

“ Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.”

(Fernando Pessoa)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu marido, José Manuel, que pela sua compreensão, disponibilidade e paciência me permitiu levar ao fim esta minha valorização profissional. Também ao meu filho José Pedro que teve de prescindir da atenção da mãe em alguns momentos, durante estes dois anos.

Em segundo lugar, à Dr.^a Vanda Lima e à Dr.^a Helena Gonçalves, não só pela parte curricular mas também pela amabilidade em coordenarem e orientarem o meu trabalho final de Mestrado.

Em terceiro lugar à organização onde eu exerço funções, cooperativa Terras de Felgueiras, pelas facilidades que me ofereceram.

Por fim, a toda a equipa que coordenou e lecionou este Mestrado e levou a efeito esta iniciativa alargando também os agradecimentos à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras.

A todos eles, o meu muito obrigada.

RESUMO

A responsabilidade social é um tema cada vez mais valorizado que ganha importância e relevância no contexto das organizações, podendo mesmo tornar-se fator de diferenciação destas. A responsabilidade social está relacionada com outras áreas chave (exemplos: gestão da qualidade, gestão dos recursos humanos) que potenciam a melhoria da competitividade das organizações.

Neste contexto, o presente trabalho de projeto descreve a integração de um sistema de gestão da responsabilidade social, com base no referencial normativo NP 4469-1:2008, num sistema de gestão da qualidade, já implementado na cooperativa Terras de Felgueiras. Para este trabalho foi desenvolvida uma metodologia de integração da referida norma e foram usadas diversas técnicas de recolha de informação, a saber: revisão documental, utilização de questionários, registo diário e observação participante.

Com base no trabalho realizado, conclui-se que o sistema de gestão da responsabilidade social foi integrado no sistema de gestão da qualidade dando origem a um sistema integrado de gestão da qualidade e responsabilidade social. Com a implementação deste sistema integrado espera-se obter vantagens a nível interno - melhores condições laborais, melhor imagem e atração e fidelização de clientes - e a nível externo - contribuição para um ambiente menos poluído e criação de uma comunidade socialmente mais responsável.

Como limitações do presente trabalho de projeto, destaca-se a falta de tempo que não permitiu desenvolver ações de sensibilização e divulgação junto dos colaboradores da cooperativa, Terras de Felgueiras pelo que muitos ainda não possuem grandes conhecimentos acerca da integração deste sistema de gestão, mas, apesar de tudo, parecem conhecer o conceito de responsabilidade social.

Palavras-chave: Qualidade, responsabilidade social, sistema integrado de gestão da qualidade e responsabilidade social

ABSTRACT

Social responsibility is a topic that is gaining more and more importance and relevance in the context of organizations and may even become a differentiating factor of them. Social responsibility is closely related to other key areas (examples: quality of the management and the management of human resources) that enhance the improvement of the competitiveness of organizations.

In this context, this project work describes the integration of a social responsibility management system based on the standard regulation NP 4469-1: 2008, a quality management system, already implemented in the cooperative "Terras de Felgueiras". For this work a methodology integration of this standard regulation was developed and several data collection techniques were used, namely: document review, use of questionnaires, daily registration and participative observation.

Based on the work performed, it is concluded that the social responsibility management system was integrated into the quality management system resulting in an integrated system of quality management and social responsibility. By implementing this integrated system it is expected to obtain advantages internally - better working conditions, better image and customer's attraction and loyalty - and externally - contribution to a cleaner environment and to create a more socially responsible community.

The limitations of this project work, we can point the lack of time that did not allow the development of awareness-raising and its promotion among the employees of the cooperative “Terras de de Felgueiras” so that many still do not have much knowledge about the integration of the management system, but in spite of this they seem to know the concept of social responsibility.

Keywords: Quality, social responsibility, integrated system of quality management and social responsibility

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
ABSTRACT	3
ÍNDICE GERAL	5
ÍNDICE DE TABELAS	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
SIGLAS	6
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	8
1.1 - Introdução	8
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO DO TEMA.....	11
2.1 – Sistema de Gestão da Qualidade	11
2.1.1 – Norma NP EN ISO 9001:2008.....	14
2.2 – Sistema de gestão da responsabilidade social	26
2.2.1 - Norma SA 8000	27
2.2.2 – Norma NP 4469-1	29
2.2.3 – Norma NP ISO 26000.....	33
2.3 – Sistema integrado de gestão da qualidade e responsabilidade social	37
CAPITULO III – CONTEXTO DO ESTUDO	38
3.1 – Origem das cooperativas agrícolas.....	38
3.2 – Caracterização do sector cooperativo em Portugal.....	40
3.3 – Apresentação da cooperativa Terras de Felgueiras	42
CAPITULO IV - METODOLOGIA.....	44
4.1 - Metodologia	44
CAPITULO V – INTEGRAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL, NUM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	48
5.1 Enquadramento.....	48
5.2 – Elaboração e alteração da documentação	49
5.3 – Análise dos resultados do questionário	53
CAPITULO VI – CONCLUSÃO DO PROJETO	60
6.1 – Conclusão do projeto.....	60
Referências bibliográficas	62

INDÍCE DE ANEXOS

Anexo I – Inquérito

Anexo II – Sinergias entre as Normas

Anexo III- Auditoria de Diagnóstico

Anexo IV – Identificação das Partes Interessadas

Anexo V – Missão, Visão e Valores

Anexo VI – Política do Sistema de Gestão (Qualidade e Responsabilidade Social)

Anexo VII – PQ 02 – Gestão de Documentos e Registo de Dados

Anexo VIII – Manual do Sistema Integrado de Gestão (Qualidade e Responsabilidade Social)

Anexo IX - PQ 10 – Seleção e Avaliação de Fornecedores

Anexo X – PQ 08 – Comunicação com o Associado

Anexo XI – PQ 06 – Gestão de Não Conformidades

Anexo XII – PQ 04 – Auditorias Internas

Anexo XIII – PQ 17 – Planeamento Operacional

Anexo XIV – Matriz Aspectos de Responsabilidade Social

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Objetivos do Questionário

Tabela II – Conceito de responsabilidade social

Tabela III – Atividades/Práticas de responsabilidade social

Tabela IV – Motivações para a implementação do SGRS

Tabela V – Vantagens da implementação do SGRS

Tabela VI – Obstáculos a implementação do SGRS

Tabela VII – Questões da parte III do “Questionário”

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I – Distribuição dos colaboradores por intervalo de idade

Gráfico II – Colaboradores por funções exercidas na Cooperativa

Gráfico III – Opinião sobre responsabilidade social

SIGLAS

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

RS – Responsabilidade Social

SGRS – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SIGQRS – Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Responsabilidade Social

PT – Procedimento de Trabalho

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Neste capítulo vamos fazer uma breve apresentação dos temas que serão abordados, da organização objeto de estudo e da forma como se vai desenvolver o projeto.

1.1 - Introdução

Houve um período, muito recente, em que disponibilizar produtos e serviços atendendo apenas às características técnicas e aos requisitos do cliente era suficiente para que uma organização conquistasse uma boa imagem perante o mercado. Com o passar do tempo, as exigências das várias partes interessadas (colaboradores, fornecedores, parceiros, ... etc.) foram aumentando. Num mundo cada vez mais globalizado, a exigência sobre o desempenho das organizações, no sentido de adotarem práticas socialmente responsáveis que ultrapassem o âmbito legislativo local, é cada vez mais notável. Neste contexto, a responsabilidade social constitui uma das principais preocupações quer a nível mundial, quer a nível institucional e organizacional, quer a nível social e filantrópico. (Silva, A. S., & Pinto, J. M., 1999).

Mas afinal o que é a responsabilidade social? O que é ser socialmente responsável?

Com a evolução que este conceito tem tomado na sociedade ao longo dos tempos, torna-se imperativo estudá-lo e perceber os caminhos traçados pelas organizações no sentido de se tornarem socialmente responsáveis (Santos et al, 2006). É necessário procurar responder às inúmeras questões que nos anos mais recentes se têm levantado em torno deste tópico: Porquê implementar um sistema de gestão da responsabilidade social? Que vantagens para as organizações que o fazem e para a sociedade como um todo? Quais os principais obstáculos, a ultrapassarem se uma organização quiser ser, de facto, socialmente responsável? Como pode uma organização implementar um sistema de gestão da responsabilidade social (Leal, 2011).

Não é certamente fácil implementar um sistema de gestão da responsabilidade social. É necessário que a organização esteja consciente das mudanças que tem que sofrer e das vantagens e desvantagens que daí decorrem. Para auxiliar na implementação em Portugal deste tipo de sistema de gestão foi publicada a Norma Portuguesa NP 4469-1:2008 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 1: requisitos e linhas de orientação para a sua utilização (NP 4469-1:2008), (IPQ, 2008). Trata-se da primeira norma portuguesa de certificação em responsabilidade social. Mas uma organização não é socialmente justa apenas porque implementa um sistema de gestão da responsabilidade social, de acordo com o preconizado pela norma de referência. É necessário ir para além da norma, ir para além da organização e dos seus colaboradores. Ser socialmente responsável é ser responsável no interior (colaboradores) da organização e no exterior (ambiente, clientes, fornecedores, sociedade envolvente, ...) (Rego, 2007).

Com este trabalho pretende-se descrever a integração de um sistema de gestão da responsabilidade social, com base no referencial normativo NP 4469-1:2008, num sistema de gestão da qualidade, já implementado na cooperativa Terras de Felgueiras.

Os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

- Escolha e análise do referencial normativo aplicável à gestão da responsabilidade social;
- Desenvolvimento de uma metodologia que permita a integração do sistema de gestão da responsabilidade social no sistema de gestão da qualidade;

Para atingir os objetivos propostos, optou-se por realizar um estudo de caso na cooperativa Terras de Felgueiras. O desenvolvimento de um estudo de caso nesta área (Yin, 2005), afigura-se como fundamental para melhor compreender a forma de como integrar um sistema de gestão da responsabilidade social, num sistema da qualidade, já implementado as dificuldades inerentes ao processo, bem como as vantagens daí decorrentes.

Desde que foi fundada em 1957, a cooperativa Terras de Felgueiras, tem procurado ser uma cooperativa socialmente responsável, tendo já desenvolvido um conjunto de atividades neste domínio, tais como a oferta de estágios curriculares, estágios profissionais, celebração do dia de S. Martinho, Dia das Colheitas, atribuição de prémios aos seus colaboradores, entre outras iniciativas.

Em 2013, a cooperativa Terras de Felgueiras decidiu dar um carácter mais sistemático a estas atividades, integrando-as no seu próprio sistema de gestão (fazendo referencia no seu Relatório de Gestão), pelo que em 2014 iniciou o processo de integração do sistema de gestão da responsabilidade social de acordo com a norma NP 4469-1:2008, no sistema de gestão da qualidade já implementado. Esta implementação vem realçar as práticas adotadas há vários anos pela cooperativa Terras de Felgueiras. Parece pois, ser esta uma cooperativa com características e potencialidades que permite desenvolver um estudo de caso, que sirva como um modelo para outras organizações com o sistema de gestão da qualidade implementado e desejem também integrar o sistema de gestão da responsabilidade social.

O presente relatório de projeto desenvolve-se ao longo dos seguintes capítulos:

-Capítulo I - Introdução

Breve introdução ao tema que vai ser abordado, apresentação da organização onde se desenvolve o estudo de caso, e estrutura do relatório do projeto;

-Capítulo II – Enquadramento do Tema

Apresentação dos sistemas de gestão da qualidade e responsabilidade social, procurando, nomeadamente, tecer algumas considerações sobre o sistema integrado de gestão qualidade e responsabilidade social;

-Capítulo III – Contexto de Estudo

Breve resenha histórica sobre a origem do cooperativismo, a sua representação em Portugal e a organização (cooperativa Terras de Felgueiras) onde se vai realizar o estudo de caso;

-Capítulo IV – Metodologia

Este capítulo centra-se na metodologia criada para a realização do projeto;

-Capítulo V – Integração do sistema de gestão da responsabilidade social, num sistema de gestão da qualidade

Aqui apresenta-se o estudo de caso realizado na cooperativa Terras de Felgueiras, isto é, a integração de um sistema de gestão da responsabilidade social de acordo com a norma NP 4469-1:2008, no sistema de gestão da qualidade já implementado. E por último a análise da perceção dos colaboradores

relativamente ao conceito de responsabilidade social e a integração do sistema de gestão da responsabilidade social.

-Capítulos VI – Conclusão do projeto

Apresentação das principais conclusões do projeto realizado.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO DO TEMA

Neste capítulo, pretende-se apresentar resumidamente os dois sistemas de gestão analisados - sistema de gestão da qualidade e sistema de gestão da responsabilidade social - bem como tecer-se considerações sobre o sistema integrado de gestão da qualidade e da responsabilidade social.

2.1 – Sistema de Gestão da Qualidade

Qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade. A percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas (Pires, 2012).

Sendo assim, podemos encontrar várias definições para o conceito de “qualidade”, isto é, numa linguagem comum, “qualidade” pode significar por exemplo: excelente ou muito bom, quando se trata de produtos. Se nos referirmos a pessoas, qualidade pode ser entendida como um atributo ou modo de ser, (Pires, 2007). No contexto industrial pode significar, mais e melhor, dentro de certas condições/parâmetros impostos pelo consumidor, já que é este, em última instância, quem determina a classe e a qualidade do produto/serviço que deseja, (Pires, 2007).

A qualidade é considerada universalmente como algo que afeta a vida das organizações e a vida de cada um de nós de uma forma positiva. Referimo-nos a um produto como produto de qualidade se este cumpre a sua função da forma que desejamos. Um serviço tem qualidade se vai de encontro ou se supera as nossas expectativas. Estamos constantemente a ser incentivados para procurar melhorar o nosso trabalho, no entanto, nem sempre é fácil definir o que é qualidade. Quando nos deparamos com situações em que, como utilizadores de um bem ou serviço, as nossas necessidades não são satisfeitas ou as nossas expectativas são frustradas, sabemos que, de uma forma ou de outra, a qualidade foi negligenciada.

Segundo a NP EN ISO 9000:2005, qualidade é: “o grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas”. Esta também define requisitos como sendo a necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória e característica como elemento diferenciador.

Vários autores têm-se debruçado sobre o conceito de qualidade nos serviços, como um instrumento que visa promulgar a eficiência desses mesmos serviços. Desses autores podemos destacar: William Edwards Deming, Joseph Moses Juran e Philip Crosby, que definiam qualidade através dos pensamentos:

- Segundo William Edward Deming, *‘qualidade é um grau previsível de uniformidade e fiabilidade, a custo reduzido e adequado ao mercado’*. Esta filosofia resulta da combinação dos conhecimentos técnicos com a experiência que Deming tinha a nível de implementação de técnicas de qualidade em organizações nos Estados Unidos e Japão (Santos, 2013);

- Para Joseph Moses Juran, qualidade perspectiva-se como *‘a aptidão ao uso’*. Esta definição aproximou o conceito de qualidade à perspectiva do cliente ou utilizador. Abriu a porta a oportunidade de melhoria da qualidade ao nível da adequação das especificações técnicas do bem, ou serviço à utilização pretendida pelo cliente (Esteves, 2011);

- Philip Crosby caracteriza a qualidade como ‘*a ausência de falhas ou erros no fabrico*’, ou seja, define qualidade em termos de conformidade do produto com as suas características técnicas, mas introduz a ideia de que a qualidade é grátis, compensa o investimento, desde que se garanta que se faz bem logo à primeira vez (Crosby, 1979).

Ao analisar os diferentes autores percebe-se uma grande variedade de definições e conceitos do que seja a qualidade. Porém, estas definições levam sempre à mesma conclusão: dar resposta às necessidades do cliente. São os clientes que expressam os requisitos do produto ou serviço que pretendem.

A qualidade e o seu reconhecimento são, cada vez mais, um fator de peso e até mesmo uma grande ferramenta para o sucesso de uma organização. Através da aplicação da qualidade a organização está agregada a melhoria contínua, a qual é entendida como um processo de controlo, seguido de ações de melhoria que ajudam no bom funcionamento da organização e consecutivamente lhe atribuem valor (Santos, 2013).

O sistema de gestão da qualidade de uma organização pode ser definido como um sistema para dirigir, controlar e melhorar o funcionamento de uma organização no que diz respeito à qualidade. Assim sendo, o sistema de gestão da qualidade é uma estrutura organizacional criada para gerir e garantir a qualidade, os recursos necessários, os procedimentos, as instruções de trabalho e as respetivas responsabilidades de cada um dos intervenientes (Santos, 2013).

As normas da família ISO 9000 são referenciais para a implementação de sistemas de gestão da qualidade que representam um consenso internacional sobre boas práticas de gestão e com o objetivo de garantir da primeira e em todas as vezes, o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes. Bem como a prevenção dos problemas e ênfase na melhoria contínua (Santos, 2013).

As boas práticas estão compiladas num conjunto de requisitos normativos (NP EN ISO 9001:2008) e orientações para a melhoria do desempenho (EN ISO 9004:2011), cuja implementação é independente do tipo, dimensão ou setor de atividade das organizações (Antunes, 2010).

Neste trabalho vamos debruçar-nos na norma NP EN ISO 9001:2008 porque é a norma implementada e consolidada na organização em estudo. A adoção desta norma é justificada quer por fatores de competitividade, quer por exigências formais dos clientes e da sociedade. Constitui um referencial aceite a nível multisectorial e internacional, disponibiliza uma orientação para a definição do sistema de gestão da qualidade que potencia a satisfação dos diversos clientes da organização (Pires, 2007).

Esta norma tem como base os oito princípios da qualidade e o ciclo de PDCA, contemplando os requisitos e a satisfação dos clientes. Segundo Antunes (2010) o referencial assenta em quatro grandes áreas:

- **Responsabilidade da Gestão** – Estabelece requisitos para o comprometimento da Gestão, focalização no cliente, política da qualidade e Planeamento.

- **Gestão de recursos** – Estabelece os requisitos para o planeamento e disponibilização dos recursos necessários para o sistema, para a implementação e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade e para o aumento da satisfação dos clientes. Os recursos incluem: recursos humanos, ambiente de trabalho, infraestruturas, equipamentos e outros.

- **Realização do produto** – Estabelece requisitos para o planeamento, conceção, desenvolvimento, produção e fornecimento de produtos ou serviços.

- **Medição, análise e melhoria** – Define os requisitos para a monitorização, medição, análise e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade e dos processos.

É de salientar que a norma não serve de referencial de qualidade para os produtos, isto é, a certificação de um sistema de gestão da qualidade não substitui a certificação do produto. No entanto, as organizações devem assegurar a qualidade do produto final quando implementam um sistema de gestão da qualidade de acordo com este referencial normativo (Santos, 2011).

Segundo a norma NP EN ISO 9001:2008, o referencial em causa “assenta num conjunto de características que são designadas de pilares da gestão da qualidade, cujas principais características estão resumidas no parágrafo que se segue”.

- **Focalização no Cliente** - As organizações dependem dos seus clientes, portanto, devem entender as suas necessidades correntes e futuras, ir ao encontro dos seus requisitos e lutar constantemente para exceder as suas expectativas.
- **Liderança** - Os líderes criam a visão e missão da organização e, portanto, o seu caminho. Devem criar e manter um ambiente interno que proporcione envolvimento de toda a organização para atingir os objetivos propostos.
- **Envolvimento dos Colaboradores** - As pessoas, de todos os níveis, são a essência da organização. O seu completo envolvimento faz com que coloquem as suas capacidades ao serviço da organização
- **Abordagem por Processos** - Um resultado desejado é atingida de forma mais eficiente se os recursos e as atividades relacionadas forem geridos como um processo.
- **Abordagem da gestão como um sistema** - Identificar, entender e gerir um sistema de processos interrelacionados para a concretização de um dado objetivo, melhora a eficácia e eficiência da organização.
- **Melhoria Contínua** - A melhoria contínua deverá ser um objetivo permanente da organização.
- **Abordagem à tomada de decisões baseada em factos** - As decisões são tomadas com base em dados e informações.

- **Relações mutuamente benéficas com os fornecedores** - As organizações e os seus fornecedores são interdependentes, e as relações de benefício mútuo aumentam a capacidade de ambos em criar valor.

Os requisitos da norma estão relacionados com estes oito princípios da qualidade, os quais, se forem implementados adequadamente, criam valor para a organização, seus clientes e fornecedores (Pires, 2012).

A norma promove a adoção de uma abordagem por processos no desenvolvimento, na implementação e na melhoria contínua da eficácia de um sistema de gestão da qualidade, através da metodologia do ciclo de PDCA, com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes através do cumprimento dos seus requisitos (Santos, 2013).

O Ciclo de PDCA foi desenvolvido em 1920, por Walter Sherwhart, e divulgado por Edwards Deming, em 1950. Por isso é muitas vezes também chamado de Ciclo de Deming, pois foi este quem o aplicou efetivamente (Santos, 2013). É uma metodologia simples que tem por finalidade o controlo do processo, podendo ser utilizado de uma forma continua para a gestão das atividades da organização (Marques, 2009).

Segundo Santos (2013), este ciclo tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão. Por exemplo, na gestão da qualidade, o modelo de PDCA pode ser implementado da seguinte forma:

- 1ª fase – Planear (PLAN), diz respeito a definição de objetivos e processos necessários para alcançar os resultados, de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;
- 2ª fase – Executar (DO), os objetivos e os processos definidos devem ser implementados e geridos;
- 3ª fase – Verificar (CHECK), a monitorização e medição dos processos e produtos relativamente às políticas, objetivos, processos e requisitos do produto e dos clientes. Esta fase garante que os controlos e processos estão a funcionar conforme pretendido;
- 4ª fase – Atuar (ACT), a organização deve empreender ações que permitam a melhoria contínua do desempenho dos processos.

O PDCA é uma metodologia dinâmica que pode ser implementada em cada um dos processos da organização. Segundo este modelo, a melhoria contínua pode ser entendida como um processo científico, dinâmico, de integração de conhecimento, sendo o seu carácter cíclico garantia de uma avaliação e reavaliação constante, incentivando a evolução dos sistemas de forma permanente (Cabral, 2007).

De seguida vamos fazer uma breve descrição das principais cláusulas da norma NP EN ISO 9001:2008.

2.1.1 – Norma NP EN ISO 9001:2008

A norma para além das seções introdutórias, em que, nomeadamente se incentiva a abordagem por processos, apresenta as seguintes grandes cláusulas:

4.1 Requisitos gerais

Permite assegurar que a organização defina os seus processos e determine aqueles que devem ser geridos de forma a garantir a conformidade com os requisitos da norma e, conseqüentemente “fornecer, de uma

forma consistente, produto conforme” aos seus clientes. A organização deve identificar e gerir os seus processos (ex.: mapa de processos e fluxograma). Deve também decidir qual a melhor forma de os gerir para atingir os objetivos. Alguns processos são mais importantes e os recursos e esforços devem ser alocados em função do seu impacto na capacidade da organização em fornecer, de forma consistente, produto conforme.

4.2 Requisitos da documentação

4.2.1 Generalidades

Assegurar o planeamento, realização, monitorização, medição e melhoria dos processos tendo por base um “sistema de gestão documentado” e não um “sistema de documentos”. A documentação de suporte ao sistema de gestão da qualidade deverá incluir as políticas, objetivos, descrição dos principais processos, procedimentos documentados e quaisquer outros documentos considerados como necessários, para utilização por todas as partes envolvidas. A organização deve apenas desenvolver a documentação necessária que apoia a gestão dos processos. Esta tem como finalidade assegurar os resultados e a consistência das atividades e dos processos, bem como permitir que a organização seja capaz de demonstrar a si própria, aos seus clientes e a terceiros a capacidade de fornecer produtos de forma consistente.

4.2.2 Manual da qualidade

Assegurar que a organização estabelece e mantém um manual da qualidade e que define o campo de aplicação do sistema de gestão da qualidade. O manual da qualidade é um documento que deve descrever o sistema de gestão da qualidade de uma organização, é aqui onde é apresentada a organização, a sua política da qualidade, o seu âmbito de aplicação (ex.: área de negócio), descrição dos processos e a sua interligação, os procedimentos do sistema de gestão da qualidade ou referências aos mesmos. O manual da qualidade deve ser um “espelho” da organização (Antunes, 2010).

4.2.3 Controlo dos documentos

Assegurar o controlo da documentação relevante requerida pelo sistema de gestão da qualidade, interna ou externa à organização, garantindo que a versão atual e aprovada de todos os documentos, está disponível e é usada no local e momento em que é necessária. A organização deve elaborar um procedimento documentado onde seja mencionado a metodologia e o responsável por controlar toda a documentação da organização, tanto a documentação interna como a documentação externa. Uma forma de controlar a documentação é codificar todos os documentos (procedimentos, manual da qualidade, instruções de trabalho, impresso, entre outros), datar e ter um responsável por atualizar a documentação e controlar as cópias distribuídas. A documentação externa (ofícios, revistas, legislação, etc...) pode ser controlada com um carimbo com a data de entrada na organização.

4.2.4 Controlo dos Registos

Garantir que os registos associados ao sistema de gestão da qualidade proporcionam informação adequada à gestão para evidenciar a conformidade com os requisitos e a operação eficaz do sistema de gestão da qualidade. Um registo pode ser um documento que expressa resultados obtidos ou fornece evidências de atividades realizadas (exemplo: revisões pela gestão, comunicação com o cliente...). Para facilitar a identificação, a visualização e o controlo, pode ser utilizada uma matriz, ou outra forma equivalente, onde todos

os registos estejam identificados, bem como os aspetos de controlo. Para preencher a matriz a organização poderá começar por colocar nela os impressos, procedimentos, instruções de trabalho, ou referido no manual da qualidade. Após isso, restará, apenas, acrescentar uma pequena parte dos registos, que não estejam, eventualmente, incluídos nos documentos controlados. Os documentos quando obsoletos, transformam-se em registos, os quais devem ser mantidos em arquivo pelo tempo que foi definido no procedimento de controlo de documentos.

5. Responsabilidade da gestão

5.1 Compromisso da gestão

Reforçar a necessidade da liderança para a eficácia do sistema de gestão da qualidade, clarificando a responsabilidade e autoridade da gestão de topo da organização. A gestão de topo deve demonstrar o seu comprometimento com o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da qualidade. Este compromisso implica um envolvimento ativo e não o simples assinar da política da qualidade ou a delegação de responsabilidades num representante da gestão. O envolvimento da gestão de topo pode ser traduzido no estabelecimento de política da qualidade, assegurando que os objetivos da qualidade são estabelecidos e são coerentes com a política, que é realizada periodicamente uma revisão ao sistema para avaliar o que é preciso melhorar, comunica à organização (colaboradores) a importância dos requisitos do cliente.

5.2 Focalização no cliente

Enfatizar o envolvimento da Gestão de topo na determinação dos requisitos do cliente e na sua satisfação, elaborar inquéritos aos clientes, fazer uma análise aos negócios perdidos, é uma forma de avaliar a satisfação dos clientes. A gestão de topo deve assegurar-se que a organização compreende as necessidades e expectativas dos seus clientes e os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis aos seus produtos Estes devem ser usados como entradas para que a organização defina requisitos internos para os seus produtos e o sistema de gestão da qualidade deve ser capaz de ir ao encontro desses requisitos de uma forma firme.

5.3 Política da qualidade

Assegurar o estabelecimento de orientações para toda a organização, transmitindo uma mensagem clara e orientação a todos os colaboradores da organização quanto ao que se espera das suas atividades.

A política da qualidade deve ser entendida como um conjunto de linhas orientadoras estabelecidas pela gestão de topo para todos os processos de negocio relevantes para a qualidade.

Sendo assim, devem ser orientações de carácter permanente, apenas alteráveis em função do mercado, da concorrência, de exigência dos clientes ou de outras razões que se justifiquem a alteração.

5.4 Planeamento

No âmbito deste requisito planeamento refere-se a definição de objetivos e ao sistema da qualidade

5.4.1 Objetivos da qualidade

Assegurar a definição de objetivos da qualidade mensuráveis para todos os níveis e funções relevantes da organização em consonância com a política da qualidade. Estes objetivos devem estar alinhados com a

política da qualidade e com as necessidades e expectativas dos clientes. Estes constituem uma orientação geral para a organização. Os objetivos podem ser de melhoria e ou manutenção do nível de desempenho existente. São resultados desejados num determinado espaço de tempo.

5.4.2 Planeamento do sistema de gestão da qualidade

Assegurar o planeamento do sistema de gestão da qualidade adequado de formar a ir ao encontro do cumprimento dos objetivos da qualidade estabelecidos e garantir que a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida num contexto de mudança. Consequentemente, deve ser implementado um processo de planeamento apropriado, para garantir que são definidas as atividades e atribuídas responsabilidades e que os recursos necessários estão disponíveis e são compreendidos. A descrição dos processos (fluxogramas, diagramas, esquemas), onde aqueles são, fundamentalmente, identificados pelas suas entradas e saídas e, ainda pelos fluxos de informação. A análise de processos, em que cada processo é decomposto nas suas atividades, sendo cada uma destas caracterizada pela sua natureza e por outros parâmetros de análise. Este conhecimentos dos processos permite-nos intervir sobre o processo no sentido da sua eventual reconcepção e melhoria.

5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação

5.5.1 Responsabilidade e autoridade

Garantir a atribuição e comunicação de responsabilidades e autoridade aos colaboradores envolvidos na implementação, realização e manutenção do sistema de gestão da qualidade e seus processos. A organização deve definir e comunicar a todos os colaboradores as suas responsabilidades, ou seja, as atividades que têm de desenvolver e as suas autoridades, isto é, o que as pessoas podem decidir autonomamente. O organigrama hierárquico é uma forma gráfica de apresentar a estrutura da organização. Mas por vezes é necessário criar um manual de funções, onde se definem as funções e responsabilidades de cada colaborador.

5.5.2 Representante da gestão

Assegurar que a gestão de topo nomeia um representante com responsabilidade e autoridade para coordenar as atividades necessárias para garantir a implementação, manutenção e melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade. O representante da gestão de topo deve ser nomeado pela gestão de topo e deve ser um membro da gestão da organização (pode ser um membro da gestão de topo e ou um diretor executivo). Este deve garantir canais de comunicação claros com todos os colaboradores, para promover a consciencialização da operacionalização do sistema de gestão da qualidade para ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes.

5.5.3 Comunicação interna

Garantir que existe um processo de comunicação interna eficaz entre os colaboradores, independentemente das suas funções. Em qualquer organização os colaboradores e a gestão de topo despendem muito tempo a comunicar sobre assuntos relacionados com clientes, fornecedores, requisitos legais, problemas de qualidade, entre outros. Uma comunicação eficaz, pode significar a diferença no sucesso da organização. O formalismo na comunicação depende da dimensão da organização e da natureza das atividades. Podem ser

adotadas formas de comunicação através de quadros informativos, intranet, jornais, boletins de informação, entre outros.

5.6 Revisão pela gestão

5.6.1 Generalidades

Assegurar a análise crítica ao mais alto nível, global e integrada, do desempenho, adequabilidade, eficácia e melhoria do sistema de gestão da qualidade. Para gerir eficazmente o sistema de gestão da qualidade e melhorar o seu desempenho a gestão de topo deve ter acesso, numa base regular, à informação relevante sobre o sistema de gestão da qualidade para poder tomar decisões e planear as ações necessárias à melhoria da eficácia do sistema e dos produtos que fornece. As revisões ao sistema de gestão da qualidade devem ocorrer em intervalos planeados este processo de revisão pretende monitorizar o sistema de gestão da qualidade.

5.6.2 Entrada para a revisão

Estabelecer a informação considerada como essencial para a realização de uma revisão pela gestão, aplicando o princípio “tomada de decisões baseada em factos”. A norma exemplifica o tipo de informação que deve ser utilizada, como entrada para a revisão, como por exemplo: o tratamento das não conformidades, resultados das auditorias, monitorização da satisfação do cliente, entre outras

5.6.3 Saída da revisão

Estabelecer o resultado apropriado da realização de uma revisão pela gestão de topo nomeadamente decisões e ações associadas ao sistema de gestão da qualidade e aos produtos que a organização fornece. Análise da informação leva as alterações ao sistema de gestão da qualidade, a objetivos de melhoria e a identificação dos recursos necessários.

6. Gestão de recursos

6.1 Provisão de recursos

A gestão de topo deve disponibilizar os recursos necessários para o estabelecimento e manutenção do sistema de gestão da qualidade, consequentemente para a melhoria da satisfação do cliente. Os recursos mencionados podem ser máquinas, pessoas, dinheiro, isto é todo o tipo de recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade.

6.2. Recursos humanos

Esta cláusula estabelece os requisitos para o planeamento e disponibilização dos recursos necessários do sistema para a implementação e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade em aumentar a satisfação dos clientes. Os recursos incluem: recursos humanos, ambiente de trabalho, infraestrutura, equipamentos, entre outros.

6.2.1 Generalidades

Assegurar a competência das pessoas que realizam trabalho que pode afetar a qualidade do produto. É essencial a definição clara das competências, exigências para um bom desempenho das funções (formação,

experiência profissional, atributos pessoais,...) e que a organização considere como mínimas para o colaborador poder desempenhar uma função sem por em causa a qualidade do produto.

6.2.2 Competência, formação e consciencialização

Assegurar que a organização determina a competência necessária para os colaboradores e que avalia continuamente se as competências são asseguradas, providenciando formação (o plano de formação deve ter por base o levantamento das necessidades de formação junto dos colaboradores) e outras ações eficazes para garantir essa competência. A organização deve identificar quais as competências necessárias para assegurar produto conforme com os requisitos, para todos os colaboradores que podem afetar essa conformidade. As competências são obtidas através da escolaridade, da formação, do saber fazer e da experiência.

A organização deve elaborar a nível individual uma ficha, cadastro que permita com facilidade evidenciar a formação recebida, nomeadamente, a que é dada no posto de trabalho.

6.3 Infraestrutura

Assegurar que há uma infraestrutura adequada para atingir a conformidade do produto. A determinação da infraestrutura necessária é uma atividade de planeamento e a sua disponibilização é uma responsabilidade da gestão de topo da organização. É de esperar que a gestão de infraestruturas se realize com base na metodologia PDCA. A organização pode elaborar um plano de manutenção preventiva para as infraestruturas, onde identifica todas as infraestruturas e a periodicidade com que devem ser realizadas as manutenções.

6.4 Ambiente de trabalho

Assegurar que a organização identificou os aspetos do ambiente de trabalho que possam afetar a qualidade do produto e definiu os parâmetros apropriados para o controlo dos mesmos. A satisfação dos colaboradores, aspetos de ergonomia e o ambiente psicológico no espaço de trabalho podem também ter um papel importante, em especial para as organizações prestadoras de serviços.

7. Realização do produto

7.1 Planeamento da realização do produto

Garantir que os processos associados à realização do produto são planeados e desenvolvidos, identificando os processos e recursos associados, necessários para produzir produto conforme, de modo consistente. O planeamento deve descrever os recursos e as atividades necessárias para planear e executar o trabalho e para verificar se corresponde aos requisitos e expectativas. Poderá ser elaborado um fluxograma do processo de realização do produto, procedimentos, instruções de trabalho, isto é todos o tipo de documentação que ajudem no processo de planeamento para a realização de um produto conforme.

7.2 Processos relacionados com o cliente

7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados com o produto

Assegurar que a organização compreende claramente os requisitos do produto que fornece. De acordo com a NP EN ISO 9001:2008 um requisito é “uma necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória”. Algumas necessidades (contratos) e expectativas podem ser explicitamente exigidas pelo cliente,

outras são implícitas e outras podem ser obrigatórias decorrentes de requisitos legais. Todos os requisitos devem ser conhecidos e considerados, incluindo os que estão associados às atividades de entrega e atividades posteriores.

7.2.2 Revisão dos requisitos relacionados com o produto

Assegurar que a organização, antes de se comprometer a fornecer o produto ao cliente, compreende os requisitos do produto e é capaz de fornecer o produto de acordo com os requisitos acordados com o cliente. Antes de assumir compromissos a organização deve rever os requisitos relacionados com o produto para assegurar que os requisitos estão definidos, são completos e podem ser cumpridos. Quais quer alterações aos requisitos previamente expressos, seja em proposta, contratos ou encomendas devem ser revistos pelo mesmo processo.

7.2.3 Comunicação com o cliente

Garantir que a Organização possui canais de comunicação com os clientes em todas as fases de produção, ou seja, antes, durante a execução e depois da entrega do produto. A organização deve assegurar uma comunicação eficaz sobre o produto, a encomenda e o retorno da informação do cliente.

7.3. Conceção e desenvolvimento

Esta cláusula trata da conceção e do desenvolvimento de um produto a ser fornecido, quando as necessidades e expectativas são definidas com base no desempenho ou funcionalidade esperada, e precisam ser traduzidas num conjunto de características do produto. Um processo de conceção e desenvolvimento diminui a probabilidade de ocorrência de problemas em fases posteriores e contribui para o aumento da satisfação do cliente, bem como para a melhoria do desempenho da organização.

7.3.1 Planeamento da conceção e do desenvolvimento

Assegurar que a conceção e desenvolvimento de um produto ou serviço são planeados e controlados. A conceção e o desenvolvimento envolvem diversas fases em que os requisitos para o produto são avaliados e transformados em características do produto. A organização deve planejar este processo, definindo as saídas esperadas e a sequência das etapas para alcançar essas saídas, incluindo o controlo apropriado a cada etapa, as responsabilidades e autoridades, assegurando uma comunicação clara entre as diferentes interfases

7.3.2 Entradas para conceção e desenvolvimento

Assegurar que os requisitos de entrada, necessários à conceção e desenvolvimento são definidos e registados, garantindo que não existem requisitos ambíguos ou contraditórios. A organização deve identificar e definir todos os requisitos relacionados com o produto, incluindo os requisitos legais e estatutários, do mercado, de desempenho, informação resultantes de conceção e desenvolvimentos anteriores semelhantes e requisitos relacionados com o processo de conceção e de desenvolvimento.

7.3.3 Saídas da conceção do desenvolvimento

Assegurar que os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares foram transformados em características do produto que podem ser compreendidas e implementadas durante os restantes processos de realização do mesmo. As saídas da conceção e do desenvolvimento devem incluir as características essenciais ao uso e funcionalidades do produto ou serviço. Deve existir uma aprovação adequada para a liberação de uma saída da conceção e esta deve assentar nas funções e responsabilidades definidas durante o processo de planeamento da conceção e do desenvolvimento.

7.3.4 Revisão da conceção e do desenvolvimento

Assegurar a realização de revisões à conceção e desenvolvimento, de forma a garantir a pertinência, adequabilidade e eficácia dos processos. As revisões visam monitorizar o progresso e aprovar as fases relevantes do projeto de conceção e desenvolvimento. As correções feitas são registadas, para acompanhamento posterior e para serem consideradas na melhoria do próprio processo de conceção e desenvolvimento.

7.3.5 Verificação da conceção e do desenvolvimento

Destina-se a demonstrar que as saídas da conceção e desenvolvimento foram ao encontro dos requisitos de entrada, definidos. A verificação da conceção e desenvolvimento é a confirmação, através da disponibilização de evidências objetivas de que os requisitos especificados foram satisfeitos.

7.3.6 Validação da conceção e do desenvolvimento

Assegurar que o produto é adequado para o uso pretendido, em condições reais ou simuladas. A validação da conceção e desenvolvimento é a confirmação, através da disponibilização de evidências objetivas, de que foram satisfeitos os requisitos para um utilizador, ou aplicação pretendida.

7.3.7 Controlo de alterações na conceção e no desenvolvimento

Assegurar um controlo adequado das alterações à conceção e desenvolvimento, através da identificação e registo. As alterações na conceção e no desenvolvimento podem ser devidas a numerosas razões, tais como: reclamações de clientes, não conformidades, entre outras. A interação e a possibilidade de intercâmbio entre os diferentes componentes do produto devem ser conhecidas e os efeitos de quaisquer alterações na conceção e no desenvolvimento devem ser documentados.

7.4. Compras

7.4.1 Processo de compra

Garantir que o produto comprado está conforme com os requisitos legais aplicáveis e que os fornecedores são selecionados e avaliados de acordo com a sua aptidão para fornecer um produto conforme. Assegurar que o produto comprado está conforme com os requisitos de compra especificados e que os fornecedores são selecionados e avaliados de acordo com a sua aptidão para fornecer o produto conforme.

7.4.2 Informação de compra

Assegurar que a organização comunica de forma inequívoca ao fornecedor o que pretende adquirir. A informação de compra deve descrever inequivocamente a especificação do produto e os requisitos de compra, tais como, prazos, logística, tipo de embalagem e características técnicas.

7.4.3 Verificação do produto comprado

Garantir que a organização implementa atividades para verificar que o produto recebido vai ao encontro dos requisitos especificados. A natureza das atividades de verificação ou inspeção dependem do produto ou serviço comprado e do grau de confiança no fornecedor. Consequentemente é expectável que as práticas instituídas variem em função dos fatores enunciados.

7.5. Produção e fornecimento do serviço

7.5.1 Controlo da produção e do fornecimento do serviço

Garantir que os processos de produção do produto ou fornecimento do serviço são planeados e realizados de forma controlada. Assegurar a definição dos parâmetros relevantes na determinação da capacidade da organização para gerir os seus processos, a fim de fornecer produtos conformes. As operações a considerar incluem aquelas envolvidas antes, durante e depois do fornecimento do produto.

7.5.2 Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço

Determinar quais os processos em que o resultado planeado não pode ser verificado através de monitorização ou medição subsequentes e assegurar que os processos são válidos e atingem os resultados planeados. Existem processos onde raramente é possível “inspecionar”, monitorizar ou medir a saída do processo, quando esta ocorre na interface entre a organização e o cliente. Noutros processos, as atividades de monitorização e medição não são suficientes para assegurar o correto desempenho do processo ou as deficiências do produto apenas são observáveis durante a sua utilização pelo cliente.

7.5.3 Identificação e rastreabilidade

Assegurar as situações em que a organização deve identificar o produto, suas componentes ou lotes de produção, bem como a sua rastreabilidade, devendo ser possível conhecer o histórico, a utilização e a localização do produto ou fase do serviço através de registos. A forma de identificar deve ser estabelecida de acordo com a natureza do produto e do processo e as necessidades dos utilizadores, incluindo as necessidades dos clientes, regulamentação e legislação aplicável.

7.5.4 Propriedade do cliente

Assegurar o controlo (incluindo identificação, verificação, proteção e salvaguarda) de propriedade do cliente proporcionada para utilização ou incorporação nos seus processos de realização do produto.

7.5.5 Preservação do produto

Assegurar a preservação do produto em todas as fases dos processos de produção e fornecimento, após a sua entrega no local de uso pretendido e por um período subsequente de tempo acordado. Produtos diferentes podem ser sujeitos a ambientes diferentes que podem afetar a sua conformidade antes do uso (ex.: medicamentos, produtos frágeis como a fruta, entre outros).

7.6 Controlo do equipamento de monitorização e medição

Assegurar que qualquer equipamento usado para monitorização ou medição da conformidade do produto está apto a fornecer resultados válidos. O equipamento de medição é definido por “padrão de medição” aparelho auxiliar necessário à realização de um processo de medição.

8. Medição, análise e melhoria

8.1 Generalidades

Assegurar o planeamento e implementação dos processos de monitorização, medição, análise e melhoria. A organização deve planear o modo como monitoriza, mede, analisa e melhora os seus processos. A ênfase é a demonstração de conformidade do produto e do sistema e a melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

8.2. Monitorização e medição

8.2.1 Satisfação do cliente

Assegurar que a organização monitoriza e avalia a perceção do cliente, relativamente ao cumprimento dos seus requisitos. A organização focada no cliente deve ter consciência da perceção do cliente em relação ao fato dos seus produtos cumprirem ou não os requisitos. Tal serve para permitir que os resultados ou tendências desfavoráveis desencadeiem ações corretivas e melhoria continua e que os resultados favoráveis possam ser utilizados para promover melhorias acrescidas no produto.

8.2.2 Auditoria interna

Assegurar a realização de auditorias internas em intervalos planeados para determinar se o sistema de gestão da qualidade está conforme com as disposições planeadas, com os requisitos da norma e outros estabelecidos pela organização. Para o efeito, a organização deve recorrer a pessoal competente e utilizar metodologias claramente definidas que se constituam como uma efetiva ferramenta de melhoria e suporte à gestão. A auditoria interna tem por fim avaliar a adequação e implementação das políticas da organização, dos procedimentos, instruções de trabalho para um dado período de tempo e dirigidas a uma finalidade específica.

8.2.3 Monitorização e medição de processos

Assegurar que os processos de realização do produto estão aptos a produzir produto conforme e que os outros processos do sistema de gestão da qualidade demonstram capacidade contínua para atingir os resultados planeados. A monitorização e onde aplicável, a medição dos processos do sistema de gestão da qualidade, correspondem à fase da verificação do ciclo de PDCA.

8.2.4 Monitorização e medição do produto

Assegurar que o produto cumpre todos os requisitos durante a realização e sobretudo antes da entrega ou fornecimento ao cliente.

8.3 Controlo do produto não conforme

Assegurar que em todas as fases do processo de realização do produto são tomadas ações, de modo a impedir que o produto não conforme seja fornecido ao cliente. A organização escolhe quais as atividades de monitorização e medição apropriadas, desde as verificações de produto adquirido, passando pelas etapas intermédias do processo de realização do produto, até às atividades executadas antes da liberação final para o cliente.

8.4 Análise de dados

Proporcionar à organização a possibilidade de transformar os dados em informação apropriada à tomada de decisão, identificação de tendências e oportunidade de melhoria. A organização deve não só determinar, recolher e analisar a informação sobre os seus processos e sistema de gestão da qualidade, mas também analisar estes dados a fim de identificar tendências e oportunidades de melhoria, incluindo ações preventivas.

8.5 Melhoria

Estabelecer os requisitos para monitorização, medição, análise e melhoria contínua dos sistemas de gestão da qualidade e dos seus processos

8.5.1 Melhoria contínua

Promover uma filosofia de melhoria contínua dentro da organização e aumentar a sua capacidade para cumprir os requisitos. Promover uma filosofia de melhoria continua dentro da organização e aumentar a sua capacidade para cumprir os requisitos.

8.5.2 Ações corretivas

Assegurar que a organização implementa ações corretivas, quer de forma a evitar a recorrência de não conformidades, quer como ferramenta de melhoria. A implementação de ações corretivas pressupõe uma adequada investigação e identificação das causas mais profundas do problema, atividade determinante na eficácia de todo o processo.

8.5.3 Ações preventivas

Assegurar que a organização tem capacidade para atuar preventivamente, aplicando metodologias adequadas à identificação de potenciais não conformidades e desencadeando ações que evitem a ocorrência das mesmas. A organização deve identificar tendências nos seus produtos, processos e sistema de gestão da qualidade, de modo a poder tomar medidas que previnam a ocorrência de não conformidades.

Por vezes as organizações implementam um sistema de gestão com base na norma NP EN ISO 9001:2008, não para melhorarem a gestão dos seus processos, mas como uma estratégia publicitária, utilizada

para destacar a sua marca e/ ou organização, sendo nestas situações o único retorno o uso da marca, ou seja, a implementação de um sistema é apenas um custo para a organização, sem retirar qualquer outro benefício (Esteves, 2011).

No entanto, o sucesso obtido pela implementação do sistema de gestão tendo como referencia a norma NP EN ISO 9001:2008, vai para além da divulgação da organização e/ou destaque da sua marca. Tem como intuito tirar partido dos inúmeros benefícios, que dela advém e que vão ao encontro das necessidades das organizações de melhoria contínua e inovação. Alguns exemplos destes benefícios são (Pires, 2007):

- Melhoria contínua;
- Maior ênfase no papel da Gestão de Topo;
- Levar em conta os requisitos de ordem legal e estatutária;
- Objetivos mensuráveis aos níveis e para as funções relevantes;
- Monitorização da informação com a satisfação dos clientes, como medida da performance do sistema;
- Maior atenção da disponibilidade de recursos;
- Determinação da eficácia da formação;
- As necessidades de medição são ampliadas, devendo ser aplicadas a sistemas, processos e produto.

Em suma a implementação do sistema de gestão da qualidade com base na NP EN ISO 9001:2008 favorece a melhoria, eficácia e eficiência dos processos da organização (Antunes, 2010).

2.2 – Sistema de gestão da responsabilidade social

Apesar do conceito de responsabilidade social se encontrar presente no dia-a-dia de muitas organizações, este não está suficientemente consolidado, existindo diferentes definições do mesmo.

É um conceito que está em constante mudança e não se perspetiva uma cristalização no futuro, uma vez que este acompanha as tendências das organizações (Rego et al, 2007).

O exercício de responsabilidade social nasce numa organização no momento em que esta inicia a gestão das suas atividades tendo em conta as preocupações, os interesses e os benefícios das suas partes interessadas e desenvolve ações de promoção do desenvolvimento sustentável do seu meio envolvente (Santos et al., 2006).

À primeira vista pode-se pensar que, a responsabilidade social é um fenómeno recente, potenciado pela globalização e pela abertura dos mercados às sociedades com práticas laborais distintas, mas, na verdade, já em 1899 Andrew Carnegie, empresário e fundador da U. S. Corporation, estabeleceu uma abordagem para a responsabilidade social nas grandes organizações: o princípio da caridade e o princípio da custódia (SGS, 2009).

O princípio da caridade exigia que os membros mais ricos da sociedade ajudassem os mais pobres, desempregados, inválidos, doentes e as pessoas idosas. Segundo o princípio da custódia às organizações, os ricos eram vistos como zeladores da riqueza da sociedade. Era também função das organizações multiplicar a riqueza da sociedade. A questão da responsabilidade social das organizações abordada sob os princípios da caridade e da custódia associa iniciativas paternalistas, pois era considerada tão, somente como obrigação dos indivíduos proprietários e administradores e não propriamente das organizações (Karkotli e Aragão, 2004).

Nas décadas de 50 e 60 começaram a surgir dúvidas relativamente à faceta da responsabilidade social orientada pelos princípios da caridade e da custódia. Desde então o significado da responsabilidade social da organização tem sido debatido. No início, esse significado referia-se a três aspetos: primeiro, a relação entre a ética pública e a ética privada do empregador; segundo, a relação do empregador e os seus empregados, em razão da riqueza e poder que os primeiros detinham, e, por último, a relação entre a organização e a liderança que possui com o respeito à comunidade. Esse modo tradicional de ver o empresário não se preocupava com as responsabilidades sociais da organização, mas sim atuação dos homens que a dirigiam (Karkotli e Aragão, 2004).

Na década de 70 o conceito começa a divergir para outras áreas. São vários os autores que se começam a interessar pelo tema, surgindo desta forma varias definições para a responsabilidade social. Segundo Carrol (Carrol, 1999, citado em Leal, S., 2004: 10) “A Responsabilidade Social começa onde a legislação termina.”

Na década de 80 e 90 passa-se da teoria a prática. Desenvolve-se menos o conceito teórico e aplica-se mais o conceito às situações reais. Segundo Drucker (Drucker, 1984:59) “ Os conceitos de rentabilidade e Responsabilidade Social complementam-se” (...) A primeira deverá ter proveitos suficientes para cobrir os custos futuros.” As organizações quando fazem donativos estão a desenvolver práticas de Responsabilidade Social, mas fazem sem saber que essas atitudes são consideradas práticas no âmbito da responsabilidade social. Estas são práticas pontuais e que não fazem parte da sua estratégia. Contudo, podem levar ao aumento do seu desempenho comercial através da sua reputação (Santos et al., 2006).

Apesar do conceito se ter vindo a desenvolver ao longo dos últimos 50 anos, é só no século XXI que ele se torna mais firme, aplicável à realidade de uma organização e de uma sociedade e se começa a integrar na estratégia da organização. A Responsabilidade Social passa a ser um meio suscetível de gerar importantes

benefícios para a organização. As organizações têm cada vez mais consciência de que as suas práticas têm influência, não só nelas próprias, mas também no ambiente que as rodeia (CE, 2001). As organizações decidem, voluntariamente contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo, manifestando essa responsabilidade em relação a todas as partes interessadas afetadas pela organização e que, por sua vez, podem influenciar os seus resultados (CE, 2001).

Neste sentido, à organização cabe ter uma relação mais estreita com todo o seu meio envolvente, interno e externo, bem como justificar a sua atuação perante partes interessadas, tal como defende Oliveira (Oliveira, 2010) ao afirmar que “é necessário que as organizações assumam um papel ativo no que diz respeito ao cumprimento das suas responsabilidades para com a sociedade e o ambiente”.

Para que a responsabilidade social não se ficasse apenas por práticas pontuais e para apoiar as organizações a concretizar as suas intenções, ou seja, para apoiar a incorporação da responsabilidade social na estratégia, políticas e práticas nas organizações foram pensados/criados referenciais neste âmbito. A norma SA 8000 permite gerir alguns temas específicos; a Norma NP 4469 permite gerir um conjunto mais alargado de temas; a ISO 26000, não sendo auditável, fornece linhas de orientação.

Apresenta-se de seguida uma breve caracterização de cada um destes referenciais.

2.2.1 - Norma SA 8000

A norma SA 8000 (*Social Accountability 8000*) foi criada em 1997 pela *Social Accountability International* (SAI), sendo esta considerada a norma mais adequada para a aplicação global de processos de auditoria relativos aos locais de trabalho, podendo ser implementada em qualquer tipo de organização (Rego et al, 2007).

Tendo por base as normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e orientações da Organização das Nações Unidas (ONU), tal como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a SAI estruturou a SA 8000 tendo como alicerce o modelo da ISO 9001. A SA 8000 é uma norma específica para organizações que visam garantir os direitos básicos dos seus colaboradores, sendo a primeira norma social auditável (SAI, 2014)¹. Esta é composta pelos nove requisitos que se seguem:

1.1/1.4 - Trabalho infantil

Considera-se trabalho infantil qualquer trabalho desempenhado por uma pessoa menor de 15 anos, ou a idade mínima estabelecida pelas leis locais. No caso de se verificar o trabalho de um menor na organização, a mesma não o deve despedir, mas sim desenvolver um plano de trabalho em que esteja assegurado que o menor não será submetido a trabalhos prejudiciais à sua saúde e que está garantida a sua educação, evitando que estas crianças fiquem sujeitas a trabalhos mais árduos.

2.1/2.4 - Trabalho forçado

Não é permitido e é caracterizado como todo o trabalho ou serviço que um indivíduo não se tenha voluntariamente oferecido para executar e que seja exigido sob ameaça de punição ou retaliação, ou seja, exigido como forma de reembolso de dívida;

¹ <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=simplesearch2.processarguments2>

3.1/3.9 - Saúde e Segurança no trabalho

Estas devem ser asseguradas. Desta forma, exige-se um local de trabalho seguro e saudável para os colaboradores, prevenindo acidentes, fazendo a manutenção de máquinas, utilizando equipamentos de segurança e testando-os com regularidade.

4.1/4.3 - Liberdade de associação e direito à negociação coletiva

É um requisito que visa promover um contínuo e construtivo diálogo entre colaboradores e a gestão de topo. A SA 8000 requer que a entidade patronal permita a organização entre colaboradores, a sua associação sindical e o acesso a negociações coletivas.

5.1/5.4 - Discriminação

A norma SA 8000 tenta assegurar o tratamento igualitário e respeitoso para todos os colaboradores em todos os assuntos. Os colaboradores deverão ser contratados, treinados, promovidos e remunerados, apenas com base no desempenho do seu trabalho e estarão livres de todos os tipos de assédio contra raça, classe social, etnia, sexo, orientação sexual, religião, deficiência, associação a sindicatos ou afiliação política.

6.1 - Práticas disciplinares

Dizem respeito às punições físicas ou mentais, à coerção física e abuso verbal e ao pagamento de multas. As mesmas não são permitidas e a SA 8000 consciencializa as pessoas que exercem quadros de chefia quando à demonstração de respeito pelo bem-estar físico, mental e emocional do colaborador.

7.1/7.4 - Horário de Trabalho

Segundo a OIT, não deve ultrapassar mais do que 8 horas de trabalho por dia, ou seja 48 horas por semana, para além das 12 horas-extras semanais, e deve haver pelo menos 1 dia de descanso por semana. O trabalho em horário extraordinário constitui um dos mais sérios problemas para o colaborador, como por exemplo, a ocorrência de acidentes por falta de atenção, sonolência ou fadiga, bem como o desgaste físico e psicológico do colaborador.

8.1/8.5 - Remuneração

Os salários obtidos durante o horário normal de trabalho devem ser o suficiente para atender as necessidades básicas dos colaboradores e de pelo menos metade dos seus dependentes. Por necessidade básica a SAI entende alimentação, água tratada, vestuário, moradia, transporte, educação, uma receita adicional, bem como os benefícios sociais regulamentados pela legislação, tais como, assistência médica, seguro de saúde, seguro de desemprego, plano de reforma, entre outros.

A organização deve ainda assegurar que não sejam realizados contratos por trabalho executados ou esquemas de falsa aprendizagem para evitar o cumprimento de obrigações impostas por lei.

9.1/9.16 - Sistema de Gestão

Por último a SA 8000 refere que deve existir um sistema de gestão, que garanta o cumprimento de todos os seus requisitos, através de documentação, implementação, manutenção, comunicação e monitorização da organização em relação às questões referidas na norma, num processo de melhoria continua.

Em particular, o tópico 9.7 Controle de Fornecedores / Subcontratados e Subfornecedores refere que a organização deve manter registos apropriados do comprometimento para com a responsabilidade social de fornecedores/ subcontratados (e, quando apropriado, subfornecedores), incluindo, mas não se limitando a, acordos contratuais e/ou comprometimento por escrito dessas organizações em:

- a) Estar em conformidade com todos os requisitos deste padrão e a exigir o mesmo de subfornecedores;
- b) Participar de atividades de monitoração, conforme requerido pela organização;
- c) Identificar a causa raiz e prontamente implementar ação corretiva e preventiva para resolver qualquer não conformidade em relação aos requisitos deste padrão;
- d) Pronta e completamente informar à organização sobre qualquer e todo(s) o(s) relacionamento(s) relevante(s) com outros fornecedores/subcontratados e subfornecedores.

Em suma, é uma norma que gere temas específicos, isto é, fornece um padrão de atuação relativamente à proteção dos colaboradores de uma organização e da sua cadeia de fornecedores, ou seja, promove um ambiente de trabalho seguro, saudável, transparente, sem discriminação, entre outras preocupações (Rego, 2007).

2.2.2 – Norma NP 4469-1

De seguida vamos fazer uma breve apresentação da norma NP 4469-1, que também é uma norma de responsabilidade social.

A norma Portuguesa NP 4469, faz a gestão de um conjunto mais alargado de temas, não se limitando a Condições Laborais e a Direitos Humanos. Foi publicada em Portugal em 2008, tem como objetivo incentivar e orientar as organizações para uma atuação social mais responsável e permitir desenvolver e implementar uma política de objetivos e ações coerentes, tendo em conta os requisitos legais, regulamentares e outros que a organização subscreva (IPQ, 2008). A norma é composta por duas partes, designadamente:

- NP 4469-1:2008 – Sistema de gestão da responsabilidade social, parte 1: Requisitos e linhas orientadoras para a sua utilização (NP 4469-1);

NP 4469-2:2010 - Sistema de gestão da responsabilidade social, parte 2: Guia de orientação para a implementação (NP 4469-2).

A norma portuguesa de Responsabilidade Social foi elaborada tendo em conta o referencial ISO 26000² e garantindo a sua interação com outros referenciais normativos vigentes, nomeadamente de qualidade (ISO 9001), ambiente (ISO 14001) e outras normas. Ao contrário do que acontecia com a norma da qualidade não são

² Referencial que se explora na secção seguinte.

previstas quaisquer exclusões. Uma questão pertinente é a grande facilidade que existe para a implementação do presente referencial, em conjunto com outros sistemas de gestão (IPQ, 2010).

A norma baseia-se num modelo de gestão da responsabilidade social, o qual contempla dois ciclos interligados: um ciclo de gestão estratégica e outro de gestão operacional.

- **Ciclo de Gestão Estratégica** – este ciclo inicia-se com a definição dos princípios e valores que dão vida à organização e com o estabelecimento do compromisso por parte da Gestão de Topo. Para serem delineados os aspetos da responsabilidade social da organização e identificar quais as suas partes interessadas é necessário fazer uma análise do contexto ambiental, económico, social e da própria organização. No caso de alteração da estratégia da organização deve iniciar-se um novo ciclo (IPQ, 2008).

- **Ciclo de Gestão Operacional** – Este ciclo inicia-se quando o ciclo estratégico termina. Neste ciclo coloca-se em prática a política da organização através do ciclo de melhoria contínua, isto é ciclo de PDCA – Plan-Do-Check-Act.

A estrutura da norma NP 4469-1:2008 está repartida por três tópicos. No início apresenta o objetivo e o campo de aplicação, de seguida são abordados os termos e as definições e por último são apresentados os requisitos do sistema de gestão de responsabilidade social (IPQ, 2008).

Estes requisitos são apresentados de seguida:

3.1 – Objetivo

Assegurar que a organização estabelece, documenta e implementa um sistema de gestão da responsabilidade social que abrange toda a organização e assegura a eficácia desse sistema. A organização deve encarar o sistema de gestão de responsabilidade social como um subsistema do sistema de gestão global. Deste modo, assume-se que a norma deve ajudar a organização a gerir de uma forma mais eficaz as atividades de maior relevância para a responsabilidade social. Estas atividades devem ser documentadas.

3.2 – Valores e Princípios da Responsabilidade Social

Este requisito determina que a organização deve definir os valores internos e externos, tendo em conta, no mínimo, a auscultação das partes interessadas internas (colaboradores). Essa definição tem de levar em conta os princípios gerais, operacionais e específicos. Tanto os valores como os princípios devem ser devidamente documentados e divulgados, interna e externamente, nomeadamente junto das partes interessadas (colaboradores, fornecedores, clientes, entre outros).

3.3. – Compromisso da Gestão de Topo

Este ponto determina que a implementação dos valores deve ser garantida a todos os níveis da organização. A gestão de topo deve garantir o comprometimento na definição, desenvolvimento e implementação e melhoria contínua do sistema de gestão da responsabilidade social (SGRS), mediante a comunicação à organização das expectativas das partes interessadas; definição das políticas e objetivos de

responsabilidade social e acompanhamento do seu cumprimento; realização de revisões ao sistema; disponibilização dos recursos necessários.

3.4. –A Política da Responsabilidade Social

A política da responsabilidade social deve ser entendida interna e externamente como o conjunto das grandes linhas de orientação estabelecidas pela gestão de topo da organização, devendo abranger todos os processos da organização e tendo em conta os pontos de vista das partes interessadas.

A política de responsabilidade social deve ser adequada à natureza, à escala e aos impactos da organização em termos da responsabilidade social. Deve incluir o compromisso do envolvimento das partes interessadas do cumprimento dos requisitos legais e de outros instrumentos aplicáveis, do respeito pelos princípios gerais, operacionais e específicos e o compromisso da melhoria contínua. A política da responsabilidade social deve ser analisada periodicamente e desencadeada a sua revisão sempre que apropriado.

A mesma deve ser clara, concisa e precisa, de forma a ser facilmente apreendida por todas as pessoas que trabalham para a organização ou em seu nome, sendo que a mesma deve estar sempre disponível ao público.

3.5. Planeamento Operacional

A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) documentado(s) para: identificar e aceder aos requisitos legais aplicáveis e a outros requisitos que subscreva; determinar como estes requisitos se aplicam aos seus aspetos de responsabilidade social; identificar e avaliar a significância e envolvimento das partes interessadas.

A organização tem ainda o dever de identificar e avaliar a significância dos aspetos da responsabilidade social, das atividades, produtos e/ou serviços que pode controlar e aqueles que pode influenciar. Devem ter-se em conta os pontos de vista das partes interessadas significativas, atividades e/ou produtos novos e/ou modificados.

Os aspetos da responsabilidade social significativos – aspetos que tenham ou possam ter impacto significativo, positivo ou negativo sobre a responsabilidade social, tais como: relação com os fornecedores, direito à não-escravatura e servidão, direito ao trabalho e condições dignas de trabalho, não-discriminação, satisfação de necessidades e expectativas dos consumidores aspetos ambientais, etc. – devem ser considerados em todo o sistema de gestão de responsabilidade social.

A organização deve estabelecer, implementar e manter, a todos os níveis relevantes da organização, objetivos da responsabilidade social documentados. Os mesmos devem ir de encontro a política da responsabilidade social e devem ser mensuráveis através de indicadores de desempenho da responsabilidade social. Na definição dos objetivos a organização deve ter em conta os requisitos legais e outros; os aspetos da responsabilidade social; os pontos de vista das partes interessadas significativas; requisitos financeiros, operacionais e de negócio, entre outros; melhoria contínua.

A organização deve adotar os respetivos programas para cumprir os objetivos. Estes devem ser dinâmicos e incluir tarefas e meios necessários para os atingir e determinar quem são os responsáveis pelo cumprimento dos objetivos.

3.6. – Implementação e Operação

A Gestão de Topo deve garantir a disponibilidade dos recursos (infraestruturas, recursos tecnológicos, financeiros e humanos) necessários para o estabelecer, implementar, manter e melhorar do sistema de gestão da responsabilidade social. As atribuições de responsabilidades e autoridade devem ser definidas, documentadas e comunicadas, devendo a gestão de topo, nomear um representante para estabelecer, implementar e manter a conformidade com os requisitos normativos, assegurar o envolvimento das partes interessadas, relatar-lhe o desempenho do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social e assegurar a recolha e tratamento da informação relativa aos aspetos de responsabilidade social.

Qualquer pessoa que desempenhe uma função que cause impacto significativo em termos de responsabilidade social deve ser competente no que respeita à escolaridade, formação ou experiência. Desta forma, devem ser identificadas as necessidades de formação associadas aos aspetos da responsabilidade social, ao Sistema de Gestão da Responsabilidade Social e aos requisitos desta norma e todos os colaboradores sensibilizados para a conformidade com a política da responsabilidade social, os procedimentos e requisitos do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, os aspetos da responsabilidade social e os seus impactos, os benefícios em termos de responsabilidade social da melhoria do seu desempenho individual, as suas atribuições e responsabilidades para atingir a conformidade com os requisitos do sistema de gestão da responsabilidade social e as consequências potenciais de desvios aos princípios e aos procedimentos propostos.

Os fornecedores devem ser qualificados e selecionados, com base na sua capacidade para cumprir os princípios da responsabilidade social, devendo estes estarem sensibilizados para a importância da conformidade com esta norma.

A documentação do sistema de gestão da responsabilidade social deve incluir: política da responsabilidade social, objetivos e programas, descrição do âmbito do sistema de gestão da responsabilidade social e documentos, incluindo registos.

Desta forma, devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para aprovação dos documentos, assegurar que são identificadas as alterações e o estado da revisão em curso dos documentos, que as versões relevantes dos documentos se encontram disponíveis nos locais de utilização, que os documentos permanecem legíveis e facilmente identificáveis, que os documentos de origem externa necessários ao planeamento e operação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social são identificados e a sua distribuição controlada, prevenir a utilização involuntária de documentos obsoletos e identificá-los devidamente.

Devem ser, também, estabelecidos e mantidos registos atualizados que permitam dispor de informação de suporte para demonstrar a conformidade com os requisitos do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, procedimentos para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e eliminação dos registos. Os registos devem manter-se legíveis, identificáveis e rastreáveis.

3.7. – Verificação

Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos métodos de monitorização, medição e análise da satisfação das partes interessadas, do cumprimento dos objetivos definidos, da eficácia do sistema de gestão da responsabilidade social, da conformidade legal e da informação relativa à perceção das partes interessadas, de acordo com as suas necessidades e perspetivas, face à organização.

O impacto da organização deve ser monitorizado e medido em termos de responsabilidade social através de indicadores de desempenho, controlo da informação para monitorizar a adequação e eficácia da política de responsabilidade social, procedimentos e resultados de desempenho em relação aos objetivos estabelecidos, aos requisitos desta norma e outros requisitos que a organização subscreva.

Devem ser averiguadas, tratadas e respondidas as preocupações das partes interessadas, face à política de responsabilidade social e aos requisitos da norma e realizadas ações de minimização dos impactos de responsabilidade social, bem como assegurar que as partes interessadas são abrangidas ao estabelecer, implementar e manter o sistema de gestão da responsabilidade social.

As não conformidades reais ou potenciais, face à política de responsabilidade social e aos requisitos desta norma devem ser averiguadas, tratadas e respondidas. A organização deve ainda, realizar ações de minimização dos respetivos impactos ambientais em termos de responsabilidade social.

As auditorias internas ao sistema de gestão da responsabilidade social são realizadas em intervalos planeados de modo a determinar se o sistema está em conformidade com as disposições planeadas, incluindo os requisitos desta norma (se foi adequadamente implementado e mantido). As informações sobre os resultados das auditorias devem ser dadas a conhecer à Gestão de Topo.

3.8. - Revisão e Melhoria

A revisão pela gestão deve ser efetuada em intervalos planeados, sendo esta frequência determinada pelas necessidades da organização. Os registos da revisão devem ser mantidos pela Gestão de Topo.

A organização deve melhorar continuamente o seu desempenho da responsabilidade social e a eficácia do sistema.

Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos procedimentos para:

- Identificar as não conformidades, determinar as suas causas, avaliar a necessidade de ações que assegurem a não repetição da não conformidade registada, determinar e implementar as ações necessárias, registar os resultados das ações implementadas e rever a eficácia das ações corretivas implementadas;
- Determinar potenciais não conformidades e as suas causas, avaliar a necessidade de ações para prevenir a ocorrência de tais não conformidades, determinar e implementar as ações necessárias, registar os resultados das ações implementadas e rever a eficácia das ações preventivas implementadas.

De seguida vamos fazer uma breve apresentação da norma NP ISO 26000.

2.2.3 – Norma NP ISO 26000

A norma NP ISO 26000:2011 – Linhas de orientação da responsabilidade social (ISO 26000³) é uma norma internacional não certificável, mas permite a utilização da frase “A organização rege-se pelos princípios da ISO 26000” (IPQ, 2010). Sendo uma norma não certificável, as suas recomendações não devem ser encaradas como requisitos. Em termos de estrutura, apesar de não ser uma norma de sistema de gestão, e como tal não estar

³ ISO 26000:2010, norma internacional traduzida e publicada pelo Instituto Português de Qualidade com a designação *NP ISO 26000 2011 Linhas de orientação da Responsabilidade Social*

estruturada de acordo com o ciclo de PDCA, incentiva-o. É uma norma aplicável a qualquer tipo de organização, tem como objetivo fundamental contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, valorizando o conceito e práticas de responsabilidade social. (Mendes, 2012).

A norma tem início com o âmbito, onde define que é um apoio as organizações no sentido de as mesmas contribuírem para o desenvolvimento sustentável, incentivando-as a excederem o âmbito legal aplicável às mesmas, isto é: pretende-se que as organizações assumam comportamentos que vão ao encontro da responsabilidade social, fornecendo orientações para a implementação da mesma nas organizações. Os termos, definições e abreviaturas são também abordados nesta norma. Estes são de fundamental importância para compreender a responsabilidade social e implementar esta norma.

3.1/3.4 - Compreender a responsabilidade social

Esta cláusula desenvolve o conceito de responsabilidade social e expõe os moldes em que a mesma é aplicada nas organizações. Isto é, descreve as tendências, as características, os fatores, condições e aspetos importantes que influenciam o desenvolvimento da responsabilidade social e que afetam a sua natureza e prática

4.1/4.8 - Princípios da responsabilidade social

Aqui são explicados os sete princípios da responsabilidade social. A implementação da responsabilidade social tem em vista potenciar o contributo da organização para o desenvolvimento sustentável. Embora não se constituam como uma obrigatoriedade, é aconselhável que sejam respeitados os princípios apresentados de seguida:

- **Responsabilização** – recomenda-se que a organização preste contas e se responsabilize pelos resultados das suas decisões, atividades e impactos significativos das suas decisões na sociedade e meio envolvente.

- **Transparência** – recomenda-se que a divulgação da tomada de decisão e as atividades em que está envolvida seja feita de forma clara, precisa e completa. O mesmo é exetável para a informação veiculada relativa aos impactos conhecidos na sociedade e no meio ambiente.

- **Conduta ética** – recomenda-se que a organização tenha sempre um comportamento ético, o que implica a preocupação permanente de cuidar os interesses das partes interessadas (colaboradores, associados, clientes, fornecedores, entre outras).

- **Respeito pelos interesses das partes interessadas** – recomenda-se que a organização respeite, considere e responda aos interesses e direitos legítimos das suas partes interessadas.

- **Respeito pelo estado de direito** – recomenda-se que a organização aceite que o respeito pelo estado de direito (nenhum individuo ou organização está acima da lei sendo que até o governo está sujeito à lei) é obrigatório, cumprindo assim os requisitos legais em todas as jurisdições em que opera.

- **Respeito pelas normas internacionais de conduta** – recomenda-se que a organização respeite as normas internacionais de conduta em simultâneo com o princípio de respeito pelo estado de direito. Em países onde a legislação não prevê um mínimo de salvaguardas sócio - ambientais ou mesmo que contradigam significativamente as normas internacionais de conduta, recomenda-se que a organização respeite as mesmas até onde seja possível.

- **Respeito pelos direitos humanos** – recomenda-se que a organização respeite os direitos humanos, tanto na sua importância como na sua universalidade, respeitando assim os direitos previstos na Carta Internacional dos Direitos Humanos e aceitando que os mesmos são universais e aplicáveis em todos os países, culturas e situações.

5.1/5.3 Reconhecimento da responsabilidade social e envolvimento das partes interessadas

Esta cláusula da norma aborda o reconhecimento da responsabilidade social da própria organização e a identificação e envolvimento das partes interessadas.

6.1/6.8 Linhas orientação dos temas fundamentais da responsabilidade social

Aqui são explicados os assuntos fundamentais e aspetos associados relacionados com a responsabilidade social. Para cada assunto é disponibilizada informação sobre o âmbito, a sua relação com a responsabilidade social, princípios e considerações relevantes e ações e expectativas relacionadas. Os temas centrais são: governança organizacional, direitos humanos, práticas laborais, ambiente, práticas leais de operação, aspetos do consumidor e desenvolvimento e envolvimento com a comunidade.

7.1/7.8 – Linhas orientadoras da integração da responsabilidade social na organização

São fornecidas orientações sobre a implementação e operacionalização da responsabilidade social no dia-a-dia da organização, incluindo orientações para compreender a responsabilidade social da organização, através da diligência devida, determinando a relevância e a significância dos temas e questões, a esfera de influências da organização.

São sugeridas práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização, através da consciencialização e competências para a responsabilidade, definindo o rumo da organização para a responsabilidade social, trabalhar com as partes interessadas, integração da responsabilidade social nos objetivos e metas da organização, melhorar o desempenho e avaliar iniciativas voluntárias em responsabilidade social. A implementação pode efetuar-se mediante o recurso a políticas, estruturais e outros meios já em vigor na organização, sendo que estas práticas podem conduzir a alterações e ou atualizações das já existentes.

Depois de apresentadas três normas de responsabilidade social verifica-se que a ISO 26000 é uma norma internacional que fornece linhas de orientação às organizações para a implementação de práticas de responsabilidade social e para além disso não é uma norma certificável.

A SA 8000 é uma norma internacional de responsabilidade social e é certificável, no entanto aborda apenas temas relacionados com questões de direitos humanos e práticas laborais, ou seja, tem um âmbito restrito.

A NP 4469-1 é uma norma nacional e certificável, e fornece uma estrutura de apoio às organizações que pretendam implementar um sistema de gestão da responsabilidade social, tendo em consideração os pontos de vista das partes interessadas e vários aspetos da responsabilidade social, com um âmbito mais alargado.

A cooperativa Terras de Felgueiras procurava uma norma que fosse passível de ser certificada e fosse possível dar relevo às práticas de responsabilidade já implementadas, e ao mesmo tempo que fosse compatível

com a norma NP EN ISO 9001:2008. A norma NP 4469-1 corresponde às necessidades da cooperativa Terras de Felgueiras.

Com a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social, com base no referencial em NP 4469-1, verifica-se uma valorização do desenvolvimento das práticas de responsabilidade social, uma melhoria nas relações entre as partes interessadas e vantagens de competitividade. Isto pode permitir à organização dispor de cenários sobre os efeitos sociais e ambientais, ajudando-a a dar resposta às questões mais relevantes e a geri-las com eficiência.

2.3 – Sistema integrado de gestão da qualidade e responsabilidade social

A implementação de sistemas de gestão normalizados e a existência de vários referenciais, associados a diferentes aspetos da gestão levou a que se questionasse a possibilidade de os integrar, aproveitando as sinergias entre os mesmos.

Para isso, os referenciais devem ser compatibilizados, de forma a estabelecer objetivos alinhados e criar uma visão global dos sistemas que facilite a tomada de decisões (AENOR, 2010).

Os Sistemas Integrados de Gestão (SIG) correspondem, assim, a uma ligação transversal entre as diferentes normas nos pontos onde existam parecenças ou atividades comuns (política, planeamento, documentação, avaliação, envolvimento das partes interessadas, melhoria contínua, etc.).

Permite, desta forma, aproveitar as sinergias, quer ao nível do investimento realizado e do seu retorno, quer na sistematização e formalização dos processos de trabalho da organização (Neves, 2007).

Verifica-se uma minimização da documentação necessária e de registos, diminuição da burocracia e da confusão entre normas, diminuição de custos através da otimização de tempo e recursos, simplificação do processo de certificação ao nível das auditorias e maior foco na inter-relação entre os vários referenciais em questão, o que pode representar uma vantagem competitiva.

No entanto, as organizações devem ter noção do tipo de sistema integrado que necessitam ou pretendem, podendo variar entre o alinhamento e a integração total. Para tal, são obrigadas a clarificar a sua estrutura, processos, métodos e a estabelecer controlos adequados para obter a dinâmica desejada (Neves, 2007). Estas questões constituem, muitas vezes, entraves ao estabelecimento deste tipo de sistemas, verificando-se que o número de organizações que optam por esta abordagem é bastante inferior em relação às que mantêm os sistemas em separado (AENOR, 2010).

O sistema de gestão da responsabilidade social pode surgir nas organizações integrado como outros sistemas de gestão, tais como: sistema de gestão da qualidade, sistema de gestão ambiental e sistema de gestão da segurança e higiene no trabalho. Pode considerar-se o sistema de gestão da qualidade como a semente dos restantes sistemas (Croft, 2008).

Seguindo esta ordem de ideias também a integração do sistema de gestão da responsabilidade social na cooperativa Terras de Felgueiras teve por base o sistema de gestão da qualidade já implementado e consolidado.

Não fazia sentido para a cooperativa Terras de Felgueiras ter dois sistemas de gestão em paralelo, pois teria repetição de informação, e a implementação seria mais dispendiosa tanto em recursos humanos como em infraestruturas. A implementação do sistema de gestão da responsabilidade social teve por base a preocupação de dar cumprimento aos requisitos da norma NP 4469-1:2008, mas levando em conta os procedimentos já documentados do sistema (por exemplo: procedimentos, política, manual da qualidade, entre outros).

Ao longo deste capítulo foram apresentados vários conceitos e a sua evolução, bem como as normas de responsabilidade social existentes e os motivos que levaram a escolha da norma a implementar na cooperativa Terras de Felgueiras.

Após este enquadramento, passar-se-á, ao Capítulo III, onde se vai fazer uma breve resenha histórica da origem das cooperativas, passando depois a apresentação da cooperativa Terras de Felgueiras, isto é, a organização onde se desenvolveu o estudo.

CAPITULO III – CONTEXTO DO ESTUDO

Como a organização alvo de estudo é uma cooperativa vamos efetuar, para além da apresentação da organização, uma abordagem à origem do cooperativismo e à sua caracterização em Portugal.

3.1 – Origem das cooperativas agrícolas

Tendo nascido no século XIX, numa época de grandes dificuldades económicas e sociais, a cooperação agrícola desenvolveu-se para conferir aos pequenos e médios empresários agrícolas certas vantagens económicas até então reservadas às empresas de grande dimensão. Muito contribuiu para o bom resultado dos primeiros passos a coesão existente nas pequenas comunidades rurais. Namorado (1999) afirma que as cooperativas foram, desde o seu início, uma expressão de natureza empresarial do movimento operário. Na cooperativa, a lógica é não lucrativa, com vista a satisfazer as necessidades dos seus membros, não se concedendo posições de comando ou de influência àqueles (cooperadores) que trazem o seu capital para a empresa, ao contrário do que sucede nas empresas capitalistas.

António Sérgio (1883-1969), um dos mais representativos pensadores portugueses do século XX, defendeu o cooperativismo como a instituição social mais capaz de resolver democraticamente o problema económico e como escola altamente eficiente de formação cívica e aperfeiçoamento da própria condição humana, onde as pessoas encontram oportunidades de se educar para a prática da solidariedade e da entreatajuda.

Isto vem de encontro ao considerado por Georges Fauquet, de que toda a cooperativa genuína apresenta uma vertente social e outra económica. A primeira é uma associação de pessoas com fracos meios que reconheceram a homogeneidade das suas necessidades e as possibilidades de as satisfazer melhor mediante uma organização comum do que pelos seus meios individuais. A segunda é a empresa comum, cujo objeto particular corresponde às necessidades a satisfazer. A cooperativa atua tanto na economia como na sociedade. Esta forma de agir é indispensável, isto é, a forma como a cooperativa articula as suas ações na economia e na sociedade é a base do seu sucesso.

Relativamente ao papel da cooperativa agrícola, já Amaral (1969) defendia que esta devia: i) contribuir para fomentar o progresso técnico e crescer a produtividade da agricultura; ii) melhorar as condições de transformação e de comercialização dos produtos agrícolas; iii) orientar os aderentes nas opções mais conformes às potencialidades de cada região e dos mercados; e iv) contribuir para a criação, entre os agricultores, duma estrutura psicológica que, apoiada em estruturas materiais, lhes permitisse superar dificuldades e atingir a paridade económica e social relativamente aos outros estratos da população ativa.

É precisamente como apoio ao setor agrícola que o cooperativismo tem tido um papel insubstituível no mundo rural português, tendo vindo a abranger crescentemente, para além do apoio técnico e a formação profissional, a promoção da qualidade e da proteção ambiental.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (1995), as cooperativas baseiam-se em valores de ajuda e responsabilidade próprias, democracia, igualdade, imparcialidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelos outros.

As cooperativas, na sua constituição e funcionamento, devem obedecer aos seguintes princípios cooperativos, adotados pela ACI em 1995 e por Portugal através da Lei 51/96:

1.º Princípio: Adesão voluntária e livre

As cooperativas estão abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas.

2º Princípio: Gestão democrática pelos membros

Os cooperadores participam ativamente na elaboração das suas políticas e na tomada de decisões, sendo-lhes assegurado o direito de voto, em pé de igualdade com todos os membros. Os cooperadores que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram. Nas cooperativas do primeiro grau (os membros são pessoas singulares ou coletivas), os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto), estando as cooperativas de outros graus organizadas também de forma democrática.

3º Princípio: Participação económica dos membros

Os membros contribuem para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperadores recebem, se for caso disso, uma remuneração limitada pelo capital subscrito como condição para serem membros e destinam os excedentes a um ou mais dos seguintes objetivos:

- desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível;
- benefício dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa (retorno);
- apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;

Ou seja, o capital é necessário, mas a mão-de-obra deve trabalhar com o capital e não para o capital (Namorado, 1995).

4º Princípio: Autonomia e independência

As cooperativas são organizações autónomas de entreatajuda, controladas pelos seus membros. No caso de entrarem em acordos com outras organizações, incluindo governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem assegurar o controlo democrático pelos seus membros e a autonomia como cooperativas.

5º Princípio: Educação, formação e informação

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos colaboradores, de modo que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Elas devem informar o público, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6º Princípio: Intercooperação

As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Princípio: Interesse pela comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

As cooperativas permitem manter na comunidade local um núcleo de atividade que incentiva a um coletivo económico e social, sem deslocalizar o emprego (Leite, 2010).

3.2 – Caracterização do sector cooperativo em Portugal

Depois de fazer uma breve abordagem ao cooperativismo, é de todo o interesse fazer uma caracterização do sector cooperativo em Portugal.

Em Portugal, em 2010, existiam aproximadamente 3109 cooperativas distribuídas pelos distritos de acordo com a informação constante no gráfico 1 (CASES, 2010)⁴.

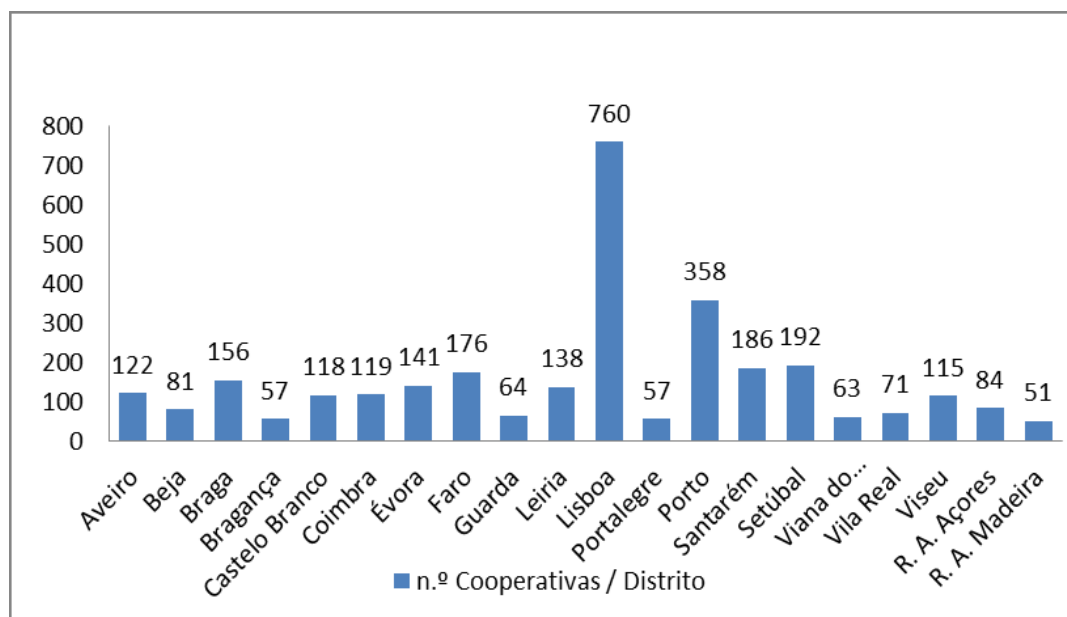


Gráfico 1 – Distribuição do número cooperativas por distrito (Fonte: CASES, 2010)⁵

Ao analisar o gráfico concluímos que o maior número de cooperativas está situado no distrito de Lisboa e o menor número de cooperativas situa-se na Região Autónoma da Madeira.

As cooperativas desenvolvem atividades transversais na economia, integrando-se num dos doze ramos cooperativos previstos no Código Cooperativo: agrícola, artesanato, comercialização, construção, crédito, cultura ensino, habitação, pescas, produção operária, serviços, solidariedade social. Pode encontrar-se uma

⁴ http://www.cases.pt/0_content/cooperativas/estatisticas/Estatistica_sector_cooperativo.html

⁵ http://www.cases.pt/0_content/cooperativas/estatisticas/Estatistica_sector_cooperativo.html

multiplicidade de formas representativas do setor, desde as cooperativas de produção de leite, adegas e lagares cooperativos, cooperativas de consumo ou de transportes, caixas de crédito agrícola mútuo, universidades, rádios e grupos de teatro (Carvalho, 2010).

Ao fazer a análise do gráfico 2 podemos verificar que o setor agrícola se destaca dos restantes setores com 870 cooperativas, o que perfaz 28% do total de cooperativas existentes no país. O setor com um menor número de cooperativas é o setor das pescas com 17 cooperativas, isto é, 1,4% das cooperativas do país.

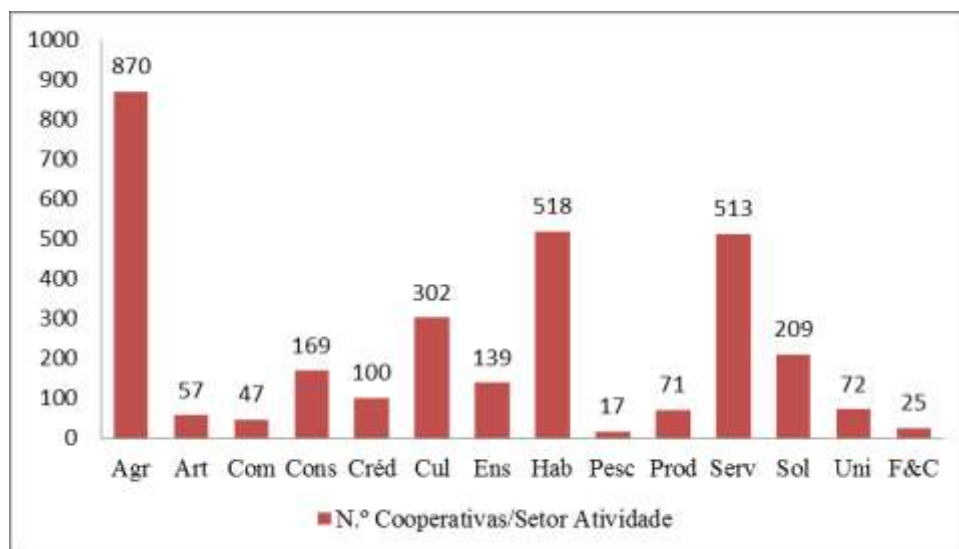


Gráfico 2 – Setor de Atividades das Cooperativas (Fonte: CASES, 2010)⁶

Dos distritos onde se situam as cooperativas, vamos analisar o distrito do Porto que é onde se situa a organização deste estudo, isto é, a cooperativa Terras de Felgueiras. No distrito do Porto temos um total de 358 cooperativas distribuídas pelos diferentes setores de atividade, como se pode ver no gráfico 3

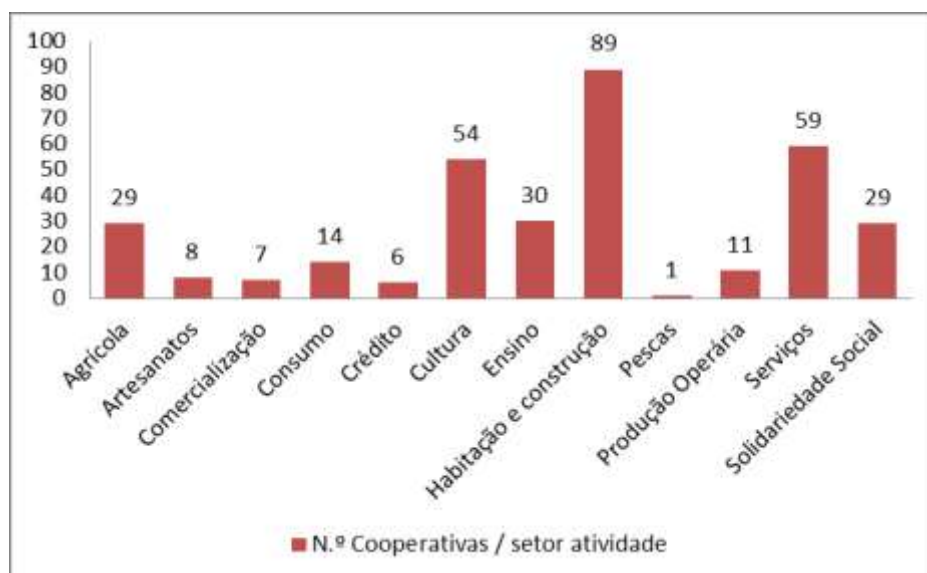


Gráfico 3 – Cooperativas por setor de atividade no distrito do Porto (Fonte: CASES, 2010)⁷

⁶ http://www.cases.pt/0_content/cooperativas/estatisticas/ano_2010/Dadosde2010.html

⁷ http://www.cases.pt/0_content/cooperativas/estatisticas/ano_2010/Dadosde2010.html

Através do gráfico 3 podemos ver a importância de cada setor no movimento cooperativo no distrito do Porto. Podemos verificar que o ramo habitação e construção e serviços, com 89 e 59 cooperativas, respetivamente, são o responsável por 24,9% e 16,5%, do total de cooperativas, seguido pelos ramos da cultura e do ensino com 54 e 30 cooperativas, o que representa cerca de 15,1% e 8,4%, respetivamente. O setor agrícola representa 8,1%, com um total de 29 cooperativas no distrito. Estes cinco ramos representam 73% do total de cooperativas no distrito do Porto. É no ramo agrícola que esta situada a organização onde se vai desenrolar este estudo, ou seja, a cooperativa Terras de Felgueiras, que atua no setor agrícola e é uma das 29 cooperativas que desenvolve o seu trabalho no distrito do Porto.

3.3 – Apresentação da cooperativa Terras de Felgueiras

A cooperativa Terras de Felgueiras encontra-se localizada na cidade de Felgueiras, distrito do Porto, pertencendo à Região Demarcada dos Vinhos Verdes.

Foi fundada a 24 de Julho de 1957, por cinquenta agricultores do concelho que criaram a então denominada “Adega Cooperativa”.

A Cooperativa Agrícola iniciou a sua atividade em 1959, como forma de melhorar o rendimento das explorações vitícolas, quer pelo aumento de produção, quer pela melhoria do produto final. Assim sendo, no ano de 1959 a Adega iniciou a laboração com 716 toneladas de uvas, correspondendo este valor à produção de 51 agricultores (Carvalho, 2007).

Em 1978, da junção da Adega com a Cooperativa Agrícola, resultou a atual Cooperativa polivalente que passou a ter como finalidade fornecer aos seus associados tudo o que, direta ou indiretamente, tenha interesse nas suas explorações agropecuárias, bem como promover a colocação nos mercados de consumo dos produtos provenientes das referidas explorações, de modo a obter a sua máxima valorização e o maior rendimento possível (Carvalho, 2007).

No sentido de reforçar a componente técnica de apoio dos seus cooperadores, foi aprovado em 1992 um Programa de Apoio ao Reforço das Organizações de Agricultores. Este programa possibilitou o recrutamento de elementos humanos e a aquisição de hardware e software, necessários à reestruturação administrativa.

Foi também criada neste ano a secção frutícola, que teve como objetivo a concentração dos kiwis numa estrutura que pudesse recolher, calibrar, conservar e fundamentalmente comercializar um fruto, que neste momento é muito importante no sector agrícola das explorações, quer do concelho de Felgueiras quer no dos concelhos limítrofes (Carvalho, 2007)

A criação desta secção obrigou a um grande investimento em câmaras frigoríficas, máquinas de calibrar e demais equipamentos necessários. Foi crescendo tendo neste momento uma capacidade de conservação de 800 toneladas com uma máquina que consegue calibrar cerca de 3 toneladas em 8 horas.

Atualmente tem certificadas em GlobalGAP cerca de 500 toneladas deste fruto, necessidade que surgiu pelas exigências dos compradores⁸.

Foi também criada a Secção de Proteção e Produção Integrada na Vinha, verificando-se ao longo dos tempos a diminuição dos custos de produção em algumas explorações agrícolas, a redução da utilização de produtos fitofarmacêuticos e o reforço de apoio técnico aos viticultores.

⁸ <http://www.coopfelgueiras.pt/tfelgueiras.php>

A Cooperativa Terras de Felgueiras tem trinta e quatro colaboradores, afetos da seguinte forma aos diferentes setores:

- ✓ Secretariado – 1 Colaboradora;
- ✓ Sistema Integrado Gestão – 1 Colaboradora;
- ✓ Administrativo – 2 colaboradores, 2 colaboradoras;
- ✓ Viticultura/adega – 4 colaboradores;
- ✓ Contabilidade/subsídios – 1 colaboradora, 2 colaboradores;
- ✓ Fruticultura e outras culturas – 1 colaborador;
- ✓ Serviços pecuários (OPP) – 2 colaboradores;
- ✓ Produtos tradicionais – 1 Colaboradora;
- ✓ Comercial (compra e vendas) – 3 colaboradoras, 14 colaboradores.

De realçar que nos últimos 15 anos a Cooperativa tem feito alguns investimentos, nomeadamente na zona da Adega, tendo como objetivo aumentar a capacidade de receção de uvas e armazenamento de vinhos, como também melhorar continuamente a qualidade dos vinhos produzidos.

Nos anos de 1997, 1998 e 1999, inserido no projeto de remodelação e expansão da Adega, foi construído um novo cais de descarga de uvas, aumentada a capacidade de armazenamento do vinho e adquiridos equipamentos com vista à melhoria dos vinhos produzidos na cooperativa Agrícola de Felgueiras.

Numa região de minifúndio, em que os canais de escoamento de produtos são demasiado apertados, tem-se assistido à adesão de um número considerável de Viticultores. No entanto este aumento não implica um aumento proporcional na recolha de uvas, uma vez que é maior o número de empresas concorrentes no mercado e que tentam adquirir as uvas aos melhores e maiores viticultores.

A cooperativa Agrícola de Felgueiras, ao longo dos anos, tem vindo a expandir a sua atuação, contando atualmente com várias secções: a adega, a secção frutícola, a produção de leite, a pecuária e Organização dos Produtores Pecuários (OPP), gestão, produção integrada da vinha e a seção florestal.

Hoje em dia tem cerca de 7700 associados, repartidos pelas diversas secções que constituem a organização.

Em Março de 2007, a cooperativa Terras de Felgueiras, obteve a certificação no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade pela empresa TUV através da norma ISO 9001. Foi também validada a metodologia Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)⁹.

A Cooperativa tem como ambição a disseminação das suas práticas de responsabilidade social e a integração de um sistema de gestão da responsabilidade social, no sistema de gestão da qualidade já implementado.

Ao longo deste capítulo foi apresentada uma breve resenha histórica da origem do cooperativismo, do cooperativismo em Portugal e da cooperativa Terras de Felgueiras.

Após este enquadramento, vamos passar ao Capítulo IV onde se abordará a metodologia utilizada para a integração do sistema de gestão da responsabilidade social, num sistema de gestão da qualidade, já implementado na cooperativa Terras de Felgueiras.

⁹ <http://www.coopfelgueiras.pt/tfelgueiras.php>

CAPITULO IV - METODOLOGIA

Neste capítulo vamos abordar a metodologia criada que nos vai permitir a integração do sistema de gestão da responsabilidade social no sistema de gestão da qualidade implementado dando origem ao sistema integrado de gestão da qualidade se responsabilidades social.

4.1 - Metodologia

Para estudar a integração do sistema de gestão da responsabilidade social, no sistema de gestão da qualidade da cooperativa Terras de Felgueiras, bem como para aferir o grau de conhecimento por parte dos colaboradores sobre esta temática optou-se por realizar um estudo de caso.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso assume-se como sendo a metodologia mais adequada quando as perguntas “como” e “porquê” são as questões centrais da investigação.

Esta é uma metodologia operacional que decorre ao longo do tempo e é normalmente usada quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco da investigação se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real, onde é possível fazer observações diretas. O estudo de caso traz, assim, um potencial contributo para o conhecimento e compreensão que se pretendem alcançar do fenómeno em estudo, dentro de um determinado contexto. A principal função de um estudo de caso é tentar esclarecer algumas perguntas, tais como: porque é que foi(ram) tomada(s) esta(s) decisão(ões)? Como é que a(s) decisão(ões) foi(ram) implementada(s)? Quais os resultados obtidos?

Num estudo de caso, de acordo com Yin (2005), as técnicas de recolha de informação utilizadas incluem:

- Revisão documental: esta técnica incide sobre os registos escritos existentes na unidade de análise selecionada, com o objetivo de recolher informação acerca da estrutura e modo de funcionamento da mesma. Esta análise tem como objetivo o enquadramento contextual do caso prático;
- A utilização de questionários: como forma de obter informação em contexto real, sendo uma técnica eficiente em termos de tempo e de espaço. Esta é uma técnica que permite analisar a perceção dos inquiridos acerca do problema em questão, qual o seu conhecimento, interesse e/ou opinião.
- O registo diário: esta técnica surge como a forma de recolha de informação sobre os modelos de funcionamento, atividades, atitudes e comportamentos dos vários, atores pertencentes à unidade de análise em estudo. Desta forma, o registo diário pode dar resposta a muitas questões levantadas por outro tipo de investigadores no futuro, uma vez que qualquer problema que surja no dia-a-dia é respondido com as ações desenvolvidas para o colmatar.
- A observação participante: o investigador pode participar no dia-a-dia do problema em estudo selecionado, entrando em diálogo com os seus membros e estabelecendo contato próximo com eles.

Desta forma, tem o à-vontade para perceber em primeira mão a opinião dos participantes e atuar mais rapidamente sobre os problemas surgidos.

Ao longo deste projeto houve uma abordagem ao desenvolvimento das técnicas de recolha de informação anteriormente mencionadas.

Assim, a revisão documental assentou na consulta de bibliografia sobre o tema em causa e o estudo dos documentos do sistema de gestão da qualidade já implementado na cooperativa Terras de Felgueiras.

Em fevereiro de 2014 recorreu-se à elaboração e execução de uma auditoria de diagnóstico, no âmbito da responsabilidade social, com o intuito de tomar conhecimento do estado inicial da cooperativa Terras de Felgueiras, no que diz respeito a procedimentos já adotados no sistema de gestão da qualidade implementado.

Passado cinco meses do início da integração da responsabilidade social no sistema de gestão da qualidade recorreu-se à utilização de um questionário (anexo I), que procurou retratar a perceção dos colaboradores da cooperativa Terras de Felgueiras sobre o conceito de responsabilidade social e a implementação de um sistema de gestão de responsabilidade social. Os objetivos do questionário estão enunciados na tabela seguinte (Tabela I).

Objetivo global do questionário: Retratar a perceção dos colaboradores da cooperativa Terras de Felgueiras sobre o conceito de responsabilidade social e a implementação de um sistema de gestão de responsabilidade social		
Partes	Objetivos específicos do questionário	Fonte
Parte I	Conhecer as características dos inquiridos e o local onde desempenham funções;	Autor
Parte II	“4. O que entende por Responsabilidade Social?” Perceber qual é o conceito de “responsabilidade social” adotado pelos colaboradores da cooperativa Terras de Felgueiras.	Leal, (2011)
	“5. Das seguintes atividades que a cooperativa Terras de Felgueiras realiza, quais considera corresponderem a práticas de responsabilidade social?” Identificar o nível de conhecimento dos colaboradores da cooperativa Terras de Felgueiras no que diz respeito a práticas de responsabilidade social.	Belchior (2013)
	“7. Na sua opinião, quais são as vantagens para a cooperativa Terras de Felgueiras da implementação do sistema de gestão da responsabilidade social?” Identificar as vantagens para a cooperativa Terras de Felgueiras com a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social.	Belchior (2013)
	“8. Dos obstáculos que se seguem, quais é que considera que foram/são mais significativos para a cooperativa Terras de Felgueiras na implementação do sistema de gestão da responsabilidade social?” Identificar os principais obstáculos à implementação do sistema de gestão da responsabilidade social na cooperativa Terras de Felgueiras.	autor

<p>Parte III</p>	<p>“9. Tinha conhecimento de que a cooperativa Terras de Felgueiras está a implementar o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?” <u>Aferir o grau de eficácia da comunicação interna da cooperativa Terras de Felgueiras.</u></p> <p>“10. Considera útil e relevante para a cooperativa Terras de Felgueiras a implementação do sistema de gestão da responsabilidade social?” <u>Aferir do grau de importância da responsabilidade social, no ponto de vista dos colaboradores da cooperativa Terras de Felgueiras, a nível global.</u></p> <p>“11. Considera útil e relevante para os colaboradores a implementação do sistema de gestão da responsabilidade social?” <u>Aferir do grau de importância da responsabilidade social, no ponto de vista dos colaboradores, da cooperativa Terras de Felgueiras, a nível interno.</u></p> <p>“12. Tem tido algum feedback relativamente ao trabalho realizado para a implementação do sistema de gestão da responsabilidade social?” <u>Aferir o grau de eficácia da comunicação interna da cooperativa Terras de Felgueiras.</u></p> <p>“13. Sente-se motivado para participar em eventuais ações previstas no âmbito do sistema de gestão da responsabilidade social?” <u>Aferir o grau de motivação para participar em atividades do âmbito do sistema de gestão da responsabilidades social da cooperativa Terras de Felgueiras.</u></p> <p>“14. Considera que este trabalho contribuirá para tornar a Cooperativa Terras de Felgueiras, numa cooperativa mais responsável para com a sociedade?” <u>Aferir a perceção sobre o impacto da implementação do sistema de gestão da responsabilidade social na sociedade envolvente à cooperativa Terras de Felgueiras.</u></p> <p>“15. Na sua opinião, poderão haver alterações na forma como os colaboradores da cooperativa Terras de Felgueiras desempenham as suas funções?” <u>Aferir a perceção sobre as alterações que possam advir da implementação do sistema de gestão da responsabilidade social na cooperativa Terras de Felgueiras.</u></p> <p>“16. Pensa que a sociedade, fornecedores e clientes da cooperativa Terras de Felgueiras já se aperceberam desta implementação?”</p>	<p>autor</p>
------------------	--	--------------

	<p><u>Aferir o grau de eficácia da comunicação externa da cooperativa Terras de Felgueiras.</u></p> <p>“17. Considera estratégica esta preocupação da cooperativa Terras de Felgueiras?”</p> <p>“18. Parece-lhe que esta atenção da cooperativa Terras de Felgueiras às questões da responsabilidade social é apenas uma nova moda?”</p> <p><u>Aferir o grau de importância atribuído à implementação do sistema de gestão da responsabilidade social na cooperativa Terras de Felgueiras.</u></p> <p>19. Na sua opinião o sistema de gestão da responsabilidade social deveria ser certificado, tal como aconteceu com o sistema de gestão da qualidade?</p> <p><u>Aferir o grau de importância da certificação, na perspetiva dos colaboradores da cooperativa Terras de Felgueiras.</u></p>	
--	--	--

Tabela I – Objetivos do questionário

Todos os dados recolhidos foram tratados e analisados recorrendo ao programa informático Excel, tal como se pode observar no Capítulo V.

Quanto à observação participante, ela evidenciou-se pela presença diária na cooperativa Terras de Felgueiras, pela participação ativa na integração e acompanhamento do referido sistema de gestão e pela possibilidade de perceção de respostas e de comportamentos face a diferentes situações ocorridas.

Ao longo deste capítulo foi apresentada a metodologia que foi utilizada para a realização do projeto. No Capítulo V vai-se abordar a integração do sistema de gestão da responsabilidade social no sistema de gestão da qualidade já implementado e certificado, dando origem ao sistema integrado de gestão da qualidade e responsabilidade social.

CAPITULO V – INTEGRAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL, NUM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Neste capítulo irá ser apresentada a integração de um sistema de gestão da responsabilidade social, de acordo com a norma NP 4469-1:2008, no sistema de gestão da qualidade na cooperativa Terras de Felgueiras.

Nesta apresentação serão retratadas as principais práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela cooperativa. Posteriormente, passa-se pela descrição das etapas para a integração do sistema de gestão da responsabilidade social com base na documentação do sistema de gestão da qualidade já implementado, culminando com a análise da perceção dos colaboradores relativamente ao conceito de responsabilidade social e a implementação do sistema de gestão da responsabilidade social.

5.1 Enquadramento

Nos últimos anos a cooperativa Terras de Felgueiras tem vindo a desenvolver várias atividades na área da responsabilidade social. Contudo, estas atividades foram surgindo de modo implícito e muito em virtude da proximidade que mantém com os seus associados, com os colaboradores e com a sociedade envolvente, bem como pelo espírito socialmente responsável do seu Diretor Eng.º Rui Madeira Pinto, pelo que até muito recentemente (ano 2013) nunca tinha sido pensado que estas atividades são práticas no âmbito da responsabilidade social, e muito menos a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social e a sua certificação.

As atividades que a cooperativa Terras de Felgueiras já realizava e que se podem considerar como práticas de responsabilidade social enquadram-se nas duas dimensões, externa e interna, que são apresentadas seguidamente:

Dimensão Externa:

- Em parceria com a Universidade Sénior, são desenvolvidas aulas temáticas, com cedência de instalações, equipamentos, docentes, entre outros, de forma a promover e divulgar conhecimentos;
- Integração curricular e laboral dos jovens provenientes de cursos técnicos;
- Estabelecimento de protocolos de cooperação com Universidades e Institutos Politécnicos, para desenvolvimento de estágios curriculares e profissionais, bem como projetos de fim de curso;
- Integração social, familiar e profissional de estrangeiros e respetivas famílias;
- Participação com a comunidade local em angariação de fundos para associações de carácter solidário.

Dimensão Interna:

- Elaboração de Planos de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho com vista à proteção adequada de todos os colaboradores;
- Adaptação ao posto de trabalho, devido a fatores etários, doenças ou outros;
- Disponibilização de Serviço de Medicina do Trabalho, com consultório devidamente credenciado pelo ministério da Saúde;

- Redução do impacto ambiental através de minimização e reciclagem de resíduos (reciclagem de papel, plástico e cartão);
- Apoio aos colaboradores em diversas situações, como por exemplo, no preenchimento de documentos oficiais (ex.: IRS);
- Organização de Festa de Natal para todos os colaboradores, com oferta de uma caixa de vinho e bolo-rei;
- No aniversário do colaborador, oferta de uma lembrança;
- Desenvolvimento de atividades extraprofissionais, como por exemplo: visitas a outras regiões vitivinícolas.

Após a certificação do sistema de gestão da qualidade, de acordo com a norma NP EN ISO 9001, em 2007, e com a frequência da investigadora no Mestrado Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança em 2012, surge o despertar para a área da responsabilidade social na cooperativa Terras de Felgueiras.

Deste modo, sentiu-se a necessidade de refletir sobre as atividades supramencionadas e a possibilidade de as mesmas corresponderem a práticas de responsabilidade social, tendo surgido, em 2013, a oportunidade de implementar um sistema de gestão da responsabilidade social na cooperativa Terras de Felgueiras.

Depois de se fazer uma pesquisa (último trimestre de 2013), verificamos que existiam dois referenciais que permitiam a implementação e certificação de sistemas de gestão da responsabilidade social, a saber: a SA 8000:2008 e a NP 4469-1:2008 – Sistema de gestão da responsabilidade social. Parte 1: requisitos e linhas de orientação para a utilização.

Feita a análise da SA 8000:2008 verificou-se que o seu objetivo é garantir que as organizações garantam condições de trabalho eticamente aceitáveis (Rego, 2007). Estes são requisitos que a cooperativa já cumpre no âmbito legal.

Por esse motivo optou-se pela norma portuguesa NP 4469-1:2008 – Sistema de gestão da responsabilidade social. Parte 1: requisitos e linhas de orientação para a utilização. Esta norma é certificável e abrange um maior número de temas como já foi referido no capítulo II.

Neste seguimento, adquiriu-se a norma NP 4469-1:2008 e fez-se uma análise comparativa dos requisitos desta norma e da NP EN ISO 9001:2008, com o objetivo de ver quais as sinergias entre ambas (anexo II). De seguida procedeu-se a uma auditoria de diagnóstico (anexo III) que deu origem a comentários que permitiram elaborar um plano de ação, isto é, a tarefas que tinham que ser realizadas para a integração do sistema de gestão da responsabilidade social no sistema de gestão da qualidade, para dar origem ao sistema integrado de gestão da qualidade e responsabilidade social.

5.2 – Elaboração e alteração da documentação

Nesta secção relata-se a alteração dos procedimentos efetuada que estão na base do sistema de gestão da qualidade para dar resposta aos requisitos do referencial normativo NP 4469-1:2008.

De acordo com os comentários verificados na auditoria de diagnóstico, foi necessário rever todos os documentos que fazem parte do sistema de gestão da qualidade com o objetivo de fazer as revisões, e alterações

necessárias, pelo que se procedeu à realização das tarefas abaixo descritas, tendo em atenção os requisitos da norma NP 4469-1:2008:

3.1. – Requisitos Gerais

Verificamos que a cooperativa no seu Plano de Atividades e Orçamento para 2014 já faz uma análise do seu contexto ambiental, económico e social. No entanto verificou-se que apesar de se conseguirem identificar algumas partes interessadas, esta identificação não era clara. Foi criada uma matriz com a identificação das principais partes interessadas com relevo para a cooperativa (anexo IV).

3.2. – Valores e princípios da responsabilidade social

Verificou-se a necessidade de elaborar e documentar a missão, visão e os valores da cooperativa de modo a dar cumprimentos a este requisito.

Foi muito difícil determinar, de modo resumido, o que realmente era necessário descrever na missão, na visão e nos valores da cooperativa. Após várias tentativas obteve-se o documento que se apresenta em anexo (anexo V).

3.3 / 3.4 – Compromisso da gestão de topo e Política da responsabilidade social

Embora a cooperativa já tivesse afixado nas suas instalações e publicado no seu site a política da qualidade, foi necessário rever este documento e ajusta-lo a área da responsabilidade social. Optou-se por usar um pictograma, pois torna-se mais apelativo para as partes interessadas (anexo VI).

3.5.1 – Requisitos Legais e Outros

Verificou-se a existência do procedimento PQ 02 – Controlo dos Documentos, Registos e Dados que define como se faz a identificação, o acesso aos requisitos legais e a forma como estes são analisados e guardados numa base de dados, na intranet (anexo VII).

3.5.2 – Partes Interessadas

A primeira etapa a ser realizada foi fazer a identificação das partes interessadas. Foi elaborado um procedimento designado PQ – 17 Planeamento Operacional, onde foi definida a metodologia usada para essa identificação (anexo XIII).

Foi elaborada e preenchida a matriz de levantamento dos aspetos de Responsabilidade Social, onde foram identificados os de responsabilidade social das atividades e produtos que a cooperativa controla. Estes serão analisados de modo a determinar se têm ou podem vir a ter impacto significativo, positivo ou negativo, na responsabilidade social.

3.5.4 – Objetivos e Programas

Na cooperativa já existem alguns objetivos que recaem sobre o cumprimento deste requisito normativo, tais como:

- Redução do consumo de energia: a substituição de telhas barro por telhas de vidro no armazém, permite uma diminuição do consumo de energia e desta forma a preservação do meio ambiente;

- Dinamizar iniciativas aos colaboradores da Cooperativa fora do contexto de trabalho: estas iniciativas permitem uma descontração e um maior empenho do colaborador nas suas tarefas diárias;

- Iniciativas dirigidas à comunidade: Estas iniciativas permitem um maior envolvimento da cooperativa na sociedade local.

Contudo, é necessário melhorar os objetivos acima descritos e criar outros, como, por exemplo, os relacionados com os fornecedores/clientes socialmente responsáveis.

3.6.1 – Recursos, responsabilidade e autoridade

Os recursos disponíveis para o sistema de gestão da responsabilidade social serão os mesmos que são utilizados no sistema de gestão da qualidade. O atual Manual da Qualidade foi revisto e atualizado de modo a dar resposta a este requisito, e passou a chamar se “Manual do Sistema Integrado de Gestão “ (anexo VIII).

3.6.2 – Competência, formação e Sensibilização

Verificamos que a cooperativa no seu sistema de gestão da qualidade já dá resposta a estes requisitos. No entanto poderão ser melhorados no sentido de dar relevância à área da responsabilidade social.

3.6.3 – Seleção e Controlo dos Fornecedores

No sistema de gestão da qualidade está definido e implementado um procedimento PQ 10 – Seleção e avaliação de fornecedores (anexo IX), de modo a selecionar os fornecedores de acordo com o nível de criticidade e envolvimento destes com a cooperativa. Este procedimento foi revisto para garantir a sensibilização dos fornecedores e o respeito pelas questões de responsabilidade social.

Nesse sentido, foi elaborado um questionário para fornecedores de modo a dar cumprimento aos requisitos desta norma.

3.6.4 – Documentos, controlo dos documentos e registos

Procedeu-se à revisão do Manual da Qualidade, tendo em atenção a inclusão dos requisitos da norma NP 4469-1:2008, dando origem ao Manual do Sistema Integrado de Gestão.

Todos os documentos seguem a metodologia descrita no procedimento PQ 02 – Controlo dos Documentos, Registos e Dados.

3.6.5 - Comunicação

Verificou-se que a comunicação, na Cooperativa, é realizada segundo o procedimento PQ 08 – Comunicação com o associado (anexo X), quando se refere aos associados. Optou-se por manter o procedimento PQ 08 porque a comunicação com os associados é definida nos estatutos da cooperativa. No entanto também no PQ 02 – Controlo dos Documentos, Registos e Dados é feito em referência à comunicação. A metodologia utilizada para comunicar com as partes interessadas foi definida no PQ 17 – Planeamento Operacional (anexo XIII).

3.6.6 – Controlo Operacional

O procedimento PQ 17 – Planeamento Operacional é um procedimento onde se descreve o modo de controlo das situações, onde a sua inexistência possa conduzir a desvios à Política da cooperativa, e onde serão

especificados os aspetos de responsabilidade social (anexo XIV) significativos para as matérias-primas (uvas, kiwis, etc...). Este procedimento foi divulgado junto de todos os fornecedores.

3.6.7 – Preparação e Resposta a Emergência

Neste momento está a ser elaborado por uma empresa externa o Plano de Emergência para a Cooperativa. Deverá ser elaborado um procedimento para identificar situações de emergência e os acidentes potenciais que possam ter impacto em termos de responsabilidade social.

3.7.1 – Monitorização e medição

Foi revisto o inquérito de levantamento de necessidades de formação com o objetivo de incluir a satisfação dos colaboradores com a inclusão da responsabilidade social.

Foi realizada a revisão do Inquérito de Satisfação dos Clientes, de modo a introduzir a medição da sua satisfação relativamente à responsabilidade social implementada na cooperativa.

3.7.3 - Preocupações

Existe na cooperativa uma caixa para sugestões e preocupações identificadas pelas partes interessadas. Estas podem igualmente contactar a cooperativa através de correio, telefone ou correio eletrónico, de modo a demonstrar as suas preocupações.

3.7.4 – Não Conformidades

No sistema de gestão da qualidade é utilizado o procedimento PQ 06 – Gestão de Não Conformidades (anexo XI) este procedimento foi revisto, com o objetivo de incluir a área da responsabilidade social.

3.7.5 – Auditorias Internas

No sistema de gestão da qualidade já existe um procedimento PQ 04 – Auditorias Internas (anexo XII), que foi revisto de modo a contemplar as auditorias internas da área da responsabilidade social.

3.8.1 – Revisão pela Gestão

A revisão ao sistema de gestão, pela Direção da cooperativa, realiza-se anualmente, mais precisamente no primeiro trimestre do ano. A responsabilidade social faz parte dos assuntos a abordar nesta revisão ao sistema integrado de gestão da qualidade e responsabilidade social.

3.8.2.2/3.8.2.3 – Ações Corretivas / Ações Preventivas

Tal como acontece no sistema de gestão da qualidade implementado, irão ser definidas e realizadas ações corretivas/preventivas, provenientes das não conformidades. Deste modo, foi feita a revisão do procedimento PQ 06 – Gestão de Não Conformidades, de modo a contemplar algumas situações aplicáveis a responsabilidade social.

No decorrer da integração do sistema de gestão da responsabilidade social no sistema de gestão da qualidade da cooperativa Terras de Felgueiras, resolveu-se elaborar e entregar um questionário de resposta

voluntária aos colaboradores, para se ter a noção de qual a sua perceção sobre o tema e sobre a implementação da norma de responsabilidade social. Apesar de não ser uma implementação mas sim uma integração, no questionário foi utilizado o termo implementação para se tornar mais perceptível para os colaboradores. De seguida vamos fazer uma análise as respostas dos questionários

5.3 – Análise dos resultados do questionário

Sendo os colaboradores da cooperativa uma das partes interessadas é de todo o interesse ouvi-los sobre o conceito de responsabilidade social e a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade na cooperativa Terras de Felgueiras. Para obter a informação necessária foi distribuído um questionário (anexo I) pelos colaboradores e diretores executivos. Foram distribuídos um total de 37 questionários, destes obtiveram-se 18 resposta ao questionário. Esta amostra representa 49% da população.

O questionário foi definido em três partes distintas, pelo que a análise vai ser realizada para cada parte em separado.

- **Parte I** - Caracterização do inquirido: nesta parte do questionário o colaborador identifica-se quanto à sua idade, sexo e as funções que desempenha;

A amostra obtida caracteriza-se por 12 homens e 6 mulheres. O fato de termos mais homens do que mulheres é coincidente com o facto de a Cooperativa ter mais colaboradores do sexo masculino do que do sexo feminino.

Verifica-se através do gráfico I que o intervalo de 50 a 60 anos é onde se encontram o maior número de colaboradores da Cooperativa.

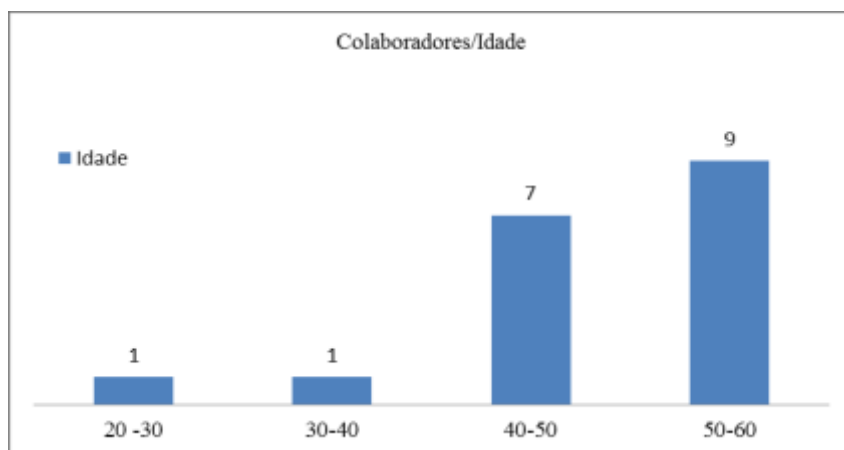


Gráfico I – Distribuição dos colaboradores por intervalos de idade

De acordo com a análise do gráfico II, observamos que foram os colaboradores de armazém que tiveram um maior peso na taxa de respostas apresentadas. Tal situação deve-se ao facto de ser neste setor onde se localizam o maior número de colaboradores da Cooperativa.



Gráfico II – Colaboradores por função exercida na Cooperativa

➤ **Parte II** – Responsabilidade social e sistemas de gestão de responsabilidade social: nesta parte o colaborador é questionado acerca do conceito de responsabilidade social, identifica quais as atividades desenvolvidas na cooperativa Terras de Felgueiras que correspondem a práticas de responsabilidade social, quais as motivações que levaram a cooperativa Terras de Felgueiras à implementação do sistema de gestão da responsabilidade social, quais os obstáculos encontrados e quais as vantagens subjacentes.

Nesta pergunta os colaboradores podiam escolher uma opção e os resultados são os que se apresentam na tabela II:

Questão n.º 4 - O que entende por Responsabilidade Social?	
Opções de escolha	Respostas %
Conjunto de deveres e obrigações que uma organização tem para com a sociedade	16.7
Conjunto de atividades através do qual uma organização decide, numa base voluntária contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.	38.9
Conjunto de deveres e obrigações que uma organização tem para com os seus colaboradores.	5.6
Compromisso adotado pelas organizações com o objetivo de contribuírem para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral	38.9

Tabela II – Conceito de responsabilidades social

Ao analisar a tabela II verificamos que 38.9% dos colaboradores consideraram que “Compromisso adotado pelas organizações com o objetivo de contribuírem para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral” e “Conjunto de atividades através do qual uma organização decide, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” são práticas de responsabilidade social, seguindo-se 16.7% que consideram ser “Conjunto de deveres e obrigações que uma organização tem para com a sociedade”.

Através das respostas obtidas podemos dizer que os colaboradores da cooperativa Terras de Felgueiras que participaram no questionário conhecem relativamente bem o conceito de responsabilidade social.

As respostas à questão nº 5 estão evidenciadas na tabela III como se enuncia de seguida:

Questões n.º 5 - Das seguintes atividades que a cooperativa Terras de Felgueiras realiza, quais considera corresponderem a práticas de Responsabilidade Social? (2 opções)	
Opção de escolha	Respostas %
Os colaboradores são retribuídos pelo seu trabalho	11,1%
Apoio aos colaboradores em assuntos de ordem económica e financeira (ex.: preenchimento de impressos, assuntos relacionados com segurança social. etc...)	22,2
Disponibilização semanal de um médico do trabalho.	16,7
Formação em questões de Higiene e Segurança no Trabalho, ambientais e relacionadas com o seu posto de trabalho.	30,6
Oferta de estágios.	5,6
Estabelecimento de relações de parceria e protocolos com escolas e universidades.	13,9

Tabela n.º III – Atividades / práticas de responsabilidades social

No geral, 30.6% dos colaboradores consideram que a “Formação em questões de Higiene e Segurança no Trabalho, ambientais e relacionadas com o seu posto de trabalho” é uma prática de responsabilidade social, seguindo-se com 22.2% a seguinte afirmação: “Apoio aos colaboradores em assuntos de ordem económica e financeira (ex.: preenchimento de impressos, assuntos relacionados com segurança social. etc...)” e com 16.7% a afirmação “Disponibilização semanal de um médico do trabalho”.

De facto, observa-se que os colaboradores, apesar de conhecerem o conceito de responsabilidade social, ainda não se encontram muito familiarizados acerca das atividades que podem constituir práticas da mesma.

Concluiu-se esta situação, pelo facto de alguns colaboradores considerarem as atividades “os colaboradores são retribuídos pelo seu trabalho” e “Formação em questões de Higiene e Segurança no Trabalho, ambientais e relacionadas com o seu posto de trabalho” práticas de responsabilidade social se apenas se referenciasse a formação em assuntos ambientais. A formação em Higiene e Segurança no Trabalho relacionada com o posto de trabalho do colaborador são obrigações legais.

As opções escolhidas para a questão nº 6 estão demonstradas na tabela III, tal como se segue:

Questão n.º 6 - Das motivações que se seguem, quais é que considera mais importantes para a implementação do sistema de gestão da responsabilidade social na cooperativa Terras de Felgueiras? (2 opções)	
Opções	Respostas %
Valores ético-sociais do representante do grupo.	13,9
Melhoria da fidelidade dos consumidores.	13,9
Melhoria das relações públicas com a sociedade e com as autoridades públicas.	27,8
Estabelecimento de uma boa relação com clientes e parceiros de negócio.	22,2
Obtenção de benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos colaboradores.	22,2
Pressões dos clientes e a adaptação à legislação e regulamentos.	0,0

Tabela IV - Motivações para a implementação do SGRS

De um modo geral, a maioria dos colaboradores 27.8% considera que a principal motivação da cooperativa Terras de Felgueiras para a implementação do sistema de gestão da responsabilidade social é a “Melhoria das relações públicas com a sociedade e com as autoridades públicas”, seguida de 22.2% dos colaboradores que subscrevem a ideia de que o “Estabelecimento de uma boa relação com clientes e parceiros de negócio” e “obtenção de benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos colaboradores.” Poderá ser uma motivação para a implementação deste sistema de gestão.

Nota-se, pela análise dos dados, que os colaboradores não se encontram concentrados numa só motivação. A opinião diverge, possivelmente, por ainda não possuírem uma opinião bem formada relativamente a este assunto, não tendo ainda muito a noção do que é realmente um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, e o que pode de facto levar à sua implementação. Contudo, há também a referir que não se pode afirmar que foi esta ou aquela motivação que levou à implementação do sistema de gestão da responsabilidade social, mas o conjunto de todas as motivações apresentadas.

Apresentação das respostas à pergunta n.º 7.

Questão n.º 7 - Na sua opinião, quais são as vantagens para a cooperativa Terras de Felgueiras da implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?	
Opções	Resposta %
Melhoria da imagem da Cooperativa Terras de Felgueiras	38,9
Aumento da produtividade	8,3
Melhoria do ambiente interno	13,9
Atração de novos clientes	2,8
Atração de novos colaboradores e retenção dos existentes	8,3
Aumento da cooperação com a comunidade envolvente	27,8

Tabela V – Vantagens de implementação de um SGRS

No geral, 38.9% dos colaboradores que responderam ao inquérito consideraram que a vantagem para a cooperativa Terras de Felgueiras da implementação do sistema de gestão da responsabilidade social é a “Melhoria da imagem da cooperativa Terras de Felgueiras”. Estes foram seguidos de 27.8% dos colaboradores que referenciaram como vantagem o “ Aumento da cooperação com a comunidade envolvente” (tabela V).

Apresentação da percentagem de opções escolhidas à questão n.º 8:

Questão n.º 8. Dos obstáculos que se seguem, quais é que considera que foram/são mais significativos para a Cooperativa Terras de Felgueiras na implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?	
Opções	Resposta %
Nunca ter pensado em desenvolver atividades de Responsabilidade Social.	25.0
Inexistência de relacionamento entre as atividades de Responsabilidade Social desenvolvidas e a estratégia da Cooperativa	30,6

Dificuldade de mensuração do impacto das práticas de Responsabilidade Social.	25,0
Falta de tempo e de recursos financeiros	13,9
Incapacidade negocial para implementar as práticas de Responsabilidade Social	5,6

Tabela VI - Obstáculos a implementação do SGRS

De uma forma geral, 30.6% e 25% respetivamente, os colaboradores consideram que os principais obstáculos à implementação dos sistemas de gestão da responsabilidade social são: “Inexistência de relacionamento entre as atividades de responsabilidade social desenvolvidas e a estratégia da Cooperativa” “Nunca ter pensado em desenvolver atividades de Responsabilidade Social”, e “Dificuldade de mensuração do impacto das práticas de responsabilidade social” (tabela VI).

Uma vez que a maioria dos colaboradores que responderam ao questionário se apresentam como colaboradores de armazém, não se encontram realmente retratados os principais obstáculos que a implementação deste sistema teve, e / ou irá ter, pois foram os colaboradores administrativos que mais se relacionaram, até ao momento, com os obstáculos inerentes a esta implementação, que passaram essencialmente pela “Falta de tempo” e “Dificuldade de mensuração do impacto das práticas de responsabilidade social”. Pôde-se chegar a esta conclusão, através da observação participante realizada na implementação do sistema de gestão da responsabilidade social.

➤ **Parte III** – Responsabilidade social e sistemas de gestão da responsabilidade social: parte onde os inquiridos refletem sobre o seu grau de conhecimento e de concordância face à implementação/certificação do sistema de gestão responsabilidade social.

São apresentadas na tabela VII as questões colocadas na parte III do questionário, onde se pedia que classificassem as questões da forma que esta indicado na tabela VII.

Questões (classificação 1-muito pouco/2 – pouco/3 – Razoavelmente/ 4 – Muito / 5 – Totalmente)
(1) 9. Tinha conhecimento de que a cooperativa Terras de Felgueiras está a implementar o sistema de gestão da responsabilidade social?
(2) 10. Considera útil e relevante para a cooperativa Terras de Felgueiras a implementação do Sistema de gestão da responsabilidade social?
(3) 11. Considera útil e relevante para os colaboradores a implementação do sistema de gestão da responsabilidade social?
(4) 12. Tem tido algum feedback relativamente ao trabalho realizado para a implementação do sistema de gestão da responsabilidade social?
(5) 13. Sente-se motivado para participar em eventuais ações previstas no âmbito do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social?
(6) 14. Considera que este trabalho contribuirá para tornar a cooperativa Terras de Felgueiras, numa cooperativa mais responsável para com a sociedade?
(7) 15. Na sua opinião, poderão haver alterações na forma como os colaboradores da cooperativa Terras de Felgueiras desempenham as suas funções?

(8) 16. Pensa que a sociedade, fornecedores e clientes da cooperativa Terras de Felgueiras já se aperceberam desta implementação?
(9) 17. Considera estratégica esta preocupação da cooperativa Terras de Felgueiras?
(10) 18. Parece-lhe que esta atenção da cooperativa Terras de Felgueiras às questões da Responsabilidade Social é apenas uma nova moda? (inverter)
(11) 19. Na sua opinião o sistema de gestão da responsabilidade social deveria ser certificado, tal como aconteceu com o sistema de gestão da qualidade?

Tabela VIII – Questões da parte III do questionário

Apresentação da percentagem de respostas para cada questão apresentadas na tabela VII estão esquematizadas no gráfico III, foi alterada a numeração das questões por uma gestão gráfica.

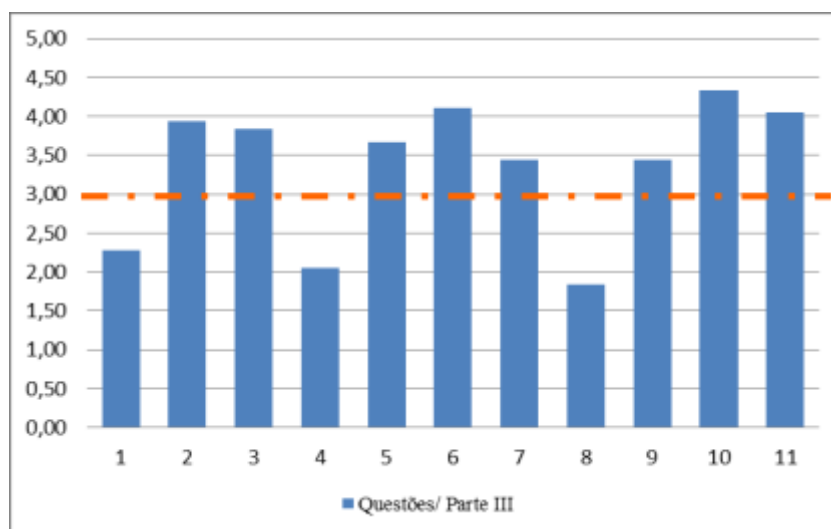


Gráfico III – Opinião sobre Responsabilidade Social

Depois de uma análise ao gráfico III, considera-se o número três como sendo o ponto médio, isto é, em todas as questões onde a percentagem de respostas se mantém a baixo desta linha considera-se “negativo” acima da linha considera-se “positivo”. Com base nesta interpretação, chegamos às seguintes conclusões:

- Na opinião dos colaboradores a implementação e certificação do sistema de gestão da responsabilidade social é útil e traz benefícios tanto para a Cooperativa como para os colaboradores;
- Verifica-se uma falha na comunicação e divulgação da implementação do sistema de gestão da responsabilidade social, junto das partes interessadas (colaboradores, clientes e fornecedores).

Comentários adicionais dos inquiridos

Não foram apresentados quaisquer comentários nos questionários.

Neste capítulo foi apresentada a integração de um sistema de gestão da responsabilidade social, num sistema de gestão da qualidade e a perceção dos colaboradores relativamente a integração do sistema de gestão da responsabilidade social.

No próximo capítulo VI vamos apresentar as principais conclusões do projeto

CAPITULO VI – CONCLUSÃO DO PROJETO

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do projeto de integração de um sistema de gestão da responsabilidade social, num sistema de gestão da qualidade já implementado na cooperativa Terras de Felgueiras.

6.1 – Conclusão do projeto

Este projeto descreve a integração de um sistema de gestão da responsabilidade social, com base no referencial normativo NP 4469-1:2008, num sistema de gestão da qualidade, já implementado na cooperativa Terras de Felgueiras. O trabalho passou pela escolha e análise do referencial normativo aplicável à gestão da responsabilidade social e pelo desenvolvimento de uma metodologia que permitiu a integração do sistema de gestão da responsabilidade social, num sistema de gestão da qualidade.

As motivações que levaram a cooperativa Terras de Felgueiras à implementação do sistema de gestão da responsabilidades social passaram essencialmente por:

- Valores éticos e responsáveis da gestão de topo, principalmente de um dos Diretores (Eng. Rui Madeira Pinto);
- Aumento da satisfação dos seus colaboradores;
- Maior proximidade e participação com a comunidade local;
- Melhores relações comerciais e de confiança com os parceiros de negócio;
- Fidelização a médio /longo prazo, dos consumidores;

Destas motivações espera-se, de acordo com a sua dimensão interna e externa, as seguintes vantagens:

Dimensão Interna

- Melhores condições laborais para os colaboradores;
- Melhor imagem da cooperativa Terras de Felgueiras;
- Atração de novos clientes e fidelização dos existentes;

Dimensão Externa

- Contribuir para um ambiente menos poluído e mais saudável;
- Ajudar a criar uma sociedade dinamizadora de práticas de responsabilidade social.

De acordo com o trabalho desenvolvido, isto é, a integração do sistema de gestão da responsabilidade social no sistema de gestão da qualidade, foram encontrados alguns obstáculos. O maior foi, sem sombra de dúvidas, a falta de tempo para a realização das tarefas necessárias.

Prevê-se que com o desenrolar da consolidação do sistema surjam outros obstáculos tais como:

- Dificuldade na mensuração do impacto das atividades de responsabilidade social: as atividades de responsabilidade social não podem ser medidas diretamente, trata-se de uma mensuração abstrata e qualitativa, pelo que não é fácil verificar o seu real impacto. A sua monitorização é mais conclusiva

a longo prazo, uma vez que só se tem a noção de que a sociedade, colaboradores, parceiros de negócio, entre outros beneficiaram das atividades passado algum tempo;

- Incapacidade negocial para influenciar as práticas de responsabilidade social: não são muitas as organizações sensibilizadas para a prática de atividades de responsabilidade social. A responsabilidade social ainda surge em muitas organizações como um luxo e não como um lucro.

Como trabalho futuro propõe-se a divulgação do sistema integrado de gestão da qualidade e responsabilidade social junto das partes interessadas (colaboradores, fornecedores, clientes, entre outras) e a validação por uma entidade externa e possível certificação.

Referências bibliográficas

Aenor. (2010). Sistemas de Gestión: Guía para la integración de los sistemas de gestión, *Gestión de la Calidad*, 4ª ed.: 125-150: AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación

Associação Empresarial de Portugal (2008). Guia Europeu sobre a Responsabilidade Social das Empresas, Porto: Associação Empresarial de Portugal

Amaral, J. D. (1969). Curso para Dirigentes de Cooperativas Agrícolas – Viabilidade da solução cooperativa na agricultura portuguesa. *Revista Agronómica Vol LII, Tomos III e IV*

Antunes, M. L. (2010). *Qualidade para Principiantes*, Edições Sílabo, Lisboa

Barros, A. (1969). Curso para Dirigentes de Cooperativas Agrícolas – Aspetos jurídicos da cooperação agrícola nos países capitalistas, nos países socialistas e nos países do “terceiro mundo”. *Revista Agronómica Vol LII, Tomos III e IV*

Carvalho, M. (2007). *Terras de Felgueiras – Caves Felgueiras*, CRL. Publicação comemorativa dos 50 anos da Cooperativa de Felgueiras. Gráfica Diária do Minho

CASES (2010). Plano de Atividades e Orçamento 2010 e 2011. Cooperativo António Sérgio para a Economia Social, Lisboa. Acedido em outubro 25, 2014 em <http://www.cases.pt/Inscoop/comunicacao/docs/Div.pdf>

CE (2001). Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas, Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias

CES (2003). Parecer de Iniciativa sobre Responsabilidade Social das Empresas, Lisboa: Conselho Económico e Social

Comissão das Comunidades Europeias (2002). Comunicação relativa à responsabilidade social das empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável

Croft, N. (2008). *Último Desenvolvimento na Série de Normas ISO 9000*, Porto: APCER

Crosby, P. B. 1979. *The Understanding, Quality is Free: the Art of Making Quality Certain*: McGraw-Hill

Deming, W. E. (1992). *Chain reaction: Quality, productivity, lower costs, capture the market, Out of the Crisis*, 19 ed.: Massachusetts Institute of Technology.

Esteves, C. A, G. (2011). Análise do Sistema de Gestão da Qualidade e da sua Evolução para um Sistema de Gestão Integrado, FEUP

Guimarães, A. (2006). Qualidade – o que é a certificação da qualidade? Acedido em maio 30, 2014 em <http://www.aeportugal.pt>

Iberogestão (2010). Manual de Gestão Integrada e Tecnológica, Lda Vila Nova de Gaia

ISO NP 26000 (2011) Linhas de Orientação da responsabilidade social. Caparica: Instituto Português da Qualidade

Juran, J. M. & Godfrey, A. B. (1998). How to think about Quality, Juran's Quality Handbook, 5ª ed.: McGraw-Hill International Edition

Karkotli, G. Aragão, S. D. (2004). Responsabilidade Social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Rio de Janeiro, Editora Vozes

Leal, S. (2004). Responsabilidades Social como Fonte de Vantagem Cmpetitiva das Empresas. Coimbra, Universidade de Coimbra

Leal, A. S. & Caetano, J. &Gouveia, T. R. & Duarte, S. E. & Brandão, N. G. (2011). Responsabilidade Social em Portugal. Lisboa, Editora Bnomics

Leite, J S (2010). Princípios cooperativos. Acedido em outubro, 26, 2014 em http://www.cases.pt/Incoop/actividades/publicacoes/docs/principios_cooperativos_-_de_João_Salazar_Leite.pdf

Leite, J S (2011). Ensaio sobre a participação associativa nas cooperativas. Acedido em outubro 26, 2014 em http://www.cases.pt/Incoop/actividades/publicacoes/docs/Verso_2011_do_Ensaio_sobre_a_Participacao.pdf

Lourenço, J. S. (1969). Curso para Dirigentes de Cooperativas Agrícolas – Importância atual da cooperação agrícola no mundo e em Portugal. Revista Agronómica Vol. III, Tomos III e IV

Melo, C. V. M. (2008). Gestão da Qualidade da Produção de betumes na TOTAL Bitumen. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto

Namorado, R (1995). Os princípios cooperativos. Editando, Centro de Estudos Cooperativos da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra

NP 4469-1 (2008) Norma Portuguesa para sistemas de gestão da responsabilidade social – Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Caparica: Instituto Português da Qualidade

NP 4469-2 (2010) Norma Portuguesa para sistemas de gestão da responsabilidade social – Parte 2: Guia de orientação para a implementação. Caparica: Instituto Português da Qualidade

NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade fundamentos e vocabulários, Caparica: Instituto Português da Qualidade

NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade fundamentos e vocabulários, Caparica: Instituto Português da Qualidade

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

Rego, A. & Cunha, M. P. & Costa, N. G & Gonçalves, H & Cardoso, C. C. (2007). Gestão Ética e Socialmente Responsável: Editora RH

Rocha, A. S. (2010). Ética, Deontologia e Responsabilidade Social: Grupo Editorial Vida Económica

SAI (2014). Social Accountability International. Acedido em outubro 30, 2014 em <http://www.sa-intl.org/>

Santos, A. M. & Pereira N. E. & Silva, J. L. A. (2006). Responsabilidade Social Nas PME: Editor RH

Santos, G. (2013). Implementação de Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança. Porto: Publindústria

Saraiva, M. (2009). A Qualidade numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar, 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo

Silva, A. S., & Pinto, J. M. (1999). Metodologia das Ciências Sociais: Edições Afrontamento

Silva, A. V. (2014). Responsabilidade Social no IPP, um processo integrado e integrador. www.apecer.pt. Acedido em julho 18, 2014 em <http://www.apcergroup.com/Portugal/lindex/php.pt>

Terras, F.C.F. (2013). Cooperativa. Acedido em junho 13, 2014 em <http://www.coopfelgueiras.pt>

Tuv (2014). Normas sociais voluntarias. Acedido em março 12, 2014 em <http://www.tuv.pt/portugal/serviços/gestao>.

YIN, K.R., (2005). O Estudo de Caso – Planejamento e Métodos, Porto Alegre: Bookman