

**Sistema de Gestão da Responsabilidade Social: Proposta de
Aplicação numa Empresa da Indústria Automóvel**

149h

Fátima David

Professora Adjunta,

CICF-IPCA, UDI-IPG, Polytechnic of Guarda

Regina Pereira

Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão,

Polytechnic of Guarda

Pedro Rodrigues

Professor Adjunto,

CIQUP-IMS-DGAOT-FCUP, UDI-IPG, Polytechnic of Guarda

Elisabete Soares

Professora Adjunta,

UDI-IPG, Polytechnic of Guarda

Polytechnic of Guarda

Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, 50

6300-559 Guarda, Portugal

Tfno: + 351 271 220 120

Fax: + 351 271 220 150

Área Temática: H) Responsabilidade Social Empresarial / Sustentabilidade

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Indústria automóvel, Caso de estudo.

Sistema de Gestão da Responsabilidade Social: Proposta de Aplicação numa Empresa da Indústria Automóvel

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal presentar una propuesta de aplicación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social (SGRS) en una empresa del sector de la automoción, basándose en la norma portuguesa (NP) 4469-1:2008 y la NP 4469-2:2010, actualizadas por la NP 4469:2019, con el propósito de obtener la posteriormente certificación de la empresa. Como metodología de investigación se presenta, en el análisis teórico, una sistematización de la evolución del tema de la responsabilidad social, en general, así como el progreso de la industria automovilística, en particular; y en el análisis empírico, por el método del caso, con recurso al análisis cualitativa, complementada con el método narrativo de tipo interpretativo. Así, se propone la implementación de uno SGRS en la empresa objeto de estudio.

RESUMO

A presente investigação tem como principal objetivo apresentar uma proposta de aplicação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) numa empresa do setor automóvel, tendo por base a norma portuguesa (NP) 4469-1:2008 e a NP 4469-2:2010, atualizadas pela NP 4469:2019, com vista a uma posterior certificação da empresa. Como metodologia de investigação apresenta-se, na análise teórica, uma sistematização da evolução da temática da responsabilidade social, em geral, e do progresso da indústria automóvel, em particular; e na análise empírica, através do método de caso de estudo, com recurso à análise qualitativa, complementada com o método narrativo de tipo interpretativo, apresenta-se uma proposta de implementação de um SGRS na empresa em estudo.

1. INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade empresarial, sustentada no incremento da complexidade dos negócios, no avanço das novas tecnologias e no crescimento da produtividade, levou a que as empresas procurassem implementar nos seus processos de gestão formas competitivas e diferenciadoras para alcançarem os seus objetivos (Faria, 2010). As empresas encontram-se obrigadas a alterar os seus procedimentos, distinguindo-se pelas suas práticas éticas, sociais e ambientalmente responsáveis, bem como pelas relações criadas com as suas Partes Interessadas (PI). Os consumidores começam a distinguir as empresas pelos seus parâmetros de sustentabilidade, aliados aos parâmetros de qualidade (Jesus e Batista, 2014). Assim, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surge como um contributo voluntário que as empresas prestam à sociedade em que se inserem, com a finalidade de desempenhar a sua atividade e contribuir, simultaneamente, para o desenvolvimento do meio ambiente, social e económico.

O conceito de RSE encontra-se intrinsecamente ligado à ideia do Desenvolvimento Sustentável (DS), uma vez que ambos compreendem três dimensões: social, ambiental e económica; em que a RSE pode ser vista como um meio para atingir o DS (Gonçalves, 2012). A diferença entre ambos os conceitos é que, o DS é definido como a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras, e a RSE é a adoção de práticas voluntárias socialmente responsáveis, por parte das empresas, no desenvolvimento da sua atividade e na interação com as PI (Bonaparte, 2019; Guerra, 2015).

O interesse das empresas pela temática da responsabilidade social tem vindo a aumentar nos últimos anos, havendo cada vez mais empresas a procurarem certificar-se no Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS). Através dessa certificação torna-se possível evidenciar as práticas voluntárias de responsabilidade social aplicadas pelas empresas. A certificação possui diversas vantagens para as empresas, a médio e a longo prazo, passando pelo aumento da sua credibilidade e reputação no mercado, pelo maior controlo da conformidade legal, pelo aumento da produtividade, pela melhoria das relações com todas as PI, pela aquisição de vantagens competitivas, pela criação e manutenção da política e das práticas de RS, e pelo contributo para o desenvolvimento sustentável (Faria, 2010).

Neste contexto, a presente investigação tem como principal objetivo apresentar uma proposta de aplicação de um SGRS numa empresa do setor automóvel, tendo por base a norma portuguesa (NP) 4469-1:2008 (IPQ, 2008) e a NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010), atualizadas pela NP 4469:2019 (IPQ, 2019), com vista a uma posterior certificação da empresa. De forma complementar, tem como objetivos secundários: a nível teórico, estudar a temática da RSE, percecionando o enquadramento legal e histórico dos normativos internacionais e nacionais subjacentes; e a nível empírico, identificar e analisar as práticas implementadas pela empresa, bem como compreender as suas necessidades em termos da RSE, de modo a promover a construção de um SGRS que satisfaça as necessidades e expectativas das PI.

A metodologia de investigação estabelecida para cumprir o objetivo definido foi qualitativa e descritiva, usando duas abordagens complementares: a revisão bibliográfica e o caso de estudo. A revisão bibliográfica visa o enquadramento teórico da investigação, através da pesquisa de livros, artigos, dissertações, normas e legislação. Relativamente ao caso de estudo, o mesmo refere-se a uma empresa do setor da indústria automóvel, através do acompanhamento em contexto real, de forma que a proposta de SGRS possa ser desenvolvida e monitorizada.

Por conseguinte, a estrutura da investigação apresenta: no ponto 2, a contextualização da RSE, fazendo referência aos conceitos, princípios e dimensões; no ponto 3, considerando o caso de estudo da empresa da indústria automóvel, identificam-se as respetivas partes interessadas e evidenciam-se os aspetos da RSE; e no ponto 4 tecem-se algumas considerações finais, tomando como referência os resultados obtidos da investigação empírica realizada.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Para uma abordagem inicial do tema da RSE é necessário questionar o papel das empresas na sociedade atual, o qual, durante muitos anos, foi caracterizado apenas pelas preocupações económicas. Uma vez que a atividade das empresas gera impactes positivos e negativos, à escala global e a três níveis, o económico, o social e o ambiental, torna-se necessário que as mesmas ampliem as suas práticas aos parâmetros da RSE. Assim, *“a identidade das organizações, aliada à diversidade dos requisitos legais, levou a opinião pública a um maior grau de exigência sobre o seu desempenho, no sentido de*

adotarem práticas socialmente responsáveis que vão para além do contexto legislativo local” (IPQ, 2008: 7).

Atualmente, a RSE desperta um maior interesse por parte da sociedade, na medida em que esta, para além do interesse demonstrado pelas ações empresariais, expressa expectativas quanto ao contributo que as empresas podem proporcionar à própria comunidade. Apesar do lucro ser o principal objetivo das empresas, estas começam a incluir o cumprimento de objetivos sociais e ambientais, através de investimento em responsabilidade social, como uma estratégia empresarial mais vasta (Pereira, 2016).

De forma a clarificar e a chegar a um consenso sobre o conceito de RSE, a Comissão Europeia lançou o Livro Verde, em 2001, onde define a RSE como *“um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”* (COM, 2001:4). Já na NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008:7), a RSE defini-se como *“ações voluntárias das organizações tendo em vista a criação e maximização dos seus impactes positivos, bem como a redução ou eliminação dos seus impactes negativos”*.

Neste sentido, as ações desenvolvidas pelas empresas no âmbito da sua responsabilidade social devem basear-se em princípios transversais a todas as fases e estruturas de gestão, numa perspetiva integral de governança, nomeadamente, segundo o Instituto Observatório Social (2011):

- **Responsabilidade** - assume-se o dever de as empresas prestarem contas pelos impactes que os seus atos ou decisões possam causar à sociedade ou ao meio ambiente. Este princípio implica a aceitação pelas empresas em serem investigadas segundo a lei e que, posteriormente, venham a responder pelo resultado obtido dessa investigação.
- **Transparência** - recomenda-se que as empresas disponibilizem, a todas as PI, as informações relativas a decisões ou atividades que possam vir a afetá-las. Essas informações devem ser comunicadas de forma atempada, clara, precisa e completa, bem como estarem disponíveis, para que seja possível evitar ou diminuir possíveis danos, que essas decisões ou atividades possam causar, quer para com a sociedade, quer para com o meio ambiente.
- **Comportamento Ético** - sugere-se que as empresas adotem valores e princípios sustentados na honestidade, equidade e integridade. Os valores definidos devem transcender toda a gestão da organização, isto é, devem atravessar desde a

administração de conflitos internos até à relação com a sociedade, quando as decisões ou ações afetam os interesses dos indivíduos, comunidades ou diferentes PI.

- **Respeito pelos Interesses das PI** - deve-se partir de um primeiro levantamento das PI da empresa, ou seja, devem ser tidas em conta todas as pessoas ou entidades com interesses identificáveis na empresa, ao nível económico, social e ambiental. Após esse levantamento devem ser construídos canais eficazes de comunicação que permitam que todas as PI sejam ouvidas e consideradas nas decisões a serem tomadas pela empresa.
- **Respeito pelo Estado de Direito** – deve-se respeitar a lei, na medida em que nenhum indivíduo, organização ou até mesmo o governo se achem acima da lei.
- **Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento** - estas normas procuram oferecer padrões civilizatórios universais mínimos para a humanidade. Da mesma forma que se recomenda o respeito pelo estado de direito, as normas internacionais de comportamento também devem ser respeitadas, na medida em que as empresas devem procurar respeitá-las.
- **Respeito pelos Direitos Humanos (DH)** - deve-se reconhecer a importância e a universalidade dos DH como valor fundamental da própria empresa. Para tal, é necessário aceitar a sua aplicabilidade em todas as nações e culturas de forma inquestionável. Por exemplo, no caso de um país ou região em que os DH não são respeitados, a empresa deve procurar respeitá-los sem tirar partido dessa condição local.

Segundo a Comissão das Comunidades Europeias (2001), a RSE pode ser analisada e dividida em duas grandes dimensões: a interna; e a externa. A dimensão interna (**Quadro 1**) prende-se com a própria organização, onde as práticas socialmente responsáveis devem voltar-se, essencialmente para os trabalhadores, incluindo as questões de investimento no capital humano, na gestão dos recursos humanos (RH), na saúde e segurança no trabalho e na gestão da mudança; e as práticas ambientalmente responsáveis para a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção.

Quadro 1 – Abordagens da Dimensão Interna da RSE

<p>Gestão de RH</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Acompanhar trabalhadores incapacitados ● Assegurar a igualdade de remuneração e de carreira entre géneros ● Assegurar o equilíbrio entre a vida profissional e familiar ● Atrair trabalhadores qualificados ● Comunicar de forma eficiente com os trabalhadores ● Diversidade de RH ● Formar ao longo da vida e qualificar os RH ● Instituir regimes de participação nos lucros e no capital da organização ● Promover a estabilidade e a segurança de contratos ● Realizar práticas de recrutamento não discriminatórias ● Responsabilidade para com os trabalhadores
<p>Saúde e Segurança no Trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Adotar medidas complementares de promoção da saúde e segurança ● Evitar acidentes de trabalho e a ocorrência de doenças profissionais ● Implementar medidas legislativas ● Incluir os critérios de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) nos regimes de adjudicação de contratos ● Incluir os critérios de SST nos programas de certificação e de rotulagem para produtos e serviços, sistemas de gestão e subcontratação centrados nas normas de SST ● Inculcar uma cultura de prevenção ● Quantificar, documentar e comunicar as boas práticas de SST
<p>Gestão da Mudança</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Captação de investimentos públicos e privados ● Comunicar / Partilhar informação ● Definir procedimentos para a informação, diálogo, cooperação e estabelecimento de parcerias ● Envolver todas as PI ● Garantir a capacidade de inserção profissional dos seus trabalhadores ● Garantir a transparência ● Identificar riscos ● Modernizar os instrumentos e processos de produção ● Participar no desenvolvimento e estratégias para o mercado de trabalho através da criação de parcerias locais de empresas e/ou de inclusão social ● Prever custos ● Promover a formação profissional ● Promover estratégias e políticas alternativas que permitam combater a necessidade de despedimentos ● Reduzir despesas, aumentar a produtividade e promover a melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes ● Salvaguardar os direitos dos trabalhadores nas reestruturações, bem como os interesses da PI afetadas
<p>Gestão do Impacte Ambiental e dos RH</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Atuar na ponderação do impacte dos produtos ao longo do seu ciclo de vida ● Evitar e diminuir a poluição ● Evitar e diminuir a produção de resíduos ● Valorizar os resíduos produzidos ● Implementar políticas de produção integrada ● Implementar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) ● Melhorar a eficiência energética ● Evitar e reduzir as emissões poluentes ● Evitar e reduzir os custos ambientais e de matérias-primas

Fonte: Rosa (2009), Pinheiro (2012), Jesus e Batista (2014), e Guerra (2015).

Por sua vez, a dimensão externa da RSE (**Quadro 2**) centra-se nas relações estabelecidas entre as organizações e as PI incorporadas na sociedade envolvente, como os clientes, fornecedores, parceiros comerciais, consumidores, Estado, autoridades públicas, meio ambiente, comunidade em geral e direitos humanos (COM, 2001). Esta dimensão é composta por quatro áreas: a proteção ambiental; a atuação comum (mecenato cultural, desportivo, educacional e voluntariado empresarial); o consumo (qualidade e garantia do produto/serviço); e a institucional, onde se incluem as relações com os acionistas. A dimensão externa é a vertente mais visível da RSE pois afirma-se através do *marketing* e da comunicação externa das organizações (Parente, 2009).

Quadro 2 – Abordagens da Dimensão Externa da RSE

Comunidade Local	<ul style="list-style-type: none"> ● Relacionamento positivo com a comunidade local ● Dinamização da economia local ● Contribuição para a vida das comunidades locais ● Aposta num ambiente limpo para a produção e/ou prestação de serviço ● Envolvimento social local (por exemplo, oferta de espaços de formação, apoio de ações de promoção ambiental, recrutamento de pessoas excluídas socialmente, parcerias com a comunidade) ● Influência da competitividade através da reputação e imagem da empresa
Preocupações Ambientais Globais	<ul style="list-style-type: none"> ● Redução dos impactes ambientais ● Sensibilização para a importância do ambiente ● Melhoria do desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção ● Contribuição para o desenvolvimento sustentável ● Produção de efeitos no desenvolvimento económico e social do país
Parceiros Comerciais, Fornecedores e Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoio de projetos de novas empresas ou de pequenas e médias empresas (PME) ● Participação em sociedades de capital de risco que apoiem empresas inovadoras ● Produção e fornecimento de bens e serviços de forma ética, eficiente e ecológica ● Estabelecer parcerias com empresas comuns e franquizados ● Produção do espírito empresarial a área de implantação
Direitos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Zelo pelo cumprimento dos DH ● Aplicação e verificação de códigos de conduta ● Respeito pelas normas laborais, proteção do ambiente e dos DH ● Combate às práticas de suborno e corrupção ● Combate ao trabalho e pobreza infantil (por exemplo, apoio à educação) ● Observação do impacto das atividades empresariais sob os DH dos trabalhadores e da comunidade local ● Realização de auditorias sociais

Fonte: COM (2001), Rosa (2009), Pinheiro (2012) e Guerra (2015).

O crescente interesse pela temática da RSE e pelas suas práticas socialmente responsáveis levou ao desenvolvimento de normativos internacionais e nacionais, que servem de suporte à implementação nas empresas de um SGRS. De entre os normativos destacam-se a SA 8000:2014 (SAI, 2014), que revogou a SA 8000:2008 (SAI, 2008), a

ISO 26000:2010 (ISO, 2010) e a NP 4469:2019 (IPQ, 2019), que compilou a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008) e a NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010).

A **SA 8000:2008** (SAI, 2008), desenvolvida pela *Social Accountability International* (SAI), pode ser aplicada a todos os tipos de atividades empresariais, independentemente da sua dimensão ou posição geográfica (Baptista, 2015). Ela encontra-se alicerçada nas Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), nas Declarações dos Direitos Humanos da ONU, na legislação nacional e internacional, nas normas industriais e nos códigos de conduta, tendo por objetivo disponibilizar uma norma passível de ser auditada, garantindo que as organizações adotem práticas que protejam os direitos humanos básicos dos trabalhadores.

A nova versão da SA 8000 (SAI, 2014) apresenta alterações substanciais, quando comparada com a anterior versão de 2008. Como alterações na abordagem ao Sistema de Gestão destacam-se: a promoção da melhoria contínua; a clarificação de alguns conceitos já existentes na anterior versão e a introdução de novos conceitos; a introdução de um comité de saúde e segurança no requisito três da norma; e a definição de uma equipa de desempenho social e as suas responsabilidades, bem como a identificação e a avaliação de risco no requisito nove. Ainda regista como novidade, a introdução de dois documentos de suporte à sua interpretação e implementação: a SA 8000:2014 *Performance Indicator Annex*, que estabelece o nível mínimo de desempenho que uma organização certificada pela SA 8000 deve atingir; e o SA 8000:2014 *Guidance Document*, que oferece interpretações da norma e auxilia na implementação dos seus requisitos, fornecendo metodologias para a verificação da sua conformidade, bem como o manual orientador de auditores (APCER, 2019).

A **ISO 26000:2010** (ISO, 2010), elaborada pelo Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social da *International Organization for Standardization* (ISO), é uma norma internacional de RSE, não certificável, que procura apresentar diretrizes que orientem as organizações na implementação de práticas socialmente responsáveis. Esta norma, à semelhança da SA 8000:2014 (SAI, 2014), pode ser aplicada a todos os tipos de atividades empresariais, independentemente da sua dimensão ou posição geográfica. Através dela, toda a organização é estimulada a tornar-se socialmente responsável, o que implica levar em conta os interesses e necessidades das suas PI, obedecer às leis vigentes e a respeitar as normas internacionais voltadas para o comportamento. Este normativo apresenta

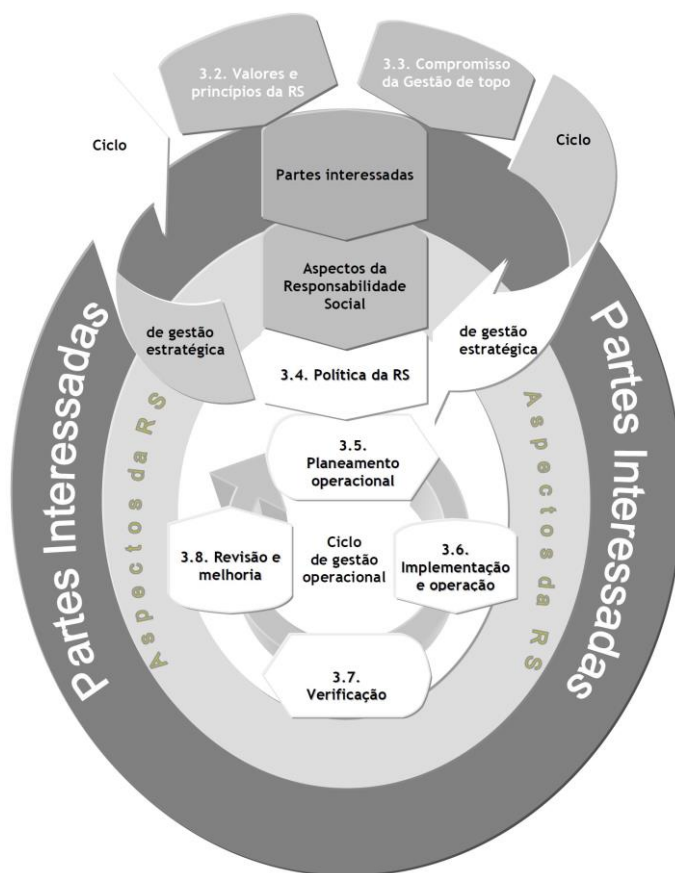
como objetivo principal estimular e auxiliar as organizações a contribuírem de forma eficaz para o desenvolvimento sustentável.

A ISO 26000:2010 (ISO, 2010) apresenta sete princípios da RSE, sendo eles: a prestação de contas e responsabilidade; a transparência; a conduta ética; o respeito pelos interesses das PI; o respeito pelo estado de direito; o respeito pelas normas internacionais de conduta; e o respeito pelos direitos humanos. O normativo apresenta, ainda, sete aspetos para os quais a prática da RSE deve ser considerada: a governança organizacional; os direitos humanos; as práticas laborais; o meio ambiente; as práticas legais operacionais; as questões relativas ao consumidor/cliente; e o desenvolvimento e envolvimento da comunidade.

No âmbito do projeto da ISO 26000, foi solicitado a cada país que procurasse criar metodologias de resposta adaptadas à sua realidade, de modo que as organizações tivessem ao seu alcance instrumentos de definição e implementação da RSE. Nesse contexto, surge a **NP 4469-1:2008** (IPQ, 2008), elaborada pela Comissão Técnica Portuguesa de Normalização CT 164 - "Responsabilidade Social", que é uma norma voluntária e certificável, que surgiu da necessidade sentida pelas organizações ao nível da definição de um SGRS. Este normativo procura especificar os requisitos de um SGRS, passível de ser aplicado por qualquer tipo de organização, independentemente da sua dimensão, atividade, localização geográfica ou cultura organizacional.

A norma adota um modelo (**Figura 1**) baseado em dois ciclos interligados: a gestão estratégica; e a gestão operacional. O ciclo de gestão estratégica incorpora a definição dos valores e princípios da organização, o compromisso da gestão de topo e a definição de uma política da RSE baseada na identificação dos aspetos da RSE e das PI da organização. O ciclo de gestão operacional assenta no ciclo de melhoria contínua, também conhecido por *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) ou Ciclo de *Deming*. Este último permitirá concretizar a política da RSE e melhorar o seu desempenho em termos da mesma (IPQ, 2008).

Figura 1 – Modelo do SGRS segundo a NP 4469-1:2008



Fonte: IPQ (2008:9).

A NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008) define dez princípios da RSE: cumprimento da lei; respeito pelas convenções e declarações internacionais; adoção do princípio da precaução; reconhecimento dos direitos das PI; reconhecimento dos aspetos da RSE; prevenção da poluição na origem; atuação transparente; responsabilização pelas ações e omissões; integração dos aspetos de RSE; e adoção do princípio da não regressão. Quanto aos aspetos da RSE, a norma apresenta sete, sendo eles: a governança organizacional; os direitos humanos; as práticas laborais; o ambiente; as práticas operacionais; os consumidores/clientes; e o desenvolvimento da sociedade.

No ano 2010 surgiu a segunda parte da NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008), a **NP 4469-2:2010** (IPQ, 2010), que constitui um guia prático para facilitar a operacionalização da primeira parte. O guia incorpora a descrição, a explicação e a interpretação de cada requisito; um conjunto de questões que permitem autodiagnosticar o nível de aplicação da norma e o grau de operacionalidade do SGRS; e um conjunto de evidências relevantes para o processo de avaliação e auditoria, nomeadamente a certificação.

Mais recentemente, em 2019, no decorrer de um processo de revisão, foi publicada a **NP 4469:2019** (IPQ, 2019), que compilou os referenciais NP 4469-1:2008 e NP 4469-2:2010 num único documento, contendo os requisitos e linhas de orientação numa base estrutural de alto nível da ISO, o que permite a integração com outros sistemas de gestão, como é o caso da ISO 9001 (gestão da qualidade), ISO 14001 (gestão ambiental), ISO 45001 (gestão da segurança e saúde no trabalho), entre outros, e visa dar resposta à necessidade das organizações de disporem de um sistema de gestão certificável e que demonstre o compromisso da organização com a sustentabilidade (APCER, 2021; IPQ, 2019).

A **NP 4469:2019** (IPQ, 2019), enquadrada pelo contexto organizacional, tem por base a definição dos valores e princípios orientadores da organização e o estabelecimento do compromisso da Gestão de Topo para com o SGRS e a melhoria contínua, dividindo-se em dez secções, cujos objetivos se encontram apresentados no **Quadro 3**.

Quadro 3 - Secções Constituintes da NP 4469:2019

Secção	Objetivo
4 - Contexto da Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de valores e princípios • Identificação PI • Determinação do âmbito do SGRS
5 - Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer compromisso da gestão de topo • Definição da política da RSE • Definir funções, responsabilidades e autoridades
6 - Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as ações para abordar riscos e oportunidades • Definir os objetivos da RSE • Definir o planeamento para atingir os objetivos
7 - Suporte	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar os recursos • Determinar as competências • Promover a consciencialização e a comunicação • Promover a informação documentada para estabelecer, implementar e manter o SGRS
8 - Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar o planeamento e controlo operacional • Efetuar a resposta a emergências
9 - Avaliação do Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorizar, medir, analisar e avaliar • Realizar auditorias • Realizar a revisão pela gestão
10 - Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar as não conformidades e as ações corretivas • Abordar a melhoria do desempenho em RSE

Fonte: Adaptado de IPQ (2019).

Face ao exposto, as NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008), NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010) e NP 4469:2019 (IPQ, 2019) são os normativos que servem de base à construção e

desenvolvimento do SGRS proposto para uma empresa portuguesa da indústria automóvel.

3. PROPOSTA DE SGRS NA EMPRESA DO CASO DE ESTUDO

O SGRS baseado nas normas portuguesas revela-se compatível com outros sistemas de gestão normalizados a nível nacional, nomeadamente a NP 4397:2001 relativa ao Sistema de Gestão de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho, a ISO 14001:2004 relativa ao SGA, a ISO 9001:2000 relativa ao Sistema de Gestão da Qualidade e a NP 4460-1:2007 do Sistema de Gestão da Ética nas Organizações.

Enquanto sistema integrado de gestão, o mesmo é entendido como um factor de competitividade das empresas e garantia da sustentabilidade das suas atividades, devendo a sua implementação considerar sete requisitos básicos para que seja bem sucedido, especificamente: o envolvimento e comprometimento da gestão de topo; a garantia da satisfação dos clientes; o fomento do trabalho solidário entre todos os colaboradores da organização, por forma a desenvolver e a aproveitar sinergias como forma de melhoria das atividades empresariais; a garantia de recursos essenciais e o envolvimento de todas as PI relevantes; a definição e a atribuição de responsabilidades e autoridades em todas as dimensões da atividade empresarial com impacto no próprio sistema; a criação de condições para a gestão e melhoria contínua do sistema implementado; e a preparação de uma revisão anual dos sistemas de gestão através dos resultados do acompanhamento periódico de cada processo (Almeida, 2014).

Por conseguinte, a metodologia seguida na proposta de aplicação de um SGRS numa empresa da indústria automóvel está suportada na NP 4469: 2019 (IPQ, 2019), considerando as precedentes NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008) e NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010), com a finalidade de incentivar a gestão de topo da mesma a fomentar as práticas socialmente responsáveis, demonstrando que é possível a uma entidade deste ramo desenvolver práticas socialmente responsáveis, mediante os diferentes aspetos da responsabilidade social. Assim, importa começar por identificar e analisar, na **matriz SWOR** (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Risks*), os factores que mais se destacam na empresa (**Quadro 4**), estabelecendo as ligações positivas e/ou negativas entre os aspectos internos e externos identificados.

Quadro 4 – Análise SWOR da Empresa

Matriz SWOR		Pontos Fracos					Pontos Fortes				
		Má comunicação empresarial	Excesso de burocracia	Infraestruturas inadequadas	Fraca aposta em políticas de retenção de pessoas	Afastamento da comunidade	Projetos inovadores	Situação financeira estável	Conhecimento dos RH	Equipamentos de última geração	Promove a empregabilidade na região
Riscos	Dependência cliente e produto	-	-	-	-	-	+	-	+	+	-
	Concorrência	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+
	Mercado automóvel	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-
	RH pouco qualificados	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+
	Deslocalização de jovens	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+
Oportunidades	Novas tecnologias	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+
	Envolvimento das PI / Parcerias	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+
	Exportação de produtos	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+
	Globalização dos mercados	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+
	Especialização da indústria	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+

(-) Interação negativa: Risco potenciado ou oportunidade desperdiçada

(+) Interação positiva: Risco combatido ou aproveitamento da oportunidade

Relativamente à identificação dos **aspectos da responsabilidade social**, estes podem ser identificados através das práticas e procedimentos implementados pela empresa. Assim, foram identificadas as categorias existentes e respetivos aspectos da RSE (**Quadro 5**).

A identificação dos aspectos da responsabilidade social da empresa teve por base uma primeira **identificação das partes interessadas**, na qual se considerou: os colaboradores; os acionistas; os clientes; os fornecedores; a concorrência; a comunidade; as empresas prestadoras de serviços; as instituições financeiras; as entidades certificadoras; as autoridades nacionais; as entidades oficiais; os parceiros; e os familiares dos colaboradores (**Quadro 6**).

Quadro 5 – Aspectos da Responsabilidade Social da Empresa

Categoria	Aspeto	Evidência	Prática
Governo da Organização	Corrupção e suborno/extorsão	<ul style="list-style-type: none"> Regulamento interno Código de conduta anticorrupção 	Não Disponível
Clientes	Satisfação de necessidades e expectativas	Reclamações de clientes	Não Disponível
	Qualidade de bens e serviços	Certificação IATF 16949:2016	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de qualidade Testes e avaliações de qualidade Auditorias de qualidade Monitorização de indicadores
Direitos Humanos	Direitos civis e políticos	<ul style="list-style-type: none"> Regulamento interno Código de conduta de assédio e discriminação 	Caixa de sugestões
	Direitos económicos, sociais e culturais	<ul style="list-style-type: none"> Contrato de trabalho Regulamento interno 	<ul style="list-style-type: none"> Medicina curativa Descontos em clínicas Comparticipação vacina da gripe Comparticipação livros escolares
	Igualdade de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Regulamento interno Código de conduta de assédio e discriminação Processo de seleção e recrutamento 	Integração de pessoas deficientes
Práticas Laborais	Trabalho e emprego	<ul style="list-style-type: none"> Regulamento interno Contrato coletivo de trabalho 	Mobilidade profissional
	Saúde, higiene e segurança do trabalho (SST)	<ul style="list-style-type: none"> Certificação ISO 45001:2018 Regulamento de SST Plano Geral de Segurança 	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de SST Avaliação de riscos Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e Coletiva (EPC) Auditorias de segurança
	Formação profissional e valorização de RH	<ul style="list-style-type: none"> Plano Diretor de RH Levantamento das necessidades de formação Plano de formação Processo de estágios 	<ul style="list-style-type: none"> Estágios curriculares e profissionais Avaliação de desempenho Formação contínua
Ambiente	Consumo de energia, água, materiais e substâncias perigosas	<ul style="list-style-type: none"> Certificação ISO 14001:2015 Matriz de aspetos e impactes ambientais Plano Geral Ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Medidas ambientais Monitorização de indicadores
	Produção de resíduos		
	Ruído, vibrações, odores e poeiras		<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de riscos Uso de EPI
Desenvolvimento da Sociedade	Saúde pública e bem-estar	Ações realizadas	Não Disponível
	Educação e formação	Parcerias existentes	Não Disponível
	Apoio ao desenvolvimento da comunidade local	Iniciativas apoiadas	Não Disponível
	Voluntariado	Ações realizadas	Não Disponível

Quadro 6 – Identificação das Partes Interessadas da Empresa

Partes Interessadas	Descrição
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhadores: tempo integral e temporários • Subcontratados • Estagiários
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Proprietários • Corporativo
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Renault • Nissan • Daimler • Visteon • Volkswagen
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores-chave: matéria-prima, máquinas e equipamentos • Subcontratados: transporte, corte de tubo, zincagem e serviços • Fornecedores de suporte: energia, água, gás natural, EPI, químicos, material administrativo, informática, manutenção e serviços de medicina no trabalho
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas do Grupo • Empresas nacionais e internacionais que produzem componentes semelhantes • Empresas a operar na indústria automóvel que captam RH
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidade local: vizinhos, população em geral • Serviços comunitários: Bombeiros e a ULS da Guarda • Instituições académicas e científicas: universidades, politécnicos e escolas profissionais
Empresas Prestadoras de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Operadores de resíduos • Seguradoras • Vigilância • Medicina no trabalho • Trabalho temporário • Formação
Instituições Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos: Caixa Geral de Depósitos, Millennium BCP, BPI e Novo Banco
Entidades Certificadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau Veritas
Autoridades Nacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Ministério das Finanças • Ministério do Ambiente • Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT); Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA); Agência Portuguesa do Ambiente (APA); Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR); Confederação da Indústria Portuguesa (CIP)
Entidades Oficiais	<ul style="list-style-type: none"> • Administração pública central e institutos do estado: Finanças, Segurança Social, Guarda Nacional Republicana (GNR), Polícia de Segurança Pública (PSP) e Autoridade Nacional de Proteção Civil • Administração pública regional e local: Câmara Municipal
Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Estágios • Recrutamento • Saúde e Bem-estar • Formação • Bancos
Familiares dos Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Cônjuge • Filhos

Para a **avaliação das partes interessadas**, a empresa deve estabelecer, implementar e manter pelo menos um procedimento que permita determinar, a partir das PI identificadas, quais os mais afetados pelas atividades da organização e quais os que mais afetam a própria organização, isto é, determinar quais são as PI mais significativas (IPQ, 2008). O **Quadro 7** sistematiza a avaliação realizada para cada uma das PI,

cruzando cada uma com os diferentes critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação.

Quadro 7 – Avaliação das Partes Interessadas da Empresa

Partes Interessadas	Classificação		Critérios					Nível de Significância
	Interna	Externa	Vínculo	Influência	Proximidade	Dependência	Representação	
Colaboradores	●	●	●	●	●	●		Muito significativa
Acionistas	●		●	●	●	●	●	Muito significativa
Clientes		●	●	●	●	●		Muito significativa
Fornecedores		●	●	●	●			Significativa
Concorrência		●		●				Pouco significativa
Empresas Prestadoras de Serviços		●	●	●	●			Significativa
Comunidade		●		●	●			Significativa
Instituições Financeiras		●	●	●	●			Significativa
Entidades Certificadoras		●	●	●				Significativa
Autoridades Nacionais		●	●	●			●	Significativa
Entidades Oficiais		●		●			●	Pouco significativa
Parcerias		●	●	●	●			Significativa
Familiares dos Colaboradores		●				●		Pouco significativa

Para o envolvimento de todas as PI, a empresa deve assegurar que as PI significativas sejam envolvidas no estabelecimento, implementação e manutenção do SGRS. O envolvimento das PI deve acontecer, no mínimo, na definição dos valores e da política da RSE, na identificação dos meios de comunicação utilizados, no desenvolvimento dos programas de RSE e nos processos de decisão passíveis de intervenção das PI da empresa. Para a avaliação da eficácia dos programas de envolvimento das PI, a empresa deve ainda estabelecer, implementar e manter pelo menos um procedimento para o efeito.

A Empresa deve ter em conta os pontos de vista das PI significativas para proceder à **identificação dos aspetos da RSE (Quadro 8)**, considerando como categorias: o governo da organização; os clientes; os direitos humanos; as práticas laborais; o ambiente; e o desenvolvimento da sociedade.

Quadro 8 – Identificação dos Aspectos da Responsabilidade Social da Empresa

Aspecto da Responsabilidade Social	Categoria	Situações			Impacte		Tipo		Grau de Influência
		Rotina	Não Rotina	Emergência	Positivo	Negativo	Direto	Indireto	
Corrupção e suborno/extorsão	Governo da organização	•				•	•		Baixo
Transparência e carácter ético das atividades	Governo da organização	•			•		•		Baixo
Relações com PI	Governo da organização	•			•		•		Baixo
Informação, consulta e participação PI	Governo da organização	•			•		•		Baixo
Satisfação de necessidades e expectativas	Clientes	•			•			•	Médio
Qualidade de bens e serviços	Clientes	•			•			•	Médio
Direitos civis e políticos	Direitos humanos	•			•			•	Médio
Direitos económicos, sociais e culturais	Direitos humanos	•			•			•	Médio
Igualdade de oportunidades	Direitos humanos	•			•			•	Médio
Trabalho e emprego	Práticas laborais	•			•		•		Baixo
Saúde, higiene e segurança no trabalho	Práticas laborais	•			•		•		Baixo
Formação profissional e valorização RH	Práticas laborais	•			•		•		Baixo
Consumo de energia, água, materiais e substâncias perigosas	Ambiente	•				•		•	Alto
Emissões para a atmosfera	Ambiente	•				•		•	Alto
Produção de resíduos	Ambiente	•				•		•	Alto
Ruído, vibrações, odores e poeiras	Ambiente	•				•		•	Alto
Saúde pública e bem-estar	Desenvolvimento da sociedade		•		•			•	Médio
Educação e formação	Desenvolvimento da sociedade		•		•			•	Médio
Apoio ao desenvolvimento da comunidade local	Desenvolvimento da sociedade		•		•			•	Médio
Voluntariado	Desenvolvimento da sociedade		•		•			•	Médio

Segundo o Quadro 8, os aspectos da RSE que apresentam um maior grau de influência são os enquadrados na categoria relativa ao «ambiente», como o consumo de energia, água, materiais e substâncias perigosas; as emissões para a atmosfera; a produção de resíduos; o ruído, vibrações, odores e poeiras. Estes aspectos da RSE atingiram um grau de influência alto por serem considerados aspectos que a empresa pode influenciar e, simultaneamente, por acarretarem impactes negativos sobre a responsabilidade social.

Quanto aos aspectos que apresentaram um grau de influência médio, foram considerados os relacionados com os «clientes» (satisfação de necessidades e expectativas dos

clientes; e a qualidade de bens e serviços), os «direitos humanos» (direitos civis e políticos; direitos económicos, sociais e culturais; e igualdade de oportunidades) e o «desenvolvimento da sociedade» (saúde pública e o bem-estar; educação e formação; apoio ao desenvolvimento da comunidade local; e voluntariado), por se tratarem de aspetos que a empresa pode influenciar e poderem causar impactes positivos sobre a responsabilidade social.

Por último, os aspetos da RSE classificados com um grau de influência baixo correspondem às categorias de «governo da organização» (como a corrupção e suborno/extorsão; a transparência e carácter ético das atividades; as relações com as PI; e a informação, consulta e participação das PI) e de «práticas laborais» (o trabalho e emprego; a saúde, higiene e segurança no trabalho; e a formação profissional e valorização dos RH). Estes aspetos da RSE foram classificados como aspetos diretos, isto é, aspetos que a empresa consegue controlar, independentemente do tipo de impacte (positivo ou negativo) exercido por este.

Assim, a proposta de SGRS na empresa do caso de estudo incorpora os requisitos da NP 4469:2019 (IPQ, 2019), tendo subjacentes as propostas já constantes na NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010). Para cada um dos vários aspetos da RSE apresentam-se os respetivos objetivos, ações recomendadas, programas a desenvolver, prazos para implementação, indicadores e metas.

O **Quadro 9** esquematiza os aspetos da RSE ao nível do «Governo da Organização», nomeadamente a corrupção e suborno/extorsão, a transparência e carácter ético das atividades, as relações com as PI e, a informação, consulta e participação das PI, identificando-se como objetivos estratégicos: a uniformização de comportamentos organizacionais; o combate das práticas de suborno, extorsão e corrupção; o alcance da transparência perante as PI significativas; e a otimização do desempenho empresarial relativamente aos aspetos da RSE.

O **Quadro 10** traça os aspetos da RSE ao nível dos «Clientes», nomeadamente a satisfação de necessidades e expectativas e a qualidade de bens e serviços, identificando-se como objetivos estratégicos: a otimização do desempenho produtivo; e a promoção da atuação ao nível da RSE.

Quadro 9 – Aspectos da RSE ao Nível do Governo da Organização

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo
Uniformizar comportamentos organizacionais	Criação de um código de ética e conduta empresarial	Envolvimento das PI na elaboração do código de ética e conduta empresarial	% PI internas envolvidas	50	3 meses
			Nº reuniões realizadas	3	
		Divulgação do código de ética e conduta empresarial	Nº ações por cada novo colaborador admitido	1	Contínuo
			% colaboradores com o código de ética e conduta empresarial	100	
Combater práticas de suborno, extorsão e corrupção	Criação de um regulamento interno	Divulgação do regulamento interno	% PI internas abrangidas	100	Contínuo
Alcançar a transparência perante as PI significativas	Criação de uma política de transparência para com as PI	Receção de visitas das PI significativas	Nº visitas realizadas anualmente por clientes	4	Contínuo
			Nº visitas realizadas anualmente por fornecedores	2	
		Divulgação interna do desempenho da Gestão de Topo	Nº apresentações realizadas trimestralmente	1	
		Divulgação do relatório da RS	Nº publicações realizadas de 2 em 2 anos	1	
Otimizar o desempenho nos aspetos da RSE	Implementação de um SGRS	Certificação SGRS segundo a NP 4469:2019	Nº auditorias de acompanhamento realizadas anualmente	1	Contínuo
			Nº não conformidades apontadas anualmente	0	
	Criação de comité representativo dos aspetos da RSE	Realização de reuniões	Nº reuniões realizadas anualmente	3	
			Representação de cada departamento no comité de RSE	Nº colaboradores envolvidos no comité anualmente	

Quadro 10 – Aspectos da RSE ao Nível dos Clientes

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo
Otimizar o desempenho produtivo	Implementação de um SGQ	Certificação SGQ segundo a Norma IATF 16949:2016	Nº auditorias internas realizadas anualmente	2	Contínuo
			Nº não conformidades apontadas anualmente	0	
			Nº reclamações anuais de clientes	0	
			% produto não conforme produzido anualmente	5	
Promover a atuação ao nível da RSE	Criação de parcerias	Desenvolver iniciativas conjuntas	Nº ações conjuntas desenvolvidas anualmente	1	Contínuo
			Divulgação de práticas implementadas e resultados concebidos	Nº ações de sensibilização realizadas anualmente	
		% ações implementadas do plano de RSE		100	
		% metas alcançadas	100		

O **Quadro 11** projecta os aspetos da RSE ao nível dos «Direitos Humanos», nomeadamente os direitos civis e políticos; os direitos económicos, sociais e culturais; e a igualdade de oportunidades, apresentando-se como objetivos estratégicos: a garantia do respeito pelos direitos humanos; e o fomento do envolvimento dos colaboradores.

Quadro 11 – Aspetos da RSE ao Nível dos Direitos Humanos

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo
Garantir o respeito pelos DH	Criação de um programa de DH	Definição de critérios de qualificação de <i>PI</i>	% fornecedores alvo	100	1 mês
		Sensibilização dos DH, diversidade e inclusão	Nº ações de formação realizadas anualmente	3	Contínuo
			% colaboradores formados anualmente	100	
			Nº denúncias e/ou queixas realizadas anualmente	0	
		Definição de um plano de igualdade de oportunidades	% contratações realizadas anualmente por género	50	Contínuo
			% pessoas contratadas anualmente provenientes de minorias	1	
			Nº colaboradores portadores de deficiência ou com capacidades reduzidas	5	
		% cumprimento da tabela salarial	100	Contínuo	
Fomentar o envolvimento dos colaboradores	Recolha de opiniões / expectativas	Realização de reuniões de debate / envolvimento	Nº reuniões realizadas mensalmente	1	Contínuo
		Implementação de uma caixa de sugestões	Nº sugestões anuais implementadas	2	

O **Quadro 12** esquematiza os aspetos da RSE ao nível das «Práticas Laborais», nomeadamente o trabalho e o emprego; a saúde, higiene e segurança no trabalho; e a formação profissional e valorização de RH, identificando-se como objetivos estratégicos: a promoção da comunicação interna; o desenvolvimento de competências profissionais; a promoção de hábitos saudáveis; a promoção do bom clima organizacional; o reconhecimento e a recompensa aos trabalhadores; e a promoção da adoção de hábitos seguros. A estes efeitos, no quadro em referência apenas se exemplificam as práticas para os três primeiros objetivos.

Quadro 12 – Aspetos da RSE ao Nível das Práticas Laborais

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo	
Promover a comunicação interna	Criação de mecanismos de comunicação e interação com os colaboradores	Implementação da caixa de sugestões	Nº sugestões registadas ao ano	3.000	Contínuo	
		Plataforma interna	Nº entradas mensais no sistema interno	200.000		
			Nº informações anuais disponibilizadas no sistema	68.000		
		Painel de informação	Nº informações atualizadas semanalmente	4		
Desenvolver competências profissionais	Criação de um plano de formação	Planeamento de formações profissionais	% colaboradores abrangidos pela formação profissional	100	Contínuo	
			Nº ações de formação desenvolvidas anualmente	120		
		Planeamento de formações de liderança	% chefias abrangidas pela formação de liderança	100		
		Planeamento de formações de desenvolvimento pessoal	Nº ações de formação desenvolvidas anualmente	3		
	Criação plano individual de desenvolvimento profissional	Definição de perfis profissionais	% perfis profissionais definidos	100	6 meses	
		Mobilidade de trabalhadores	Nº colaboradores abrangidos anualmente	1	Contínuo	
			Gestão de carreiras	Nº progressões de carreira realizadas de 3 em 3 anos		2
				% colaboradores polivalentes		75
Promover hábitos saudáveis	Criação de um plano alimentar saudável	Sensibilização sobre alimentação saudável	Nº ações/workshops de sensibilização realizadas anualmente	2	Contínuo	
		Introdução de opções saudáveis	Nº opções saudáveis constantes da ementa	1		
		Consultas de nutrição	Nº consultas de nutrição realizadas mensalmente	42		
		Realização de rastreios	Nº rastreios realizados anualmente	7		
		Oferta de seguro de saúde aos colaboradores	% colaboradores abrangidos pelo seguro de saúde ao ano	100		
	Criação de rotinas saudáveis	Promoção de atividades físicas desportivas	Nº atividades físicas realizadas trimestralmente	4		
		Promoção de atividades de gestão de stress	Nº atividades realizadas trimestralmente	4		

O **Quadro 13** identifica os aspetos da RSE ao nível do «Ambiente», nomeadamente o consumo de energia, água, materiais e substâncias perigosas; emissões para a atmosfera; produção de resíduos; ruído, vibrações, odores e poeiras. Como objetivos estratégicos foram identificados os seguintes aspetos: a minimização do impacte ambiental da atividade da empresa; e a otimização do desempenho ambiental da empresa.

Quadro 13 – Aspetos da RSE ao Nível do Ambiente

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo
Minimizar o impacte ambiental da atividade da empresa	Gestão da energia	Substituição dos sistemas de iluminação	% lâmpadas LED no sistema de iluminação	100	1 ano
			Nº sensores de movimentos instalados	20	
		Aplicação de um sistema de energia renovável	% energia consumida proveniente de fontes renováveis	80	3 anos
			% redução de energia consumida	10	
	Gestão de recursos naturais	Sistema de captação da água da chuva	% água captada anualmente	25	2 anos
			Substituição dos sistemas de descarga	% autoclismos com dupla descarga	100
		% redução de água consumida ao ano		15	
		Aplicação de sistemas reguladores de água	% torneiras com temporizadores / sensores	100	2 anos
	% torneiras com redutores de fluxo		100		
	Gestão de resíduos	Substituição do plástico descartável	% colaboradores com garrafas de bambu	100	6 meses
Volume de copos de papel utilizados anualmente			255.500		
Implementação de um sistema de reciclagem		% toneres enchidos anualmente	50	Contínuo	
	Nº equipamentos informáticos/eletrónicos doados anualmente	35			
Otimizar o desempenho ambiental	Implementação de um SGA	Certificação ambiental segundo a ISO 14001:2015	Nº auditorias internas realizadas trimestralmente	2	Contínuo
			Nº não conformidades apontadas anualmente	0	
	Criação de um programa de preservação ambiental	Sensibilização ambiental	Nº horas de formação em ambiente administradas anualmente	500	
			Nº ações de sensibilização realizadas anualmente	12	
		Reflorestação de áreas ardidas	Nº árvores anuais plantadas por colaborador	2	
			m ² área ardida reflorestada	3.750	
		Limpeza de florestas	Nº horas dedicadas anualmente	16	
			Volume em kg de lixo recolhido	396	
Investimento ambiental	Volume anual de investimento ambiental	100.000			

O **Quadro 14** esquematiza os aspetos da RSE ao nível do «Desenvolvimento da Sociedade», particularmente a saúde pública e o bem-estar, a educação e a formação, o

apoio ao desenvolvimento da comunidade local e o voluntariado, identificando-se como objetivos estratégicos: a promoção do bem-estar e da saúde da comunidade; a capacitação dos jovens com competências profissionais; a promoção do equilíbrio social; a promoção da humanização e boa vontade; e o combate ao analfabetismo.

Quadro 14 – Aspetos da RSE ao Nível do Desenvolvimento da Sociedade

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo
Promover o bem-estar e a saúde da comunidade	Criação de um banco de sangue interno	Sensibilização para a importância da doação de sangue	Nº ações de sensibilização realizadas anualmente	2	Contínuo
		Parceria com o Instituto Nacional de Sangue e hospitais locais	Nº recolhas realizadas anualmente	2	
			Nº dadores de sangue	30	
Capacitar os jovens com competências profissionais	Criação de parcerias com estabelecimentos de ensino e IEFP	Oferta de estágios a alunos do ensino secundário	Nº miniestágios realizados anualmente	10	Contínuo
		Visitas de IES	Nº estudantes recebidos anualmente	40	
		Oferta de bolsas	Nº bolsas atribuídas anualmente	3	
		Acolhimento de estagiários	Nº estagiários acolhidos anualmente	5	
Promover o equilíbrio social	Criação de parcerias com instituições de solidariedade social e CMG	Doação de bens materiais e alimentares	Nº doações realizadas anualmente	1	Contínuo
			Nº instituições beneficiárias anualmente	1	
		Organização de um almoço solidário de Natal	Nº pessoas carenciadas abrangidas	1.000	
	Criação de uma base de dados de colaboradores desfavorecidos	Recolha de bens materiais e alimentares	% colaboradores desfavorecidos abrangidos anualmente	100	
		Oferta de refeições	Nº refeições oferecidas anualmente	4.000	
Promover a humanização e a boa vontade	Criação de um programa de voluntariado	Sensibilização para aspetos da solidariedade social	Nº ações de sensibilização realizadas anualmente	2	Contínuo
		Cedência de uma hora mensal de trabalho	Nº colaboradores voluntários ao ano	150	
		Criação de parcerias com instituições	Nº parcerias estabelecidas	80	
		Realização de ações de voluntariado	Nº ações promovidas anualmente	2	
Combater o analfabetismo	Criação de parcerias com escolas do ensino primário, centros de dia e lares	Apoio financeiro a ações/iniciativas de formação e educação	Nº iniciativas apoiadas financeiramente ao ano	1	Contínuo

Face ao anterior, em termos de operacionalização do SGRS e de cada uma das ações definidas, importa definir ainda os recursos, as responsabilidades e as autoridades. Como

recursos, entendem-se as infraestruturas, os recursos tecnológicos, os recursos financeiros, os RH e as aptidões específicas (IPQ, 2008). No que diz respeito às atribuições, responsabilidades e autoridades, estas deverão ser definidas para todos os colaboradores que gerem, implementam e verificam o trabalho relacionado com o SGRS. Como atribuições entendem-se as funções para as quais os trabalhadores foram designados, como responsabilidades, as atividades que os trabalhadores têm de desempenhar e pelas quais têm de responder; e como autoridades, o que as pessoas podem decidir nas atividades que lhes compete desempenhar (IPQ, 2010).

A título de exemplo, apresentam-se no **Quadro 15** os recursos e as responsabilidades sugeridos para a ação «Uniformizar comportamentos organizacionais», relativos ao aspeto da RSE identificado ao nível do “Governo da Organização”.

Quadro 15 – Recursos e Responsabilidades

	Ação	Criação de um código de ética e conduta empresarial
	Programa	Envolvimento das PI na elaboração do código de ética e conduta empresarial
Meios e Recursos	Métodos	Reuniões / Auscultação das PI
	Infraestruturas	Sala de reuniões / Quadro / Canetas / Papel
	Tecnológicos	Questionário <i>online</i> / Vídeo projetor / Computador
	Financeiros	Não Disponível
	Recursos Humanos	Guia para a reunião / Trabalhadores
	Aptidões Específicas	Capacidade de comunicação / Capacidade de interpretação e análise / Domínio das temáticas de ética e conduta / Conhecimento informático na ótica do utilizador / Capacidade de trabalho em equipa
Responsabilidades	Responsável	Responsável SGRS
	Atribuições	Criar o documento / Envolver PI
	Responsabilidades	Preparar e analisar o questionário / Preparar as reuniões / Elaborar o documento
	Autoridade	Métodos de envolvimento PI / Estrutura do documento
	Programa	Divulgação do código de ética e conduta empresarial
Meios e Recursos	Métodos	Formação de acolhimento / Site Questionário / Quadro de avisos
	Infraestruturas	Sala de reuniões / Quadro de avisos / Papel
	Tecnológicos	Vídeo projetor / Computador / Questionário <i>online</i> / <i>Website</i> empresa
	Financeiros	Não Disponível
	Recursos Humanos	Técnico de RH / Trabalhadores
	Aptidões Específicas	Capacidade de comunicação / Capacidade de interpretação e análise / Domínio das temáticas de ética e conduta / Conhecimento informático na ótica do utilizador
Responsabilidades	Responsável	Departamento RH
	Atribuições	Divulgar o documento / Formar os trabalhadores / Avaliar o conhecimento dos trabalhadores
	Responsabilidades	Entregar exemplar do documento / Preparar e analisar o questionário / Difundir o documento
	Autoridade	Métodos para formar trabalhadores / Métodos de avaliação de conhecimentos / Métodos de divulgação do documento

Após a operacionalização, a avaliação é o requisito que permite avaliar o desempenho do SGRS. A monitorização requerida permite à organização aferir a satisfação das PI, percebendo se a organização foi ao encontro das suas necessidades e expectativas, se os objetivos definidos foram alcançados, se o SGRS foi eficaz e se foram cumpridas as obrigações de conformidades e os controlos operacionais. Ao adequar metodologias de monitorização, medição, análise e avaliação, a empresa assegura resultados válidos, avaliando o desempenho da RSE e a eficácia do SGRS (IPQ, 2019).

A monitorização da perceção das PI pode ser realizada através de mecanismos como entrevistas, inquéritos, reuniões, fóruns, provedoria e canais de receção de reclamações, sugestões e preocupações, sendo que cada mecanismo deve ser ajustado ao grau de significância das PI (IPQ, 2010). Por exemplo, a empresa tem implementada a realização anual de um inquérito de satisfação dos seus colaboradores ao nível das práticas de RH e de segurança no trabalho. O inquérito inclui aspetos da RSE, de forma a perceber se as necessidades e expectativas das PI estão a ser alcançadas pela empresa.

Em resumo, o sucesso de um SGRS aplicado à empresa do caso de estudo depende do seu grau de adequação à NP 4469:2019 (IPQ, 2019), considerando a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008) e a NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010), tendo por base uma *check-list* que verifica o cumprimento dos requisitos e recolhe, de forma sistematizada, a informação relativa à implementação do mesmo. Para tal, a realização de auditorias internas deve proporcionar informação sobre se o SGRS está em conformidade e eficazmente implementado, devendo para isso definir-se a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planeamento e relato.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma abordagem estratégica assente na RSE é cada vez mais importante para a competitividade das empresas, na medida em que permite a obtenção de benefícios em termos de gestão de risco, acesso a capital, redução de custos, relações com clientes/consumidores, gestão de RH e capacidade de inovação. Relativamente ao setor automóvel, o elevado grau de especialização exigido na sua produção desencadeou a necessidade das empresas se especializarem em pequenas áreas que compõem o processo de fabrico de automóveis. Deste modo, a indústria automóvel encontra-se

estruturada pela distribuição de responsabilidades e pelo controlo de qualidade ao longo de toda a cadeia produtiva, o que permite evitar erros de defeito contínuos de produção, perdas de saturação de material em aprovisionamento, diminuição de falhas e a geração de otimização.

Dada a importância da qualidade neste tipo de indústrias, as empresas do setor procuram cada vez mais certificar o seu Sistema de Gestão, de forma a garantirem elevados níveis de qualidade dos seus produtos e serviços, bem como das próprias organizações. Para além da preocupação com a qualidade, as empresas têm revelado um interesse crescente a nível ambiental e da própria segurança e saúde no trabalho, sendo que a integração de todos os sistemas de gestão lhes permite atingir novos mercados, superar a concorrência e capacitá-las para cumprir com os requisitos das PI.

A consciencialização das empresas para a minimização da sua pegada ecológica, através da poupança de recursos naturais consumidos durante a sua laboração, e para a atração de trabalhadores qualificados, que o próprio setor exige, através da aprendizagem ao longo da vida, da responsabilização dos trabalhadores e de um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, tem originado a que as empresas, sem se darem conta, desenvolvam as suas estratégias operacionais de acordo com os objetivos e as práticas que pretendem alcançar no desenvolvimento da sua estratégia de responsabilidade social.

Neste sentido, para a criação de um SGRS torna-se necessário refletir sobre os objetivos que a empresa pretende atingir, de modo a melhorar continuamente o seu desempenho ao nível da responsabilidade social, assim como as estratégias que esta pretende seguir, uma vez que a sua implementação requer um investimento, que será retornado a longo prazo, com vantagens adicionais para quem o implementa. Com a crescente importância que a RSE tem vindo a alcançar, torna-se crucial que as empresas se desafiem a adotar medidas socialmente responsáveis, por forma a alcançar uma maior equidade social, ambiental e económica.

O SGRS deve estabelecer e concretizar a política e os objetivos da empresa, com vista a satisfazer as expectativas das suas PI e a criação de fatores competitivos baseados em aspetos da responsabilidade social orientados para o governo corporativo, os clientes, os direitos humanos, as práticas laborais, o ambiente e o desenvolvimento da sociedade. Em suma, a empresa do caso de estudo deve procurar implementar um conjunto de

objetivos, ações, programas, indicadores, metas e prazos para cada um dos aspetos que compõem o respetivo SGRS, indo ao encontro da sua cultura organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, R.I. (2014). *Sistema de gestão da responsabilidade social: Um caso de estudo da indústria das bebidas*. Disponível em: <https://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/2212/1/G%20SIG%20-%20Rita%20Isabel%20Almeida.pdf> [Acedido em abril de 2023].
- APCER - Associação Portuguesa de Certificação (2019). *SA 8000 - Gestão da Responsabilidade Social*. Disponível em: <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/179/sa8000> [Acedido em maio de 2023].
- APCER - Associação Portuguesa de Certificação (2020a). *ISO 14001*. Disponível em: <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/169/iso-14001> [Acedido em maio de 2023].
- APCER - Associação Portuguesa de Certificação (2020b). *ISO 45001*. Disponível em: <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/177/iso-45001> [Acedido em maio de 2023].
- Baptista, H.C. (2015). *Adoção da responsabilidade social por parte das micro e pequenas e médias empresas portuguesas: Uma análise a entidades dos distritos de Bragança e Vila Real*. Disponível em: https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/12642/1/Baptista_Herm%c3%adnio.pdf [Acedido em maio de 2023].
- Bonaparte, M.E. (2019). *A indústria automóvel e o caminho para a sustentabilidade*. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27758/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Marisa%20final%20160327024.pdf> [Acedido em maio de 2023].
- CCE – Comissão das Comunidades Europeias (2001). *COM (2001) 366 final - LIVRO VERDE: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf [Acedido em maio de 2023].
- Faria, F.M. (2010). *Um índice de responsabilidade social empresarial para a realidade portuguesa*. Disponível em: <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/542/1/MFE%20Filipa%20Faria.pdf> [Acedido em maio de 2023].
- Gonçalves, R.M. (2012). *Responsabilidade social nas organizações - Avaliação das motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis*. Disponível em: <https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/13587/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20VERSO%20FINAL%c3%8dSSIMA.pdf> [Acedido em maio de 2023].

- Guerra, J.P. (2015). *Proposta de implementação da responsabilidade social numa empresa de engenharia e construção*. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7797/1/Proposta%20de%20Implementacao%20da%20ORS%20numa%20Empresa%20de%20Engenharia%20e%20Construcao.pdf> [Acedido em maio de 2023].
- IOS - Instituto Observatório Social (2011). *ISO 26000: norma internacional de responsabilidade social - Um guia para entendê-la melhor*. São Paulo: Instituto Observatório Social.
- IPQ - Instituto Português da Qualidade (2008). *NP 4469-1:2008 - Sistema de gestão da responsabilidade social. Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ - Instituto Português da Qualidade (2010). *NP 4469-2:2010 - Sistema de gestão da responsabilidade social. Parte 2: Guia de orientação para a implementação*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ - Instituto Português da Qualidade (2019). *NP 4469:2019 - Sistema de gestão da responsabilidade social (Requisitos e Linhas de Orientação para a sua Utilização)*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- ISO - International Organization for Standardization (2010). *ISO 26000 - Guidance on social responsibility*. Disponível em: https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000_2010_E_OBPpages.pdf [Acedido em abril de 2023].
- Jesus, M.M. e Batista, T.M. (2014). A responsabilidade social das empresas no Algarve. *Tourism & Management Studies*, 10, 111-120.
- Parente, C. (2009). *A integração profissional na economia social: Análise da dimensão interna das práticas da responsabilidade social*. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/22690/2/cristinaparente4000091707.pdf> [Acedido em abril de 2023].
- Pereira, I.M. (2016). *A responsabilidade social das empresas e o seu impacto*. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12551/1/TESE_Vers%C3%A3o%20completa.pdf [Acedido em abril de 2023].
- Pinheiro, S.M. (2012). *Responsabilidade social empresarial: Uma abordagem atual*. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/72540/1/000155139.pdf> [Acedido em abril de 2023].
- Rosa, A.C. (2009). *Proposta de aplicação de um sistema de gestão da responsabilidade social segundo a norma NP 4469-1:2008: O caso da ESTG*. Disponível em: https://bdigital.ipp.pt/dspace/bitstream/10314/186/1/MG_Ana_Rosa_1005411.pdf [Acedido em abril de 2023].
- SAI - Social Accountability International (2008). *SA 8000:2008, Social Accountability*. New York: SAI.
- SAI - Social Accountability International (2014). *SA 8000:2014, Social Accountability*. New York: SAI.