca receber um prémio pago pelo cliente.

Num estudo publicado pelo BP em 2007, é identificado nove categorias de riscos, segmentados em dois grupos: os financeiros e os não financeiros. O primeiro grupo abrange o risco de crédito, o risco de liquidez, o risco de mercado, o risco de taxa de juro e o risco cambial. Já o segundo grupo engloba o risco de estratégia, o risco de *compliance*, o risco de reputação, o risco operacional e o risco de sistemas de informação .

1.2.1 Risco de Crédito

O risco de crédito está associado a perdas que resultam da falta de cumprimento de obrigações de crédito por parte de uma contraparte, seja um cliente de crédito à habitação, seja uma empresa ou um interveniente numa operação financeira.

Normalmente, o risco de perdas relacionadas com o crédito refere-se ao tipo de transação comercial que é contratualizada e pode ocorrer a partir de uma variedade de cenários de perda. O mais óbvio é a falta de reembolso de juros ou de capital de um empréstimo direto ou contingente.

Pinho (2011) salienta que os empréstimos são uma das mais antigas atividades financeiras, estando o risco de crédito associado à perda por ausência de pagamento, ou incumprimento do contrato, pela contraparte. A definição utilizada pelo autor vai ao encontro da definição dada por Alcarva (2011), na qual este define como risco a contraparte no financiamento incumprir com a sua obrigação numa data específica.

Para Bessis (1998), o risco de crédito é o mais importante no setor bancário, definindo como o risco da contraparte em incumprir o pagamento da sua obrigação, em clara concordância com os autores anteriores. Refere ainda que o risco de crédito divide-

se em várias componentes de risco, das quais se destacam o risco de incumprimento, o risco de concentração e o risco de degradação da garantia.

O risco de crédito é considerado como o principal risco subjacente à atividade bancária, sendo que a sua gestão consiste na execução de estratégias de maximização de resultados face a exposição dos riscos assumidos nas operações de crédito concedidas, respeitando sempre as exigências regulamentares dos supervisores, Amaral (2015).

Sintetizando, a exposição ao risco de crédito consiste na probabilidade de um banco incorrer em perdas devido ao incumprimento de pagamentos por parte dos devedores.

1.2.2 Risco de Liquidez

No decurso da sua atividade, os bancos necessitam de liquidez para fazer face à retirada de depósitos e satisfazer a procura de crédito. Daí que a liquidez se resume, neste contexto, à existência de fundos disponíveis. O risco de liquidez é entendido como a probabilidade de, num dado momento, um banco ficar incapacitado de liquidar as suas obrigações financeiras.

Alcarva (2011) afirma que uma adequada gestão de liquidez representa a capacidade de as instituições continuarem a financiar a sua atividade creditícia e fazer frente ao vencimento das suas responsabilidades. Num sentido mais lato, pode-se afirmar que o risco de liquidez é o resultado do desajustamento entre os padrões de maturidade dos ativos e dos passivos dos bancos.

O risco de liquidez reflete então a perda expectável que pode ocorrer num banco em que este seja obrigado a vender ativos ou a contratar passivos em condições desfavoráveis, Gonzalez e Pascoal (2001).

Diamond e Dybvig (2000) mostram que, nos bancos, o risco de liquidez está mais associado com exposição a linhas de crédito não utilizadas, à retirada de certos tipos de depósitos de grande volume, bem como à perda de fontes de financiamento de curto prazo. Defendem ainda que as instituições depositárias, devem gerir a sua liquidez para que possam disponibilizar o montante depositado no momento em que os clientes pedem o seu levantamento. Só casos extremos de problemas de liquidez é que estes se poderão transformar em problemas de risco de solvência, isto é, quando uma instituição financeira não consegue garantir a liquidez suficiente para pagar aos depositantes, tal como contratualizado.

1.2.3 Risco de Mercado

Existe uma diversidade de conceitos convergentes do risco de mercado por vários autores.

Saunders e Cornett (2011) descrevem o risco de mercado como o risco de sofrer perdas devido a mudanças inesperadas e adversas em variáveis de mercado, tais como taxas de juros e taxas de câmbio, que provoquem perdas de valor na sua carteira de ativos.

Posteriormente, inclui todos os efeitos sobre o valor de ativos, tanto no balanço como fora do balanço do banco, bem como sobre todas as posições tomadas pela função de tesouraria que podem levar ao incumprimento por parte de uma instituição bancária.

De forma convergente, os autores Othman e Ameer (2009) identificam o risco de mercado como o risco de perda decorrente das mudanças adversas tanto nas taxas de mercado e preços, como nas taxas de juros, de câmbio, preços de mercadorias, ou até nas cotações das ações.

Para Caiado (2008), no desenvolvimento da sua atividade, as instituições estão sujeitas aos riscos de mercado, quer se situem em posições constantes do balanço, quer em posições extrapatrimoniais. Para este autor, o risco de mercado consiste na possibilidade de ocorrerem perdas derivadas de situações adversas aos preços de mercado, como mencionado supra pelo autor Othman e Ameer (2009). Além do risco de mercado, os preços dos instrumentos financeiros podem ser influenciados pelos seguintes riscos residuais: risco do *spread* (perda potencial devido a alterações nos *spreads* entre dois instrumentos), o risco de base (perda potencial, devido às diferenças de preços entre instrumentos equivalentes, como futuros, títulos e *swaps*), risco específico (refere-se especificamente ao risco do próprio emitente, como por exemplo, o risco de deturbação de obrigações de uma empresa *versus* um contrato de futuros sobre Bilhetes de Tesouro) e o risco da volatilidade (definido como a perda potencial devido a flutuações nas volatilidades implícitas, o qual é também referido como risco Vega).

1.2.4 Risco Operacional

O risco operacional é um conceito que só mais recentemente foi incluído no âmbito da gestão de riscos pela comunidade financeira internacional, apesar de estar relacionado com problemas e dificuldades com os quais as instituições convivem há muito tempo.

Devido a este facto e de se tratar de um tema bastante abrangente, segundo Matias (2012) não houve consenso inicial quanto às exposições a perdas inesperadas compreendidas no conceito da gestão de riscos operacionais. A gestão do risco operacional cobre um conjunto de atividades necessárias para mitigar possíveis perdas numa instituição financeira, caso os seus sistemas, práticas e medidas de controlo não sejam capazes de resistir a falhas humanas, danos em infraestruturas ou utilização indevida de modelos matemáticos – por exemplo, modelos de *Scoring* para crédito.

Gallatti (2003) defende que o risco operacional é o risco de perda direta ou indireta decorrente de possíveis inadequados processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos.

Greuning (2009) explica que os riscos operacionais estão relacionados com todos os processos de negócios do banco e o potencial impacto do cumprimento, ou não, das políticas e procedimentos do Banco, nomeadamente sistemas internos, tecnologia, segurança da informação e medidas contra a deficiente gestão e fraude. Um outro aspeto

do risco operacional abrange o planejamento estratégico, a gestão do banco e a sua estrutura organizacional, a gestão de carreiras dos colaboradores e de recursos internos, o desenvolvimento de produtos e conhecimento e a abordagem à captação de clientes.

Saunders e Cornett (2011) referem, “As melhorias na eficiência operacional induzem um aumento do lucro líquido, o aumento do retorno sobre os ativos e outros indicadores quantitativos do desempenho de um Instrumento Financeiro. No entanto, o risco operacional é pouco tangível e é muitas vezes difícil de quantificar.” Existem pelo menos cinco fontes do risco operacional, tais como:

- Tecnologia → associado a falhas tecnológicas e sistemas de deterioração;
- Funcionários → erro humano ou fraude interna;
- Relacionamento com clientes, disputas contratuais;
- Bens de capital, destruição por catástrofe;
- Externo, fraude externa.

1.2.5 Risco de Solvabilidade

Primeiramente é importante definir o conceito de solvência antes de abordar a solvabilidade. Um banco está solvente quando está em condições de cumprir as suas obrigações correntes e ainda apresentar uma situação patrimonial e uma expectativa de lucros que garantam a sua sobrevivência no futuro.

O Risco de Solvabilidade está diretamente relacionado com os restantes riscos da atividade bancária pois estes, em casos extremos, como por exemplo, no caso de problemas graves de liquidez, farão com que o banco não seja capaz de cumprir com as suas obrigações de gestão corrente, tornando-se insolvente. Esta ideia é apresentada por Cornett e Saunders (2011). Segundo estes autores, uma instituição bancária fica insolvente quando o capital do banco se aproxima de zero ou quando passa a negativo relacionando-se com o nível de endividamento e/ou de alavancagem.

Concluindo, quanto mais fundos próprios um banco dispõe, maior será a sua capacidade para suportar perdas ou choques em ativos. Desta forma, a adequação de capital dos bancos é a sua principal defesa para fazer face a perdas em ativos. Portanto, o capital é um suporte essencial para a absorção de perdas e para se manter a confiança dos clientes do banco.

1.2.6 Risco dos Sistemas de Informação

O risco dos Sistemas de Informação surge como consequência da inadaptabilidade destes sistemas em impedir acessos não autorizados pois, desta forma há garantia na integridade dos dados mesmo em caso de falha, sem comprometer a continuidade do negócio.

Conforme é defendido por Saunders e Cornett (2011), a inovação tecnológica tem sido uma grande preocupação das instituições Financeiras nos últimos anos. Desde 1980 que os bancos, seguradoras e empresas de investimento têm procurado melhorar a eficiência operacional através de grandes investimentos na comunicação interna e externa, assim como, em computadores e infraestruturas tecnológicas em expansão.

Comunicações via Internet e *wireless* são tecnologias que surtiram efeito profundo sobre serviços financeiros. Estas tecnologias são mais do que apenas novos canais de distribuição, são uma vertente completamente distinta de prestação de serviços financeiros.

1.2.7 Risco da Estratégia e de Reputação

Saunders e Cornett (2011) afirmam que uma série de Instituições Financeiras consideram o risco de reputação e risco estratégico (por exemplo, devido a uma fusão falhada) como parte de uma definição mais ampla do risco operacional.

Risco de Estratégia decorre precisamente de decisões estratégicas inadequadas, da deficiente implementação das decisões ou da incapacidade de resposta a alterações do meio envolvente, bem como a alterações no ambiente de negócios da instituição.

O Risco de Reputação advém duma perceção negativa da imagem pública da instituição, fundamentada ou não, por parte de clientes, fornecedores, analistas financeiros, colaboradores, investidores, órgãos de imprensa ou pela opinião pública em geral.

1.3 Risco na Concessão de Crédito

A concessão de crédito é a principal atividade da Banca e com ela vem o risco de crédito associado, daí a necessidade de assegurar que a concessão de crédito segue os padrões mínimos de segurança desde a apresentação da proposta, a sua análise, decisão e desembolso de fundos.

Silva (2008) destaca que na decisão de crédito podem existir medidas divergentes entre si, nomeadamente os objetivos de maximização do retorno e, simultaneamente, de minimização dos riscos. Portanto, a observação do cumprimento rigoroso das diretrizes estabelecidas nas políticas de crédito é essencial ao processo decisório.

Grinsven (2010) ressalva que a gestão de risco apoia os decisores na tomada de decisões mais fundamentadas e informadas, com base numa sistemática avaliação dos riscos, numa determinada Instituição Financeira.

Segundo Blatt (2000), a análise de crédito é uma ferramenta fundamental para a decisão de crédito, consistindo num estudo da situação global do devedor e possibilitando a elaboração de um parecer que demonstra de maneira clara e objetiva o desempenho económico-financeiro do cliente.

Neste sentido, segundo Costa (2003) “... risco de crédito, as instituições bancárias avaliam o risco e a qualidade do crédito através de indicadores quantitativos e qualitativos”.

O risco de crédito é gerido de várias maneiras. As técnicas mais importantes para gerir o risco de crédito, de acordo com Gestel (2009), são:

Seleção: Uma boa gestão de risco de crédito começa com uma boa seleção de contrapartidas e produtos. Bons modelos de avaliação de risco, aliados a uma equipa de analistas de crédito com experiência e extremamente qualificada são requisitos fundamentais para uma exímia estratégia de seleção. Cruciais decisões de crédito são tomadas em Comitês de Crédito. Para contrapartes com um risco de incumprimento mais elevado, mais garantias são exigidas para mitigar o risco de recuperação.

O risco de recuperação também poderá ser mitigado, exigindo-se cláusulas mais restritivas como, por exemplo, na estratégia de seleção de ativos que se consideram essenciais ao funcionamento e produtividade da empresa, proibindo a sua venda.

Uma boa estratégia de seleção implica também a estimação do correto *pricing* de cada operação, condizente com o risco mensurado.

Limitação: Limitação restringe a exposição do banco para uma dada contraparte, podendo referir-se a determinado setor de atividade, evita e limita as perdas severas em que um dado setor de atividade poderia infringir no Banco e que colocariam em risco a sua solvência. O valor total da exposição a contrapartes mais arriscadas terá que ser mais restrito, por via de um sistema de limites de crédito. A definição do limite do banco determina o quanto de crédito poderá estar concentrado numa dada contraparte, com um determinado perfil de risco.

Diversificação: Os bancos deverão diversificar o crédito concedido por vários mutuários, de diferentes tipos, de diferentes indústrias, setores e geografias. A diversificação permite mitigar o risco de crédito, com o objetivo de evitar problemas de concentração de risco de crédito.

O reforço de crédito: Quando um banco compra proteção de crédito na forma de garantias junto de fiadores financeiros ou através de produtos derivados de crédito. Esta proteção reforça a qualidade do crédito, permitindo, desta forma mitigar o risco de crédito.

Segundo Saunders e Cornett (2011) em resposta à transfiguração do sistema bancário e sua crescente exigência, foi criado transversalmente na banca o Asset &

Liability Committee (ALCO) que tem como objetivo reduzir os impactos negativos sobre a rentabilidade do banco e é também responsável pela identificação e avaliação das principais fontes de exposição ao risco, pela identificação dos riscos específicos a gerir, pela definição das políticas de monitorização e gestão ativa desses riscos e pela determinação dos instrumentos de cobertura a utilizar. Em síntese, este organismo estipula e implementa a política de gestão de risco com base no estabelecimento inicial dos riscos a aceitar, nos limites de exposição a esses riscos e de forma a mitigá-los.

1.4 Fundos Próprios

Qualquer instituição financeira necessita de deter um nível de fundos próprios capaz de absorver perdas decorrentes da manifestação dos riscos anteriormente referidos, algo que é indispensável à preservação da atividade bancária, mantendo a confiança do público e a continuidade da exploração do negócio.

O tema da adequação dos fundos próprios encontra-se ao abrigo do *Bank for International Settlements* (BIS), sendo esta uma instituição financeira supranacional com intervenção mais intensa neste domínio.

O BIS está organizado em vários comités, competindo com o *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) no que concerne a emissão de propostas sobre níveis mínimos de capital regulatório aplicável aos bancos. O BCBS foi o responsável a nível internacional por coordenar e formalizar importantes acordos, que impuseram níveis mínimos de fundos próprios aos bancos, assim como a outras instituições financeiras.

Este Comité estabeleceu uma série de padrões internacionais para regulamentação bancária, sendo que as suas publicações mais conhecidas são os Acordos de Capital de Basileia I, II e III.

1.4.1 Acordo de Basileia I

Em 1988 foi publicada uma recomendação de grande importância para o setor bancário, o Acordo de Basileia, que tinha como principal objetivo a contribuição para uma maior solidez e um maior fortalecimento do sistema bancário internacional, bem como para a redução do desequilíbrio competitivo entre os sistemas bancários nacionais.

Para que tal acontecesse era prioritário o estabelecimento de níveis mínimos de solvabilidade para as instituições bancárias conseguirem fazer face ao risco de crédito em que incorriam, tentando harmonizar os parâmetros e condições de atuação internacionais, uniformizando os requisitos de fundos próprios mínimos.

Resumindo, o Acordo de Basileia definiu:

- O rácio de adequação global de fundos próprios tendo como mínimo uma percentagem de 8%. Um rácio de solvabilidade de 8% equivale à especificação de um rácio de alavancagem máximo de 12,5 vezes o montante de fundos próprios.
- Uma metodologia de quantificação dos componentes dos capitais próprios (fundos próprios) de um banco – Tier 1, Tier 2.
- Uma metodologia de quantificação do valor dos ativos de um banco expostos a riscos de crédito – o *Risk-Weighted Assets*.
- Valores mínimos para os rácios entre Tier 1, Tier 2 e o valor agregado do *RiskWeighted Assets* de cada banco.

Bliss e Flannery (2002) referem que o acordo de Basileia impôs fortes incentivos aos bancos para que possam conduzir os seus negócios de maneira segura, sólida e eficiente.

1.4.2 Acordo de Basileia II

Em 2004, foi publicado o acordo de Basileia II que manteve os mesmos objetivos do acordo inicial, contudo, surgiu uma necessidade de adaptação das prioridades e dos meios para que os objetivos fossem atingidos.

De acordo com Carvalho (2009):

“A este novo acordo esteve subjacente alguns princípios, nomeadamente tornarem os requisitos de capital, mais sensíveis ao risco, por exemplo fazendo variar o nível de capital de cada entidade com o perfil de risco por ela assumido ao longo do tempo. Para além deste princípio, o Basileia II procurou criar espaço para a atuação das autoridades de supervisão e para a disciplina de mercado, bem como primar a capacidade de cada instituição mensurar e gerir o risco.”

1.4.2.1 Acordo de Basileia II – Os 3 Pilares

O Acordo Basileia II propõe a definição de um novo regime prudencial subjacente a uma estrutura composta por três pilares:

Pilar I - relativo à determinação de requisitos mínimos de fundos próprios para cobertura dos riscos de crédito, de mercado e operacional.

Pilar II - relativo ao processo de supervisão.

Pilar III - relativo à prestação de informação sobre a situação financeira e a solvabilidade das instituições.

1.4.3 Acordo de Basileia III

Em 2010, o *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) do *Bank for International Settlements* (BIS) emitiu um conjunto de propostas relativas ao funcionamento do sistema financeiro mundial que se materializaram nas recomendações habitualmente conhecidas por ‘Basileia III’.

Os bancos abrangidos dispuseram de um período transitório – de 1 de janeiro de 2013 até 1 de Janeiro de 2019 – para implementarem as novas regras, que têm em vista garantir maior solidez das instituições e prevenir novas crises financeiras.

As principais alterações em Basileia III foram:

- Novo rácio mínimo ‘Core Tier I’: equivalente a 7% do *Risk-Weighted Assets* relevante - i.e., 4,5% em valor base e adicional de 2,5% com a natureza de *conservation buffer*.
- Novo valor mínimo para o rácio de adequação global de fundos próprios (rácio de solvabilidade total): 10,5% do *Risk-Weighted Assets* relevante.
- Introdução de um ‘buffer anti cíclico’ entre 0% e 2,5% de elementos ‘Core Tier I’, em condições a definir pelas autoridades reguladoras.
- Fixação de períodos transitórios para absorção das deduções a elementos de capitais não elegíveis à luz das recomendações Basileia III e para as novas deduções à base de capital.
- Estabelecimento de rácios de alavancagem e de liquidez de curto e de médio/longo prazo, em condições a definir pelos reguladores.

2 Gestão de Qualidade

2.1 Conceito da Qualidade

O conceito de qualidade ao longo do tempo tem adquirido diferentes significados, sendo um conceito bastante subjetivo na medida em que está diretamente relacionado com a percepção, necessidade e características de cada indivíduo.

A definição da qualidade depende da perspectiva, sendo classificado por Teixeira (2016), em função da ótica do processo ou dos resultados obtidos. De acordo com Silva (2011), as necessidades, experiências e expectativas dos indivíduos, vão condicionar a sua percepção em relação aos mesmos produtos ou serviços, pelo que a definição da qualidade vai obrigatoriamente divergir.

Conforme apresentado por Duarte (2012), a qualidade, como conceito, adquiriu diferentes domínios ao longo do tempo:

- W. Edwards Deming, define a qualidade como sendo a satisfação do cliente; Deming introduz o conceito de melhoria contínua descrevendo o ciclo PDCA (Plan – Do-Check– Act) centrando a qualidade no controlo estatístico do processo;
- Para Joseph M. Juran, a qualidade é a aptidão para o uso;
- A trilogia de Juran centra-se no planeamento, melhoria e controlo, como ferramentas do planeamento estratégico da qualidade;
- Kaoru Ishikawa, refere que a qualidade global deve ser desenvolvida com recurso aos círculos da qualidade e à utilização das ferramentas da qualidade;
- Armand Feigenbaum, caracteriza a qualidade como sendo um processo global que abrange toda a Organização, de onde surge então, o conceito de controlo total da qualidade, realçando os custos da qualidade;
- Genichi Taguchi, diz que a falta de qualidade constitui uma perda para a sociedade, a melhoria da qualidade é centrada na diminuição da variação ou da variabilidade dos processos, como forma de reduzir essa perda;
- Para Philip B. Crosby, a qualidade é a conformidade com requisitos, estabelece como meta os zero defeitos, acentuando a importância da prevenção com o intuito de evitar a ocorrência de erros.

A definição mais atual é encontrada na ISO 9000:2015 onde define que “A qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela aptidão em satisfazer os clientes e pelo impacto, pretendido ou não, sobre outras partes interessadas relevantes. A qualidade dos produtos e serviços inclui não só as funções e o desempenho pretendido, mas também os correspondentes valor e benefício para o cliente.” (NP EN ISO 9000:2015, pág. 7).

2.2 Sistemas de Gestão de Qualidade

2.2.1 Introdução

A implementação de um SGQ tem sido uma opção para muitas organizações visto que, na situação atual do mercado, as empresas necessitam de ser mais competitivas e tendem a procurar ferramentas de gestão para otimizar os processos, agregar mais valor à organização e controlar os recursos e custos. Apesar da norma ISO 9001 ser das mais populares entre as organizações para a implementação de um SGQ, Yang (2012) faz referência a outras metodologias como o *Six-Sigma* e o *Total Quality Management*. Pires (2016) refere que, para além destes Sistema de Gestão de Qualidade objetivarem procedimentos para a realização das atividades operacionais, desde engenharia e conceção do produto até aos serviços pós-venda, estes devem também identificar eventuais problemas ao longo de toda a cadeia e analisarem cientificamente os mesmos, determinando as causas.

Segundo Pinto & Soares (2010) um SGQ é entendido como um sistema que obriga a elaboração e execução de uma filosofia, processos e práticas de gestão que envolva todos os colaboradores da organização num processo de cooperação, cujo objetivo é o fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes.

Segundo o referencial ISO 9001:2015 um Sistema de Gestão de Qualidade identifica os objetivos, determina os processos e recursos requeridos para atingir os resultados desejados, proporcionando valor e resultados às partes interessadas. Ainda permite à gestão de topo a otimização dos recursos e a entrega de meios para a identificação de ações de forma a tratar consequências.

2.2.2 Séries ISO 9000

ISO (*International Organization for Standardization*), é uma organização fundada em 1947 e sediada na Suíça, cuja missão é a promoção da harmonia global, através de um consenso internacional, publicando normas internacionais em diversos tópicos. São abrangidos uma grande variedade de especificações, inspeções e métodos de teste de produtos e serviços, bem como sistemas de gestão de qualidade, ambiente, segurança alimentar, dispositivos médicos, segurança de informação, entre outros. As normas que abrangem as séries ISO 9000 são as mais conhecidas, incluindo diretrizes e ferramentas de implementação e métodos de auditoria, destacando-se:

- ISO 9000:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade -Fundamentos e vocabulário
- ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade -Requisitos
- ISO 9002:2016 – Sistemas de Gestão de qualidade – Diretrizes para aplicar a ISO 9001:2015
- ISO 9004:2018– Gestão do sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão pela qualidade
- ISO 19011:2018 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão

As normas ISO são desenvolvidas por Comitês Técnicos, *Technical Committes* (TC), tais como TC 176, *Quality management and quality assurance*, para a área de gestão e garantia de qualidade. Para o caso em específico da ISO 9001 o desenvolvimento é sob a responsabilidade do Subcomité TC 76/SC2 - Sistemas de Qualidade. A norma ISO 9001 foi publicada pela primeira vez em 1987 e já foi submetida a alterações nos anos de 1994, 2000, 2008, sendo a última em 2015.

Para Hoyle (2009), a série de normas ISO 9000 são um conjunto de normas internacionais cuja finalidade é o auxílio das organizações na implementação de sistemas de gestão da qualidade efetivos.

As empresas que escolhem seguir estas normas deverão estipular objetivos a ser atingidos para se conseguir a certificação e depois desenvolver e executar um projeto com várias etapas com o intuito de implementar a gestão da qualidade e obter o certificado ISO.

Na gestão de qualidade, com referi anteriormente, a designação ISO 9000 inclui o conjunto composto pelas normas ISO 9000, 9001, 9004 e 19011. Elas podem ser aplicadas em diversos tipos de organização: indústrias, empresas, instituições e referem-se apenas à qualidade dos processos da organização e não dos produtos ou serviços. Este grupo de normas descreve regras relacionadas com a implantação, desenvolvimento, avaliação e continuidade do SGQ. Elas tornaram-se oficiais a partir do ano de 1987, tendo por base as normas britânicas e, desde então, têm vindo a sofrer atualizações.

As empresas que aplicam as normas ISO 9000 têm uma vantagem adicional relativamente às outras, pois têm maior credibilidade junto dos seus clientes, fornecedores e concorrentes.

Os benefícios da implementação de um SGQ com base na ISO 9001, passam tanto por benefícios internos como externos, de acordo com Furtado (2003), (Zaramdini, 2007 e Nadae, Oliveira, & Oliveira, 2009). Os benefícios são apresentados na tabela seguinte:

Benefícios externos	Benefícios internos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansão para mercados internacionais; ▪ Maior vantagem competitiva; ▪ Reforço do marketing; ▪ Aumento de satisfação do cliente; ▪ Mais notoriedade de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhoria da qualidade dos produtos e serviços; ▪ Diminuição de ocorrências internas e de reclamações; ▪ Diminuição de tarefas sem valor acrescentado; ▪ Diminuição de custos internos; ▪ Melhoria na qualidade de trabalho.

Tabela 1 Benefícios da ISO 9001

Já Tsim, Yeung, & Leung (2002) alertam que um dos riscos da implementação ISO 9001 pode incorrer na perda de flexibilidade devido aos rígidos requisitos de documentação, que poderão prejudicar a capacidade de a organização fazer mudanças rápidas. As conclusões que este pode retirar do seu estudo foram que a maior parte das empresas certificadas afirmaram que o sistema não oferece benefícios depois da obtenção da certificação. O estudo afirma também que um SGQ, baseado na ISO 9001, não seria suficiente para sobreviver e prosperar num ambiente de negócios altamente competitivo, o que se torna verdadeiro nos casos em que a certificação tivesse como finalidade alcançar apenas a satisfação do Cliente, evitando as não conformidades de produtos e serviços. Por isso, um SGQ impulsionado pela satisfação de clientes e pela resposta rápida aos ambientes de mercado seria uma necessidade. O estudo apresenta também que as empresas têm dificuldades no decorrer da implementação do SGQ, isto deve-se ao facto da ISO 9001 implicar várias modificações que têm impacto na gestão e no funcionamento dos principais processos internos da organização. Assim, nem sempre se verifica a facilidade em implementar corretamente a norma.

Segundo Chen, Anchecta, Lee, & Dahlggaard (2016), foco do SGQ vai mais além do que ferramentas e técnicas de qualidade, dando ênfase aos valores que são fundamentais para uma implementação eficaz. Sendo assim para os autores, para facilitar a implementação de um Sistema de Qualidade baseado na ISO, é necessário construir uma cultura de qualidade. Por forma a beneficiar não só a organização, mas também o crescimento pessoal dos funcionários.

2.2.2.1 Princípios da Gestão de Qualidade segundo ISO 9001:2015

Atualmente, a ISO 9001 define sete princípios de gestão da qualidade que realçam a sua importância e principais benefícios da sua implementação.

- **Foco no cliente:** sendo este um requisito primordial da gestão da qualidade, com a compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes e de outras partes interessadas;
- **Liderança:** os líderes estabelecem unidade de propósito na orientação. Criam soluções para que as pessoas se comprometam, com o objetivo que toda a organização alinhe as suas estratégias, políticas, processos e recursos de modo a atingir os objetivos definidos pela organização;
- **Comprometimento das pessoas:** os recursos humanos, ao serem competentes, habilitados e empenhados a todos os níveis, são essenciais para melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor;
- **Abordagem por processos:** entender que um SGQ é constituído por atividades que são geridas como processos inter-relacionados e que funcionam coerentemente entre si. É essencial para otimizar o sistema e o seu desempenho;
- **Melhoria:** requisito para manter atuais os níveis de desempenho, reagir às mudanças internas e externas e criar oportunidades;
- **Tomada de decisão baseada em evidências:** os factos e a análise de dados conduzem a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões, sendo mais conducente a atingir os resultados desejados;
- **Gestão de relações:** as partes interessadas são vistas como influência do desempenho da organização, assim a sua gestão tem relevância para otimizar os impactos no desempenho da própria organização.

Estes princípios devem ser analisados em conjunto e nenhum é considerado menos importante ou menos necessário que outro. Cabe às organizações entenderem qual ou quais serão os mais relevantes para o seu sucesso, e, por conseguinte, desenvolvê-lo (s) (APCER, 2015).

2.2.2.2 Abordagem por Processos e Ciclo PDCA

A abordagem por processos defende que os resultados são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas como processos interrelacionados, como um sistema coerente.

A abordagem por processos é transversal a toda a norma podendo ser encontrada em quase todas as secções da mesma. A norma exige às organizações que façam a gestão de processos, de modo a atingir os resultados desejados, através do ciclo PDCA para melhoria contínua com integração do pensamento baseado na gestão de riscos (APCER, 2015). A definição e a gestão sistemática dos processos e suas interações devem estar alinhados com a política da qualidade e com a orientação estratégica da organização (ISO 9001:2015).

O ciclo PDCA é um método fundamental de processos de melhoria contínua. De acordo com o objetivo da instituição para a melhoria contínua do produto, processos e serviços podem ser adotadas diversas metodologias, tais como a matriz RADAR (results – approaches – deploy – access) que redefine e fornece uma abordagem estruturada de forma a avaliar o desempenho organizacional e o modelo DMAIC (define – measure – analyze - improve - control) onde é apresentada uma abordagem sistemática e baseada em factos, fornecendo uma estrutura de gestão de projetos orientada para resultados. Uma outra ferramenta é a DFSS (design for six sigma) mais orientada para design de novos produtos ou processos, (Sokovic, Pavletic, & Pipan, 2010). A ISO tem por base em todas as normas de sistemas de gestão, incluindo a ISO 9001, o ciclo PDCA que é aplicado a todos os processos e ao SGQ como um todo, com o seguinte significado:

- **Planear (plan):** estabelecer os objetivos e processos do sistema, assim como os recursos necessários para os alcançar, de acordo com o cliente e as políticas da organização, e identificar riscos e oportunidades;
- **Executar (do):** implementar o que foi planeado;
- **Verificar (check):** monitorizar e medir os processos, produtos e serviços de acordo com a política, requisitos e atividades planeadas e reportar os resultados;
- **Atuar (act):** empreender ações para melhorar o desempenho, conforme necessário.

Após a última etapa, o ciclo deve ser recommençado de forma a obter a melhoria contínua na organização.

O alinhamento da ISO 9001:2015 com o ciclo PDCA de melhoria contínua, genericamente consiste em planear, executar, verificar e atuar.

A fase do planear corresponde à conceção do SGQ, ou seja, com as ações para abordar riscos e oportunidades, definição de objetivos da qualidade e planeamento, entre outras atividades.

Na fase seguinte, executar, está diretamente relacionada com o tratamento de processos para que se consiga apoiar a execução dos mesmos, fornecendo tanto pessoas como infraestruturas, ambiente e recursos para monitorizar e medir a execução dos processos. Para além das atividades relacionadas com a execução do produto e serviço, planeamento, controlo e desenvolvimento de projetos, controlo das não conformidades provenientes da produção, entre outras ações relacionadas com estes dois requisitos.

Na etapa da verificação, há uma monitorização, medição e análise do que foi realizado através da avaliação de desempenho, auditorias internas e análises críticas realizadas pela direção.

A última fase, a de atuar é baseada nas análises, na qual devem ser previstas as não conformidades e ações corretivas para o seu tratamento, que garante a melhoria contínua da organização.

2.2.2.3 Pensamento Baseado no Risco

O risco é um desvio do esperado, seja positivo ou negativo originado por potenciais eventos e consequências, ou uma combinação destes (ISO 9000:2015). O pensamento baseado no risco consiste na ponderação de todos os riscos inerentes de um SGQ. O pensamento em questão, garante a identificação, consideração e controlo ao longo da conceção e utilização do SGQ, presente em todas as clausulas da norma.

O conceito do pensamento crítico estava subjacente nas versões anteriores da ISO 9001, através do tratamento das não conformidades e o empreendimento de ações preventivas para a sua eliminação (APCER, 2015). Os objetivos da organização serão mais facilmente atingidos, se o pensamento de risco constituir a gestão de processos do SGQ (ISO 9001:2015).

Para a análise de riscos e oportunidades a ISO (2015) fornece um guia com etapas a serem determinadas, sendo elas:

1^a- Identificação do riscos;

2^a- Compreensão do previamente pensado e identificado, o que é aceitável ou não, para posteriormente se poder planear as ações de controlo, de forma a eliminar riscos;

3^a- Implementação das ações de controlo, seguida da verificação da sua eficácia;

4^a- Refletir sobre todo o processo de forma a se poder melhorar.

2.2.2.4 Etapas da Implementação da ISO 9001

O processo de implementação da norma ISO 9001 apresenta diversos constrangimentos, nomeadamente a falta de compromisso da gestão de topo, a resistência dos funcionários, a falta de recursos, tanto financeiros como humanos, a insuficiente formação sobre programas de qualidade, entre muitos outros fatores, tal como menciona Al-Najjar e Jawad (2011).

Todos os fatores mencionados supra mencionados são agravados devido à má gestão de projetos de implementação da ISO 9001, Ingason (2015). Este mesmo autor acrescenta que as instituições que não recorreram a uma gestão de projetos e se baseiam apenas numa comunicação regular, demoram muito mais tempo a atingir o objetivo. O oposto acontece com as organizações que recorrem a ferramentas de gestão de projetos padrão como reuniões, avaliação da qualidade, definição da equipa de execução e das etapas do projeto, estipulação previa de prazos a serem cumpridos, para que desta forma se consiga cumprir o planeado.

Outro grande entrave na implementação desta certificação é a ausência de uma metodologia Chen (2016). A implementação desta certificação não tem uma regra, no entanto, diversos foram os autores que propuseram etapas conceptuais com base em projetos de certificação de sucesso.

Garza-Reyes, Rocha-Lona e Kumar (2015) sugerem um conjunto de etapas para a implementação de um SGQ, que afirmam ser ajustável de acordo com as necessidades das organizações. A metodologia defendida por estes autores é constituída por cinco etapas divididas em subactividades, podendo ser aplicada a qualquer setor industrial.

O modelo em questão propõe:

Fase 1 → Diagnóstico de SGQ e de processos de negócios para definição e compreensão do nível de maturidade. Identificação e avaliação dos seus pontos fortes e oportunidades de melhoria;

Fase 2 → Planeamento estratégico composto por quatro atividades, cujo objetivo é avaliar o contexto interno e externo, assim como, definir uma estratégia de atuação e respetiva implementação. É ainda constituída por uma avaliação e controlo de ações de melhoria de projetos;

Fase 3 → Seleção de modelos, métodos e ferramentas corretos a serem adotados pela organização, por forma a melhorar o SGQ da organização e executar o seu plano de melhorias. Inclui métodos, que os autores designam de nível 1 e nível 2. O nível 1 consiste na melhoria dos diferentes aspetos dos negócios (*Six Sigma*, TQM), ao par que o nível 2, como sugerido por Malcolm Baldrige, há critérios de excelência profissional necessários à satisfação das expectativas dos clientes. Em suma, os métodos de nível 2 são os pilares de sustentabilidade dos métodos de nível 1. Para esta mesma fase ainda são sugeridos alguns passos que devem ser realizados pois conduzem à seleção dos modelos, respetivos métodos e ferramentas mais adequadas.

Fase 4 → A fase em questão trata-se da implementação do SGQ, com a execução prática dos modelos, métodos e ferramentas previamente selecionados na etapa 3, com enfoque no desenvolvimento de fatores críticos de sucesso. Os fatores críticos de sucesso são definidos por circunstâncias práticas que já existiam ou que necessitam de ser desenvolvidas para garantir o sucesso de implementação. Alguns autores definem fatores críticos de sucesso a liderança, capacidade de decisão, funcionários motivados, orientação nos processos, cultura organizacional positiva e comunicação que está subentendida numa cultura organizacional favorável.

Fase 5 → A avaliação do SGQ e dos respetivos processos de negócios, com o intuito de verificar, no decorrer do tempo, o seu contributo nos resultados organizacionais.

É possível encontrar, como referido anteriormente, propostas de implementação da ISO 9001 baseados em casos de estudo. Os autores Lukichev e Romanovich (2016) apontam como etapas a preparação do sistema (implementação dos processos de estruturação), seguidamente a certificação (seleção da entidade a certificar) e a sua manutenção, mencionando ainda uma etapa anterior a todas estas. Esta etapa consiste na reflexão da decisão do referencial normativo a adotar através do questionamento sobre os prazos para a introdução do sistema, os recursos necessários, a formação do pessoal e o sistema mais adequado às necessidades da organização.

O autor Rodrigues (2017) fez um estudo mais aprofundado sobre a implementação da ISO 9001: 2015, acabando por sugerir o acréscimo de um novo requisito – “Ações para tratar riscos e oportunidades”. Posto isto, o autor definiu as etapas da seguinte forma:

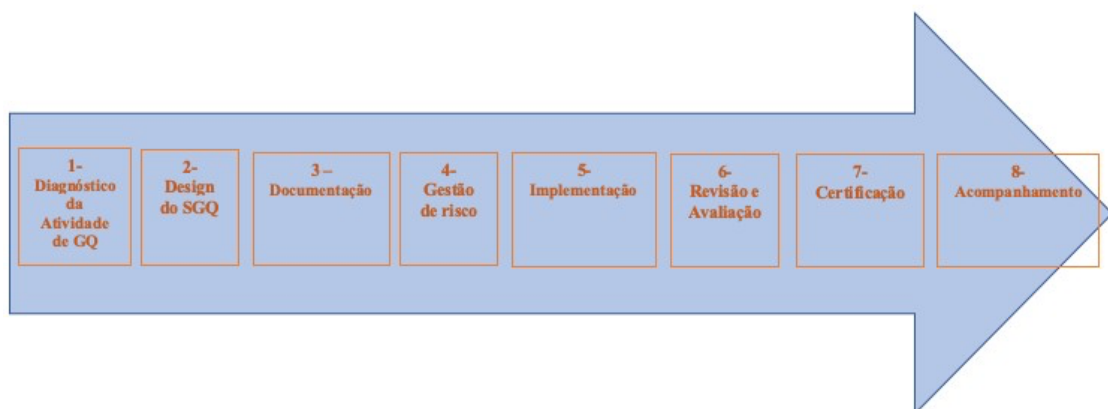


Figura 1 Fases de implementação da ISO 9001: 2015 (baseado no esquema de Rodrigues, 2017)

Embora os estudos, anteriormente referidos, sejam sobre construções conceptuais de diretrizes para a implementação de SGQ, outros estudos focaram-se em aspetos ligados à cultura organizacional e como esta afeta a implementação de um SGQ Chen (2016) e Esgarrancho e Cândido (2017). Chen (2016) desenvolveram uma metodologia de aprendizagem gradual, de forma a educar os funcionários sobre os princípios e aspetos importantes do TQM. De forma a facilitar a implementação de um sistema baseado na ISO. Concentrados em criar uma cultura de qualidade, o estudo confirma que a base para a implementação é fortalecida pela aposta em trabalhar os valores fundamentais para a criação deste tipo de cultura, ao invés de ferramentas e técnicas de qualidade. Já Esgarrancho e Cândido (2017), apesar de não proporem diretrizes de implementação, sugerem às organizações uma abordagem mais coerente e integrada na preparação para a ISO 9001. Através da elaboração de um plano de ações formado por atividades a serem realizadas antes do processo de certificação. De forma a criar um ambiente mais recetivo para uma implementação bem-sucedida.

De facto, estas metodologias mostraram-se eficazes para a implementação de um SGQ, embora os autores considerem ser aplicáveis a qualquer organização, de diferentes características, como a sua dimensão. No entanto, os estudos apresentados tiveram como âmbito a implementação do SGQ em grandes empresas. Estas mesmas metodologias podem ser catastróficas quando aplicadas a PME's Sha'ri Mohd Yusof e Aspinwall (2000), pois as PME's diferem, das grandes empresas, nos processos, nos recursos humanos e financeiros e nos aspetos comportamentais.

2.2.2.5 Ferramentas de apoio à implementação da ISO 9001

O conhecimento fundamentado dos pressupostos na implementação a ISO 9001 tem peso numa certificação bem-sucedida, contudo, para a sustentabilidade desta implementação, assim como o seu sucesso, é também necessário o conhecimento de ferramentas de qualidade que permitam uma tomada de decisão mais eficiente Liliana, Medina e Cardenas (2017).

As ferramentas para a qualidade são divididas entre ferramentas estatísticas e de gestão. As estatísticas procuram medir desempenhos, reduzir variabilidade e fornecem dados específicos para tomada de decisão. Já as ferramentas de gestão são as mais adequadas para a presente dissertação, com identificação e análise de problemas, geração de ideias, estabelecimento de prioridades e compreensão dos processos Silva e Flores (2011).

A ISO 9001 é aplicável a qualquer organização, que assegura o cumprimento dos requisitos, através da adoção de diferentes práticas e ferramentas, ao seu critério APCER (2015). No entanto, é possível observar-se estudos que desenvolveram ferramentas que auxiliam na implementação dos requisitos da ISO 9001.

Para um correto planeamento e diagnóstico estratégico, o autor Fernandes (2015) sugere 5 fases, sendo elas o diagnóstico estratégico, identificação dos valores

organizacionais, missão, valores e a visão da empresa a longo prazo. A identificação dos valores organizacionais passa pela construção de uma análise SWOT (*Strengths, weaknesses, opportunities and Threats*), análise essa muito importante para a formulação da estratégia. A quarta fase, os valores, está relacionada com a implementação da estratégia que incorpora os objetivos SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time Based*) e é responsável pela sua comunicação, assim como também compete o estabelecimento de ações a serem implementadas para facilitar o alcance dos objetivos e a demonstração de compromissos das fases anteriores. A última fase, mais propriamente a visão da empresa a longo prazo, consiste numa avaliação e controle para a monitorização do cumprimento dos indicadores e avaliação do cumprimento da estratégia definida.

Para a avaliação de riscos e oportunidades várias são as técnicas para a sua identificação, análise e avaliação. Ferramentas como brainstorming, HAZOP (Hazard and Operability Study) que analisa problemas de segurança e operação na instalação de um processo. Ainda, FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) que identifica aspetos que possam potencializar falhas e a matriz de probabilidade ou incidência, que combina dados qualitativos e semi-quantitativos de consequências e probabilidades para produzir um nível de risco Costa (2017).

3 Questões de Investigação

As questões de investigação que serão utilizadas na fase da Metodologia de Investigação são baseadas em diversos autores, pelo que se pretende perceber se a ISO 9001 tem interferência no desempenho da instituição e na evolução no mercado e, por fim verificar as respetivas vantagens/ benefícios, assim como, barreiras que a certificação acarreta.

Um conjunto restrito de medidas de *performance* financeiras podem ter um resultado adverso a longo prazo na organização que as implementa, como tal, o ideal será desenvolver variadas medidas de desempenho O'Mara (1998). O autor Lee investigou o impacto da ISO 9001 no desempenho da instituição como um todo, ao invés de se focar apenas num departamento e, para tal, recorreu a elementos como a satisfação do cliente que está dependente da qualidade do serviço prestado, analisou também a eficiência a nível da administração interna, assim como, quanto perde a instituição ao proporcionar serviços de má qualidade e a taxa de *turnover* Lee (2009). Os autores McAdam e Canning (2001) focaram os seus estudos nos benefícios que a ISO 9001 proporcionaria a empresas e respetivos funcionários, de prestação de serviços, tentando relacionar esta certificação e as suas vantagens com o sistema de gestão da empresa, assim como, com a qualidade de serviço, que consequentemente, resultará num aumento do *profit*.

Alguns autores focaram-se mais em explorar a relação entre a ISO 9001 e a eficiência operacional, assim como, uma melhoria financeira para a instituição em causa Singh e Mansour-Nahra (2006). Segundo os três autores, Singh (2006), Augustyn e Pheby

(2000), alguns benefícios desta certificação passam pela qualidade do serviço prestado aos clientes, o processo de documentação, o número de falhas e a produtividade. Há também quem afirme que os benefícios da ISO 9001 tem impacto também nas operações internas da organização, na boa imagem da empresa, assim como, permite evitar alguns custos Tang e Kam (1999).

Segundo o autor Ribeiro (2012), as organizações optam por implementar a ISO 9001 na sua grande maioria devido a motivações internas ou externas. Quando o autor se refere a motivações internas, está concretamente a referir-se a uma melhoria organizacional interna, ao aumento de produtividade e a uma melhoria da integração dos colaboradores. Já as motivações externas estão relacionadas com a melhoria da imagem da organização, requisitos dos clientes, pressão da concorrência, acesso a novos mercados e seguimento de tendências.

Num sentido de satisfazer as necessidades e suprir as expectativas dos clientes, o autor Pires (2012) afirma que estes indicadores devem ser o ponto de partida para a melhoria da qualidade. Este aumento na qualidade iria ter muitos benefícios em termos de lucro, redução de custos e aumento da recuperação do investimento, como mencionado supra por outros autores.

Tendo em consideração os estudos mencionados acima, há várias relações com a *performance*, colaboradores e a própria instituição e as suas motivações internas e externas que serviram de base para levar a cabo a técnica qualitativa usada nesta dissertação, a entrevista.

4 Introdução Metodologia

Num processo de investigação é empírico explicar, com algum pormenor, os princípios metodológicos, assim como, os métodos a utilizar. Como tal, este capítulo será centrado tanto na explicitação, como na fundamentação, no que diz respeito às opções metodológicas e ao processo heurístico seguido neste estudo.

Este capítulo é composto por quatro secções, na qual na primeira está presente uma reflexão sobre questões metodológicas, de forma a fundamentar a estratégia de investigação escolhida. Posteriormente, segue-se uma caracterização do contexto de estudo, que por sua vez remete para a terceira secção sendo esta, a exposição do plano de investigação empírico nas suas fases. Na última secção, será abordado todo o procedimento relativo à execução, tanto do trabalho empírico, desde a descrição dos instrumentos como respetivas técnicas utilizadas na recolha de informação, como observação dos manuais de procedimentos e operações realizadas por parte dos profissionais, assim como, recolha de informações através de entrevistas.

Em suma, este capítulo é fundamental para a obtenção adequada de respostas às questões de investigação e respetivas hipóteses formuladas, uma vez que, na opinião de Fortin (1999), este “assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados de investigação”.

4.1 Questões metodológicas

Uma investigação pode ser definida como sendo a melhor forma de chegar a soluções viáveis para problemas, através de recolhas planeadas, sistemáticas e respetiva interpretação de dados. Sendo também, uma ferramenta de extrema relevância para incrementar o conhecimento, o que conseqüentemente, resulta no progresso científico permitindo ao Homem um relacionamento mais eficaz com o seu ambiente, atingindo os seus fins e resolvendo os seus conflitos Cohen & Manion, (1980) e Santos (2002).

Segundo Ludke e André (1986) e Santos (2002) investigar é um esforço de elaborar conhecimento sobre aspetos da realidade na busca de soluções para os problemas expostos. Considero que, tal como Bell (1997), “uma investigação é conduzida para resolver problemas e para alargar conhecimentos sendo, portanto, um processo que tem por objetivo enriquecer o conhecimento já existente”.

De acordo com Collis e Hussey (2005), metodologia refere-se “à maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até à recolha e análise de dados”. Já para Hungles e Polit (1995), “a metodologia de investigação consiste na determinação das etapas, procedimentos e estratégias utilizadas para reunião e análise de dados”.

No que diz respeito à metodologia, esta pode ser qualitativa ou quantitativa ou ainda um misto das duas.

Para Diehl (2004), a pesquisa quantitativa utiliza a quantificação, tanto na recolha de dados, como no tratamento das informações, através de técnicas estatísticas e procurando evitar possíveis distorções de análise ou interpretação, o que possibilita uma maior margem de segurança. Já a pesquisa qualitativa descreve a complexidade do problema, através da compreensão e classificação dos processos dinâmicos vividos nos grupos, possibilitando, deste modo, a compreensão das mais diferentes particularidades dos indivíduos.

De acordo com Popper (1972), “os estudos quantitativos guiam-se por um modelo de investigação no qual o investigador parte de quadros conceptuais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenómenos que pretende estudar. É, então, deduzida uma lista de consequências das hipóteses. A recolha de dados destacará números que possibilitam verificar a ocorrência ou não das consequências”.

Relativamente à metodologia qualitativa, esta pode ser definida como um tipo de pesquisa que trabalha com dados qualitativos, isto é, a informação recolhida pelo pesquisador não é expressa em números. Como refere Richardson (1989), “o método qualitativo difere do quantitativo, na medida em que não utiliza qualquer instrumento estatístico como base na análise de um problema”.

Segundo Diehl (2004) “a escolha do método dependerá da natureza do problema, bem como do nível de aprofundamento”.

Com base nestes autores, assim como tendo em consideração o tema deste projeto, a metodologia utilizada caracteriza-se por ser exploratória, uma vez que o projeto tem como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Para além de exploratória será ainda qualitativa, visto que serão colocadas algumas questões de opinião sobre o tema a indivíduos dentro da área da atividade.

Numa investigação cujo foco é a certificação na gestão de qualidade, a compreensão do fenómeno de atribuição de crédito é o seu maior objetivo, pelo que a decisão sobre a escolha da metodologia apropriada é sempre da máxima importância, ainda que difícil.

Dependendo da posição do investigador, do problema em estudo e dos objetivos a atingir, existem várias abordagens possíveis, originando diferentes perspetivas de conceção da investigação da certificação na gestão de qualidade, optando por uma abordagem.

4.1.1 Perguntas de investigação e asserções

Perguntas de Investigação	Asserções	Referências Bibliográficas
Quais os impactos da ISO 9001 na <i>performance</i> organizacional, em específico na Concessão de Crédito?	A ISO 9001 proporciona o bom funcionamento da organização.	Tang e Kam, (1999)
Quais os impactos da ISO 9001 na <i>performance</i> financeira, em específico na Concessão de Crédito?		Tang e Kam, (1999)
Quais as vantagens e benefícios da implementação da ISO 9001?	Normalmente a auditoria é fundamental para o controlo e medição da qualidade.	McAdam e Canning (2001)
A auditoria é uma ferramenta que leva ao sucesso da gestão da qualidade?		Pires (2012)
O comprometimento de toda a organização é um fator chave para o sucesso da ISO 9001?	O sucesso deste tipo de certificação, como um todo, está dependente do envolvimento dos colaboradores.	Ribeiro (2012)
Quais as possíveis barreiras na efetivação ISO 9001?		Lee, (2009)
Dê a sua opinião relativamente à evolução no mercado da ISO 9001?	A ISO 9001 tem conquistado cada vez mais notoriedade e reconhecimento no mundo empresarial.	O'Mara, (1998)

Tabela 2 Perguntas de investigação e asserções

4.2 Validade da Investigação

Na maioria das situações, a validade da investigação não é simples de averiguar. De modo geral, quanto mais direta for a forma de medir o fenómeno em causa mais válido será o método utilizado.

Numa investigação qualitativa, problemas epistemológicos, tais como o do carácter científico da própria pesquisa e o que se prende com a relação subjetividade/objetividade, são postos em discussão. O facto de o investigador ser o instrumento principal e a fonte de dados ser o ambiente natural, coloca-nos perante a formação de uma realidade que é fruto da nossa realização, como refere Popper (1992).

Estando o sujeito profundamente implicado no processo de produção de conhecimento, torna-se imperioso reconhecer a subjetividade inerente a esse processo como parte integrante da objetivação, aprofundá-la e refletir sobre ela. A explicitação dos processos, expondo aos outros a nossa subjetividade e, por tal, confrontando-a, é necessária Morin (1984) Popper (1992) Sousa Santos (1995) Santos (2002). Todos os investigadores são vítimas dos desvios inerentes ao observador, devendo então tentar reconhecer isso e ter esse aspeto em consideração, bem como manterem uma preocupação constante com o rigor ou confiabilidade, a abrangência dos dados e a correspondência entre estes e o que de facto se passa no local TenreiroVieira (1999).

Na perspectiva de Guba (1981) e Guba e Lincoln (1991), todo o processo de pesquisa precisa de apresentar um valor próprio (truth value), aplicabilidade (applicability), consistência (consistency) e neutralidade (neutrality), de forma a ter valor científico. Assim, o rigor procurado, recorrendo a um paradigma quantitativo, é conseguido através de critérios de validade interna e externa, fiabilidade e objetividade. Num paradigma qualitativo procura-se a confiabilidade (trustworthiness) usando como critérios a credibilidade (credibility, ou seja, a capacidade dos participantes confirmarem os dados), a transferibilidade (transferability, ou seja, a capacidade de os resultados do estudo serem aplicados noutros contextos), a consistência (dependability, ou seja, a capacidade de investigadores externos seguirem o mesmo método usado pelo investigador) e a aplicabilidade ou confirmabilidade (confirmability, ou seja, a capacidade de outros investigadores confirmarem as construções do investigador) Lincoln e Guba (1991).

A credibilidade diz respeito ao quanto as construções do investigador reproduzem os fenómenos em estudo e/ou os pontos de vista dos participantes na pesquisa. A credibilidade é obtida “submetendo (os resultados) à aprovação dos construtores das múltiplas realidades em estudo Lincoln e Guba (1991), e pode operacionalizar-se de diversas formas. Uma das formas é o que se designa por *member checks*, que traduzi para revisão pelos participantes, que consiste em devolver aos participantes do estudo os resultados da análise feita pelo investigador as informações que lhe forneceram, para que estes possam confirmar se as interpretações do investigador refletem de facto as suas experiências/ ideias/sentimentos.

A transferibilidade refere a possibilidade de que os resultados obtidos num dado contexto numa pesquisa qualitativa possam ser aplicados noutra contexto. Trata-se, por isso, do conceito equivalente ao de validade externa ou generalização da metodologia quantitativa experimental. Na opinião de Firestone (1990), podemos considerar três tipos ou níveis diferentes na generalização dos resultados de um estudo empírico: a generalização da amostra para a população, a generalização analítica ou relacionada à teoria e a transferência caso a caso. No plano de um estudo qualitativo a generalização é do segundo tipo, ou, como refere Stake (1995) ou Flick (1998), é uma generalização teórica que se contrapõe à generalização científica da investigação experimental clássica. A transferibilidade deve ser uma preocupação central do investigador qualitativo, uma vez que, como referem Lincoln e Guba (1991), “se houver transferibilidade, o fardo da prova fica menos em cima do investigador original do que na pessoa que procura aplicar os resultados do estudo noutra contexto. O investigador original não conhece o ambiente para o qual se vai proceder à transferibilidade, mas quem o faz sabe... A responsabilidade do investigador original termina no momento em que fornece um conjunto de dados descritivos capazes de permitirem que juízos de semelhança sejam possíveis”.

A consistência, equivale ao conceito de fiabilidade de uma investigação quantitativa, e traduz-se pela capacidade de replicar o estudo, que só é possível se os instrumentos de pesquisa forem “neutros”, ou seja, aplicados de novo produzem os mesmos resultados Denscombe (2001). Como resultado da flexibilidade do desempenho, da constante interação entre investigador e participantes, os resultados são irrepetíveis, pelo que este tipo de replicabilidade é impossível de se conseguir. Deste modo, a questão da fiabilidade pode traduzir-se da seguinte forma: “Se outra pessoa fizesse o mesmo estudo, obteria os mesmos resultados e chegaria às mesmas conclusões a que chegou o investigador?”

Por seu lado, a confirmabilidade é o paralelo da objetividade na pesquisa quantitativa e visa certificar-se se investigador tenta estudar objetivamente os conteúdos subjetivos dos sujeitos Bogdan & Bilken (1994), se está envolvido na atividade como participante ativo, mas é capaz de refletir sobre ela como um observador externo, por outras palavras, averiguar até que ponto o investigador se esforça por ver a realidade através dos olhos dos sujeitos envolvidos, de acordo com Vieira (1999). Trata-se também de equacionar a legitimidade para se inferir dos dados, ou seja, verificar até que ponto as interpretações que o investigador faz não são fragmentos da sua investigação, Mertens (1998).

A validade do conhecimento depende da forma como se procede à observação; diferentes observadores perante os mesmos factos devem chegar às mesmas conclusões. Deste modo, e sempre que os processos metodológicos tenham sido corretamente aplicados, não há razões para duvidar da vaidade e fidelidade da informação obtida.

4.3 Opção metodológica

Existem diversas formas de se assegurar a validade interna, contudo, a validação que iriei aplicar será através da Triangulação dos Dados, uma vez que permite avaliar a fiabilidade de uma investigação e dado que tal consiste em combinar dois ou mais pontos de vista, assim como, fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de dados numa pesquisa. Tudo isto com o intuito de obter um resultado final que seja um retrato o mais fidedigno possível da realidade. A maior diversidade e integração de métodos produz uma maior confiança nos resultados Santos (2002). De acordo com Denzin (1970), citado em Merriam (1998), a racionalidade desta estratégia consiste no facto de se poder atingir o melhor de cada um dos métodos pois, muitas das vezes, as lacunas de uns métodos são preenchidas ou suavizadas com o uso de outro método/procedimento.

Posto isto, optando por uma investigação qualitativa com uma abordagem multi-metodológica, utilizaram-se como técnicas de recolha de dados a observação, a leitura e análise dos manuais de procedimentos, assim como, a entrevista estruturada.

Segundo Ludke e André (1986), a observação é um dos instrumentos básicos para a recolha de dados na investigação qualitativa. Na verdade, é uma técnica de recolha de dados, utilizando os sentidos, de forma a obter informação de determinados aspetos da realidade. Obriga o investigador a um contacto mais direto com a realidade, ajudando-o a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento Lakatos e Marconi (1990) Santos (2002).

Independentemente da observação ser ou não estruturada, o seu objetivo consiste em observar e, conseqüentemente, registar da forma mais objetiva possível, para assim depois se poder interpretar os dados recolhidos. Algumas vantagens desta técnica passam por permitir chegar mais perto da perspetiva dos sujeitos e a experiência direta facilitar a verificação das ocorrências Ludke e Andre (1986), ou ainda depreender informações que não seriam possíveis obter através dos questionários e/ou entrevistas Lakatos e Marconi (1990).

Para completar as informações recolhidas pela observação, assim como para obter um conhecimento mais aprofundado sobre o tópico, que conseqüentemente, irá facilitar na interpretação de resultados, recorreremos também à leitura e análise dos Manuais de Procedimento.

De forma a completar a análise com informação que não seria possível obter apenas com a observação e a análise dos Manuais de Procedimento, realizei também algumas entrevistas.

A entrevista é uma das técnicas de recolha de dados considerada como uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida e para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo Arnoldi (2006).

A preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da investigação que requer tempo e exige alguns cuidados, destacando-se entre eles: o planejamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o investigador se assegure de que será recebido; as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo das suas confidências e da sua identidade e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes Lakatos e Marconi (1996).

O autor Ribeiro (2008) trata a entrevista como a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, aquelas permitam conhecer atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

Segundo Gil (1999), as entrevistas podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas.

Para a realização deste estudo a entrevista será estruturada pois tem diversas vantagens, nomeadamente, as perguntas são previamente formuladas e onde se mantém uma preocupação em não fugir delas. O principal motivo deste zelo é a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças deverão refletir diferenças entre os respondentes e não a diferença nas perguntas Lakatos (1996). Para além destas vantagens também, e nem sempre é necessária a presença do investigador para que o respondente responda às questões. Além disso, o questionário permite alcançar várias pessoas ao mesmo tempo, obtendo um grande número de dados, podendo abranger uma área geográfica mais ampla, se for esse o objetivo da investigação. Inclusive, segundo Bauer e Gaskell (2000), a compreensão em maior profundidade oferecida pela entrevista qualitativa pode fornecer informação contextual valiosa para explicar alguns achados específicos.

No caso da entrevista estruturada, esta desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados que geralmente, são em grande número. Por possibilitar o tratamento quantitativo dos dados, este tipo de entrevista torna-se o mais adequado para o desenvolvimento de levantamentos sociais e de qualidade.

A entrevista aberta é utilizada quando se pretende obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo o ponto de vista do entrevistado, e ainda para obter mais e melhores detalhes sobre o assunto em questão Minayo (1993). A técnica de entrevistas abertas é a mais adequada a finalidades exploratórias, sendo bastante utilizada para o afinar de questões e para uma formulação mais precisa dos conceitos relacionados. Para a sua estruturação, o entrevistador introduz o tema e ao entrevistado é dada a liberdade de discorrer sobre o tema sugerido. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão.

Numa entrevista semiestruturada combinam-se perguntas abertas com perguntas fechadas, dando ao entrevistado a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas fá-lo num contexto semelhante ao de uma conversa informal. O papel do entrevistador é o de dirigir, sempre que achar oportuno, a discussão para o assunto que lhe interessa, fazendo perguntas adicionais para esclarecer questões que não ficaram claras ou para ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o entrevistado tenha “fugido” ao tema ou manifeste dificuldades com ele.

Em oposição aos questionários, que têm um índice de devolução muito baixo, a entrevista tem um índice de respostas mais abrangente, uma vez que é mais fácil as pessoas aceitarem falar sobre determinados assuntos, que responder por escrito. As técnicas de entrevista aberta e semiestruturada apresentam também como vantagem a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. Além disso, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece respostas espontâneas

Quanto a desvantagens da entrevista aberta e semiestruturada, estas dizem respeito muito mais a limitações do próprio entrevistador, como por exemplo: a escassez de recursos financeiros e próprio dispêndio de tempo. Por parte do entrevistado há a insegurança em relação ao seu anonimato e por causa disso muitas vezes o entrevistado retém informações importantes, contudo, estas questões são melhor apreendidas pela entrevista aberta e semiestruturada. Acabámos, assim, de justificar a utilização, como técnicas de recolha de dados, da observação, da análise documental e da entrevista semiestruturada. Num capítulo adiante iremos descrever, para cada uma delas, como ocorreu o nosso estudo, sua preparação e realização bem como instrumentos utilizados e adaptados.

4.4 O campo de análise

O trabalho empírico a realizar teve como campo de estudo Instituições Bancárias, com enfoque no Departamento de Crédito, localizadas na Região do Grande Porto.

A escolha deste departamento deveu-se ao facto de ser um departamento responsável pela concessão de Crédito, o qual beneficiaria bastante da implementação desta certificação. Como tal, esta análise irá avaliar qual a receptividade que os diretores do departamento e respetivos colaboradores têm a mais uma avaliação externa, para além da do BP, assim como, perceber se estão sensibilizados para esta matéria e as respetivas vantagens.

O grupo interveniente no estudo, grupo experimental, era constituído por doze colaboradores do departamento de Crédito de três Instituições Bancárias distintas.

Tanto a Instituição Bancária, como o Chefe de Departamento, assim como, os colaboradores do mesmo se mostraram bastante receptivos a ajudar neste trabalho científico.

4.4.1 O contexto

O processo de crédito é composto por cinco etapas fundamentais, sendo elas:

- Análise prévia;
- Avaliação;
- Decisão;
- Contratação e registo.

A Concessão de Crédito rege-se pelos seguintes princípios básicos:

- Rendibilidade, no sentido de assegurar a devida remuneração do capital e dos riscos envolvidos;
- Avaliação do Risco, em diversas dimensões designadamente solvabilidade, de modo a assegurar o reembolso do capital, liquidez e concentração;
- Abrangência, de modo a tratar cada contraparte de acordo com a globalidade das relações estabelecidas.

4.4.1.1 Fase I – Análise Preliminar

O processo de concessão de crédito inicia-se pela solicitação do cliente, efetuada por carta, meios eletrónicos ou por comunicação verbal ao Comercial (neste caso, redigida por este a escrito), através da qual manifesta o seu interesse em contratar determinada operação de crédito junto do Banco.

O Comercial responsável efetua, desde logo, uma pré-análise da operação, em face do conjunto de condições e limites operacionais estabelecidos.

Caso, na sequência desta pré-análise e do processo negocial com o cliente, considere que a operação merece apreciação pelo Banco, remete a Proposta de Crédito, para decisão pelos órgãos competentes do Banco, e reúne a documentação necessária para análise, dependendo das características do cliente e da operação.

Sem prejuízo de o Banco poder dotar os Comerciais de grelhas de análise auxiliares, identificam-se seguidamente os tópicos que devem ser objeto de avaliação pela sua parte:

- **Análise cadastral e da operação** → A análise cadastral refere-se ao processo de análise dos dados de identificação do cliente e da operação, na medida em que o sucesso da concessão do crédito depende de informações confiáveis;

- **Clientes ligados entre si** → Releva, para este efeito, a exposição a determinados clientes, designadamente pelo tema dos Grandes Riscos. Nesta matéria, é crítica a identificação de grupos de clientes ligados entre si, aplicando o Banco as presentes orientações que especificam a abordagem que o este adota ao aplicar o requisito para agrupar dois ou mais clientes num «grupo de clientes ligados entre si» porque estes constituem uma única entidade do ponto de vista do risco, em conformidade com o artigo 4.º, n.º 1, ponto 39 do CRR. O Banco toma como referências base, para além do referido CRR, as orientações da EBA sobre clientes ligados entre si (EBA/GL/2017/15), as orientações da EBA sobre governo interno (EBA/GL/2017/11) e as orientações do BCBS sobre *Corporate governance principles*:

- **Análise da idoneidade** → A análise da idoneidade consiste no levantamento e verificação de informações relacionadas com a idoneidade do cliente. Tal pode processar-se pelas seguintes vias:

- Através de informação histórica ou de referências;
- Pelo conceito comercial do cliente em bases de dados especializadas na prestação de informação acerca de entidades coletivas, por exemplo agências de rating ou de notação de risco;
- Por idênticas informações, caso estejam disponíveis para clientes particulares;
- Pela consulta de bases de dados relacionadas com a prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo (BC/FT), solicitando o apoio do Departamento de *Compliance* (DC).

- **Análise do relacionamento** → A análise do relacionamento com o cliente baseia-se, principalmente, na análise das informações extraídas do histórico da relação do cliente junto do Banco e com o mercado de crédito. Quando o cliente já é conhecido, é possível extrair informações de créditos contratados anteriormente, taxas de juro aplicadas, frequência de utilização, pontualidade no cumprimento, entre outros.

- **Análise Financeira** → financeiras do cliente, quando seja o caso, é importante para a determinação da sua capacidade financeira. A análise dos rendimentos e do património, e posterior compatibilidade com os créditos pretendidos, é importante no processo de análise do risco de crédito.

- **Análise das garantias** → A análise patrimonial aplica-se também à avaliação das garantias que os clientes podem oferecer para garantir o cumprimento do contrato de crédito. A garantia prestada associa o bem com o propósito de assegurar a liquidação do crédito, caso o tomador não honre os seus compromissos. A finalidade da garantia é

evitar que fatores imprevisíveis impossibilitem a quitação do crédito tomado pelo cliente.

4.4.1.2 Fase II – Avaliação

O processo de avaliação de uma operação de crédito pode envolver vários patamares, podendo assumir, todos eles, poderes de decisão:

- **Departamento de Crédito:** Procede à análise da operação, cobrindo, designadamente as seguintes vertentes da operação:
 - Carácter do cliente: através do conceito comercial e histórico de relacionamento com o cliente, procura avaliar a capacidade e intenção em cumprir com as suas responsabilidades;
 - Envolvente contextual: avalia fatores económicos e sectoriais que podem aumentar ou diminuir o risco do cliente ou da operação. Pode levar em linha de conta a conjuntura nacional e internacional, a concorrência, fatores regionais e eventos naturais, bem como, quando aplicável, a atividade, as ligações existentes, o posicionamento no mercado, os produtos, margens e parceiros financeiros e ainda antecedentes e incidentes recentes.
 - Capacidade de reembolso: este parâmetro avalia as competências de gestão do cliente para gerar fluxos financeiros suficientes para cumprir com as responsabilidades assumidas. Neste âmbito avalia o envolvimento financeiro junto do sector e a quota de envolvimento do Banco;
 - Avaliação do património: pela análise da situação líquida do cliente e da sua solvabilidade, procura aferir sobre a sua capacidade financeira;
 - Garantias de crédito: análise da suficiência e disponibilidade das garantias, sob condições negativas de mercado, tomando em consideração a sua precibilidade, liquidez e custos de transação;
 - Pricing da operação.

- **Departamento Jurídico** → O Departamento Jurídico (DJ), quando mobilizado pelo Departamento de Crédito (DCR), analisa a informação da operação de crédito, avaliando os riscos de natureza legal e os processos necessários à contratação da operação, nomeadamente o registo de hipotecas e a redação de contratos ou adendas. Os riscos detetados decorrentes desta análise são imediatamente incorporados no processo de avaliação. Reunidas todas as condições, o DCR remete a Proposta de Crédito para o Comité de Crédito (CC).
- **Comité de Crédito** → procede à avaliação das operações e coloca a sua recomendação sobre todas as que lhe são remetidas, mobilizando as informações e os pareceres dos departamentos que considere relevantes, podendo solicitar a reavaliação do processo até ao início da cadeia (Comercial). Se estiver dentro dos seus limites de delegação de competências o CC procede à avaliação e aprovação das operações de crédito que lhe são submetidas, dando conhecimento das suas decisões à Comissão Executiva (CE), nos termos estabelecidos no Regulamento do Comité de Crédito.

4.4.1.3 Fase III – Decisão

A decisão é comunicada ao DCR que, por sua vez, comunica aos restantes órgãos e colaboradores envolvidos, incluindo o DJ e o Departamento de Operações (DOP). As condições aprovadas devem incluir uma validade da proposta para a contratualização do crédito, normalmente 3 meses, sendo que, findo este prazo, o processo deverá ser revalidado à luz da manutenção dos pressupostos da aprovação ou da verificação de eventuais novos dados que impliquem uma análise do impacto dessas circunstâncias na decisão do Banco. O resultado da decisão é transmitido ao cliente pelo Comercial. Quando positivo, o DCR prepara uma comunicação, que pode assumir a forma de uma Ficha Técnica, conforme com o modelo constante do Anexo IV, que incorpora as várias condições propostas e suporta a aceitação do Cliente. Se negativo, o resultado é igualmente comunicado pelo Comercial e o processo é arquivado pelo DOP. Cabe ao DCR ativar ao processo interno de contratação e comunicação aos departamentos envolvidos, competindo ao Comercial a interação com o cliente.

4.4.1.4 Fase IV – Contratação e Registo

Contratação

O DCR recolhe, via Comercial, o acordo do cliente à formalização da operação, mediante o que à data esteja estabelecido. O DCR ou o Comercial, com conhecimento do DCR, notifica o DJ em caso de aceitação pelo Cliente e acompanha o processo, sendo atualizado pelo DJ do estado do processo e das datas das escrituras públicas. Esta informação é também canalizada para o Comercial.

O DCR notifica os órgãos decisores quando forem identificados riscos adicionais pelo DJ, de forma a ser promovida a reapreciação da proposta de crédito.

O DCR e o DJ asseguram junto dos órgãos competentes de decisão, os aspetos legais de conformidade processual e contratual e os registos subsequentes (mútuos hipotecários, entre outros). O DJ, verifica, igualmente, a conformidade de todos os documentos de apoio ao dossier de crédito e valida, por assinatura do contratante e contraente, a sua eficácia legal. Compete-lhe, designadamente, verificar que se encontram corretamente constituídas as garantias de caução às operações e de acordo com os termos de aprovação, sem as quais não poderão dar execução às operações, salvo se existir despacho específico neste sentido pelo órgão que aprovou a operação.

No final, o *dossier* completo, após contratualização, é remetido para o DCR.

Registo

Após a contratação, o DOP receciona, pelo DCR, o dossier completo da operação e, após confirmação de todos os documentos processuais, procede ao seu registo no sistema de informação do Banco. Neste âmbito:

- Confere as assinaturas e a legitimidade das mesmas em função do regime de delegação instituído;
- Emite capa de lote e digitaliza todos os documentos para arquivo informático, em diretório específico vocacionado para o Crédito;
- Arquiva, em *dossier* individual, as vias originais dos contratos de crédito e toda a documentação acessória, nomeadamente, cópia dos extratos das atas da CE, Relatórios de Risco, pareceres do CC, avaliações e outras que integrem o respetivo processo;
- Aplica as condições comerciais estabelecidas no preçário geral do Banco ou as acordadas para cada uma das fases do processo, ou, ainda, obtém, dos órgãos competentes, as autorizações correspondentes para aplicação de isenção ou redução de preçário;
- Entrega o *dossier* completo ao DCR que fica responsável pelo arquivo, tendo o apoio do DOP. Após o encerramento do processo de registo e arquivo, o DOP notifica o DCR e este valida o registo da operação no sistema de informação do Banco, aplicando-se, assim, o sistema de verificação.

4.5 Plano de investigação empírico

Neste ponto são explicitadas as diferentes fases de desenvolvimento do trabalho empírico e as diferentes atividades promovidas em cada uma das fases, cujo intuito é fundamentar duas asserções.

4.5.1 1ª – Fase do Trabalho Empírico

Esta primeira fase teve como foco geral a programação do estudo investigativo onde se incluiu: a escolha e estudo do contexto onde iria decorrer o trabalho, elaboração de estratégias auxiliaadoras à investigação pretendida e o estudo dos instrumentos de recolha de dados. Dentro desta programação, salientamos as seguintes etapas:

- **Análise de Documentos** → Esta análise foi baseada em Manuais de *Pricing*, de Imparidades e Políticas de Crédito.

O Manual da Política de Crédito pretende estabelecer uma política interna para este tópico como:

- As regras de concessão e contratação de operações de Crédito subjacentes às modalidades disponibilizadas pelo Banco;
- Os circuitos e processos de validação da capacidade do cumprimento do devedor;
- A formalização das garantias associadas;
- A gestão da *dossier* de crédito;
- A validação e gestão de risco de incumprimento;
- O acompanhamento da evolução da carteira de crédito e da exposição às contrapartes;
- As medidas conducentes á regularização de crédito vencido;
- Aplicação do preçário em cada fase de desenvolvimento de cada um dos processos de crédito.

Relativamente aos Manuais de *Pricing* são fundamentais pois estão relacionadas com a satisfação do cliente que é uma variável complexa, especialmente quando se trata de relações de longo prazo, como as que tipicamente enformam a relação banco-cliente. A satisfação deixa assim de ser um mero parâmetro de desempenho, colocando especial pressão sobre a análise sistemática do preço do bem ou serviço, baseada, no plano dos princípios, nas seguintes variáveis:

- Informação – a qualidade das decisões de fixação de preços depende da qualidade da informação subjacente, designadamente da evolução do mercado, dos concorrentes e das preferências do cliente. A capacidade para identificar as informações relevantes, avaliá-las e tomar decisões rápidas nesta base tem vindo a tornar-se determinante.
- Consistência estratégica – a integração consistente do preço na estratégia global do prestador de bens ou serviços, tanto na perspetiva do cliente, como na relação com os processos organizacionais e operacionais dentro da empresa, afigura-se determinante num mercado com clientes esclarecidos.

- Comunicação – num ambiente de maior transparência, torna-se fundamental um enfoque na proposta de valor apresentada ao cliente para os produtos e serviços prestados (value for-money), desde logo como forma de preservar ou explorar a diferenciação.

Por último, no Manual de Imparidades encontra-se explicita a forma como a Instituição bancária deve lidar com as Imparidades, o que acaba por ser uma das peças da Política de Gestão de Risco.

4.5.2 2ª – Fase do Trabalho Empírico

Nesta segunda fase, com a implementação das atividades experimentais relativas a conteúdos escolhidos, ocorreu uma recolha de Dados no âmbito deste trabalho empírico. Para tal, desenvolveram-se as seguintes atividades:

- Observação e intervenção, através de algumas questões, no decorrer da elaboração dos procedimentos para a Concessão de Crédito;
- Realização da entrevista estruturada aos cinco colaboradores participantes no trabalho empírico.
- Verificação dos procedimentos de crédito, nomeadamente, a entrega dos relatórios requeridos pelo BP mensalmente → Uma vez que é informação confidencial não me posso pronunciar sobre este tópico, contudo, posso apenas afirmar que tive acesso a um de uma Instituição Bancária.
- Elaboração de uma grelha de registo, para a observação do funcionamento diário do Departamento;
- Elaboração de um pequeno guião para a entrevista

4.6 Planeamento do Trabalho experimental

O trabalho empírico desenvolvido assentou no pressuposto de que, se houver uma gestão de qualidade numa Concessão de Crédito, isso resultará numa maior sensação de segurança para os clientes da Instituição que tenham o seu capital lá custodiado, o que consequentemente, poderá atrair mais clientes para a Instituição, uma vez que esta, à partida, numa situação de crise estará em ligeira vantagem, decorrendo da atribuição de créditos feita de forma legal e segura para ambas as partes.

Neste ponto, como foi referido anteriormente, iremos explicitar as partes mais relevantes do procedimento na execução do trabalho empírico. Por último, foi realizada a entrevista aos diversos colaboradores constituintes do Grupo Experimental.

4.6.1 Elaboração do material de apoio ao trabalho experimental

Wells (2009) refere que, “É importante compreender as razões que levam as pessoas a cometerem atos fraudulentos, para que seja possível melhorar a avaliação de risco e ajudar os diferentes empregadores e clientes na implementação de medidas que tenham como objetivo a prevenção e a detenção da fraude”.

Tendo como ponto de partida esta frase e, assumindo que muitas das crises económicas, assim como, o encerramento de alguns Bancos se deve à má concessão de créditos, juntamente com fraudes, achei por bem procurar alguma informação importante e determinante que estivesse em falta nos Manuais de Procedimento. Assim também questionar os próprios colaboradores quanto a alguma informação relevante não explícita nesses documentos.

Com base no que foi mencionado tanto no parágrafo supra, assim como, no decorrer deste projeto, nas fases de observação e conversação com os colaboradores, fui adquirindo diversos dados que me foram bastante úteis para a elaboração do guião da entrevista.

4.6.2 Instrumentos e técnicas de recolha de dados

Um dos instrumentos utilizados para a recolha de dados foi a Grelha de Registo. Através desta pretendeu verificar-se o grau de interajuda entre os colegas de trabalho, assim como, a comunicação interna, tanto por parte dos colegas do mesmo departamento, tanto como os restantes departamentos. De facto, numa organização o trabalho independente não é tão produtivo como o trabalho em conjunto onde há uma notória partilha de informação para que todos os constituintes da entidade sigam na mesma direção e não percam o “rumo.” A comunicação interna permite a eficiência e a eficácia dos colaboradores, o que é o principal objetivo das organizações, pelo que a comunicação interna se torna um dos principais agentes responsáveis pela criação e geração de valor nas organizações Brandão e Portugal (2015).

Para além da Comunicação Interna, também considerei de interesse perceber se os Manuais de Procedimentos eram efetivamente utilizados pelos colaboradores e no caso de não serem, a respetiva justificação, uma vez que são ferramentas que, em teoria e segundo o apêndice 1 da *International Standard on Auditing (ISA)315*, são bastante úteis e são elaboradas precisamente com o intuito de auxiliar os colaboradores, para além de que podem ser relevantes para a auditoria, podem ser classificadas como políticas e

procedimentos, como sejam: autorização; revisão de execução; processamento de informação; controlos físicos e segregação de funções, Costa (2010).

A pesquisa sobre os clientes é de extrema importância pois, no momento de Concessão de Crédito o cliente tem de ter alguma estabilidade financeira que deve ser confirmada *à priori*, de forma a que a Instituição Bancária não fique lesada. Como referem Rolfes, Wiley & Sons (1995) “o risco cria uma separação entre resultados e decisões. Se uma pessoa põe todas as suas economias em uma aposta na roleta e ganha, o resultado é comemorado mas a decisão de fazer a aposta pode, no entanto, ser considerada como errônea”.

Grelha de Registo			
	SIM	NÃO	JUSTIFICAÇÃO
Organização dos Arquivos, de forma a facilitar o acesso à informação			
Em caso de dúvida recorrem aos Manuais de Procedimento			
Comunicação Interna			
Pesquisa sobre o cliente			

Tabela 3 Grelha de Registo

4.6.2.1 Observação do quotidiano do Departamento de Crédito

Em virtude do seu teor naturalista, a observação não foi monitorizada por um guião de observação rígido. Contudo, foi dada especial atenção às interações estabelecidas e ao grau de envolvimento entre os colaboradores no decorrer do seu período laboral.

O investigador não teve nenhum envolvimento direto nos procedimentos, assim como, no normal funcionamento do departamento, intervindo apenas para colocar algumas questões, nunca proferindo a sua opinião ou parecer.

A utilização combinada da observação e de uma entrevista visa proporcionar um conjunto de informações mais rico sob a forma como os colaboradores desempenham a sua função laboral, bem como a transparência, seriedade, rigor e a seu parecer inerente a estes processos.

4.6.2.2 A entrevista

A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações (Ketele & Roegiers, 1999). Através de um questionamento oral ou de uma conversa, um indivíduo pode ser interrogado sobre os seus atos, as suas ideias ou os seus projetos. Previamente, a entrevista carece de um propósito (tema, objetivos e dimensões) bem definido. De seguida, a amostra dos indivíduos a entrevistar deve ser selecionada segundo métodos representativos da população ou de oportunidade.

O guião de entrevista é um instrumento para a recolha de informações na forma de texto que serve de base à realização da entrevista propriamente dita. O guião é constituído por um conjunto (ordenado ou não) de questões abertas (resposta livre), semiabertas (parte da resposta fixa e outra livre) ou fechadas (resposta fixa). Deve incluir uma indicação da entidade e/ou pessoa, data, local e título. Um texto inicial apresenta a entrevista e os seus objetivos, devendo ser lido ao entrevistado. O guião ainda pode conter notações (condições de administração) que auxiliam a condução da entrevista (tempo previsível de resposta, palavras-chave de resposta, questões para aprofundamento do tipo “pode dizer-me mais acerca deste assunto?”, etc.).

Depois de registada em papel ou em suporte magnético ou digital, a informação recolhida pela entrevista é tratada com vista à sua análise e à redação das conclusões.

A avaliação do grau de consecução dos objetivos preconizados para este trabalho empírico pode ser efetuada através da observação direta e contacto regular mantidos ao longo do tempo de implementação deste programa. Contudo estes dados, por serem recolhidos pelo próprio investigador, podem estar feridos de alguma parcialidade, pelo difícil afastamento entre observador e observado.

Ao proceder-se à comparação de dados obtidos pela entrevista com os dados resultantes da observação direta por parte do investigador conferem-se a esta fiabilidade, no caso de se verificar concordância nos mesmos. A triangulação de dados obtida deste modo é fundamental.

Neste trabalho de investigação, a análise de dados obtidos no campo, provenientes das entrevistas, das conversas informais, das falas e discursos recolhidos durante a observação participante será efetuada por meio de triangulação de dados e de fontes (Minayo, 1996). A triangulação tem a finalidade de convergir os dados recolhidos, para verificar a consistência das informações, tendo como base as diversas fontes utilizadas. Considerando as etapas atrás referidas, procedeu-se à elaboração do guião de entrevista, observando os seguintes pontos:

1. **Descrição do perfil do entrevistado** → Colaboradores do Departamento de Crédito com mais de 10 anos de experiência profissional e cuja área de formação seja Licenciatura ou Grau académico Superior com enfoque em Gestão ou Economia.
2. **Constituição da população e da amostra de indivíduos a entrevistar** → Tendo em consideração que o departamento é constituído por dez colaboradores e, na sua maioria, os profissionais têm as características mencionadas acima, optou-se por recorrer a metade dos funcionários e dentro dos que mostraram maior disponibilidade tentar escolher um número de indivíduos, dentro do possível, equilibrado em termos de sexo.
3. **Definição e dimensões do propósito da entrevista (temas, objetivos)** → Recolha de informações e opiniões em primeira pessoa sobre os objetivos da pesquisa que se prendem com a motivação gerada no sentido da continuidade do projeto de investigação e o seu eventual desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento, o que subentende que considerem que a implementação deste projeto é uma vantagem.
4. **Estabelecimento do meio de comunicação, do espaço e do momento** → A entrevista será realizada oralmente, com recurso a registo digital, mediante consentimento prévio, com duração prevista de vinte e cinco minutos, o que dá uma média de 5 minutos por questão, uma vez que é pretendido que o entrevistado fundamente a sua resposta. O horário de realização da entrevista depende do colaborador pois, há colaboradores que preferem dispor deste tempo na sua hora de almoço enquanto que, outros preferem após o seu horário laboral. De salientar que o local da entrevista será na própria instituição bancária.

5. Descrição dos itens ou características do guião

Guião da Entrevista
1- Quais os impactos da ISO 9001 na <i>performance</i> organizacional, em específico na Concessão de Crédito? Justifique.
2- Quais os impactos da ISO 9001 na <i>performance</i> financeira, em específico na Concessão de Crédito? Fundamente.
3- Dê a sua opinião relativamente à evolução no mercado da ISO 9001?
4- Quais as vantagens e benefícios, assim como, possíveis barreiras para a ISO 9001?
5- A auditoria é uma ferramenta que leva ao sucesso da gestão da qualidade?
6- O comprometimento de toda a organização é um fator chave para o sucesso da ISO 9001?

Tabela 4 Guião da Entrevista

4.7 Tratamento de Dados

Ao realizar as entrevistas foi perceptível o pouco conhecimento relativo à ISO 9001, como tal, de forma a conseguir obter mais alguma informação foi necessário dar uma breve explicação sobre em que consistia a ISO 9001, sendo que o que foi proferido foi o seguinte:

“De forma genérica, a ISO 9001 é um Sistema de Gestão de Qualidade cujo objetivo é garantir a otimização de processos e maior agilidade no fornecimento de serviços e produtos, sendo que, também, teoricamente, evitará possíveis fraudes internas, sendo bastante utilizada no setor industrial.”

Perguntas	Respostas	Respostas com especial relevância
<p>1- Quais os impactos da ISO 9001 na <i>performance</i> organizacional, em específico na Concessão de Crédito? Justifique.</p>	<p>A maioria das respostas convergiram numa só que consiste no descrédito de que não é apenas com a implementação da ISO 9001 que o processo de crédito vai ser melhorado pois, este tem de seguir normas específicas estipuladas previamente pelo BP e pelo Banco Central Europeu (BCE). Sendo que, referiram ainda que consideram como benefício a segurança que atribuirá aos clientes.</p>	<p>“Pode otimizar um processo ou outro. A ISO 9001 não traz grandes vantagens para o setor bancário.”</p>
<p>2- Quais os impactos da ISO 9001 na <i>performance</i> financeira, em específico na Concessão de Crédito? Fundamente.</p>	<p>Devido à falta de conhecimento no que diz respeito a este tema, infelizmente, não conseguiram responder.</p>	<p>“De forma à ISO 9001 se manter atualizada, esta norma, assim como muitas outras, são periodicamente revistas. Prova disso é a ISO 9001 já ter cinco versões (1987, 1994, 2000 e 2015). Estas constantes revisões/adaptações das normas são uma consequência natural de uma norma se tentar manter atual perante uma constante evolução do mercado e das próprias instituições.”</p>
<p>3- Dê a sua opinião relativamente à evolução no mercado da ISO 9001?</p>	<p>Devido à falta de conhecimento no que diz respeito a este tema, infelizmente, não conseguiram responder.</p>	<p>“De forma à ISO 9001 se manter atualizada, esta norma, assim como muitas outras, são periodicamente revistas. Prova disso é a ISO 9001 já ter cinco versões (1987, 1994, 2000 e 2015). Estas constantes revisões/adaptações das normas são uma consequência natural de uma norma se tentar manter atual perante uma constante evolução do mercado e das próprias instituições.”</p>

<p>4- Quais as vantagens e benefícios, assim como, possíveis barreiras para a ISO 9001?</p>	<p>As vantagens mencionadas foram tanto a vantagem competitiva para a instituição que aplicar esta certificação, assim como, atribuir uma maior sensação de segurança aos atuais clientes e potencialmente, conseguir atrair mais potenciais clientes. No que concerne as barreiras, a mais mencionada foi a falta de conhecimento por parte dos colaboradores e, a segunda barreira seria a resistência à mudança que muitos colaboradores nutrem, especialmente, colaboradores que estão na área da banca à mais anos. Para além das barreiras mencionadas, uma outra também proferida algumas vezes foi que seria um trabalho adicional que ia para além das normais funções dos colaboradores que teriam menos tempo para ter tudo pronto a tempo de uma auditoria externa adicional que tal implementação acarretaria.</p>	<p>“Para a atividade bancária a ISO 9001 não trás grandes benefícios, pode otimizar um processo entre outro mas, o que pouco importa para o cliente pois, o que este procura são taxas de juro e <i>spreeds</i> baixos, logo é indiferente para o cliente que haja uma certificação no processo de crédito. ”</p>
<p>5- A auditoria é uma ferramenta que leva ao sucesso da gestão da qualidade?</p>	<p>A auditoria foi reconhecida como importante para identificar as não conformidades relativamente aos procedimentos predeterminados, assim como, é fulcral para a obtenção de certificações de qualidade,</p>	

	principalmente internacionais. Sem esquecer que permite avaliar e medir a eficácia de um sistema de gestão, identificando oportunidades de melhoria e reduzindo os riscos.	
6- O comprometimento de toda a organização é um fator chave para o sucesso da ISO 9001?	Todos os entrevistados concordaram que para uma nova implementação ter sucesso na empresa, independentemente de ser a ISO 9001 ou não, toda a organização deve estar motivada e “convencida” de que é uma mais-valia para a organização como um todo, caso contrário será à partida um fracasso. A resistência à mudança é uma grande barreira nas organizações que acaba sempre por comprometer o sucesso de um novo projeto/objetivo.	

Tabela 5 Tratamento de dados

Como podemos comprovar, este tema é bastante sensível, tanto devido à falta de conhecimento sobre o mesmo, como pela resistência à mudança, devido às avaliações externas adicionais, assim como, devido à questão do que realmente valoriza o cliente, se valoriza a qualidade apesar das restantes condições/taxas ou se não valoriza a qualidade.

Relativamente às questões 5 e 6, não se verificarem respostas relevantes, uma vez que se tratam de tópicos de caráter geral, ou seja, aplicáveis a todas as instituições independentemente do seu setor, o que conseqüentemente, resulta num conhecimento do público em geral, incluindo colaboradores, sobre os mesmos. Os trabalhos de auditoria estão presentes em todas as empresas, principalmente nas instituições bancárias, o que resulta num conhecimento alargado sobre os mesmos, pelo que neste caso em específico as respostas dos entrevistados convergiram nas mesmas conclusões. Situação esta, igualmente aplicável à resposta 6, onde se questiona se o comprometimento dos colaboradores tem impacto numa implementação bem-sucedida, onde devido à experiência laboral por parte do grupo experimental, estes já tiveram contacto com outros

colaboradores onde verificaram alguma resistência à mudança, que pode ser uma implementação e/ou alteração de algum procedimento, pelo que as opiniões foram muito semelhantes

Posto isto, penso que esta parte em específico pode ser bastante interessante para se aprofundar mais, em possíveis futuras dissertações ou artigos científicos.

Para que todo o processo de gestão de crédito e cobranças seja bem sucedido, é fundamental a existência de uma política de crédito bem definida pela empresa, bem como o seu reconhecimento e aceitação, não só pelo departamento de crédito mas também por outros departamentos, nomeadamente o comercial.

O mercado apresenta a cada dia que passa novos desafios, as regras evoluem, a competitividade é determinante. A concessão de crédito, além de uma necessidade de quase todas as empresas é também um serviço prestado aos clientes. Se esse serviço apresentar diferenciação positiva terá a preferência dos clientes tornando-se para a empresa numa vantagem competitiva sobre as concorrentes. A implementação da ISO 9001 no processo de Concessão de Crédito seria justamente a vantagem competitiva que muitas instituições necessitam para se posicionarem no mercado de forma diferente dos seus concorrentes diretos, uma vez que estariam a dar mais garantias aos seus clientes atuais, o que a curto-prazo, teria impacto nos potenciais clientes. O sector bancário evoluiu de uma lógica de produção para uma lógica de *performance*, onde o principal objetivo é a obtenção da dimensão competitiva que permita fazer face aos concorrentes. A crescente concorrência a que o sector bancário foi subordinado motivou a redefinição das estratégias competitivas dos bancos, pelo que uma estratégia de diferenciação garantirá vantagem competitiva se incorporar elementos que distingam a oferta pela qualidade e pela reputação, daí que a marca constitua um ativo de importância crucial que permite a diferenciação da concorrência e garante a fidelização dos clientes. Os modelos de canal de crédito consideram que alterações na situação financeira das instituições financeiras que concedem crédito e dos agentes económicos que procuram esse mesmo crédito podem afetar a situação económica e a inflação, levando a que os fatores financeiros exerçam particular influência na transmissão de choques monetários à economia real.

Com o desenvolvimento do presente estudo conseguiram apurar-se as seguintes conclusões relativamente ao modelo de análise criado pela interligação das Asserções A1, A2 e A3 e A4 que aqui se relembram.

A1: A ISO 9001 proporciona o bom funcionamento da organização.

A2: Normalmente a auditoria é fundamental para o controlo e medição da qualidade

A3: O sucesso deste tipo de certificação, como um todo, está dependente do envolvimento dos colaboradores.

A4: A ISO 9001 tem conquistado cada vez mais notoriedade e reconhecimento no mundo empresarial.

Todas as asserções estão interligadas, uma vez que todas as organizações têm como objetivo a satisfação do cliente e a notoriedade, algo que a ISO 9001 poderá ajudar bastante, uma vez que permite um controlo da qualidade mais rigoroso que transmite mais segurança tanto aos clientes como aos colaboradores, uma vez que se regem por *guidelines* previamente testadas e implementadas em diversos setores, onde a sua eficácia e eficiência foi comprovada. Contudo, é importante salientar que boas *guidelines* por si só não garantem bons resultados, é necessário haver um orientação e um controlo, funções essas que estão a cargo do auditor interno, uma vez que este auxiliará os funcionários nas suas questões, assim como, certificar-se-á que as normas estão a ser cumpridas de forma correta para quando houver uma auditoria externa por parte da entidade reguladora estar tudo em conformidade com as exigências inerentes a esta certificação.

A ISO 9001 é um certificado de qualidade mas, uma certificado de qualidade com muito poder de diferenciação que pode beneficiar bastante a instituição que a implementar. Contudo, é necessário educar e sensibilizar, por parte das instituições bancárias, a população sobre esta certificação e as suas vantagens, para que desta forma os clientes possam tomar as suas decisões de forma mais consciente e informada, isto visto numa perspetiva teórica. Numa perspetiva mais prática, prisma esse conseguido através das entrevistas levadas a cabo no decorrer da elaboração desta dissertação, é bastante perceptível que os benefícios da ISO 9001 não são consensuais quando aplicados à Concessão de Crédito. Para além dos benefícios não serem consensuais, de haver algum desconhecimento no que toca a esta certificação, também é de salientar que a ISO 9001 acarretaria consigo mais trabalho e mais uma avaliação externa, algo que dificulta a aceitação da mesma por parte dos colaboradores dos departamentos que ficariam responsáveis por esta.

Reforçar também que, no decorrer da entrevista, o entrevistado com mais conhecimento na matéria foi aquele que mais subestimou a força desta certificação e o impacto da mesma no mercado, acabando sempre por menosprezar as suas vantagens. A questão que se coloca é se o entrevistado analisou os benefícios desta certificação na instituição como um todo e se realmente os clientes apenas se preocupam com os gastos e não com possíveis seguranças que a entidade lhes poderá dar. Uma instituição bancária capaz de transmitir segurança aos seus clientes, nos tempos que decorrem, poderá ser uma mais valia, dado os escândalos financeiros que ocorreram recentemente na área da banca nacional.

A Concessão de Crédito é um assunto bastante sensível, uma vez que, como refere Lagoa (2004), numa fase de abrandamento da atividade económica, a atitude dos bancos no que diz respeito à concessão de crédito é fundamental.

Pode acontecer que os bancos, ao decidirem adotar uma política de crédito mais restritiva, originem situações de instabilidade financeira que impossibilitem muitas empresas de cumprir exatamente as suas obrigações para com os credores, contribuindo assim para agravar a situação económica do país. Se este cenário ocorrer, perante as dificuldades das empresas, os bancos flexibilizarem as condições de concessão de crédito, ou renegociarem créditos anteriormente concedidos, tal contribuirá para que as empresas

possam ultrapassar períodos menos favoráveis e para que não sejam forçadas a fazer despedimentos e a realizar cortes tão violentos no investimento.

Em relação a Portugal, a atitude dos bancos na concessão de crédito é particularmente relevante porque o crédito bancário é uma importante fonte de financiamento para as empresas industriais e de serviços, correspondendo a mais de um quarto do total do financiamento destas empresas, como afirmam Lagoa (2004). Além disso, o crédito bancário é um fator relevante para a aquisição de habitação, como se verifica nas diversas notícias e estudos publicados pelo BP.

Concluindo-se que o canal de crédito é um mecanismo de transmissão da política monetária à atividade económica. Neste contexto, reforça-se a importância das condições financeiras neste mecanismo, pois permitem avaliar até que ponto alterações nos sectores financeiro e não financeiro afetam a relação entre as taxas de juro, despesa e inflação, mediante a influência no prémio de financiamento externo. Como referem Duc et al (2005), as condições financeiras têm um papel predominante no processo de transmissão da política monetária, na determinação das medidas de política a aplicar e na sua avaliação. O negócio bancário e as condições em que se exerce estão a mudar, ameaçando a sua rentabilidade. Por isso, torna-se necessário ter uma estratégia, estar permanentemente à escuta dos clientes e dos mercados e ter uma gestão eficaz na defesa da rentabilidade, que é essencial ao desenvolvimento do negócio, como refere Oliveira (1996). Com base, no parágrafo anterior, verifica-se quais deveriam ser as principais diretrizes futuras para as instituições bancárias de um modo geral, e porque não, também para os bancos em Portugal. Deste modo, segundo Silva (1992) os bancos portugueses têm que fazer ainda um maior apelo à eficiência e produtividade, reestruturação e reorganização dos serviços.

Não há dúvida de que a função de concessão de crédito, exercida pelas instituições bancárias, tem assumido ao longo dos tempos uma grande importância, quer para os clientes utilizadores de fundos, quer para as próprias instituições, não esquecendo os efeitos macroeconómicos induzidos a nível global, regional e local, como refere Caiado (1998).

Como citado supra de diversos autores, a diferenciação por parte de uma instituição, seja ela bancária ou não, perante os seus concorrentes é fulcral, pois apenas através desta, a organização se irá conseguir destacar no mercado, o que certamente, resultará numa crescente procura por parte dos clientes.

Algumas das limitações do estudo realizado passam pelo reduzido número de intervenientes, tanto de colaboradores como instituições em si. Este estudo apenas tem como foco o departamento de concessão de crédito sendo que é uma certificação que pode ser implementada em qualquer departamento da organização. Por último, também teria sido interessante perceber a respetiva dos clientes perante esta certificação e as entidades que a obtém.

Deixo aqui algumas pistas para investigação futura, nomeadamente, perceber que outros departamentos de instituições bancárias beneficiariam desta certificação, assim como, averiguar o nível de conhecimento dos clientes face a esta certificação nos diversos setores e depois em específico no setor da Banca.

Para finalizar, a solidez e a força do sistema humano e social da empresa vai determinar a sua capacidade para desenvolver o seu sistema económico, lidar com mudança e ser capaz de se adaptar (Crozier e Friedberg,1977).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A.P.B. Associação Portuguesa de Bancos. (2011).
- Abrahams, A. S., Jiao, J., Wang, G. A., & Fan, W. (2012). Vehicle defect discovery from social media. *Decision Support Systems*, 54(1), 87–97
- Al-Najjar, S. M., & Jawad, M. K. (2011), "ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions: An Empirical Study", *International Journal of Business Administration*, 2(3), 118–131.
- Alcarva, P. (2011). A Banca e as PME. *Vida Económica*.
- Alexander, C. (2008). Em *Value at Risk Models v. 4* (pp. 1-10). Market Risk Analysis.
- Amaral, Marco (2015). Researchgate.net Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/315741525_Types_of_risks_in_banking/link/58e1140b92851c36954b221d/download
- António Teixeira, N. S. (2016). *Gestão da Qualidade - De Gestão modelo de excelência de EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.
- APCER. (2015), "GUIA DO UTILIZADOR ISO 9001:2015", *International Organisation for Standardisation*, 49(4298), 1–9.
- Augustyn, M.M. and Pheby, J.D. (2000), "ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company", *Managing Service Quality*, Vol. 10 No. 6, pp. 374-88.
- Augustyn, M.M. and Pheby, J.D. (2000), "ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company", *Managing Service Quality*, Vol. 10 No. 6, pp. 374-88.
- Bauer, Martin W.; Gaskell, George (org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. 448 p.
- Bessis, J. (1998). *Risk Management in Banking*. John Wiley & Son Ltd.
- Blatt, Adriano (2000). *Dicas para cobrar e combater a inadimplência*. São Paulo: STS Publicações e Serviços.
- Bliss, R., & Flannery, M. (2002). Market Discipline in the Governance of U.S. Bank Holding Companies: Monitoring vs. Influencing. *Review of Finance*.

BP. (2007). bportugal.pt. Retrieved from <https://www.bportugal.pt/consultapublica/consulta-do-banco-de-portugal-no-22007-modelo-de-avaliacao-de-riscos-mar-adoptado>

Brandão, Nuno; Portugal, Miguel (2015), “A Comunicação Interna e o IntraEmpreendedorismo” in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional, Coleção Desafios da Globalização*, Vol. 5, Lisboa, Escola Editora, pp. 149-175;

Caiado, Aníbal Campos (1998), “Gestão Bancária, conceitos e aplicações”, Editora Internacional, Lisboa.

Caiado, J. (2008). *Gestão das Instituições Financeiras*. Edições Sílabo.

Carvalho P. V. (2009). *Fundamentos da Gestão de Crédito*. Lisboa: Edições Sílabos;

Chen, C. K., Anchecta, K., Lee, Y. D., & Dahlgard, J. J. (2016), "A stepwise ISO-Based TQM implementation approach using ISO 9001:2015", *Management and Production Engineering Review*, 7(4), 65–75.

Cohen, L. & Manion, L. (1980, 1997). *Research Methods in Education*. 4ª Edição. Londres: Routledge, Inglaterra.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação (2ª Edição)*. Bookman.

Costa, C.A (2003). *Métodos Qualitativos na Análise de Risco de Crédito – Confiança e credibilidade na Relação entre Bancos e as Empresas*.

Crozier M, Friedberg E. (1977). *L'Acteur et le Systeme*, Editions du Seuil.

De Ketele, J., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados, Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Instituto Piaget, Coleção Epistemologia e Sociedade, Lisboa.

Diamond, Douglas W. e Philip H. Dybvig (2000). “Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity”, *The Journal of Political Economy*, Volume 91, n.º 3, pp. 401- 419.

Diehl, A. A. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. Prentice Hall.

- Duarte, C. I. (2012). Implementação do sistema de gestão da qualidade NP EN ISO 9001:2008 numa indústria de produção de presunto. Obtido de Faculdade de Ciências e Tecnologia: <https://run.unl.pt/handle/10362/8853>
- Duc, Louis; Bondt, Gabe; Calza, Alesandro; Ibañez, David; Rixtel, Adrian e Scopel, Silva. (2005), "Financing conditions in the Euro Area", European Central Bank Occasional Paper, 37.
- Esgarrancho, S., & Cândido, C. J. F. (2017), "Firm preparation for ISO 9001 certification – the case of the hotel industry in Portugal", Total Quality Management and Business Excellence, (December), 1–20.
- Fernandes, D. R. (2015), "Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia", Revista de Ciências Jurídicas E Empresariais, 13(2), 57–68.
- Fortin, M.-F. (1999). O Processo de Investigação da Concepção à Realização. Loures: Lusociência.
- Furtado, A. (2003). Impacto Da Certificação Iso 9000 Nas Empresas Portuguesas.
- Gallati, R. (2003). Risk Management and Capital Adequacy. McGraw-Hill Education.
- Garza-Reyes, J. A., Rocha-Lona, L., & Kumar, V. (2015), "A conceptual framework for the implementation of quality management systems", Total Quality Management & Business Excellence, 26(11–12).
- Gestel, T. V., & Baesens, B. (2009). Credit Risk Management. OXFORD University Press.
- Gil, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p.
- Godbole, S., Bhattacharya, I., Gupta, A., & Verma, A. (2010). Building Re-usable Dictionary Repositories for Real-world Text Mining. Em Proceedings of the 19th ACM International Conference on Information and Knowledge Management (pp. 1189–1198)
- González, A.; Pascual, J. (2001). Gestión Bancária – Los nuevos retos en un entorno global. 2ª Edição atualizada, Serie McGraw-Hill de Management, Madrid.

- Greuning, Van; Sonja, Brajovic (2009). *Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management*
- Grinsven, D. H. (2010). *Risk Management in Financial Institutions: Formulating Value Propositions*. IOS Press BV.
- Hoyle, D. (2009). *Quality Systems Handbook*. Routledge.
- Hungles, B. P., & Polit, D. F. (1995). *Fundamentos de Pesquisa Em Enfermagem - 3ª Edição*. Artes Médicas.
- Ingason, H. T. (2015), "Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 194(October 2014), 192–200.
- Lagoa, Sérgio; Leão, Emanuel e Santos, João (2004), "Sistema bancário: evolução recente e o seu papel no ajustamento da economia portuguesa", *Departamento de Prospectivo e Planeamento*, Nº 10.
- Lee, D.C., Webb, M.L., 2009. *Pharmaceutical Analysis*, Wiley-Blackwell, p. 3.
- Liliana, F., Medina, C., & Cardenas, C. R. (2017), "sistema de gestión iso 9001- 2015 : técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación Management system ISO 9001-2015: techniques and tools of quality engineering for the implementation", *Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 17, 59–69.
- Ludke, M.; André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, E.P.U., 1986. 99p
- Lukichev, S., & Romanovich, M. (2016), "The Quality Management System as a Key Factor for Sustainable Development of the Construction Companies", *Procedia Engineering*, 165, 1717–1721.
- Matias, Francisco José Ferreira (2012). *Impacto da Gestão no Risco das Instituições Financeiras*. Tese do Mestrado em Contabilidade e Finanças, Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais
- McAdam, R. and Canning, N. (2001), "ISO in the service sector: perceptions of small professional firms", *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 2, pp. 80-92.

Miller, T.W. (2005). *Data and text mining: a business applications approach*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International

Minayo, M. C. S.(1996). *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco,

Nadae, J. d., Oliveira, J. A., & Oliveira, O. J. (2009). Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos. *Gestão Da Produção, Operações E Sistemas*, 93-114.

O'Mara, C.E., Hyland, P.W. and Chapman, R.L. (1998), "Performance measurement and strategic change", *Managing Service Quality*, Vol. 8 No. 3, pp. 178-82.

Oliveira, Carlos de (1996), "Por onde vai a banca de particulares", *Semanário Económico*, Lisboa

Othman, Radiah and Ameer, Rashid (2009). *Market Risk Disclosure: Evidence from Malaysian Listed Firms*

Pinho, A., & Soares, I. (2011). *Sistema de Gestão da Qualidade - Guia para a sua implementação*. Edições Sílabo.

Pinto, A., Soares, I (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação*,

Pires, A. R. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços e Educação*. Edições Sílabo.

Pires, R. A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo

Popper, K. (1972). *A Lógica da Pesquisa Científica*. Cultrix.

Portuguese Journal of Management Studies.

Ribeiro, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

Ribeiro, S. P. (2012). *Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade Norma NP EN ISO 9001 : 2008*. Dissertação de Mestrado, ISCAP.

- Richardson, J. (1989). *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas* (3ª Edição Revista e Ampliada). Editora Atlas.
- Rodríguez, D., Poenza, L., Carralero, A., Tamayo, A., & Segura, F. (2017), "Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad por la Norma ISO 9001:2015. Estudio de Caso", *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores.*, 1–29.
- Rolfes, Wiley & Sons (1995). *Strategic Credit Management*, Son N. Basu
- Rosa, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.
- Santos, B. (2002), *Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências*, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 63, 237-280
- Saunders, A., & Cornett, M. M. (2011). *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach*. MCGRAW-HILL EDUCATION.
- Sha’ri Mohd Yusof, Elaine Aspinwall (2000). *Critical success factors in small and medium enterprises: Survey results*
- Sharda, R., Delen, D., Turban, E., (2014). *Business intelligence: a managerial perspective on analytics*. (3rd ed.). Harlow. Pearson.
- Silva, I. F. (2008). *O acordo de Basileia II e o impacto na gestão de riscos da banca e no financiamento das empresas*. Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.
- Silva, J. M. Brás da (1992), “A banca do futuro”, *Inforbanca*, Nº 16.
- Silva, J. S. (2011). *Desenvolvimento de uma metodologia para implementação de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2008*.
- Singh, P. (2008), “Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 113 No. 1, pp. 40-59
- Singh, P.J. and Mansour-Nahra, P. (2006), “ISO 9000 in the public sector: a successful case from Australia”, *The TQM Magazine*, Vol. 18 No. 2, pp. 131-42.
- Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. (2010), "Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS Industrial management and

organisation Industrial management and organisation", *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1), 476–483.

Solomon J. F.; Solomon, A.; Norton D. S. (2000). A conceptual Framework for Corporate Risk Disclosure Emerging from the Agenda for Corporate Governance Reform.

Stieglitz, S., & Dang-Xuan, L. (2012). Political Communication and Influence through Microblogging - An Empirical Analysis of Sentiment in Twitter Messages and Retweet Behavior (pp. 3500– 3509).

TANG, S.L.; KAM, C.W. A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 Iss: 6 p. 562 – 574, 1999.

Tsim, Y. C., Yeung, V. W., & Leung, E. T. (2002). An adaptation to ISO 9001:2000 for certified organizations. *Managerial Auditing Journal*, 245-250.

Wells, J.T. (2009), *Fraude na Empresa - Detecção e Prevenção*, 2ª Edição, Coimbra: Almedina.

Yang, C.-C. (2012). The Integration of TQM and Six-Sigma. Obtido de <https://www.intechopen.com/books/total-quality-management-and-sixsigma/the-integration-of-tqm-and-six-sigma>

Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *International Journal of Quality & Reliability*, 472-491.