

# O Impacto dos Reconhecimentos EFQM na Gestão das Organizações

## Luis Pimentel

Ph.D. em Gestão. BRU/UNIDE (ISCTE-IUL),  
Investigador Integrado  
luisvilelapimentel@gmail.com



## António Ramos Pires

Ph.D. em Sistemas de Gestão. Instituto  
Politécnico de Setúbal, Professor Coordenador  
antonio.pires@estsetubal.iips.it



A relação entre a evolução dos modelos de gestão nas organizações portuguesas e os reconhecimentos EFQM, bem como com a implementação de programas de gestão da qualidade com base no EFQM é evidenciada neste estudo. Quando a pontuação dos reconhecimentos EFQM aumenta, a "melhoria da gestão" após a implementação de processos reconhecidos como prémio pela EFQM tende também para aumentar.

## Resumo<sup>1</sup>

O objetivo deste artigo é analisar como os reconhecimentos da *European Foundation for Quality and Management* (EFQM) e a correspondente implementação de programas de gestão da qualidade (variável 1), contribuem para a evolução dos modelos de gestão nas organizações (variável 2). Para este efeito, testaram-se hipóteses de correlação entre estas duas variáveis. A investigação abrangeu as 35 organizações que receberam reconhecimentos EFQM em Portugal, entre 2010 e junho de 2015. As bases para o estudo

foram, por um lado, os diferentes níveis/pontuação obtidos nos reconhecimentos EFQM e, por outro lado, as diferentes fases de evolução do modelo de gestão (sob a forma de sistemas de controlo de gestão) em que as organizações foram classificadas. Para este efeito, as organizações responderam a um questionário (associado a entrevistas) em que situavam a fase de evolução do modelo de controlo de gestão em que se inseriam após a atribuição dos reconhecimentos (foram consideradas 10 fases/níveis, desde sistemas de controlo de gestão básicos - fase 1 - até sistemas muito avançados e eficientes - fase 10). Os resultados da investigação traduzem-se em importantes contributos para a literatura no âmbito da gestão de qualidade. Em primeiro lugar, a atribuição dos reconhecimentos EFQM e a correspondente implementação de programas de gestão de qualidade têm um

### Palavras-Chave:

Gestão da Qualidade;  
Reconhecimentos EFQM;  
Modelos de Gestão;  
Sistemas de Controlo de Gestão;  
TQM.

impacto favorável no desenvolvimento de modelos de gestão nas organizações (que indicam um valor médio de 5,1 em termos das fases de evolução). Complementarmente, uma positiva e forte correlação (coeficientes Pearson e Spearman) foi identificada entre as duas variáveis: 1) diferentes níveis/pontuação dos reconhecimentos EFQM; 2) diferentes fases de evolução do modelo de controlo de gestão das organizações. Esta correlação permite concluir que, quando a pontuação dos reconhecimentos EFQM (variável 1)

aumenta, a 'melhoria da gestão' após a implementação de processos reconhecidos como prémio pela EFQM (variável 2) tende também para aumentar.

## 1. Introdução

Cada vez mais as organizações, públicas ou privadas, estão orientadas para a excelência como forma de obterem elevados níveis de desempenho. A implementação e melhoria de modelos de gestão e de sistemas de controlo de gestão nas organizações são, por seu lado, cruciais para a obtenção de excelência, bem como a garantia de que a *performance* é medida de forma fiável e rigorosa. Trata-se de um desafio permanente, quer para académicos, quer para gestores operacionais (Fitzgerald, 2007). Desde os anos 90 que os investigadores (académicos e profis-

<sup>1</sup>Este estudo é parte de um programa de investigação mais vasto, abrangendo o estudo do processo de implementação EFQM nas organizações.

sionais) têm estado preocupados com a implementação eficaz de sistemas de controlo de gestão que possam medir de forma fiável a *performance* das organizações. Sistemas e ferramentas inovadoras de controlo de gestão e contabilidade de gestão têm vindo a ser desenvolvidos desde então, como sejam a gestão por objetivos, o custeio baseado nas atividades, *tableaux de bord*, *balanced scorecard* (BSC), ou *total quality management* (TQM) (Hopper *et al.*, 2007). Estas ferramentas procuram medir o desempenho nas organizações não só na perspectiva financeira tradicional, mas abrangendo também indicadores não-financeiros (abrangendo, por exemplo, perspetivas de clientes, qualidade, ou inovação). Consequentemente, indicadores de qualidade, de satisfação de clientes ou de colaboradores, apareceram como indicadores chave de medida de desempenho, devidamente associados a objetivos.

Mais recentemente, desenvolveram-se *business excellence models* (BEM) os quais, associados a mudança organizacional, trouxeram um enfoque incremental aos sistemas TQM enquanto ferramenta de gestão orientada para a excelência, eficiência e obtenção de *outputs* favoráveis, quer financeiros, quer não-financeiros (Dahlgaard *et al.*, 2013). Um dos mais conhecidos BEM é o modelo da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), o qual atribui prémios por reconhecimento de práticas de excelência nas organizações (EFQM, 2015).

Este artigo apresenta evidência relativa ao impacto que os reconhecimentos EFQM (por extensão, também o TQM) têm na eficiência e fiabilidade dos modelos de gestão e sistemas de controlo de gestão nas organizações. Concretamente, a investigação desenvolvida pretende analisar como a atribuição de reconhecimentos EFQM às organizações e a correspondente implementação de programas de gestão de qualidade (variável 1) contribuem para a evolução dos modelos de gestão e sistemas de controlo de gestão (variável 2). Para este efeito, testaram-se hipóteses de correlação entre as variáveis 1 e 2. Como suporte, elaborou-se um questionário que abrangeu todas as organizações que, em Portugal, receberam reconhecimentos EFQM entre 2010 e 2015 (junho).

## 2. Enquadramento do Tema

Existe evidência no sentido de os modelos de gestão e sistemas de controlo de gestão para medida de desempenho nas organizações originarem melhores índices de *performance* (Berry *et al.*, 2009). Componentes importantes destes modelos e sistemas de controlo de gestão são a cultura organizacional e ainda o conceito de TQM que, após uma abordagem inicial associada ao controlo de qualidade, em 1988 (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2006), começou a ser utilizado mais recentemente nas óticas de gestão e melhoria da qualidade, e também avaliação de desempenho. O TQM está, por seu lado, intrinsecamente ligado a uma abordagem organizacional, em que a qualidade surge como um 'ultimate outcome' associado ao funcionamento global da organização (Cameron & Sine, 1999). Consequentemente, TQM pode ser definido como 'o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para o permanente atingimento da satisfação do cliente e para a melhoria contínua, através de um

sistema integrado de técnicas e ferramentas adequadas' (Rad, 2006).

Existe uma ligação muito estreita entre TQM e excelência empresarial, a qual é determinante para a liderança e para elevada *performance* nas organizações. O modelo EFQM tem vindo a ser muito utilizado para o atingimento desses objetivos, mas também enquanto modelo alternativo de controlo de gestão. Boulter *et al.* (2013) apresentam evidência no sentido de que os reconhecimentos EFQM e a excelência têm um impacto favorável na *performance* empresarial. Concretamente, as *award-winning* organizações apresentam melhor desempenho (quer de natureza financeira, quer não financeira) do que as *non-award-winning*.

O modelo EFQM baseia-se num processo de auto-avaliação que requiere a implementação de procedimentos organizacionais adequados nas organizações. Assim, para além da atribuição de reconhecimentos, as organizações também utilizam o modelo para valorizar a aprendizagem, a criatividade, e a inovação, no âmbito de uma visão holística da organização (EFQM, 2015). Ao envolver todos os colaboradores, o processo de auto-avaliação permite verificar o impacto dos modelos de gestão nas organizações. No âmbito da aplicação do modelo, os critérios de medida estão divididos em dois grupos, os meios (*enablers*), que estão associados à forma de utilização dos recursos, e os resultados (*results*), que traduzem aquilo que a organização atinge. Se os meios adequados forem efetivamente implementados, então as organizações atingirão os resultados expectáveis. Numa lógica de controlo de gestão, os resultados são causados pelos meios, e os meios são melhorados utilizando o *feedback* dos resultados, pelo que é possível identificar relações de causa-efeito entre aquilo que a organização faz e os resultados obtidos (APQ, 2016; EFQM, 2015).

No setor público, a *common assessment framework* (CAF) é a ferramenta que foi adotada especificamente para esse setor de forma a suportar a auto-avaliação do modelo EFQM. De facto, a CAF também se baseia no TQM e adaptou o EFQM ao setor público, sem alterações significativas (EIPA, 2015). Em termos globais, no setor público é dada maior relevância à qualidade de serviço. A gestão da qualidade é visível em termos de eficiência (utilização de recursos e/ou redução de custos) e de eficácia (satisfação de clientes/cidadãos e de colaboradores). O modelo EFQM é uma ferramenta que pretende reconhecer a excelência nas organizações. Sendo um processo baseado na auto-avaliação, existe uma avaliação externa que tem como objetivo validar e avaliar as pontuações obtidas e, em última análise, reconhecer a excelência. Esta avaliação externa é da responsabilidade da EFQM com o apoio (no caso de Portugal) da Associação Portuguesa da Qualidade (APQ), que é um *partner* da EFQM (APQ, 2016).

O reconhecimento da excelência pela EFQM traduz-se em três diferentes níveis de: (i) '*Committed to excellence* (C2E)', em que as organizações obtêm reconhecimento pelo seu compromisso e recebem uma ou duas estrelas; (ii) '*Recognized to Excellence* (R4E)', em que as organizações são reconhecidas pelos resultados alcançados e recebem três, quatro ou cinco estrelas, que

se traduzem, na prática, em pontuações acima de 300 pontos; e (iii) 'Excellence award'. Neste último caso, as organizações são avaliadas aos mais altos níveis de responsabilidade europeus e podem ser reconhecidas por um dos 3 seguintes reconhecimentos de topo: a) 'Excellence award finalist'; b) 'Excellence award prize winner'; e c) 'Excellence award winner' (o reconhecimento mais alto que, na prática, ronda os 750 pontos) (APQ, 2016; EFQM, 2015).

A evolução dos modelos de gestão traduz-se, na prática, na forma como os sistemas de medição de desempenho, os sistemas de controlo de gestão, a cultura organizacional, ou a gestão da qualidade são implementados nas organizações. O modelo EFQM e a TQM têm também sido referenciados na literatura como intrinsecamente ligados aos modelos de controlo de gestão (e.g. BSC), à cultura organizacional e aos modelos de gestão em geral, quer no setor privado (Pesic & Dahlgard, 2013), quer no setor público (McAdam & Saulters, 2000).

### 3. Metodologia

A investigação desenvolvida abrange a totalidade das organizações que receberam reconhecimentos EFQM em Portugal entre 2010 e 2015 (junho). A lista destas organizações é apresentada no anexo 1. Estas 35 organizações (16 privadas e 19 públicas), ao serem reconhecidas como excelência no âmbito do modelo EFQM, receberam uma pontuação que é quantitativa nos casos de R4E e *Excellence award*, ou qualitativa nos casos de C2E (uma ou duas estrelas), mas passível de quantificação por via da avaliação de três ações específicas, cujas iniciativas são medidas numa escala com valor mínimo e valor máximo. Estas ações e respetivas iniciativas são monitoradas por avaliação externa. Nestes reconhecimentos C2E, a monitorização tem por base a avaliação numa escala Likert (1 a 5, sendo 1 fraco e 5 muito bom) das diversas iniciativas desenvolvidas (que se visualizam numa média), as quais seguem a lógica de meios (*enablers*) e resultados (*results*) do modelo EFQM. A consulta destas avaliações e respetivos processos recebeu autorização por parte das organizações envolvidas.

Uma escala entre 0 e 750 pontos (valor mais elevado relativo a 'Excellence award winner') foi definida para medir a pontuação das 35 organizações, sendo este *score* a base para a variável 1 (atribuição de EFQM *awards* às organizações). Nos casos de R4E e 'Excellence award', a pontuação quantitativa foi diretamente considerada, nos casos de C2E, o *score* foi traduzido numa escala de 0 a 300 pontos pelo facto de o nível seguinte de reconhecimento – R4E – registar como pontuação mínima um valor acima de 300 pontos.

Complementarmente, um questionário foi apresentado às 35 organizações visando a identificação de qual a fase de evolução do modelo de gestão (sob a forma de sistemas de controlo de gestão) em que se encontravam inseridas. Este questionário foi construído com o apoio de cinco especialistas portugueses (três académicos e dois profissionais associados ao modelo EFQM), e foi apresentado a administradores ou gestores da qualidade ligados às candidaturas EFQM (entrevistas individuais). Duas

questões foram colocadas: (i) no âmbito dos reconhecimentos EFQM, a sua organização evoluiu favoravelmente nos dois anos seguintes à atribuição do reconhecimento, em termos do modelo de gestão e da cultura organizacional?; e (ii) em que fase de evolução dos modelos de gestão/controlo de gestão se enquadrava melhor a sua organização? Como base para a resposta, foram apresentadas 10 fases/níveis possíveis de evolução dos modelos de gestão. A fase 1 traduz a existência de instrumentos de gestão que abrangem definição de estratégia, orçamento e controlo (em base anual), enquanto que a fase 10 traduz sistemas e instrumentos muito avançados de gestão (controlo e medidas corretivas atempadas e frequentes a todos os níveis da organização; orçamentos ajustados; avaliação de desempenho

"(...) pode-se afirmar que a gestão da qualidade tem sido fortalecida pelo impacto relevante e significativo (através dos reconhecimentos EFQM) na eficácia dos modelos de gestão e na cultura das organizações, dando razão aos autores que afirmam que o TQM ainda está bem presente como ferramenta de gestão muito útil nas organizações (Dahlgard-Park, 2011)".

dos gestores em todos os níveis hierárquicos).

A identificação das fases intermédias pode-se sintetizar da seguinte forma: fase 2 – Gestores responsabilizados por objetivos, que são definidos a nível local ou parcial; controlo em base trimestral; fase 3 – Gestores responsabilizados por objetivos e meios, mas a nível local ou parcial; orçamentos parciais; controlo em base mensal; fase 4 – Envolvimento coletivo na definição, alinhamento e convergência dos objetivos; controlo em base mensal; indicadores tempestivos; fase 5 – Envolvimento coletivo na definição de objetivos e meios, de forma descentralizada; controlo mensal, desagregado por segmentos e abrangendo análise de desvios, indicadores tempestivos e fiáveis; fase 6 – Avaliação de desempenho de gestores a nível parcial ou local; indicadores de avaliação ligados a objetivos; fase 7 – Indicadores de avaliação de desempenho convergentes e abrangendo a organização como um todo; fase 8 – Existência de reuniões regulares de controlo abrangendo análise de desvios e medidas corretivas, mas parciais ou locais; sistema de incentivos locais e parcialmente ligado ao modelo de gestão e a objetivos; fase 9 – Existência de reuniões regulares e tempestivas de controlo abrangendo análise de desvios e medidas corretivas a nível global da organização; sistema de incentivo ligado a objetivos individuais dos gestores.

A forma de seleção dos respondentes ao questionário (especialistas na área da qualidade) segue o método conhecido como a 'theory-based sampling approach'. Este método de investigação científica refere explicitamente que, quando os participantes selecionados são os únicos que estão em condição de proporcionar informação apropriada e relevante no âmbito da investigação em curso, devem ser esses os respondentes selecionados por terem a melhor perceção dos factos para informar o investigador (Janesick, 2000; Patton, 2002).

Sendo o principal objetivo deste artigo verificar o impacto dos reconhecimentos EFQM (e conseqüente implementação de

programas de qualidade) na evolução dos modelos de gestão nas organizações, testaram-se as hipóteses de correlação entre os diferentes níveis/scores dos reconhecimentos EFQM nas organizações (variável 1) e a 'melhoria da gestão' - diferentes fases de evolução dos modelos de gestão/sistemas de controlo de gestão (variável 2). Para este efeito, e de forma a testar a significância da correlação entre as duas variáveis, utilizaram-se os coeficientes de correlação Pearson (r) e Spearman (rho). Estes coeficientes (que podem variar teoricamente entre -1 e +1) são muito usados em termos científicos e académicos nos casos de explicação por forte correlação, podendo existir problemas de colinearidade (no caso Pearson), e quando existem suspeitas de *outliers* (no caso Spearman) (Hair (Jr) et al., 2010; Smith, 2003).

#### 4. Estudo Empírico

Para testar as hipóteses de correlação entre as variáveis 1 e 2, recolheram-se as observações relativas à pontuação dos reconhecimentos EFQM (variável 1) e às respostas aos questionários (impacto no modelo de gestão – questão 2), que são apresentadas no quadro I. A ordem das organizações é aleatória e independente da ordem apresentada no anexo 1.

Relativamente à primeira questão colocada no questionário, todas as 35 organizações responderam 'sim', o que implica que,

Organizações (ordem)	Pontuação EFQM <i>award</i> (0-750) (variável 1)	Impacte no modelo de gestão/ Fases de evolução (questionário)(0-10) (variável 2)
1	565	8
2	330	4
3	116	3
4	146	3
5	145	4
6	625	9
7	181	4
8	525	9
9	360	8
10	475	6
11	116	3
12	137	4
13	375	8
14	122	5
15	127	4
16	214	7
17	123	4
18	89	3
19	131	3
20	137	4
21	167	4
22	192	5
23	248	7
24	133	3
25	625	9
26	158	4
27	195	3
28	472	9
29	158	6
30	471	8
31	122	4
32	475	7
33	126	2
34	139	4
35	256	1

Quadro I – Observações (variáveis 1 e 2)

após o processo de implementação dos EFQM *awards*, existe um impacto favorável na 'melhoria da gestão'. De forma a processar e testar a significância da correlação (coeficientes Pearson e Spearman) entre as variáveis 1 e 2, utilizou-se a ferramenta SPSS. O quadro II apresenta os resultados obtidos.

		Estatísticas
Spearman's rho	Coef. Correlação	.739*
Sig. (2-tailed)		.000
N		35
Pearson's r	Coef. Correlação	.827*
Sig. (2-tailed)		.000
N		35

\*Correlação é estatisticamente significativa ao nível de 0.01 (2-tailed)

Quadro 2- Correlações

Como se pode verificar no quadro II, existe uma correlação positiva e muito forte entre as variáveis 1 e 2 (.827 para o coeficiente Pearson, .739 para o coeficiente Spearman), sendo também estatisticamente significativa (nível de significância de 1%). Consequentemente, quando a pontuação associada aos EFQM *awards* aumenta, a outra variável ('melhoria da gestão') tende também a aumentar. Calculou-se também a média das respostas ao questionário associadas à variável 2, obtendo-se o valor de 5.114.

#### 5. Conclusões

Sintetizando, pode-se concluir que a implementação de processos de gestão da qualidade baseados no modelo EFQM pelas organizações em Portugal tem um impacto favorável em procedimentos associados a modelos de gestão (resposta à primeira questão do questionário). O facto de a média relativa à variável 2 (impacto no modelo de gestão/fases de evolução do modelo de controlo de gestão) apontar para o nível 5, significa que as organizações utilizam, após a implementação de processos de gestão da qualidade/reconhecimentos EFQM, modelos de gestão evoluídos caracterizados, em média, por processos adequados de gestão orçamental, e por ferramentas de controlo que permitem cálculo e análise de desvios. Os correspondentes sistemas de informação funcionam de forma eficiente, o que permite a obtenção de indicadores fiáveis e atempados. Complementarmente, uma positiva e forte correlação foi encontrada entre as duas variáveis testadas neste estudo. Assim, quando a pontuação dos reconhecimentos EFQM (variável 1) aumenta, a 'melhoria da gestão' após a implementação dos respetivos processos (variável 2) tende também a aumentar. Consequentemente, pode-se afirmar que a gestão da qualidade tem sido fortalecida pelo impacto relevante e significativo (através dos reconhecimentos EFQM) na eficácia dos modelos de gestão e na cultura das organizações, dando razão aos autores que afirmam que o TQM ainda está bem presente como ferramenta de gestão muito útil nas organizações (Dahlgard-Park, 2011). ▮



## Referências bibliográficas

- APQ (2016). Associação Portuguesa da Qualidade. EFQM. Acesso em 19 de maio de 2016, [www.apq.pt](http://www.apq.pt).
- Berry, A.J., Coad, A.F., Harris, E.P., Otley, D.T. e Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41, 2-20.
- Boulter, L., Bendell, T. e Dahlgaard, J. (2013). Total quality beyond North America – A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(2), 197-215.
- Cameron, K. e Sine, W. (1999). A framework for organisational quality culture. *Quality Management Journal*, 6(4), 7-25.
- Dahlgaard, J.J. e Dahlgaard-Park, S.M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 18(3), 263-281.
- Dahlgaard, J.J., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., Banegas, L.A. e Dahlgaard-Park, S.M. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 519-538.
- Dahlgaard-Park, S.M. (2011). The quality movement: Where are you going? *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 493-516.
- EFQM (European Foundation for Quality Management). (2015). EFQM model. Acesso em 24 de março de 2015, [www.efqm.org/efqm-model](http://www.efqm.org/efqm-model).
- EIPA (European Institute of Public Administration). (2015). *EIPA – Topics/CAF – Common assessment framework*. Acesso em 18 de março de 2015, [www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF).
- Fitzgerald, L. (2007). Performance measurement. Em T. Hopper, D. Northcott, and R. Scapens (Eds.), *Issues in Management Accounting*, 3rd edition. Edinburg Gate: Pearson Education, 223-241.
- Hair (Jr), J.F., Black, W.C., Babin, B.J. e Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis – A global perspective*. 7th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hopper, T., Northcott, D. e Scapens, R. (Eds.) (2007). *Issues in management accounting*, 3rd edition. Edinburg Gate: Pearson Education.
- Janesick, V.J. (2000). *The choreography of qualitative research design: Minuets, improvisations, and crystallization*. Em Denzin, K. and Lincoln, Y.S. (Eds.), 2nd edition. Thousands Oaks, California: Sage Publications, 379-399.
- McAdam, R. e Saulters, R. (2000). Quality measurement frameworks in the public sector. *Total Quality Management*, 11(4,5&6), S652-S656.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd edition. Thousands Oaks, California: Sage Publications.
- Pesic, M.A. e Dahlgaard, J.J. (2013). Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 652-663.
- Rad, A.M.M. (2006). The impact of organisational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(6), 606-625.
- Smith, M. (2003). *Research methods in accounting*. London: Sage Publications.

## Anexo I – Reconhecimento dos EFQM Awards em Portugal, 2010-2015 (junho)

Organização	Setor	EFQM Excellence Award
Bosch Car Multimedia Portugal	Privado	Excellence Award
Bosch Security Systems	Privado	R4E
II - Instituto de Informática	Público	R4E
Alliance Healthcare	Privado	R4E
ANA – Aeroportos de Portugal	Privado	R4E
Direção Regional de Comércio, Indústria e Energia (Região Autónoma da Madeira - RAM)	Público	R4E
Refrige – Indústria de Refrigerantes	Privado	R4E
IGFSS - Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social	Público	R4E
Groundforce Portugal	Privado	R4E
Secretaria Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	Público	R4E
Servilusa, Agência Funerária	Privado	R4E
Agrupamento de Escolas Figueira Mar	Público	C2E
ADRAL – Agência para o Desenvolvimento Local do Alentejo	Privado	C2E
Monstros e Companhia – Soluções de Comunicação	Privado	C2E
Escola Profissional da Amadora	Público	C2E
CTT – Centro de Correios e Distribuição Postal	Privado	C2E
Iberogestão – Gestão Tecnológica	Privado	C2E
ISS – Instituto da Segurança Social	Público	C2E
Arquivo Regional da Madeira (RAM)	Público	C2E
Direção Regional de Informação Geográfica (RAM)	Público	C2E
Direção Regional de Administração Pública no Porto Santo (RAM)	Público	C2E
Escola Salesiana de Manique	Privado	C2E
Gabinete do Vice-Presidente – Governo Regional da Madeira (RAM)	Público	C2E
Gabinete para o Ensino Superior - RAM	Público	C2E
Inspeção Regional do Trabalho - RAM	Público	C2E
Multidesportivo - Sporting Club de Portugal	Privado	C2E
Secretaria Geral do Ministério da Educação	Público	C2E
Serviços de Ação Social da Universidade da Madeira (RAM)	Público	C2E
Serviços Regionais da Defesa Civil (RAM)	Público	C2E
Universidade Aberta	Público	C2E
ADRAVE – Agência para o Desenvolvimento Local do Vale do Ave	Privado	C2E
ANAM – Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira	Privado	C2E
Direção Regional de Administração Pública na Região Autónoma dos Açores	Público	C2E
EUL – Estádio Universitário de Lisboa	Público	C2E
Externato de Ensino Cooperativo da Benedita	Privado	C2E