



Universidade de Aveiro
2019

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia
Industrial e Turismo

**Anna Sergiyvna
Moskalenko**

**Sinergias entre a Gestão da Sustentabilidade
Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão –
Qualidade, Ambiente e Segurança**



**Anna Sergiyvna
Moskalenko**

**Sinergias entre a Gestão da Sustentabilidade
Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão –
Qualidade, Ambiente e Segurança**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Cláudia Margarida Ramos de Sousa e Silva, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Dedico aos meus pais e irmão, pelo amor incondicional e por acreditarem em mim.

o júri

Presidente

Prof. Dra Ana Alexandra da Costa Dias
professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Prof. Dra Adelina Leonor Freitas Baptista
professora Adjunta Convidada, Universidade de Aveiro

Prof. Dra Cláudia Margarida Ramos de Sousa e Silva
professora Auxiliar Convidada, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Cláudia de Sousa e Silva, por toda a dedicação, pelas valiosas sugestões, críticas construtivas, pela paciência, apoio e motivação ao longo esta etapa.

À minha família. Em especial aos meus pais, um obrigada cheio de amor, pelos valores transmitidos e apoio incondicional. Ao meu irmão pelos abraços e palavras de carinho. Aos meus avós que, apesar da distância, estiveram sempre presentes.

Aos meus amigos, a minha segunda família, principalmente à Olga Gomes, Sérgio Nolasco, Miguel Campos, Inês Cruz, Juliana Gonçalves, Patrícia Simões, Daniel Marques, Olena Santos, pelos momentos vividos, apoio indispensável e por serem a melhor parte dos meus dias.

Às empresas que contribuíram para a realização deste trabalho, pela disponibilidade e simpatia. A vossa participação foi fundamental para o desenvolvimento e melhoria deste estudo.

Aos meus professores e colegas que me acompanharam ao longo de todo o meu percurso e que contribuíram com uma parte de si para promover o meu crescimento pessoal e profissional.

A todos, o meu sincero obrigada!

palavras-chave

gestão da sustentabilidade corporativa, sistemas de gestão, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, sistemas integrados de gestão

resumo

Atualmente o desenvolvimento sustentável assume uma enorme importância tendo em conta os desafios económicos, ambientais e sociais vigentes, nomeadamente as alterações climáticas, as desigualdades sociais e económicas, bem como a sobre exploração de recursos e consequente escassez. Neste sentido, as empresas surgem como um *player* importante, capaz de reverter parte destas consequências, de modo a reduzir os impactos no meio envolvente.

Para tal as organizações precisam de desenvolver modelos de gestão mais sustentáveis, capazes de alicerçar uma estratégia de gestão mais focada no ambiente e na sociedade, evitando que a única ambição seja a maximização do lucro. Neste sentido, têm sido desenvolvidas várias ferramentas/*frameworks* específicas para a implementação da gestão da sustentabilidade. Porém, a adoção isolada de novas práticas de gestão adicionais, poderá condicionar o desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade eficaz e sistemática a médio e longo prazo.

Assim, o presente estudo parte do pressuposto que a gestão da sustentabilidade corporativa pode ser implementada eficazmente quando integrada em mecanismos de gestão que as organizações já têm implementados, nomeadamente os Sistemas Integrados de Gestão (SIG) - Qualidade, Ambiente e Segurança (QAS).

O principal objetivo desta investigação consiste em perceber se um SIG QAS suporta a implementação de um modelo de Gestão da Sustentabilidade Corporativa.

A metodologia utilizada passou pela realização de uma revisão sistemática da literatura com foco na análise de conteúdo dos artigos pertinentes ao tema, na realização de estudos de caso múltiplos de empresas do setor industrial e dos serviços e na aplicação de inquéritos por questionário a empresas com atividade em Portugal.

O contributo deste estudo passa por salientar que efetivamente existe uma relação entre o SIG e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa, nomeadamente através da identificação de áreas onde se verificam maiores sinergias, bem como a identificação das práticas promovidas pelo SIG que mais fomentam a integração da sustentabilidade nas operações das organizações.

keywords

corporate sustainability management, management systems, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, integrated management systems

abstract

Nowadays sustainable development is of great importance given the current economic, environmental and social challenges, namely climate change, social and economic inequalities, overexploitation of resources and consequent scarcity. In this regard, companies emerge as an important player, able to reverse part of these consequences, in order to reduce impacts on the environment.

To this end, organizations need to develop more sustainable management models that can underpin a more environmentally and society-focused management strategy, avoiding that the only ambition is profit maximization. In this sense, several specific tools/frameworks have been developed for the implementation of sustainability management. However, the isolated adoption of new additional management practices may condition the development of an effective and systematic sustainability strategy in the medium and long term.

Thus, this study assumes that corporate sustainability management can be implemented effectively when integrated into management mechanisms that organizations have already implemented, namely the Integrated Management Systems (IMS) - Quality, Environment and Safety (QES).

The main objective of this investigation is to understand if an IMS QES supports the implementation of a Corporate Sustainability Management model.

The methodology used consisted of a systematic literature review focusing on content analysis of articles pertinent to the theme, conducting multiple case studies of companies in the industrial and services sector and applying questionnaire surveys to companies with activity in Portugal.

The contribution of this study is to emphasize that there is indeed a relationship between IMS and Corporate Sustainability Management, namely by identifying areas where there are greater synergies, as well as identifying practices promoted by IMS that most foster the integration of sustainability in the operations of organizations.

Lista de Siglas e Acrónimos

BSC	Balanced ScoreCard
BSI	British Standards Institution
DS	Desenvolvimento Sustentável
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
GRI	Global Report Initiative
IPQ	Instituto Português de Qualidade
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Services
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PDCA	Plan-Do-Check-Act
QAS	Qualidade, Ambiente e Segurança
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SGSST	Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho
SIG	Sistema Integrado de Gestão
TBL	Triple Bottom Line
UN	United Nations
WCED	World Commission on Environment and Development

Índice

Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Contextualização e relevância do tema	1
1.2. Objetivos da investigação	3
1.3. Estrutura da investigação.....	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade.....	5
2.2. Gestão da Sustentabilidade Corporativa	7
2.3. Sistemas de Gestão.....	9
2.3.1. Sistema de Gestão da Qualidade	10
2.3.2. Sistema de Gestão Ambiental.....	14
2.3.3. Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho	16
2.4. Sistemas Integrados de Gestão- Qualidade, Ambiente e Segurança	18
2.5. Interligação entre a Gestão da Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão – Estado da Arte.....	20
2.5.1. Revisão Sistemática da Literatura.....	20
2.6. Modelo de Gestão da Sustentabilidade - SMSF	28
2.7. Modelo que estrutura a integração da Sustentabilidade Corporativa na infraestrutura existente dos negócios	30
Capítulo 3. Metodologia.....	35
3.1. Procedimentos na realização dos estudos de caso	36
3.2. Procedimentos na realização do inquérito por questionário	37
3.2.1. Amostra e Técnica de Recolha de Dados	39
Capítulo 4. Estudos de Caso	41
4.1. Estudo de Caso – Ria Blades	42
4.2. Estudo de Caso – PRIO Energy.....	48
4.3. Estudo de Caso – Revigrés.....	54
4.4. Estudo de Caso – CIMPOR	60
Capítulo 5. Análise e Discussão de Resultados	65
5.1. Estudos de Caso	65
5.2. Inquérito por questionário	68
5.2.1. Análise inicial do inquérito por questionário	68
Capítulo 6. Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigação Futuras	79
6.1. Conclusões.....	79
6.2. Limitações e Sugestões de Investigação Futuras.....	80

Referências Bibliográficas	83
Anexos.....	93
Anexo 1. Requisitos da norma ISO 9001:2015.....	93
Anexo 2. Guião da entrevista semiestruturada.....	94
Anexo 3. Inquérito por questionário - Gestão da Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão	98

Índice de tabelas

Tabela 1. Objetivos da Investigação.....	3
Tabela 2. Artigos selecionados para análise.....	22
Tabela 3. Perguntas-chave para avaliar a extensão da integração da sustentabilidade corporativa.....	32
Tabela 4. Perguntas-chave para avaliar a extensão da integração da sustentabilidade corporativa.....	33
Tabela 5. Dados gerais das entrevistas.....	37
Tabela 6. Secções e principais tópicos relativos às perguntas do questionário	38
Tabela 7. Caracterização das Empresas	69
Tabela 8. Caracterização dos Inquiridos.....	70
Tabela 9. Sistemas de Gestão, Certificações e Maturidade	71
Tabela 10. Estatísticas Descritivas da Dimensão Gestão da Sustentabilidade Corporativa	72
Tabela 11. Estatísticas Descritivas do Capítulo Contexto da Organização.....	73
Tabela 12. Estatísticas Descritivas do Capítulo Liderança	73
Tabela 13. Estatísticas Descritivas do Capítulo Planeamento.....	74
Tabela 14. Estatísticas Descritivas do Capítulo Suporte	74
Tabela 15. Estatísticas Descritivas do Capítulo Operacionalização.....	75
Tabela 16. Estatísticas Descritivas do Capítulo Avaliação do Desempenho.....	75
Tabela 17. Estatísticas Descritivas do Capítulo Melhoria	76
Tabela 18. Sinergias entre o SIG e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa	77

Índice de figuras

Figura 1. Esquema que levou à questão de investigação	2
Figura 2. Representação da estrutura da norma EN NP ISO 9001:2015 no ciclo PDCA	12
Figura 3. Evolução Anual do Número de Organizações Certificadas em Portugal	17
Figura 4. Sistemas Integrados de Gestão.....	18
Figura 5. Evolução Anual do Número de Organizações Certificadas e Integradas em Portugal	20
Figura 6. Evolução do n.º de artigos por ano	21
Figura 7. Estrutura do modelo LIMSSI.....	27
Figura 8. Estrutura do modelo SMSF.....	30
Figura 9. Modelo que estrutura a integração da sustentabilidade corporativa na infraestrutura existente dos negócios.....	31
Figura 10. Programa PRIO TOP LEVEL em parceria com a HARDLEVEL.....	53
Figura 11. Funções desempenhadas pelos inquiridos dentro do SIG	70
Figura 12. Identificação e avaliação dos impactos resultantes da atividade das empresas.....	70
Figura 13. Elementos onde se verificam maiores sinergias entre o SIG e a GSC.....	78

Capítulo 1. Introdução

1.1. Contextualização e relevância do tema

Nos dias de hoje o desenvolvimento sustentável traduz-se numa preocupação comum e assume uma enorme importância, tanto a nível nacional como internacional, tendo em conta os desafios ambientais, económicos e sociais vigentes, nomeadamente as alterações climáticas, a escassez de recursos, as pressões do atual contexto económico e as desigualdades sociais. Nesse sentido, assiste-se a um desenvolvimento da consciência social, sendo importante olhar para os efeitos das ações a longo prazo. Para além disso, as empresas estão a ser cada vez mais pressionadas pelos *stakeholders* e pela sociedade no sentido de abordarem a sustentabilidade ecológica e social (Garcia, Cintra, Torres, & Lima, 2016).

Embora a industrialização seja importante para o crescimento económico e para o desenvolvimento da sociedade, esta também pode ser prejudicial para o meio ambiente. A partir da Revolução Industrial, a utilização de combustíveis fósseis permitiu o desenvolvimento de unidades fabris de maior dimensão e mais eficientes sendo que, o principal foco das empresas nesta altura consistia na maximização dos lucros. No entanto, à medida que a produção aumentava, os danos ambientais causados pela indústria cresciam também, principalmente a poluição e a exploração desmedida de recursos naturais (Cerasis, 2014). Neste sentido, torna-se urgente a constante procura de soluções inovadoras e a adoção de práticas sustentáveis, nomeadamente por parte das empresas, dado que estas constituem parte do problema e, ao mesmo tempo, são plataformas poderosas para a ação positiva, para sensibilizar as pessoas, a sociedade e o planeta com igual consideração por todos (Arison, 2018). “O setor empresarial não tem outra opção a não ser tornar-se uma força de mudança” (WWF, Netflix, & Silverback, 2019). Neste sentido, as empresas surgem como um *player* importante, capaz de reverter parte destas consequências, de modo a reduzir os impactos no meio envolvente.

Para além disso, tendo em conta o atual ambiente dinâmico de negócios, mutável e extremamente competitivo, as empresas precisam de integrar o desenvolvimento sustentável a todos os níveis, assim como em todas as estratégias e atividades face às exigências internas e externas. Deste modo, torna-se também necessário desenvolver um novo paradigma consistente de gestão nas organizações (Naudé, 2011).

A gestão da sustentabilidade nas organizações ainda é direcionada com iniciativas pontuais, muitas empresas não apresentam uma abordagem estratégica clara para a sustentabilidade corporativa, sendo que acabam por seguir procedimentos não sistemáticos (Hahn, 2013). De acordo com os resultados de uma série de estudos globais de sustentabilidade da McKinsey, a maioria das empresas multinacionais, isto é, aquelas que apresentam um maior impacto na sustentabilidade global, ainda precisa de operacionalizar a sustentabilidade (Sroufe, 2017).

Assim, a sustentabilidade tornou-se o desafio que define o momento atual e as empresas reconhecem benefícios associados a uma estratégia de sustentabilidade. No entanto, a sustentabilidade é conhecida pela sua complexidade, sendo que implementar a mesma, de forma sistemática e eficaz, traduz-se num processo multifacetado. Alguns autores, nomeadamente Rebelo et al. (2016), argumentam que as empresas devem incluir a gestão sustentável num sistema integrado de gestão de qualidade, ambiente e saúde e segurança ocupacional. No entanto, outros autores, como é o caso de (Siva et al., 2016), enfatizam que na área dos SIG ainda não são claras as contribuições para as iniciativas de sustentabilidade.

Pretende-se perceber que ferramentas é que as organizações têm ao seu dispor que as auxiliam no desenvolvimento um modelo de gestão mais sustentável. Este estudo surge no sentido de contribuir para que as empresas se tornem mais sustentáveis bem como descobrir de que forma os Sistemas Integrados de Gestão (SIG) - Qualidade, Ambiente e Segurança -, podem suportar que a gestão da sustentabilidade corporativa seja feita de forma mais sistemática. Desta forma, tenciona-se que as organizações desenvolvam uma estratégia de gestão mais focada no ambiente e na sociedade, evitando que a única ambição seja a maximização do lucro e, portanto, adotem modelos de gestão que promovam o desenvolvimento sustentável.

Tendo por base esta problemática, dada a pertinência do tema, e visto que nos últimos anos várias têm sido as organizações que se dedicaram à inclusão da sustentabilidade nos seus sistemas de gestão (Nawaz & Koç, 2018, Bastas & Liyanage, 2019), o foco do presente estudo será na área da Gestão da Sustentabilidade Corporativa.



Figura 1. Esquema que levou à questão de investigação

1.2. Objetivos da investigação

Esta investigação suporta-se no pressuposto de que a Gestão da Sustentabilidade pode ser integrada na organização através da gestão de operações, mais concretamente pela implementação dos Sistemas Integrados de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança. Nesse sentido, os objetivos deste estudo passam por responder às seguintes questões de investigação:

Tabela 1. Objetivos da Investigação

Objetivo Principal	O Sistema Integrado de Gestão suporta a implementação de um modelo de Gestão de Sustentabilidade Corporativa?
Objetivos Específicos	Quais as áreas onde se identificam maiores sinergias/interações/conexões existentes entre o Sistema Integrado de Gestão (SIG) e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa?
	Qual a perceção das empresas envolvidas nos estudos de caso relativamente ao papel do SIG (QAS) no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável?
	O processo evolutivo dos referenciais normativos que suportam a implementação de SIG tem reforçado a interligação entre a gestão da sustentabilidade e os SIG?
	Quais as principais práticas, metodologias implementadas no SIG que mais promovem a integração da sustentabilidade nas operações das organizações?
	Quais os vetores da Gestão da Sustentabilidade (Triple Bottom Line) mais impulsionados pelo SIG?

1.3. Estrutura da investigação

O presente documento encontra-se dividido em seis capítulos principais. Para uma melhor contextualização, primeiramente foi realizada uma revisão da literatura acerca do conceito de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, a gestão da sustentabilidade corporativa bem como dos sistemas de gestão mais amplamente utilizados, nomeadamente o Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001) e Segurança (OHSAS 18001). Para além disso, analisou-se a integração destes sistemas, bem como a sua interligação com a Gestão da Sustentabilidade Corporativa. De seguida, foi desenvolvida uma pesquisa sistemática de artigos com foco na análise de conteúdo dos artigos que abordavam esta temática, com o objetivo de agregar um conjunto de informação que caracterizasse a emergência e a importância do tema, bem como a sua evolução e tendências. No capítulo seguinte é apresentada a metodologia utilizada e, de seguida, o desenvolvimento de quatro estudos de caso e análise dos inquéritos por questionário aplicados a empresas com atividade em Portugal, onde se pretendia obter uma perspetiva geral das perceções dos inquiridos tendo em conta os objetivos específicos do estudo. Por fim, são discutidos os resultados, retiradas as principais conclusões acerca do estudo, bem como as limitações e sugestões de investigação futuras.

Capítulo 2. Revisão da Literatura

Ao longo do capítulo da revisão da literatura serão abordados os conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade, a gestão da sustentabilidade corporativa. Para além disso, serão analisados os sistemas de gestão mais amplamente utilizados, nomeadamente o sistema de gestão da qualidade, ambiente e segurança, assim como os sistemas integrados de gestão. Por fim, será realizada uma revisão sistemática da literatura através da qual pretende-se investigar as sinergias existentes entre a gestão da sustentabilidade corporativa e os sistemas integrados de gestão, bem como serão descritos dois modelos de gestão da sustentabilidade corporativa.

O interesse científico nesta área tem vindo a aumentar ao longo dos anos, visto que o papel da sustentabilidade foi claramente estabelecido, tanto no desenvolvimento das organizações como dos países (Salzmann, Ionescu-somers, & Steger, 2005). Deste modo, torna-se fulcral perceber de que forma é o que o desenvolvimento sustentável pode ser gerido para garantir a implementação eficiente e eficaz, a monitorização e avaliação adequadas, assim como a melhoria contínua (Esquer-Peralta, Velazquez, & Munguia, 2008).

2.1. Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade

O conceito de desenvolvimento sustentável recebeu maior difusão e destaque após a publicação da World Conservation Strategy¹ da International Union for Conservation of Nature (1980) e do relatório da World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) Our Common Future, mais conhecido pelo Relatório Brundtland². No entanto, a tentativa anterior de desenvolver a “teoria dos limites ambientais” por Thomas Malthus e David Ricardo e as diferentes teorias sobre a “escala de organização” podem ser considerados como os principais precursores do conceito (Mebratu, 1998).

Este conceito defende que o desenvolvimento deve ser planeado e tem como principal objetivo satisfazer “(...) as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras para satisfazerem as suas próprias necessidades” (United Nations, 1987, p.54). No entanto, segundo Govindan, Khodaverdi, e Jafarian (2013), um dos principais desafios para o desenvolvimento sustentável prende-se com a operacionalização das resoluções da Comissão Brundtland, a fim de oferecer uma orientação clara sobre quais as decisões, estratégias, planos ou atividades que precisam de ser implementados. Além disso, para que o conceito se torne mais vinculativo e acionável, é necessária a participação de inúmeros agentes de diferentes níveis da sociedade, nomeadamente de indivíduos, organizações, regiões, estados e sociedades, contribuições essas que são relevantes em qualquer tipo de desenvolvimento orientado para a sustentabilidade (Baumgartner & Rauter, 2017).

Relativamente ao conceito de sustentabilidade, este surgiu aquando das discussões sobre a gestão dos recursos renováveis focando na manutenção das condições ecológicas necessárias para suportar a vida humana das gerações futuras (Lélé, 1991). A sua ciência é um campo emergente que promove uma abordagem interdisciplinar, sendo que depende de várias áreas de aplicação e está profundamente relacionada com argumentos éticos sobre responsabilidades atuais para as gerações futuras (Dockry, Hall, Van Lopik, & Caldwell, 2016, Aricò, 2014).

¹ World Conservation Strategy, <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/WCS-004.pdf>

² Relatório Brundtland, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

A sustentabilidade é subjetiva, visto que cada entidade a percebe de acordo com a sua visão individual, ou seja, esta pode ter diferentes significados para pessoas, empresas e organizações diversas. Para um indivíduo, a sustentabilidade pode significar reciclagem, já uma empresa de transportes pode focar-se nas energias renováveis. As empresas de construção podem utilizar materiais ecológicos e preocupar-se com a preservação do meio ambiente, enquanto que uma empresa de restauração pode centrar-se nos direitos dos animais assim como na comida orgânica. Com isto, é possível constatar que existem diversas possibilidades relativamente à sustentabilidade e muitas formas diferentes de tratar do triplo resultado: pessoas, planeta e lucro (Arison, 2018).

O conceito *Triple Bottom Line* surge aliado à sustentabilidade, tendo como base que o desempenho das organizações não pode ser medido apenas pelos resultados económicos, mas também pelos resultados sociais e ambientais (Norman & MacDonald, 2004). A sustentabilidade é percebida como o paradigma do século 21, sendo que o seu conceito foi traduzido para o contexto empresarial através do modelo do *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998).

Em 2015, as Nações Unidas e os seus países membros adotaram a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e os seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (United Nations, 2019c). “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”³ é a designação desta resolução que visa assegurar a implementação dos princípios do desenvolvimento sustentável, bem como responsabilizar e envolver os países membros através de um esforço coletivo. Além da fixação dos ODS, a Agenda 2030 privilegia o desenvolvimento sustentável (social, económico e ambiental) identificando os meios de implementação dos recursos financeiros, as tecnologias de desenvolvimento e a capacitação dos agentes locais para o desenvolvimento sustentável (United Nations, 2015).

A Agenda 2030 é uma agenda política ampla e universal, que incorpora 17 ODS, com 169 destinatários associados, sendo estes integrados e indivisíveis. Com base nos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), a Agenda 2030 procura orientar os Estados Membros a transformar a sua abordagem para alcançar um desenvolvimento inclusivo, centrado nas pessoas e sustentável, sem deixar ninguém para trás. Esta Agenda procura fortalecer as dimensões sociais, económicas e ambientais do desenvolvimento sustentável. A sua implementação requer uma abordagem mais holística, coerente e integrada nos níveis nacional, regional e global. As políticas para implementar a Agenda 2030 necessitam de abordar as inter-relações no setor social, bem como entre as dimensões social, económica e ambiental do desenvolvimento sustentável (United Nations, 2019b).

De acordo com Caiado, Filho, Quelhas, Nascimento e Ávila (2018), para alcançar os ODS, reconhecidos globalmente como essenciais para a sustentabilidade futura do mundo, é necessário mais esforço no que diz respeito à mudança dos padrões de consumo e à produção mais sustentável, por forma a evitar a escassez de recursos naturais para as gerações futuras e promover a prosperidade para todos. Caso estas mudanças não sejam implementadas, a população em curso e o crescimento económico irão continuar a aumentar a pressão planetária, a exclusão social e a desigualdade. As empresas devem procurar adotar uma produção sustentável, que visa o desenvolvimento de práticas e tecnologias para transformar materiais em produtos, através do consumo de menores quantidades de energia e materiais não renováveis ou tóxicos, assim como reduzir as emissões e resíduos (Bhanot, Rao, & Deshmukh, 2017).

³ https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E

Dado que o objetivo é transformar a sociedade atual numa sociedade sustentável, o desenvolvimento sustentável e a transição para a mesma (Broman & Robèrt, 2017) devem ser vistos como uma espécie de alerta para tal. Sendo que, as atividades em que uma organização desenvolve são as características mensuráveis da integração de uma organização no sentido a atingir essa meta (Sroufe, 2017). Neste sentido, torna-se pertinente analisar de que forma é que as empresas podem gerir a sustentabilidade corporativa.

2.2. Gestão da Sustentabilidade Corporativa

A sustentabilidade corporativa, significa "corresponder às necessidades das partes interessadas diretas e indiretas de uma empresa [...], sem comprometer a sua capacidade de satisfazer as necessidades futuras de todas as partes interessadas também" (Dyllick & Hockerts, 2002, p. 13). Tal implica, considerar as necessidades de uma empresa, protegendo, sustentando e aprimorando os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro (Labuschagne, Brent, & Erck, 2005). A preocupação com a sustentabilidade torna a gestão mais complexa, especialmente para lidar com os *trade-offs* entre os diversos objetivos, incluindo impactos no meio ambiente e na sociedade, decisões financeiras versus não financeiras, bem como a resolução de interesses em conflito dos *stakeholders* (Garcia et al., 2016). Hoje em dia, o conceito de desenvolvimento sustentável numa organização é compreendido tendo em conta a perspetiva de outros conceitos, como por exemplo, Responsabilidade Social Empresarial, Sustentabilidade Empresarial, e Sistemas de Gestão, cujo foco é a relação com os *stakeholders* (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005).

Desde o relatório de 1987, *Our Common Future*, comissionado pela WCED (1987), um número crescente de empresas tem vindo a enfrentar os desafios de lidar com as questões económicas, ambientais e sociais a nível prático (Lee & Saen, 2012). Da mesma forma que acontece com a noção social de desenvolvimento sustentável, assume-se que o desenvolvimento sustentável das empresas só é alcançado através da combinação entre desenvolvimento económico, proteção ambiental e responsabilidade social (Bansal, 2005, White, 2009). Por consequente, gerir a sustentabilidade corporativa é "uma resposta corporativa estratégica e orientada para o lucro, para as questões ambientais e sociais causadas pelas atividades primárias e secundárias da organização" (Salzmann, Ionescu-somers, & Steger, 2005, p. 27). Contudo, as definições e abordagens de sustentabilidade mais notáveis, também em contextos corporativos, referem-se ao Relatório Brundtland (1987) e/ou têm por base o conceito *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998).

Desta forma, as empresas desempenham um papel importante dado o compromisso que passam a assumir com a sustentabilidade corporativa, estando cada vez mais empenhadas nesta como meio para a obtenção de vantagem competitiva (RobecoSAM, 2014). No entanto, de acordo com os resultados de uma série de estudos globais de sustentabilidade da McKinsey, a maioria das empresas multinacionais, isto é, aquelas que apresentam um maior impacto na sustentabilidade global, ainda necessita de operacionalizar a sustentabilidade (Sroufe, 2017). Os líderes corporativos em sustentabilidade, para além de articularem uma visão para os seus negócios sustentáveis, conectam essa visão a uma estratégia. Tendo em conta os resultados da pesquisa de 2017, verifica-se que 90% dos gestores veem a sustentabilidade como um aspeto importante que deve ser incorporado aos seus negócios. Contudo, apenas 60% das empresas apresentam uma estratégia de sustentabilidade integrada na sua organização (Kiron et al., 2017). Visto isto, denota-se a necessidade de uma orientação mais concreta que permita às empresas agir de maneira estratégica e bem-sucedida, de modo sustentável, por forma a agilizar o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável (Baumgartner & Rauter, 2017).

De forma a auxiliar as organizações a gerir vários aspetos da sustentabilidade, foram desenvolvidas abordagens como a gestão ambiental corporativa, responsabilidade social corporativa (RSC) e relatórios de sustentabilidade. No entanto, de acordo com Hopwood, Mellor & O'Brien (2005) e Gończ, Skirke, Kleizen & Barber (2007) os impactos destas abordagens parecem ser bastante limitados. Tal prende-se com a falta de uma orientação estratégica em relação à introdução e implementação de práticas e objetivos relacionados com a sustentabilidade (Baumgartner & Korhonen, 2010). Tendo em conta a perspetiva de diversos autores desta área de pesquisa (como por exemplo, Hart & Milstein, 2003, Baumgartner, 2014, Lozano, 2015) constata-se que, para obter um progresso real, a sustentabilidade corporativa necessita de abranger uma perspetiva holística, isto é, as três dimensões inerentes à mesma devem ser tidas em conta, bem como todos os seus impactos e inter-relações (Baumgartner & Ebner, 2010, Baumgartner, 2014).

Dado que as empresas têm demonstrado empenho no sentido de integrar a sustentabilidade nas suas atividades, os gestores necessitam de considerar diferentes aspetos da sustentabilidade corporativa aquando dos seus processos estratégicos de tomada de decisão, assim como integrá-los na sua estratégia corporativa (Epstein & Roy, 2001, Bonn & Fisher, 2011). Esta integração pressupõe que uma decisão estratégica relacionada seja levada a cabo, o que é essencial para gerar um nível suficiente de comprometimento em toda a empresa (Engert, Rauter, & Baumgartner, 2016).

De acordo com Hahn (2013), muitas empresas não têm uma abordagem estratégica clara para a sustentabilidade corporativa e responsabilidade social, sendo que acabam por seguir procedimentos não sistemáticos. Aspetos como um conjunto muito diversificado de fatores relacionados com a sustentabilidade corporativa (alterações climáticas, direitos humanos, entre outros), assim como a presença de determinada incerteza poderão estar na origem desta falta de estratégia por parte das empresas. Deste modo, torna-se fulcral estruturar e reduzir a incerteza, tal como criar consistência promovendo condições de estabilidade. “A integração da sustentabilidade corporativa na gestão estratégica oferece uma abordagem (potencial) para lidar com os respetivos desafios operacionais.” (Engert et al., 2016, p. 2834).

Tendo em conta a experiência da P&G⁴ na implementação da sustentabilidade, esta evidencia a importância de diversos fatores, nomeadamente a importância de se ser explícito quanto à sustentabilidade e a sua relevância através de uma definição ampla de sustentabilidade, bem como garantir que a sustentabilidade não é um trabalho adicional, sendo que esta precisa de ser integrada nas tarefas do dia-a-dia da organização. Esta multinacional destaca também a importância de eliminar *trade-offs* entre desempenho, valor e sustentabilidade, apresentar uma estratégia clara, isto é, ter conhecimento onde determinada empresa pode fazer a maior diferença. Por fim, existe a necessidade de incorporar a sustentabilidade ao ADN da empresa, dado que para ser totalmente integrada, a sustentabilidade precisa de fazer parte da cultura organizacional, assim como do trabalho diário de todos os colaboradores (White, 2009).

A gestão da sustentabilidade corporativa pode influenciar a produtividade e a eficiência dos processos, reduzir os riscos associados aos impactos ambientais e sociais, apoiar o desenvolvimento de produtos e serviços mais sustentáveis, além de melhorar a reputação das empresas. Os benefícios resultantes podem revelar-se sob a forma de uma melhoria no desempenho financeiro ou aumento da vantagem competitiva (Baumgartner & Rauter, 2017), caso as oportunidades relacionadas com o desenvolvimento sustentável possam ser identificadas de maneira adequada (Baumgartner, 2014).

⁴ Procter & Gamble – empresa multinacional americana de uma ampla gama de bens de consumo

A integração de considerações de sustentabilidade no contexto da estratégia é fulcral para criar valor de negócio. Na ausência deste último, as empresas ignorariam as questões relevantes de sustentabilidade. A correspondência do conteúdo da estratégia às necessidades da sociedade permite que uma empresa crie valor social (Baumgartner & Rauter, 2017). As instituições a par com os *stakeholders* formam uma configuração particular de influências externas que moldam as estratégias de Responsabilidade Social Corporativa das empresas (Lee, 2011).

Existem várias técnicas que foram adaptadas pelas organizações para incorporar diferentes aspetos isolados da sustentabilidade tendo em conta o seu contexto, nomeadamente o *Balanced Scorecard* (BSc), sistemas de controlo de gestão, *Triple Bottom Line* (TBL) (Nawaz & Koç, 2018), bem como o *Global Report Initiative* (GRI). O GRI fornece métricas e métodos através dos quais as empresas medem os impactos relacionados à sustentabilidade e o desempenho das suas atividades em múltiplas dimensões e, posteriormente relatam esses resultados ao público, geralmente por meio de relatórios de sustentabilidade (GRI, 2019).

No entanto, para além de existirem poucas ferramentas para implementar estratégias e gerir a sustentabilidade corporativa (Garcia et al., 2016), verifica-se também que não existe um método único e robusto através do qual seja possível geri-la (Nawaz & Koç, 2018). Por esta razão, muitas vezes as empresas apresentam dificuldades em receber os benefícios prometidos ou a criação de valor visto que, estas técnicas negligenciam alguns aspetos essenciais de gestão da sustentabilidade (Nawaz & Koç, 2018). Estes resultados fazem com que as organizações procurem ferramentas complementares de apoio à gestão da sustentabilidade, nomeadamente a integração da sustentabilidade nos seus sistemas de gestão já implementados.

De acordo com alguns estudos, é possível constatar que a aplicação de sistemas integrados de gestão pode levar as empresas a um sucesso sustentado (Holm, Vuorisalo, & Sammalisto, 2015; Kurdve, Zackrisson, Wiktorsson, & Harlin, 2014; Rebelo, Santos, et al., 2016; Siva et al., 2016; Witjes, Vermeulen, & Cramer, 2017). Embora as empresas em fase de crescimento da Responsabilidade Social Corporativa tenham mais certificações de sistemas de gestão, o sistema de gestão em si não é usado para garantir a integração da sustentabilidade corporativa (Witjes et al., 2017).

2.3. Sistemas de Gestão

Atualmente as empresas enfrentam um ambiente extremamente competitivo, bem como o contínuo progresso tecnológico, a escassez de recursos naturais (Oliveira, 2013), a par com as novas exigências do consumidor, que não se relacionam somente com a qualidade, mas também com o meio ambiente, a sustentabilidade e a saúde e segurança ocupacional (Domingues, Sampaio, & Arezes, 2016; Souza & Alves, 2018).

A necessidade de dar resposta às necessidades e expectativas dos *stakeholders*, assim como a análise dos contextos interno e externo, fizeram com que as empresas comessem a implementar sistemas de gestão certificados (Rebelo, Santos, et al., 2016). Um sistema de gestão define-se como um conjunto de elementos inter-relacionados de uma organização para o estabelecimento de políticas e objetivos e de processos para atingir esses objetivos (Santos et al., 2018). Para organizações que procuram atingir maiores níveis de competitividade, a implementação de sistemas de gestão certificados passou a ser uma prática comum (Nunhes, Motta Barbosa, & de Oliveira, 2017), devido aos seus benefícios, como melhor organização interna, maior satisfação do cliente e maior motivação do pessoal (Bernardo, 2014).

A organização responsável pela normalização é a International Organization for Standardization, estabelecida em 1947 e que se encontra sediada em Genebra, Suíça. A ISO é uma organização internacional não governamental que atualmente conta com a adesão de 164 órgãos nacionais de normalização (ISO, 2019a) nos quais se insere o Instituto Português da Qualidade⁵ (IPQ) (ISO, 2019c). Esta organização tem como principal missão desenvolver normas voluntárias e de alta qualidade, que facilitem o intercâmbio de bens e serviços, apoiando o crescimento económico sustentável e equitativo, ao mesmo tempo que promove a inovação e protege a saúde, a segurança e o ambiente (APCER, 2019c; ISO, 2019a).

Para além disso, os seus referenciais normativos têm vindo a ajudar a atingir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pelas Nações Unidas em 2015. Nesse sentido, esta organização publicou mais de 22 000 normas internacionais com diretrizes e estruturas globalmente reconhecidas baseadas na colaboração internacional. As normas são ferramentas essenciais para ajudar os governos, a indústria e os consumidores a contribuir para a realização de cada um dos ODS, ao mesmo tempo que fornecem uma base sólida para a inovação empresarial (ISO, 2019d). De acordo com o estudo de Zenchanka e Malchenka (2018), a implementação das novas versões dos referenciais normativos da ISO nas práticas das empresas auxilia-as a avançar em direção à sustentabilidade.

No entanto, as organizações ainda apresentam dificuldades na implementação de sistemas de gestão, nomeadamente com a sua múltipla integração (Nunhes, Motta Barbosa, & de Oliveira, 2016). Para tal, a melhor prática consiste em combinar os diferentes sistemas de gestão num único e mais efetivo sistema de gestão integrado, que melhora o desempenho da organização (Chatzoglou, Chatzoudes, & Kipraios, 2015), elimina conflitos entre os sistemas de gestão individuais e otimiza recursos humanos, tecnológicos e financeiros (Souza & Alves, 2018).

2.3.1. Sistema de Gestão da Qualidade

A qualidade pode ser definida como o “grau de satisfação de requisitos, dados por um conjunto de características intrínsecas de um objeto” (Santos et al., 2018, p.3). Nesse sentido, um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) constitui a estrutura organizacional ao nível dos recursos, procedimentos e responsabilidades estabelecidas, de modo a dirigir, controlar e assegurar de forma consistente a qualidade, através da criação do enquadramento certo para a melhoria, por forma a aumentar a satisfação dos *stakeholders* (Santos et al., 2018). O SGQ transmite confiança à organização e aos seus *stakeholders*, quanto à sua capacidade para fornecer produtos que cumpram de forma consistente com os requisitos e imposições legais aplicáveis. A organização deve, em conformidade com a NP EN ISO 9001:2015, estabelecer, documentar, implementar e manter um SGQ e melhorar continuamente a sua eficácia (Santos et al., 2018, p.3).

O aparecimento da gestão da qualidade deveu-se essencialmente à pressão que as organizações defrontam no sentido de se destacarem e melhorarem o seu desempenho de forma contínua (Mohd et al., 2015). Visto que a gestão da qualidade fornece benefícios estratégicos e uma forte correlação qualidade-productividade, esta é considerada vital para o desenvolvimento económico (Movahedi, Teimourpour, & Teimourpour, 2013).

A norma ISO 9001 é a norma de sistemas de gestão mais utilizada mundialmente, usada pelas empresas com o fim de garantir a satisfação do cliente, melhorar o desempenho, bem como as relações fornecedor-cliente (ISO, 2015b). Esta norma, para além de conter os requisitos para o SGQ (Souza & Alves, 2018) e ser a referência internacional para a certificação deste sistema

⁵ IPQ website: <http://www1.ipq.pt>

(APCER, 2019b), é também considerada fulcral para o sucesso económico sustentável de uma organização (Movahedi et al., 2013). A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma organização que tem como objetivo ajudar a melhorar o seu desempenho geral e fornecer uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável (ISO, 2015b). Visto que a gestão da qualidade tem um impacto além do nível de produção imediato, promove a melhoria da qualidade e está correlacionada com a satisfação dos *stakeholders*, a integração da sustentabilidade corporativa requer a consideração desta na gestão estratégica (Engert et al., 2016).

A norma NP EN ISO 9001:2015, ao estabelecer requisitos do SGQ, requer que a organização deva (Santos et al., 2018):

- Determinar o contexto da organização;
- Identificar os riscos e oportunidades;
- Determinar os processos e subprocessos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade para a sua aplicação em toda a organização;
- Determinar a sequência e interação destes processos;
- Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes;
- Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários, para suportar a operação e a monitorização destes processos;
- Monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos;
- Implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria destes processos, os quais devem ser geridos pela organização de acordo com os requisitos desta norma.

A norma NP EN ISO 9001:2015 baseia-se em sete princípios de gestão da qualidade, nomeadamente o foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria, tomada de decisão baseada em evidências e gestão das relações (ISO, 2015b; Santos et al., 2018). A abordagem por processos adotada pela norma, que permite que uma organização planeie os seus processos e respetivas interações, incorpora o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) e o pensamento baseado em risco.

A estrutura do ciclo PDCA adotada pela ISO 9001, permite a uma organização garantir que os seus processos são dotados com recursos adequados e devidamente geridos, enquanto assegura que as oportunidades de melhoria são determinadas e implementadas. A Figura 2 representa como podem ser agrupadas as secções relativas aos requisitos (4 a 10) por referência ao ciclo PDCA. Este ciclo pode ser descrito resumidamente da seguinte forma (ISO, 2015):

- Plan (planear): estabelecer os objetivos do sistema e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização, bem como identificar e tratar riscos e oportunidades;
- Do (executar): implementar o que foi planeado;
- Check (verificar): monitorizar e medir os processos, produtos e serviços em comparação com políticas, objetivos e requisitos e reportar os resultados;
- Act (atuar): empreender ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

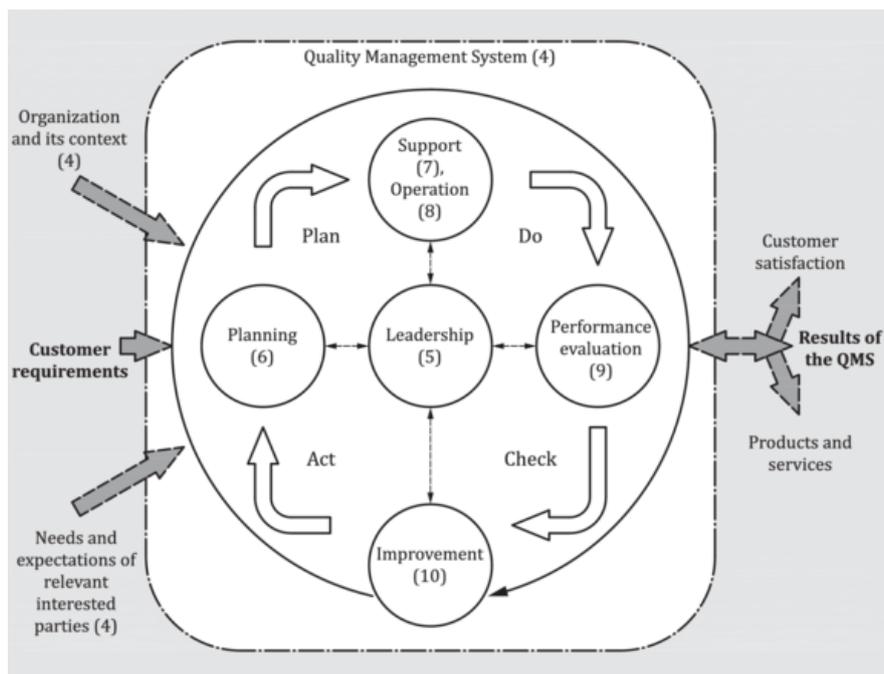


Figura 2. Representação da estrutura da norma EN NP ISO 9001:2015 no ciclo PDCA
 Fonte: ISO (2015b p.10)

Relativamente ao pensamento baseado em risco, este permite que uma organização determine os fatores suscetíveis de provocar desvios nos seus processos e no seu SGQ em relação aos resultados planeados, implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos e aproveitar ao máximo as oportunidades que vão surgindo (ISO, 2015b).

A estrutura da norma NP EN ISO 9001:2015 apresenta notáveis melhorias em relação à versão anterior, NP EN ISO 9001:2008, nomeadamente o contexto organizacional, o pensamento baseado em risco, a gestão dos *stakeholders*, o foco no resultado, o novo requisito de conhecimento organizacional (gestão do conhecimento existente na organização), os serviços e a introdução da inovação (Fonseca, 2015; Santos et al., 2018).

O contexto organizacional deve ser considerado, sendo que a nova norma refere que as organizações devem determinar os fatores internos e externos que possam ter impacto na sua estratégia e nos resultados esperados do SGQ. No âmbito dos fatores externos, como, por exemplo, o ambiente cultural, social, político, financeiro, tecnológico, económico, natural e competitivo a nível internacional, nacional, regional ou local, uma das ferramentas que poderá ser utilizada pelas organizações é a análise PESTEL que permite uma perceção macro do ambiente externo da organização. Relativamente aos fatores internos, que podem incluir a cultura corporativa da organização, administração, estrutura organizacional, funções e responsabilidades, políticas, objetivos e recursos estratégicos, pode ser utilizada a análise SWOT, através da qual a organização irá analisar a sua estratégia para a implementação do SGQ. Além disso, ainda dentro do capítulo do contexto organizacional, as empresas devem procurar e compreender as necessidades expetativas dos *stakeholders* relevantes isto é, aqueles que têm um impacto real ou potencial na qualidade dos produtos e serviços, visto que estes têm impacto no seu futuro e crescimento (APCER, 2015; Santos et al., 2018).

Com a nova edição da norma da qualidade, as organizações necessitam de identificar os riscos e oportunidades aos quais está exposta, sendo que estes podem ser de origem interna e externa e advêm dos requisitos mencionados anteriormente (4.1. Compreender a organização e o seu contexto; 4.2. Compreender as necessidades e expectativas dos *stakeholders*) (Santos et al., 2018). A introdução do pensamento baseado em risco garante a credibilidade de gestão

à norma no âmbito dos negócios e na gestão de topo. A gestão do risco é uma maneira de pensar que veio substituir a ação preventiva e procura acrescentar alguma avaliação sistemática de potenciais e atuais problemas, com o objetivo de tornar os processos mais robustos e capazes (Fonseca, 2015).

O Sistema de Gestão e de Normalização da ISO está a passar por profundas alterações/melhorias, as quais visam criar uma forma das empresas lidarem com os seus Sistemas de Gestão e as respetivas certificações. O anexo SL vem unificar a linguagem, a estrutura e o conteúdo de todas as normas de gestão da ISO, de modo a criar a harmonia necessária entre elas, para facilitar a interpretação, melhorar a consistência e alinhamento, bem como a aplicação e a respetiva integração dessas normas pelas organizações (APCER, 2019c; Santos et al., 2018).

A norma NP EN 9001:2015 estabelece 10 requisitos (Anexo 1. Requisitos da norma ISO 9001:2015), no entanto, é de notar que os primeiros 3 passam por uma abordagem mais teórica à norma. Desta forma, os requisitos propriamente ditos iniciam no requisito 4 correspondente ao contexto da organização e terminam no requisito 10 relativo à melhoria (IPQ, 2015; Santos et al., 2018). A ISO 9001:2015, a ISO 14001:2015 e a ISO 45001:2018 já adotaram o anexo SL, sendo que apresentam a estrutura de alto nível (Santos et al., 2018):

1. Âmbito;
2. Referências Normativas;
3. Termos e Definições;
4. Contexto da Organização;
5. Liderança;
6. Planeamento;
7. Suporte;
8. Operações;
9. Avaliação do Desempenho;
10. Melhoria.

Um SGQ promove melhorias contínuas de processos e procedimentos, bem como pode levar a conquistas de excelência, sustentabilidade e competitividade (Fernandes, Sampaio, Sameiro, & Truong, 2017). Os SGQ beneficiam as empresas no sentido em que estas passam a estar alinhadas com os padrões internacionais. De notar que diversos autores evidenciam o papel de apoio das práticas de gestão da qualidade na integração de considerações inerentes à sustentabilidade, como é o caso de Siva et al. (2016), Aquilani et al. (2016), Bastas & Liyanage (2019).

A ISO 9001:2015 visa contribuir para diversos ODS (ISO, 2015b; United Nations, 2019a):

- Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas e em todos os lugares;
- Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
- Objetivo 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos.

A próxima revisão do referencial normativo NP EN ISO 9001 está prevista para 2025. Segundo a ISO (www.iso.org), os principais objetivos da NP EN ISO 9001:2025 passam por ser utilizada nas organizações como parte integrante das iniciativas de desenvolvimento sustentado, bem como ser vista como algo que efetivamente ajuda as organizações a atingir o sucesso (Santos et al., 2018).

2.3.2. Sistema de Gestão Ambiental

Um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é uma ferramenta que proporciona às organizações um método para gerir de forma sistemática e melhorar os aspetos ambientais dos seus processos de produção ou prestação de serviços. Para além disso, esta ferramenta auxilia as organizações a alcançar as suas obrigações ambientais bem como os objetivos de desempenho. A ISO define um SGA como “a parte do sistema de gestão global que inclui uma estrutura organizacional, atividades de planeamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, alcançar, rever e manter a política ambiental” (Santos et al., 2018, p.87). Em Portugal são usados fundamentalmente 2 modelos para certificação ou registo de um SGA, a Norma ISO 14001 e o Sistema Europeu de Ecogestão e Auditoria (EMAS) (Santos et al., 2018).

A ISO 14001 é o referencial normativo acordado internacionalmente que define os requisitos para um SGA. A certificação segundo o referencial normativo da ISO 14001 constitui uma ferramenta essencial para as organizações que pretendem alcançar os resultados pretendidos do SGA, nomeadamente a melhoria do desempenho ambiental através do uso mais eficiente de recursos, redução de desperdícios e prevenção da poluição, e o cumprimento de obrigações de conformidade, que agrega valor ao ambiente, aos *stakeholders* e à própria organização (APCER, 2019a; ISO, 2019b). A ISO 14001:2015 destina-se a organizações que procurem gerir as suas responsabilidades ambientais de maneira sistemática, contribuindo assim para o pilar ambiental da sustentabilidade (ISO, 2019b).

Através da abordagem sistemática à gestão ambiental, a gestão de topo obtém informações que podem garantir o sucesso a longo prazo e criar opções para contribuir para o desenvolvimento sustentável por (ISO, 2015a):

- Proteger o meio ambiente, prevenindo ou mitigando impactos ambientais adversos;
- Mitigar o potencial efeito adverso das condições ambientais sobre a organização;
- Auxiliar a organização no cumprimento das obrigações de conformidade;
- Melhorar o desempenho ambiental;
- Controlar ou influenciar a maneira como os produtos e serviços da organização são projetados, fabricados, distribuídos, consumidos e descartados usando uma perspetiva de ciclo de vida;
- Alcançar benefícios financeiros e operacionais que podem resultar da implementação de alternativas ambientalmente saudáveis que fortaleçam a posição de mercado da organização;
- Comunicar informações ambientais às partes interessadas relevantes.

A base para a abordagem subjacente a um SGA assenta no ciclo PDCA, que fornece um processo iterativo usado pelas organizações para alcançar a melhoria contínua. Além disso, esta norma integra o pensamento baseado em risco e a perspetiva de ciclo de vida (APCER, 2019a; ISO, 2015a).

A ISO 14001:2015 visa contribuir para grande parte dos ODS (ISO, 2019b; United Nations, 2019a), nomeadamente:

- Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas e em todos os lugares;
- Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e a melhoria da nutrição, bem como promover a agricultura sustentável;
- Objetivo 3. Garantir uma vida saudável e promover o bem-estar de todos, em todas as idades;
- Objetivo 4. Assegurar uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade, bem como promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;

- Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos;
- Objetivo 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos;
- Objetivo 8. Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
- Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
- Objetivo 13. Tomar medidas de ação urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos;
- Objetivo 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos;
- Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra, bem como da perda de biodiversidade.

As principais alterações que a norma ISO 14001:2015 apresenta passam pela análise do contexto organizacional de modo a gerir melhor o risco, a ênfase nos *stakeholders* relevantes para a organização, a liderança para promover a gestão ambiental, a introdução do conceito de perspetiva do ciclo de vida e uma mudança no sentido de melhorar o desempenho ambiental (APCER, 2016; Fonseca, 2015). Relativamente ao contexto organizacional, à ênfase dada aos *stakeholders* relevantes e ao pensamento baseado em risco, a filosofia é a mesma que a da ISO 9001:2015, sendo que neste caso é dado o destaque no âmbito ambiental.

Nesta nova edição da norma 14001:2015, o requisito da liderança e compromisso vêm explícitos, sendo que a gestão de topo assume um papel importante, nomeadamente dada a responsabilidade que tem pela eficácia do sistema de gestão ambiental, em assegurar que a política e os objetivos ambientais são consistentes com a orientação estratégica e o contexto ambiental, bem como garantir a integração dos requisitos do sistema nos processos de negócios e não serem tratados como algo em separado, etc (Santos et al., 2018).

Relativamente à introdução do conceito de perspetiva do ciclo de vida, “(...) a organização deve estabelecer controlos, conforme apropriado, para assegurar que os requisitos ambientais são tratados no processo de *design* e desenvolvimento, considerando cada etapa do ciclo de vida” (Santos et al., 2018, p.122).

A inclusão de requisitos ambientais no *design* e desenvolvimento dos produtos e serviços passa pela (APCER, 2016; Santos et al., 2018):

- Seleção de materiais mais adequados, produtos químicos menos perigosos, embalagens mais facilmente recicláveis, transportes menos poluentes, recurso a fornecedores locais diminuindo a pegada de carbono, etc.;
- Otimização da eficiência da produção ou prestação de serviço, redução de desperdícios, reduções nos consumos de energia, etc.;
- Melhoria do desempenho do produto na fase de utilização, em termos de emissões gasosas, consumos de energia, consumos de água, libertação de substâncias ou misturas, tempo de vida, etc.;
- A definição do destino final do produto no seu pós vida é facilitado pela desmontagem de componentes por tipo de material, a sua reutilização ou valorização;
- Prestada informação ambiental acerca dos produtos e serviços.

Tendo em conta um dos objetivos específicos definidos para este estudo, nomeadamente perceber se processo evolutivo dos referenciais normativos que suportam a implementação do SIG tem reforçado a sua interligação com a gestão da sustentabilidade corporativa, a ISO 14001:2015 e a ISO 9001:2015 apresentam como principais alterações:

- Análise do contexto organizacional;
- Gestão dos *stakeholders* relevantes;
- Pensamento baseado em risco;
- Introdução da perspectiva do ciclo de vida;
- Liderança para promover a gestão ambiental;
- Melhorar o desempenho ambiental.

Com estas alterações é notória a preocupação da ISO em estruturar as novas edições dos referenciais normativos que auxiliem as organizações a gerir a sustentabilidade corporativa, e que visem o desenvolvimento sustentável, dado que contribuem para diversos ODS como foi mencionado acima.

2.3.3. Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho

O constante progresso tecnológico e a intensa competitividade como resultado da globalização traz uma mudança subsequente nas condições de trabalho, nos processos e nas organizações. A legislação nem sempre suporta o ritmo acelerado de mudança que se reflete nas condições de trabalho, incluindo a perceção de novos riscos pelo colaborador. Desta forma, é necessário o desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) eficiente que informe os colaboradores, que os motive a agir de maneira preventiva e saudável e forneça mecanismos que as empresas possam implementar para monitorizar a melhoria nas condições de trabalho (Oliveira, 2013).

A BS OHSAS 18001 é uma estrutura para um SGSST, que faz parte da série de normas OHSAS 18000. Esta norma define os requisitos e ajuda a implementar as políticas, procedimentos e controlos necessários para que as organizações atinjam as melhores condições de trabalho, bem como a saúde e segurança no local de trabalho, alinhadas com as melhores práticas reconhecidas internacionalmente. A BS OHSAS 18001 ajuda a eliminar ou a minimizar os riscos e perigos operacionais, ao mesmo tempo que ajuda as empresas a cumprir os requisitos legais do setor e os requisitos dos clientes (BSI, 2019).

A norma OHSAS 18001:2007 foi desenvolvida para ser compatível com as normas ISO 9001 e ISO 14001 e visa responder às necessidades das empresas tendo em conta a gestão da segurança e saúde no trabalho (Borella & Carvalho Borella, 2016; Saqid, 2012). O referencial normativo requer:

- Planeamento da identificação de perigos, avaliação de riscos e controlo operacional;
- Estabelecimento de programas de formação, bem como consciencialização e competência;
- Desenvolvimento de uma estrutura responsável no trabalho;
- Sistematização da agilidade e resposta a emergências;
- Medição do desempenho, monitorização e melhorias.

Da mesma forma que se verifica com a ISO 9001:2015 e a ISO 14001:2015, a OHSAS 18001:2007 também é baseada na metodologia do ciclo PDCA (Mohammadfam et al., 2016; Oliveira, 2013). Esta especifica os requisitos relativos a um sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho, para permitir que uma organização controle e minimize os riscos e melhore o seu desempenho da mesma. No entanto, é de notar que esta não define os critérios de desempenho específicos da SST, nem fornece especificações detalhadas para a conceção de um sistema de gestão (BSI, 2007).

Quanto à ISO 45001:2018, a norma que vem substituir a OHSAS 18001:2007, a grande novidade é o facto de a ISO publicar a sua primeira norma de sistemas de gestão de segurança e saúde do trabalho tendo por base a OHSAS 18001, sendo que algumas das alterações incluem (APCER, 2019c; Santos et al., 2018):

- Incorporação da estrutura do anexo SL;
- Maior enfoque no contexto da organização e no pensamento baseado no risco;
- Maior ênfase no papel da gestão de topo/liderança.

Relativamente à evolução do número de organizações certificadas (Figura 3), o referencial normativo que se destaca é a ISO 9001 que em 2005 era certificada por 5820 empresas, passando para 8529 em 2014. O referencial normativo que se segue é a ISO 14001 que, apesar de não ser implementado por um número tão significativo de empresas como a ISO 9001, tem vindo a registar um crescimento constante passando de 504 empresas certificadas em 2005, para 1991 em 2014. Com isto é possível verificar a importância que as empresas têm vindo a atribuir ao fator ambiente. Relativamente à OHSAS 18001/NP 4397, esta norma é implementada por um número mais reduzido de empresas em comparação com as duas anteriores, sendo que passou de 140 em 2005 para 1121 em 2014.

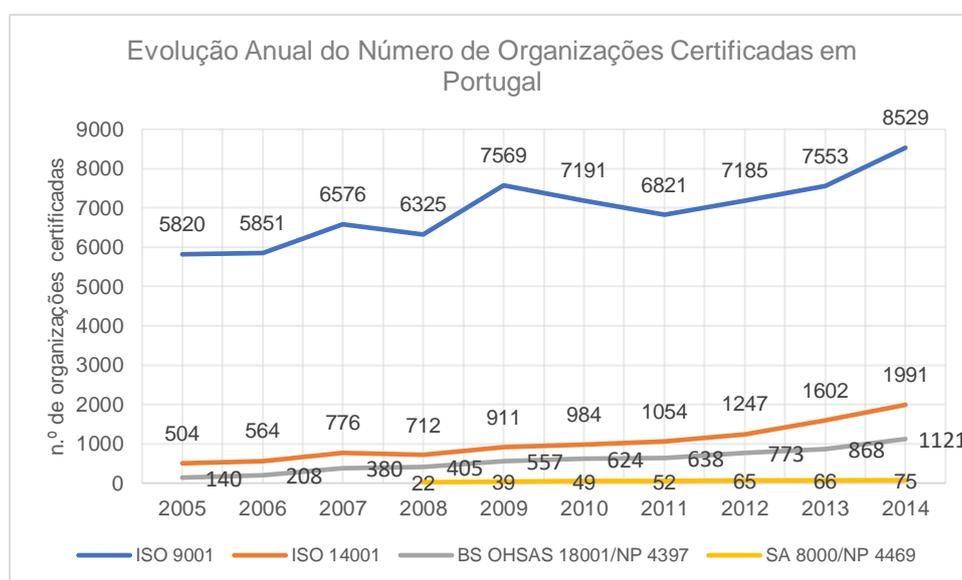


Figura 3. Evolução Anual do Número de Organizações Certificadas em Portugal
Fonte: Elaboração própria com base em Santos et al. (2018)

O fenómeno da integração de sistemas de gestão começou assim que surgiram mais do que um referencial normativo de certificação. A coexistência de dois ou mais sistemas de gestão certificados paralelos na mesma organização traduzia-se numa abordagem fraca e contradizia as melhores práticas de gestão (Domingues et al., 2016; Oliveira, 2013). Nesse contexto, a visão holística dos Sistemas Integrados de Gestão surgiu como uma maneira mais eficaz e eficiente de atender aos requisitos dos *stakeholders* (Nunhes & Oliveira, 2018).

2.4. Sistemas Integrados de Gestão- Qualidade, Ambiente e Segurança

Atualmente o conceito de Desenvolvimento Sustentável é considerado como uma realidade a nível organizacional dado que nas últimas três décadas, a abordagem integrada das dimensões do desenvolvimento sustentável (económica, ambiental e social) passou de um nível de macroescala, isto é, planeta para um nível de microescala, ou seja, organização. Para tal, a contribuição dos Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho publicadas pela International Organization for Standardization, pela British Standard Institution (BSI) e pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) foi fundamental (Santos et al., 2018). Os referenciais normativos ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 partilham técnicas de gestão e princípios semelhantes, sendo que a implementação destes referenciais em paralelo exige que muitas das tarefas de gestão sejam duplicadas (Zeng, Shi, & Lou, 2007).

Tendo em conta a perspetiva de Marrewijk (2003), os conceitos de sustentabilidade empresarial e responsabilidade social empresarial devem ser entendidos na perspetiva do equilíbrio das três dimensões do desenvolvimento sustentável (económica, ambiental e social) conhecidas na literatura pelas expressões “*Triple Bottom Line*”, “*Profits, Planet and People*” (Santos et al., 2018). De acordo com Azapagic (2003), para além das três dimensões do desenvolvimento sustentável, existe uma quarta dimensão que o autor designa por “integrada” (Figura 4) (Santos et al., 2018). No âmbito da relação existente entre os Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança e as dimensões do desenvolvimento sustentável, nos últimos anos foram publicados diversos estudos, nomeadamente os estudos publicados por Mežinska, Lapiņa, & Mazais, 2015; Oskarsson & von Malmborg, 2005; Rocha, Searcy, & Karapetrovic, 2007; Asif, Searcy, Zutshi, & Ahmad, 2011 (Santos et al., 2018).



Figura 4. Sistemas Integrados de Gestão

De acordo com a AENOR (2005) citado por (Santos et al., 2018, p.266), “a integração consiste na ação e efeito de combinar, duas ou mais políticas, conceitos, correntes, divergentes entre si, fundindo-as numa única que as sintetiza”, sendo que passa pelo alinhamento dos sistemas de gestão numa organização, regulando os níveis hierárquicos e vários setores e facilitando o uso de uma linguagem uniforme para melhorar a satisfação dos *stakeholders* (Oliveira, 2013).

O desenvolvimento e implementação de Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, são uma aposta das organizações no sentido de desenvolver os princípios da Sustentabilidade Organizacional, nomeadamente garantir a qualidade dos seus produtos e serviços, assegurar a preservação do meio ambiente, bem como a segurança e saúde dos colaboradores, não negligenciando a responsabilidade social, os princípios éticos, e o pensamento baseado em risco, defendidos pelos novos modelos de gestão (SGS, 2019). A implementação de SIG gera benefícios para o lucro (qualidade), para o planeta (ambiente) e para as pessoas (segurança e saúde ocupacional) (Zeng et al., 2007).

“Em termos holísticos, a implementação e certificação dos Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, permite que as organizações demonstrem aos *stakeholders* relevantes que integram no seu propósito e na sua orientação estratégica responsabilidades em prol das dimensões do desenvolvimento sustentável.” (Santos et al., 2018, p.340). O estudo desenvolvido por Rebelo, Santos, et al. (2016) mostra que o desenvolvimento sustentável é atingível através da gestão coordenada de processos, que não é nem mais do que a filosofia sob a qual se rege um sistema de gestão.

A integração de diversos sistemas de gestão gera criação de valor acrescentado para o negócio, tanto no presente como, essencialmente, para o futuro das organizações. Existem muitos benefícios para as empresas, nomeadamente a eliminação de conflitos entre sistemas de gestão individuais com a otimização de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, a melhoria ao nível da gestão coordenada e integrada do risco associado ao ambiente, qualidade dos produtos, saúde e segurança ocupacional, e ativos da empresa. A redução do número de auditorias internas e/ou externas, assim como de auditorias de fornecedores e o tempo gasto versus custos associados e, a criação de valor acrescentado para o negócio através da eliminação de diversos tipos de desperdício organizacional são também vantagens identificadas que advêm da integração dos sistemas. Além disso, a integração promove uma maior valorização e motivação dos colaboradores resultante da ampliação da base de habilidades, ações e responsabilidades, gerando *empowerment* são vantagens que merecem destaque (Rebelo, Santos, et al., 2016). De salientar também o foco em melhorias contínuas e inovações (Jørgensen, Remmen, & Mellado, 2006; Oskarsson & von Malmborg, 2005; Zeng et al., 2011)), a redução de burocracia, a diminuição da complexidade da gestão interna e a melhoria da eficiência e desempenho da sustentabilidade (Holm et al., 2015).

No entanto, apesar de todos os benefícios encontrados, as organizações ainda enfrentam dificuldades em operar múltiplos sistemas de gestão simultaneamente, especialmente na integração deles (Souza & Alves, 2018), a inexistência de um padrão internacional que abranja as metodologias de integração e a falta de um modelo adequado para o SIG superar os problemas resultantes da coexistência de múltiplos sistemas de gestão independentes.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelas empresas na implementação de ferramentas, nomeadamente na integração dos sistemas de gestão (Souza & Alves, 2018), bem como modelos que visam o desenvolvimento sustentável, as empresas necessitam que haja uma maior motivação por parte dos líderes corporativos. Neste sentido, constata-se que os gestores têm um papel importante nas organizações, dado que podem projetar e desenvolver uma compreensão integrada e partilhada, assim como a visão do futuro comum (Sroufe, 2017).

A nível da evolução do número de empresas certificadas em Portugal (Figura 5), verifica-se que a integração dos sistemas de gestão somente começou a ser realizada a partir de 2007. Nesse ano, os referenciais normativos integrados por um maior número de empresas (436), correspondeu à ISO 9001 + ISO 14001, seguindo-se a ISO 9001 + ISO 14001 + BS OHSAS 18001/NP 4397 integradas por 281 e, por fim, a ISO 9001 + BS OHSAS 18001/NP 4397 integradas por 88 empresas. No entanto, a dada altura, entre 2009 e 2010, verifica-se que o número de organizações certificadas e integrada no âmbito das 3 normas ISO 9001 + ISO 14001 + BS OHSAS 18001/NP 4397 ultrapassa a curva relativa ao número de organizações que implementavam e integravam a ISO 9001 + ISO 14001 e desde aí veio sempre a aumentar, passando de 281 em 2007 para 789 em 2014. Esta situação reflete a importância que as organizações têm vindo a atribuir ao fenómeno da integração.

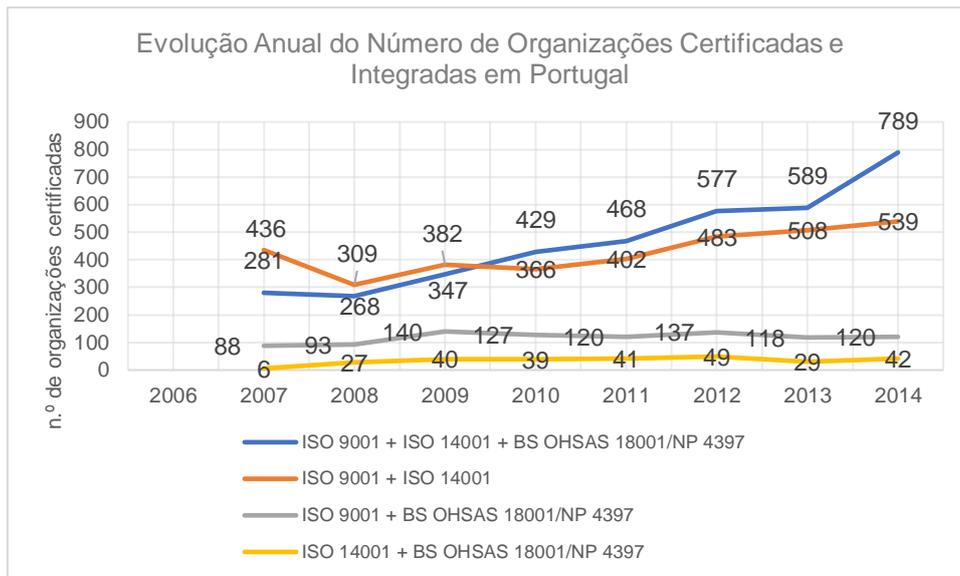


Figura 5. Evolução Anual do Número de Organizações Certificadas e Integradas em Portugal
 Fonte: Elaboração própria com base em Santos et al. (2018)

Importa agora perceber em concreto o estado da arte relativo à interligação existente entre a Gestão da Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão no sentido de averiguar qual a emergência e a importância do tema, bem como a sua evolução e tendências.

2.5. Interligação entre a Gestão da Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão – Estado da Arte

Para fazer a análise da interligação existente entre Gestão da Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão, recorreu-se à técnica da revisão sistemática da literatura com o objetivo de perceber o estado da arte.

2.5.1. Revisão Sistemática da Literatura

A revisão sistemática da literatura é uma metodologia específica que localiza os estudos existentes, seleciona e avalia as contribuições, analisa e sintetiza dados e relata as evidências de modo a permitir conclusões razoavelmente claras relativamente ao que é e o que não é conhecido (Denyer & Tranfield, 2009). Esta técnica de investigação tem como objetivo agregar um conjunto de informação que possa caracterizar a emergência e a importância do tema, a sua evolução e tendências, as principais técnicas de investigação adotadas pelos autores, bem como identificar as principais conclusões, problemáticas, lacunas e orientações futuras de investigação. Com base na revisão sistemática da literatura é possível averiguar o estado da arte relativo à interligação e às principais sinergias existentes entre a Gestão Corporativa da Sustentabilidade e os Sistemas Integrados de Gestão.

Metodologia

A revisão sistemática da literatura efetuada neste estudo baseou-se numa pesquisa eletrónica na plataforma *online* Scopus, maior base de dados multidisciplinar de resumos e citações da literatura com revisão por pares (Elsevier, 2019), dado que esta apresentava um maior número de artigos relacionados com o tema em análise. Também se efetuaram pesquisas noutras plataformas, nomeadamente na ISI Web of Knowledge, sendo que, para além de apresentar um número mais reduzido de documentos, esta continha os mesmos que apareciam na

pesquisa realizada na Scopus. A estratégia de pesquisa consistiu na utilização dos seguintes termos nas palavras-chave, títulos ou resumos dos artigos: “integrated management system”, “sustainability management” e “sustainable development”, através das quais foi gerada a seguinte equação de pesquisa: “integrated management system” AND “sustainability management” OR “sustainable development”. O resultado desta pesquisa consistiu na obtenção de uma base de dados de 97 documentos (artigos, conferências, revisões, capítulos de livros).

O *Journal of Cleaner Production*, revista internacional, transdisciplinar, orientada para a investigação e a prática de uma Produção Mais Limpa, Ambiental e Sustentável, é aquele que se destaca em termos de resultados obtidos, visto que é a revista que apresenta o maior número de artigos publicados até ao momento relacionados com o tema em análise, 18 estudos no total. Segue-se o *Applied Mechanics And Materials*, *Quality Access To Success*, *TQM Journal* e *Total Quality Management And Business Excellence*, sendo que cada uma destas revistas publicou 3 artigos. As revistas que se seguem publicaram 2 artigos cada no total: *Academic Journal Of Manufacturing Engineering*, *Aip Conference Proceedings Environmental Engineering And Management Journal*, *Environmental Quality Management* e *Wit Transactions On Ecology And The Environment*.

Tendo em conta a Figura 6, que representa a evolução do número de artigos, a partir de 2013 denota-se um claro aumento de estudos relacionados com o tema dos Sistemas Integrados de Gestão ligados à Gestão da Sustentabilidade Corporativa, razão pela qual o período temporal de análise definido é de 2013 até março de 2019. No entanto, verificou-se que através deste critério foram excluídos 5 artigos com maior número de citações, isto é, aqueles que têm um maior impacto na investigação nesta área, sendo que, por esse motivo, serão incluídos neste estudo. Desta forma, reduziu-se o número de artigos para 65.



Figura 6. Evolução do n.º de artigos por ano
Fonte: Elaboração própria com base na Scopus (2019)

A fase seguinte passou pelo estabelecimento de dois tipos de critérios para a seleção inicial e final dos artigos. A triagem inicial passou pela análise dos títulos, palavras-chave e dos resumos dos artigos, enquanto que a triagem final envolveu a revisão dos artigos na íntegra, sendo que foram retirados da amostra de artigos determinados estudos que se encontravam focados em áreas muito específicas, nomeadamente o setor alimentar, da construção civil, entre outras. Desta forma procedeu-se à leitura dos artigos encontrados ao longo da pesquisa, de modo a averiguar aqueles que mais se adequavam ao presente estudo tendo em conta as questões de investigação acima evidenciadas. Após a análise dos artigos, averiguou-se que 45

destes não correspondiam ao foco da investigação, razão pela qual procedeu-se à sua exclusão. Concluída esta fase, foram então selecionados 20 artigos para análise (Tabela 2).

Tabela 2. Artigos selecionados para análise

Artigos selecionados para análise na revisão sistemática da literatura	
Chaudhuri & Jayaram (2018)	A socio-technical view of performance impact of integrated quality and sustainability strategies
Rebelo, Santos, et al. (2016)	Integration of management systems: towards a sustained success and development of organizations
Holm et al. (2015)	Integrated management systems for enhancing education for sustainable development in universities: A memetic approach
Mežinska et al., (2015)	Integrated management systems towards sustainable and socially responsible organization
Nawaz & Koç, (2018)	Development of a systematic framework for sustainability management of organizations
Souza & Alves (2018)	Lean-integrated management system: A model for sustainability improvement
Siva et al. (2016)	The support of Quality Management to sustainable development: a literature review
Gianni, Gotzamani, & Tsiotras (2017)	Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance
Savino & Batbaatar, (2015)	Investigating the resources for Integrated Management Systems within resource-based and contingency perspective in manufacturing firms
Gianni & Gotzamani (2015)	Management systems integration: Lessons from an abandonment case
Nunhes et al. (2016)	Evolution of integrated management systems research on the Journal of Cleaner Production: Identification of contributions and gaps in the literature
Poltronieri, Ganga, & Gerolamo (2019)	Maturity in management system integration and its relationship with sustainable performance
Rebelo, Santos, & Silva (2014)	A generic model for integration of quality, environment and safety management systems
Rebelo, Silva, Santos, & Mendes (2016)	Model based integration of management systems (MSs)-case study
Cazeri et al. (2018)	An assessment of the integration between corporate social responsibility practices and management systems in Brazil aiming at sustainability in enterprises
Jørgensen, Remmen, & Mellado (2006)	Integrated management systems - Three different levels of integration
Fresner & Engelhardt (2004)	Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria
Rocha et al. (2007)	Integrating sustainable development into existing management systems
Oskarsson & von Malmborg (2005)	Integrated management systems as a corporate response to sustainable development
Zeng, Xie, Tam, & Shen (2011)	An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS)

Resultados e discussão

Emergência do tema

O rápido desenvolvimento global, tanto no contexto organizacional interno quanto externo, leva a uma necessidade contínua de dar resposta às expectativas dos *stakeholders* relevantes para as organizações. Portanto, as empresas estão permanentemente a enfrentar incertezas e, por sua vez, novos e diversificados desafios sugerindo a necessidade de pró-atividade no nível de implementação em relação a melhorias contínuas e inovações de processos organizacionais e operacionais, bem como dos produtos, com desempenho e excelência de negócios sustentáveis (Rebelo, Santos, et al., 2016). O desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade dos negócios podem ser alcançados através de uma melhor gestão coordenada de processos versus recursos associados (Rebelo, Santos, et al., 2016).

Um número significativo de sistemas de gestão nacionais e internacionais, que abrangem uma grande variedade de requisitos de gestão, está disponível para as organizações, a fim de responder às suas necessidades e expectativas (Rebelo, Santos, et al., 2016). Os sistemas de gestão podem ser usados em diferentes tipos de organizações e conseguiram propagar-se por todo o mundo, para todos os setores, como estruturas de garantia de qualidade (Holm et al., 2015). O SIG ganhou uma importância primordial ao longo dos últimos anos e desempenha atualmente um papel importante na transmissão e promoção de diferentes interesses dos *stakeholders* (Rebelo, Silva, Santos, & Mendes, 2016).

Diversos investigadores têm trabalhado no desenvolvimento de soluções que possam ser aplicadas na prática por parte das empresas, nomeadamente o estudo desenvolvido por Chaudhuri & Jayaram (2018), que tinha como objetivo explicar como é que a integração social e técnica influenciam os programas de gestão da qualidade e da sustentabilidade e, por sua vez, o desempenho de qualidade e sustentabilidade. Os autores recorreram à aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra de 931 empresas de 22 países do continente europeu, americano e asiático. Os resultados demonstram que a integração social e técnica têm, de facto, um efeito positivo na implantação de programas de gestão de qualidade e sustentabilidade e são fatores importantes para as relações positivas que estes programas têm no desempenho da qualidade e da sustentabilidade. O impacto na qualidade superior e no desempenho de sustentabilidade é ampliado quando os programas de qualidade e sustentabilidade são implementados, juntamente com práticas de trabalho favoráveis.

De acordo com o estudo de Rebelo et al. (2016), pode-se concluir que uma abordagem pró-ativa na abordagem das ideias dos funcionários relativamente às questões ambientais, de qualidade e de saúde e segurança e o comprometimento com uma produção mais limpa, apoiada por um sistema de gestão integrado, traz economias relevantes para as organizações, além de se traduzir numa mais valia para a reputação da empresa. Além disso, os programas coordenados de melhoria das questões ambientais, de qualidade e de saúde e segurança, relacionados com as fases de: desenvolvimento do produto, processos de industrialização, produção e logística, devem ser implementados com o objetivo de preservar os recursos naturais e minimizar a poluição, trazer poupanças para o negócio, reduzir riscos e promover o seu desenvolvimento sustentável.

Nawaz & Koç (2018) constatou que os parâmetros operacionais necessários para executar sistematicamente os elementos essenciais do sistema de gestão da sustentabilidade, e a inter-relação desses parâmetros, têm sido amplamente ignorados. Ademais, a integração da avaliação de sustentabilidade nos modelos de gestão tem sido negligenciada. Nesse sentido, os autores propuseram uma estrutura que estabelece conexões claras entre os processos necessários para gerir sistematicamente a sustentabilidade.

No sentido de auxiliar as empresas na gestão de múltiplos sistemas de gestão, Souza & Alves (2018) desenvolveram um modelo que tem o potencial de melhorar o desempenho da sustentabilidade corporativa, tornando uma organização mais competitiva e sustentável. Através do estudo realizado por Rebelo, Silva, Santos, & Mendes (2016) que tinha como objetivo implementar um modelo previamente desenvolvido para integração de sistemas de gestão num ambiente de negócios real, os autores concluíram que um SIG robusto, objetivamente mais *lean*, estruturado e gerível é considerado viável.

Fresner & Engelhardt (2004) analisaram dois estudos de caso e observam que o compromisso da gestão, trabalho em equipa, melhoria contínua da qualidade, aspetos ambientais, incluindo saúde e segurança, podem ajudar a garantir o desenvolvimento sustentável. Para além disso, os autores identificaram o SIG como um passo em direção à “empresa sustentável”, envolvendo fornecedores, clientes, vizinhos e autoridades.

Rocha, Searcy, & Karapetrovic (2007) relataram como integrar o conceito de desenvolvimento sustentável aos sistemas de gestão implementados a partir de uma perspetiva de níveis micro e macro de integração. Os autores criaram um modelo que tinha como objetivo a implementação de sistemas de gestão com base no conceito de desenvolvimento sustentável. No estudo desenvolvido por Oskarsson & von Malmborg (2005), os autores argumentaram que os sistemas de gestão não são, por si só, suficientes para alcançar uma abordagem pró-ativa sobre a gestão no âmbito do desenvolvimento sustentável. No entanto, explicaram que seria mais fácil o desenvolvimento de uma empresa sustentável através da integração de sistemas de gestão.

Interligação entre o SIG e o Desenvolvimento Sustentável

O Sistema Integrado de Gestão (SIG) é visto como um meio de identificar aspetos de um sistema de gestão da qualidade que poderiam apoiar a sustentabilidade no geral. Ademais, o SIG é defendido como sendo um meio de gerir os recursos de forma eficaz, bem como reduzir redundâncias (Jørgensen et al., 2006; Fresner & Engelhardt, 2004; Rocha, Searcy, & Karapetrovic, 2007; Siva et al., 2016; Zeng, Xie, Tam, & Shen, 2011).

Neste sentido, verifica-se que a maioria dos estudiosos parece concordar que a melhor maneira das empresas contribuírem para o desenvolvimento sustentável passa pela integração dos diferentes sistemas de gestão. A utilização de vários sistemas de gestão num único negócio criou a necessidade das organizações explorarem um SIG em que os procedimentos, práticas e ferramentas sobrepostos ou similares desses sistemas possam ser aplicados com mais eficiência (Siva et al., 2016). Um SIG, se implementado adequadamente, pode atuar como um meio de melhoria de desempenho e, portanto, de vantagem competitiva sustentável (Savino & Batbaatar, 2015; Bernardo, Gianni, Gotzamani, & Simon, 2017).

Vários estudos foram publicados ao longo da última década relacionando a integração dos SGs de Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança Ocupacional com o Desenvolvimento Sustentável, mais precisamente, sistema integrado de gestão (SIG), (Fresner & Engelhardt, 2004; Oskarsson & von Malmborg, 2005; Rebelo et al., 2016; Rocha et al., 2007; Gianni et al., 2017). De acordo com Mežinska, Lapiņa, & Mazais (2015), o SIG é uma das ferramentas que podem ser usadas para facilitar a realização de objetivos inerentes à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), incluindo a sustentabilidade corporativa.

O SIG é um *driver* que pode conduzir as empresas para alcançar o sucesso sustentado (Fresner & Engelhardt, 2004; Holm et al., 2015; Jørgensen et al., 2006; Nunhes et al., 2016; Rebelo, Santos, et al., 2016). Alguns autores (por exemplo, Rebelo et al., 2016) argumentam

que as empresas devem incluir a gestão sustentável num sistema integrado de gestão de qualidade, ambiente e saúde e segurança ocupacional.

O estudo desenvolvido por Poltronieri, Ganga, & Gerolamo (2019) fornece evidências empíricas e estatísticas de que as empresas que apresentam maior maturidade na integração de sistemas de gestão alcançam melhor desempenho sustentável. Nesse sentido, os gestores de organizações focadas na sustentabilidade devem dedicar tempo para avaliar e desenvolver a maturidade da integração de gestão de sistemas. A integração de sistemas deve apoiar as organizações na procura pela sustentabilidade, bem como proporcionar vantagens de sinergia da própria integração. Para além disso, os autores concluíram que para empresas com maior maturidade, a dimensão da empresa não afeta o desempenho sustentável, já para empresas com menor maturidade, a dimensão da empresa afeta o desempenho ambiental e social.

Num mercado global com foco na inovação, a fim de criar vantagens competitivas para a organização e contribuir para um desenvolvimento sustentável, o SIG deve ser expandido para incluir toda a cadeia de produtos e todos os *stakeholders*, sendo que as organizações necessitam, de entender as mudanças entre estes através da transparência cooperação e diálogo (Jørgensen et al., 2006).

Gianni et al. (2017) defende que por um lado, os sistemas integrados de gestão podem fornecer a estrutura holística necessária para a gestão da sustentabilidade corporativa. Por outro lado, a contabilidade e o relatório de sustentabilidade do *Triple Bottom Line* podem oferecer as métricas para a eficácia do SIG. As práticas sustentáveis são integradas nos sistemas de gestão nas empresas que apresentam um maior grau de desenvolvimento em termos de RSC (Cazeri et al., 2018).

Principais lacunas

As organizações e a gestão de topo reconhecem a importância da sustentabilidade, mas a falta de uma estrutura robusta e a definição vaga dificulta a implementação da gestão da sustentabilidade nas organizações (Nawaz & Koç, 2018).

Existe uma falta de investigações empíricas sobre *standards* específicos de gestão da qualidade e a sua contribuição na aplicação de normas ou práticas específicas de gestão ambiental. Além disso são também necessárias mais pesquisas empíricas sobre as sinergias entre o sistema integrado de gestão de qualidade e ambiental e os seus efeitos no desempenho ambiental (Siva et al., 2016). Até ao momento, o efeito do SIG na sustentabilidade e no desempenho é pouco investigado (Nunhes et al., 2016; Siva et al., 2016). Os sistemas integrados de gestão, bem como a sustentabilidade corporativa, são conceitos recentes, sendo que a investigação relativa está em constante evolução e expansão. Até agora, o desempenho do SIG continua a ser um território bastante desconhecido (Gianni et al., 2017).

Nesse sentido existe a necessidade de investigar o impacto dos sistemas de gestão certificados no desenvolvimento sustentável, bem como desenvolver propostas de integração do SIG para a sustentabilidade corporativa, a fim de otimizar os resultados relacionados com a gestão sustentável. Além disso, sugerem-se estudos que visem melhorias para a integração da gestão de operações do SIG como contribuição para a área de desenvolvimento sustentável (Nunhes et al., 2016).

Orientações futuras de investigação

Estudos futuros incluem a aplicação do modelo proposto por Souza & Alves (2018), recorrendo a dados quantitativos através de um estudo de caso numérico. O modelo desenvolvido pelos autores pode ser utilizado para avaliar o desempenho de sustentabilidade em organizações de diferentes origens. Além disso, como orientações futuras de investigação poderiam ser aplicadas questões relativas ao processo de implementação, por exemplo, resistência à mudança, custos, cronograma e aspetos comportamentais.

De acordo com Siva et al. (2016) são necessárias mais investigações sobre a integração de abordagens de sustentabilidade corporativa com os principais processos de negócios como um meio de ter impacto nas decisões e no desempenho das empresas. São também necessárias novas práticas para além do sistema de gestão, para que a indústria ajude a resolver os complexos problemas ambientais globais. Para além disso, é desejável que investigações futuras olhem para além dos *standards* existentes e do sistema de gestão, isto é, para as atividades a montante e a jusante da cadeia de abastecimento, por exemplo, para permitir melhorias mais radicais (Siva et al., 2016).

É necessário desenvolver e adaptar as ferramentas e práticas de Gestão da Qualidade no sentido de estas apoiarem considerações de sustentabilidade tanto quanto possível, em vez de aplicá-las como elas são. O trabalho efetuado até ao momento, essencialmente conceptual, sobre a gestão dos *stakeholders* como meio de conectar a gestão da qualidade ao desenvolvimento sustentável deve ser desenvolvido através de estudos empíricos (Siva et al., 2016).

Nos últimos anos diversos tipos de organizações em todo o mundo dedicaram-se à inclusão da sustentabilidade nos seus sistemas de gestão (Bastas & Liyanage, 2019) no entanto, tal apenas tem sido feito de forma parcial dada a vaga compreensão dos fundamentos de sustentabilidade, a duração incerta do retorno dos investimentos (Naudé, 2011), assim como a falta de uma estrutura robusta (Nawaz & Koç, 2018).

Neste sentido, Nawaz & Koç (2018) desenvolveram um modelo holístico de gestão corporativa da sustentabilidade denominado *Sustainability Management System Framework* (SMSF). O SMSF (Figura 8) integra componentes essenciais para a gestão da sustentabilidade e garante a consistência estrutural através da inclusão de normas padronizadas e internacionalmente aceites, estabelecidas através da *International Organization for Standardization*. Esta inclusão poderá ser uma garantia para a sua ampla aceitabilidade e aplicabilidade por parte das empresas.

O modelo multidimensional proposto por Nawaz & Koç (2018) apresenta como vantagens um amplo envolvimento dos *stakeholders*, maior transparência, adaptabilidade, desenvolvimento e avaliação do sistema de gestão da sustentabilidade. Através do SMSF os desafios inerentes ao desenvolvimento sustentável (económicos, de qualidade, saúde e segurança, ambientais e sociais) podem ser todos geridos, sendo este um dos seus pontos fortes. Ao mesmo tempo, os métodos de avaliação da sustentabilidade trouxeram os mecanismos para avaliar e sistematizar os processos de gestão, assim como monitorizar e medir o desempenho para o SMSF.

O *Lean-Integrated Management System for Sustainability Improvement* (LIMSSI) foi desenvolvido tendo em conta as dificuldades enfrentadas pelas organizações na realização de atividades de melhoria de sustentabilidade. Estas dificuldades prendem-se essencialmente com a gestão da complexidade do processo de integração e a grande quantidade de recursos humanos e financeiros (Nunhes et al., 2017), assim como as ferramentas necessárias para

integrar esses sistemas (Souza, Silva, & Alves, 2014). Este modelo tem como objetivo evitar a perda de eficiência organizacional que resulta do desperdício, duplicação e incremento de processos burocráticos (Souza & Alves, 2018). O LIMSSI (Figura 7) inclui 14 etapas que promovem o uso racional de recursos e energia, ao mesmo tempo que envolve e capacita as pessoas. Para além disso, este sistema fornece uma descrição inovadora das correlações existentes entre os sistemas de gestão de qualidade, ambiente, saúde ocupacional e segurança e responsabilidade social, a par com os princípios e ferramentas da produção otimizada. Tendo em conta os resultados obtidos aquando da sua implementação numa organização, verifica-se que o LIMSSI tem potencial para melhorar o desempenho da sustentabilidade corporativa e, assim, tornar uma organização mais competitiva e sustentável (Souza & Alves, 2018).

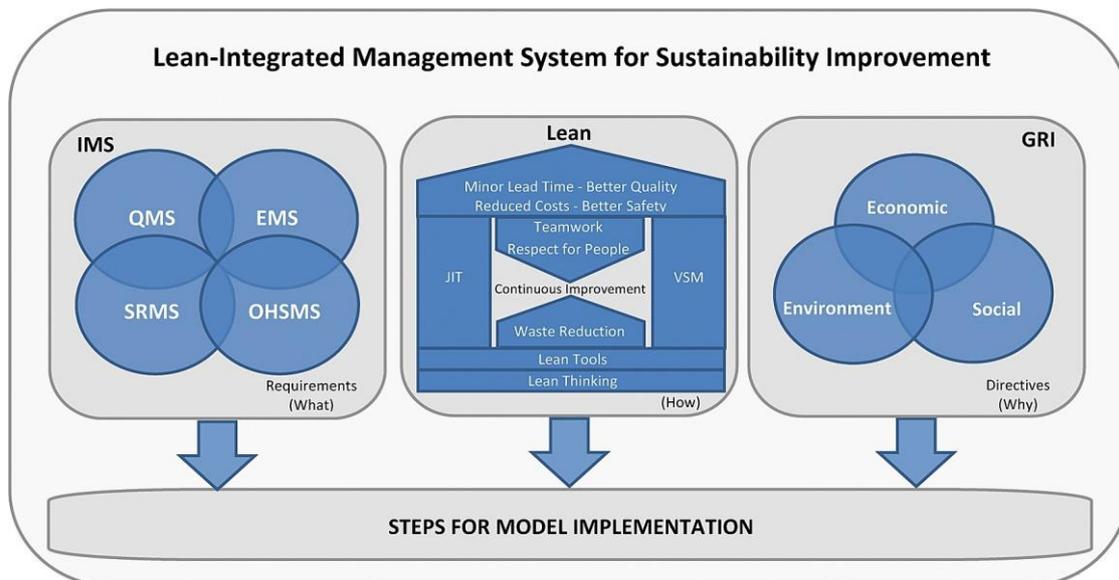


Figura 7. Estrutura do modelo LIMSSI
Fonte: Souza & Alves (2018)

Tendo em conta os modelos encontrados na literatura, verifica-se que ambos apresentam bastantes pontos positivos. O SMSF destaca-se por integrar componentes essenciais para a gestão da sustentabilidade, ao mesmo tempo que garante a consistência estrutural através da inclusão de referenciais normativos e internacionalmente aceites estabelecidos pela ISO. O foco multidimensional do SMSF é um dos seus pontos fortes, dado que os desafios económicos, de qualidade, ambientais, de saúde e segurança e sociais podem ser geridos através da aplicação deste modelo. Além disso, o modelo apresenta como vantagens operacionais o amplo envolvimento dos *stakeholders*, maior transparência, adaptabilidade, desenvolvimento e avaliação do sistema de gestão da sustentabilidade. No entanto, este modelo apresenta limitações, nomeadamente o elevado investimento de tempo e recursos necessários para a implementação real da estrutura proposta, sendo a validação da estrutura proposta uma das áreas de pesquisa futura.

Relativamente ao LIMSSI, verifica-se que este modelo pode contribuir para a gestão mais eficaz da sustentabilidade corporativa. O LIMSSI promove o uso racional de recursos e energia, ao mesmo tempo em que envolve e capacita as pessoas. Além disso, este modelo apresenta como vantagem o facto de já ter sido implementado numa organização, sendo possível recorrer ao mesmo por forma a avaliar o desempenho da sustentabilidade em organizações de diferentes setores.

Conclusão

Dado o atual contexto no qual as empresas se inserem, nomeadamente o clima de intensa competição, consumidor mais informado e exigente, as pressões por parte dos *stakeholders*, a escassez de recursos, bem como o progressivo avanço tecnológico, torna-se fulcral a adoção de práticas sustentáveis por parte das empresas. Neste sentido, considerou-se pertinente estudar as sinergias existentes entre os Sistemas Integrados de Gestão e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa.

O estudo das sinergias existentes entre o SIG e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa não é um tema recente, dado que os primeiros artigos surgiram na década de 90 (Figura 6). No entanto, com base na análise de investigações recentes (por exemplo, Nunhes et al., 2016; Siva et al., 2016), constatou-se que existe a necessidade de continuar a estudar esta ligação. Apesar deste não ser um tema recente, tendo em conta as lacunas identificadas na literatura, verifica-se que a área dos SIGs, sustentabilidade, métodos e diretrizes para os mesmos, assim como os SIGs e a responsabilidade social, carece de investigação empírica (Nunhes et al., 2017).

Com base na análise da literatura encontrada é possível concluir que a integração dos sistemas de gestão traz inúmeros benefícios para as organizações, nomeadamente a eliminação de conflitos entre sistemas individuais com otimização de recursos, a criação de valor acrescentado para o negócio, eliminando vários tipos de resíduos. Para além disso, tem também como vantagem a gestão integrada de componentes de sustentabilidade num mercado global, a melhoria das parcerias com os fornecedores de bens e serviços, bem como a redução do número de auditorias internas e externas (Rebelo, Santos, & Silva, 2014). Pode-se concluir que a adoção de uma abordagem pró-ativa e o comprometimento com uma produção mais limpa, apoiada por um sistema de gestão integrado, traz poupanças relevantes para as organizações, além de fornecer valor para os *stakeholders* (Rebelo, Santos, et al., 2016).

No que concerne às evidências relativas ao impacto que os SIGs têm na obtenção de padrões sustentáveis pelas organizações, verifica-se que estas são contraditórias (Siva et al., 2016), visto que alguns autores defendem que o SIG é um *driver* que leva as organizações a atingir um sucesso sustentado, nomeadamente Rebelo et al. (2016), Siva et al. (2016), Fresner & Engelhardt (2004). No entanto, existem outros autores que consideram que é necessário explorar os SIGs como um *driver* do desenvolvimento sustentável (Nunhes et al., 2016).

2.6. Modelo de Gestão da Sustentabilidade - SMSF

O modelo holístico de gestão corporativa da sustentabilidade denominado *Sustainability Management System Framework* (SMSF) desenvolvido por Nawaz & Koç (2018), integra componentes essenciais para a gestão da sustentabilidade, razão pela qual serviu de base para sustentar um dos objetivos específicos deste estudo, nomeadamente perceber quais as áreas onde se identificam maiores sinergias/interações/conexões existentes entre o Sistema Integrado de Gestão (SIG) e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa. De notar que este modelo é baseado no ciclo PDCA.

Este modelo é constituído por 6 elementos do sistema (Figura 8):

- Organização/decisor, nomeadamente a definição de uma estratégia que promova o desenvolvimento sustentável (visão, âmbito e princípios)
- Critérios, avaliação de risco e objetivos;
- Iniciativas de sustentabilidade para a redução de risco;

- Preparação e organização;
- Implementação, monitorização e análise;
- Revisão e melhoria contínua.

De acordo com os autores deste modelo, tendo em conta o elemento “organização/decisor”, a liderança no âmbito da sustentabilidade requer coragem, isto é, a firme convicção do líder em relação aos seus valores e crenças de sustentabilidade. Este tipo de líder, além de persuadir a sua visão a nível pessoal, demonstra também a sua paixão pela sustentabilidade de modo a convencer os outros. Na declaração da visão, a liderança deve reconhecer a necessidade e relevância da sustentabilidade para o seu negócio. Uma visão de sustentabilidade focada, com um âmbito claro, pode ser facilmente dividida em princípios significativos de sustentabilidade e, posteriormente, em metas de sustentabilidade de curto e longo prazo.

Relativamente aos “critérios, avaliação do risco e objetivos”, os resultados da avaliação de riscos devem levar a organização a estabelecer as suas metas de sustentabilidade, sendo que estas não devem ser restritas para se adaptarem melhor aos recursos disponíveis, mas sim ampliadas o máximo possível, pois a extensão de objetivos pode levar à inovação e a investimentos positivos.

No âmbito das iniciativas de sustentabilidade para a redução de risco, os autores afirmam que algumas das estratégias envolvem iniciativas de construção ecológica, programas de certificação da ISO, seguro ambiental através de financiamento de riscos e gestão do ciclo de vida.

O foco da preparação e organização para a implementação de iniciativas de sustentabilidade passa pelo desenvolvimento da capacidade e recursos organizacionais, nomeadamente o capital humano, bem como a preparação de procedimentos de recolha de dados e análise, que enfatiza o estabelecimento de “quem” e “como” relativo à medição do indicador e análise dos dados medidos.

A implementação de iniciativas de sustentabilidade depende de vários fatores, nomeadamente as ambiguidades práticas (especialmente em iniciativas técnicas), proficiência em competências, comunicação e documentação, indisponibilidade de recursos e as políticas internas.

O último elemento do SMSF, tal como se verifica nos sistemas de gestão, é a revisão do desempenho do sistema para identificar oportunidades de melhoria no ciclo subsequente. O desempenho do sistema deve ser avaliado periodicamente pela gestão de topo e pelos *stakeholders* de modo a avaliar a extensão da consecução das metas de sustentabilidade. As auditorias internas e externas são altamente recomendadas para esta revisão, pois o processo de auditoria garante a transparência e a credibilidade do sistema (Nawaz & Koç, 2018).

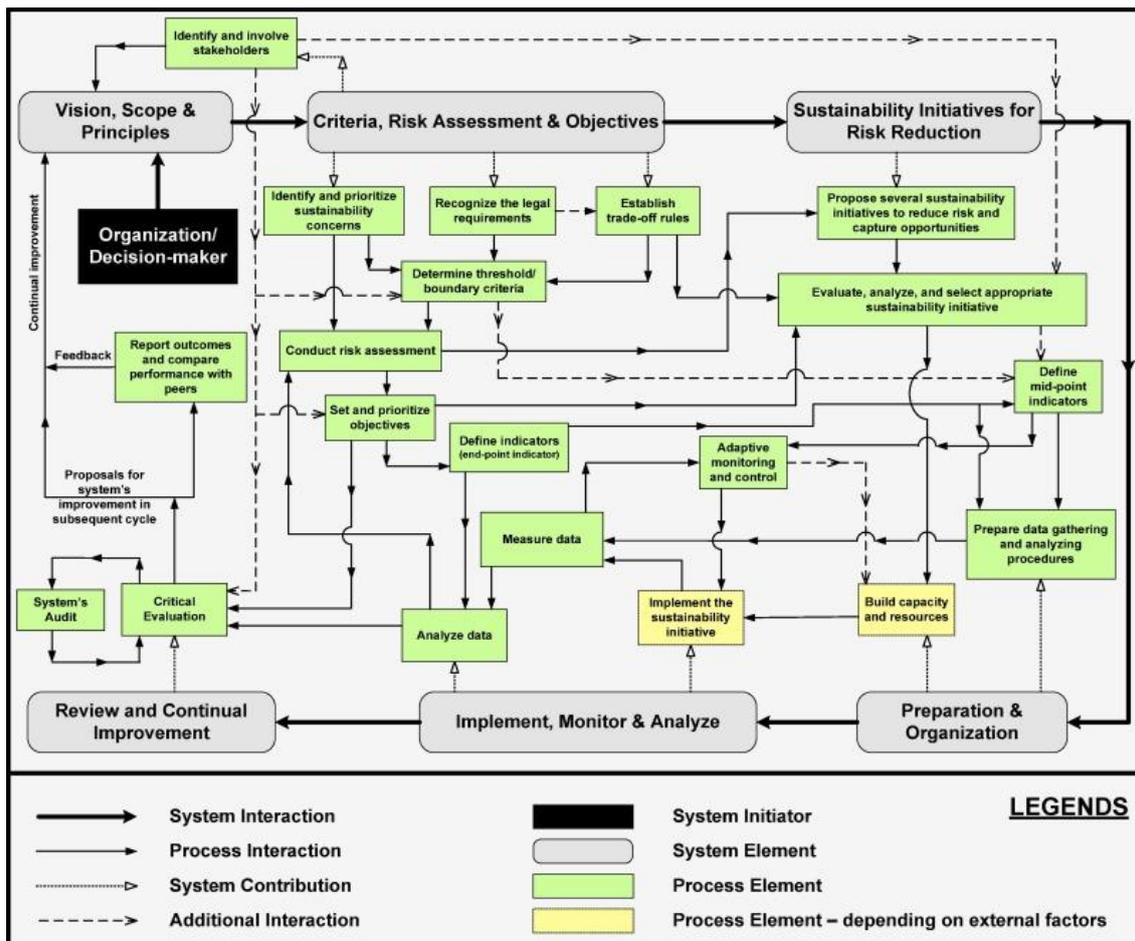


Figura 8. Estrutura do modelo SMSF
 Fonte: Nawaz & Koç (2018)

2.7. Modelo que estrutura a integração da Sustentabilidade Corporativa na infraestrutura existente dos negócios

O artigo desenvolvido por Asif et al. (2011) tem como principal objetivo descrever uma abordagem de Sistemas Integrados de Gestão (SIG) para a integração da sustentabilidade corporativa nos processos de negócio. Neste estudo os autores desenvolveram uma *framework* (Figura 9) que estrutura a integração da sustentabilidade corporativa na infraestrutura existente dos negócios. Este modelo é suportado por um conjunto de questões que auxiliam a orientar o processo, sendo que tanto a *framework* como as questões de diagnóstico são baseadas no ciclo de melhoria contínua PDCA.

Os autores destacam a necessidade da sustentabilidade ser integrada de forma sistemática nos processos dos negócios. Nesse sentido, o artigo demonstra de que forma é que um Sistema Integrado de Gestão pode ser utilizado para estruturar todo o processo de gerir, medir e avaliar o progresso em direção à sustentabilidade corporativa.

A integração da sustentabilidade nos processos de negócios pode ser facilitada através de uma abordagem do SIG, a qual fornece a flexibilidade e a clareza necessárias para abordar os múltiplos problemas associados à gestão, medição e avaliação da sustentabilidade corporativa (Asif et al., 2011).

Tendo em conta o modelo desenvolvido por estes autores (Figura 9), o processo de integração da sustentabilidade começa com a identificação dos principais *stakeholders* e os seus

requisitos. As organizações estão sob pressão de uma ampla variedade de *stakeholders* primários e secundários. Uma análise ambiental detalhada, incluindo uma avaliação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças e uma análise dos *stakeholders*, pode ajudar o gestor a determinar o que é essencial e o que é acessório, e o nível de urgência e prioridade a serem dados a várias questões. A monitorização ambiental é, portanto, um mecanismo para identificar as principais exigências dos *stakeholders* e priorizá-las numa estrutura de recursos restritos (Asif et al., 2011).

A característica essencial de um SIG, que engloba diversos sistemas de gestão individualizados, passa por desenvolver um sistema integrado para atender às exigências dos *stakeholders* de forma sistemática, o que se pode designar de “sistematização das exigências dos *stakeholders*” (Asif et al., 2011). De acordo com o modelo desenvolvido pelos autores, é demonstrado que a aprendizagem e a inovação são necessárias para a melhoria contínua da organização. É necessário consolidar experiências de sustentabilidade nos processos organizacionais, bem como é necessário integrar novos conhecimentos ao conhecimento explícito e tácito da organização.

O modelo evidencia que a integração dos sistemas de gestão fornece estruturas e rotinas para processos de negócios sustentáveis. A melhoria contínua tem por base o ciclo PDCA que fornece uma meta-rotina para a melhoria contínua ao longo das várias dimensões da sustentabilidade corporativa. As análises de gestão integradas que são fornecidas através do SIG, são um meio importante de facilitar um foco mais amplo nos aspetos ambientais, sociais e económicos que estão no *core* da sustentabilidade corporativa (Asif et al., 2011).

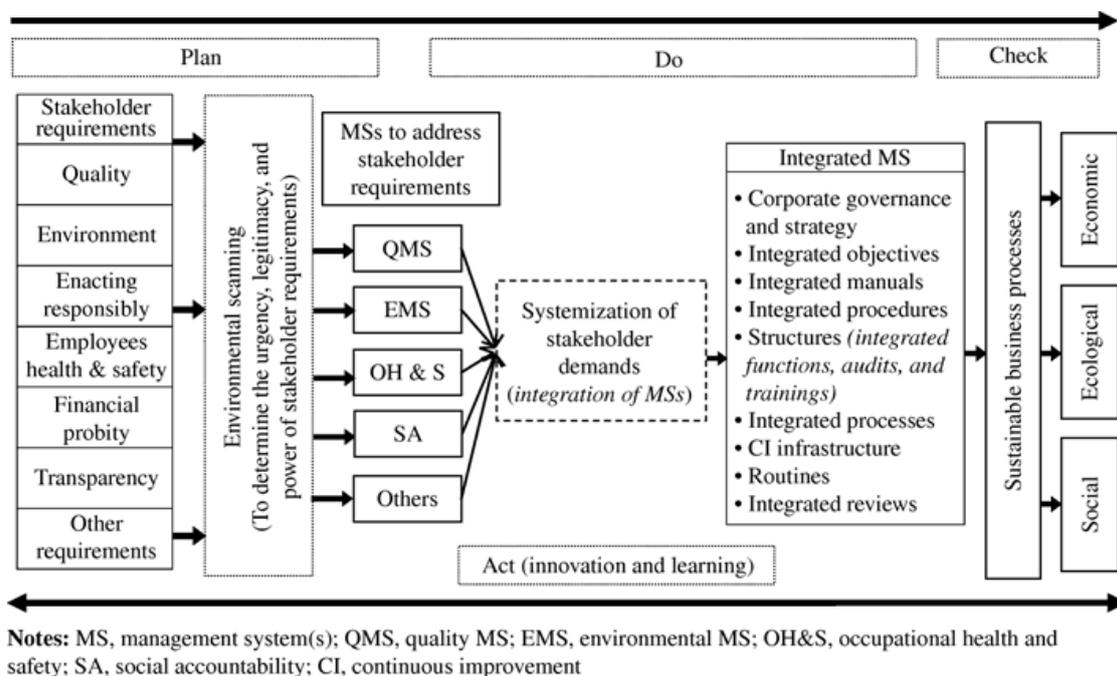


Figura 9. Modelo que estrutura a integração da sustentabilidade corporativa na infraestrutura existente dos negócios
 Fonte: Asif et al. (2011, p.358)

Para avaliar até que ponto a sustentabilidade corporativa foi integrada numa organização, os autores desenvolveram um conjunto de perguntas diagnóstico evidenciadas abaixo (Tabela 3, Tabela 4).

Tabela 3. Perguntas-chave para avaliar a extensão da integração da sustentabilidade corporativa

Gestão estratégica da sustentabilidade corporativa	Planear	
	Processo de diálogo com os stakeholders	
	A organização utiliza algum mecanismo para identificar os requisitos dos <i>stakeholders</i> ?	
	A organização utiliza algum mecanismo para atender aos requisitos dos <i>stakeholders</i> ?	
	A gestão de topo desenvolve questões económicas, ecológicas e sociais no seu plano?	
	As implicações dos aspetos económicos, ecológicos e sociais, no contexto específico da organização e dos seus processos de negócio, são entendidas pelas pessoas?	
	Existe um mecanismo para identificar indicadores de sustentabilidade e alcançar resultados mutuamente aceitáveis?	
	Definir valores e objetivos	
	A organização define o caso de negócios para sustentabilidade?	
	A organização define as normas e valores para a sustentabilidade corporativa?	
	Os objetivos organizacionais estão relacionados à gestão eficaz dos aspetos ambientais, económicos e sociais?	
	Os indicadores de sustentabilidade medem o progresso para alcançar as metas corporativas?	
	A integração é abordada nos planos estratégicos da organização?	
	Garantindo o comprometimento da gestão de topo	
	Como é que a gestão de topo demonstrou o seu compromisso com a sustentabilidade corporativa?	
	Os recursos para integração (humano, capital, material, informativo e infraestrutural) são planeados antecipadamente?	
	Integração	Executar
		A integração é abordada nos níveis tático e operacional (integração horizontal e vertical)?
		Os manuais de gestão abordam aspetos sociais, ecológicos e económicos de maneira integrada?
	Os procedimentos abordam aspetos sociais, ecológicos e económicos de maneira integrada?	
	Os planos estratégicos da organização estão alinhados com os processos e atividades táticos e operacionais (integração vertical)?	
	Os processos da organização (horizontalmente) são integrados entre si?	
	Os processos de negócio da organização criam valor para o bem-estar económico, ambiental e social?	
	Os funcionários têm conhecimento suficiente para alcançar processos de negócio sustentáveis?	

Fonte: Adaptado de Asif et al. (2011)

Tabela 4. Perguntas-chave para avaliar a extensão da integração da sustentabilidade corporativa

Desenvolvimento de competências	Executar
	A organização promove o desenvolvimento de "conhecimento heterogêneo de sustentabilidade" (ou seja, repositórios e bases de dados explícitos de conhecimento e conhecimento tácito de funcionários) para promover sua maior adesão dos funcionários e torná-lo mais sustentável?
	A organização atualiza o seu conhecimento de sustentabilidade?
Avaliação	A organização desenvolve conhecimento coletivo e uma imagem compartilhada de sustentabilidade?
	Verificar
	A organização recorre a algum mecanismo para avaliar os resultados da integração do desenvolvimento sustentável?
	Os objetivos relacionados aos aspetos sociais, económicos e ambientais são alcançados?
	As equipas de avaliação possuem competências exigidas?
	Os funcionários têm tempo e recursos para realizar uma avaliação, incluindo a recolha e análise de dados?
	As análises críticas da administração são realizadas regularmente para avaliar os requisitos dos stakeholders e a extensão da integração da sustentabilidade nos processos de negócio?
	A gestão permanece alerta para novos problemas?
	Como é que a gestão é informada sobre questões emergentes ou urgentes?
	Os resultados da sustentabilidade são comunicados às principais partes interessadas?
	Os <i>stakeholders</i> têm um meio para fornecer feedback à organização?
Aprendizagem e inovação	Existe algum mecanismo para comunicar os resultados de sustentabilidade?
	A gestão promove a aprendizagem de antigas experiências e respostas?
	Atuar
	A organização utiliza algum mecanismo para a melhoria contínua em diversas dimensões do negócio?
	As experiências organizacionais anteriores foram incorporadas em diversos repositórios de conhecimento?
Como a organização garante que aprender a ser sustentável e responsável continue sendo um imperativo estratégico essencial e não um processo ad hoc ou uma atividade única?	

Fonte: Adaptado de Asif et al. (2011)

Capítulo 3. Metodologia

A presente investigação é de natureza empírica e exploratória, dado que o seu objetivo passa por fornecer conhecimentos e compreensão acerca de um tema. A informação necessária é definida apenas vagamente, a análise dos dados primários, ou seja, aqueles que são criados pelo investigador com o propósito específico de abordar o problema em questão, é qualitativa, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado, e a amostra é considerada pequena e não representativa (Malhotra & Birks, 2007). Para além da metodologia qualitativa, aplicou-se também a quantitativa de modo a recolher dados provenientes de uma amostra com maior dimensão que contribuíssem para responder aos objetivos específicos da investigação, bem como acrescentassem valor ao estudo.

Desta forma, como ponto de partida da presente investigação e, de modo a perceber onde se encontram as interligações existentes entre a Gestão da Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão, uma das metodologias utilizadas passou pela aplicação da revisão sistemática da literatura através da técnica de análise de conteúdo. O foco desta técnica passou pela análise de artigos que abordavam esta temática, com o objetivo de agregar um conjunto de informação que permitisse caracterizar a emergência e a importância do tema, bem como a sua evolução e tendências. Através desta análise, verificou-se fundamento e suporte para avançar com este tema, dadas as publicações científicas identificadas.

De notar que ao longo da última década foram publicados diversos estudos que relacionam a integração dos Sistemas de Gestão de Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança Ocupacional com o Sistema Integrado de Gestão (SIG), (Fresner & Engelhardt, 2004; Gianni et al., 2017; Oskarsson & von Malmborg, 2005; Rebelo, Santos, et al., 2016; Rocha et al., 2007).

No entanto, até ao momento, o efeito do SIG na sustentabilidade e no desempenho é pouco investigado (Nunhes et al., 2016; Siva et al., 2016). Nesse sentido, existe a necessidade de estudar o impacto dos sistemas de gestão certificados no desenvolvimento sustentável, bem como desenvolver propostas de integração do SIG para a sustentabilidade corporativa, a fim de otimizar os resultados relacionados com a gestão sustentável. Além disso, sugerem-se estudos que visem melhorias para a integração da gestão de operações do SIG como contribuição para a área de desenvolvimento sustentável (Nunhes et al., 2016).

Nesse sentido, os objetivos deste estudo passam por responder às seguintes questões de investigação:

Objetivo principal:

- O SIG suporta a implementação de um modelo de Gestão de Sustentabilidade Corporativa?

Objetivos específicos:

- Quais as áreas onde se identificam maiores sinergias/interações/conexões existentes entre o SIG e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa?
- Qual a perceção das empresas envolvidas nos estudos de caso relativamente ao papel do Sistema Integrado de Gestão (QAS) no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável?
- O processo evolutivo dos referenciais normativos da ISO que suportam a implementação de SIG tem reforçado a interligação entre a gestão da sustentabilidade e os SIG?
- Quais as principais práticas, metodologias implementadas no SIG que mais promovem a integração da sustentabilidade nas operações das organizações?

A metodologia de investigação adotada neste estudo é considerada mista, dado que integra tanto a pesquisa qualitativa, nomeadamente a análise de conteúdo, realização de entrevistas para os estudos de caso, pela natureza mais de detalhe, de aprofundamento, bem como a quantitativa através da aplicação de inquéritos por questionário, de forma a obter uma perspetiva geral quanto à perceção tanto das empresas com atividade em Portugal.

De notar que para a realização do guião das entrevistas e o inquérito por questionário, teve-se por base o modelo desenvolvido por Asif et al. (2011) e de Nawaz & Koç (2018), bem como os requisitos definidos nas novas edições das normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

3.1. Procedimentos na realização dos estudos de caso

A abordagem do estudo de caso é utilizada nesta investigação de modo a descrever e analisar efetivamente o contexto e o conteúdo dos aspetos relacionados com o tema em estudo. De modo geral, os estudos de caso são o método eleito quando são propostas as questões “como” e “porquê”, o investigador tem pouco controlo sobre os eventos comportamentais e, o foco está sobre um fenómeno contemporâneo (Yin, 2010).

Como método de pesquisa, o estudo de caso permite uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como, por exemplo, os processos organizacionais e administrativos, as relações internacionais e a maturidade das indústrias, entre outros (Yin, 2010).

Tendo em conta a perspetiva de investigadores de estudos de caso, atualmente a pesquisa científica passou do âmbito universal e do geral para o particular, o local e o oportuno. Desta forma, a abordagem do estudo de caso dá aos autores a oportunidade de analisar determinados fenómenos tendo em conta um plano de investigação específico, bem como estabelecer teorias via raciocínio analítico ou fazer declarações (Bernardo, Gotzamani, Vouzas, & Casadesus, 2018; Voss, Tsiriktsis, & Frohlich, 2002). Os estudos que envolvem casos múltiplos possuem vantagens e desvantagens distintas em comparação aos estudos de caso único. Esta abordagem fornece ao investigador um conjunto de dados mais rico que produz resultados mais robustos e confiáveis devido à realização de estudos simultâneos em situações distintas (Stavros & Westberg, 2009; Yin, 2010).

Desta forma, realizaram-se quatro estudos de caso em empresas portuguesas de diferentes setores, tanto da indústria como dos serviços. Neste sentido, efetuaram-se entrevistas semiestruturadas aos coordenadores dos Sistemas Integrados de Gestão, à diretora da Qualidade e ao gestor de otimização, com o objetivo de confirmar na prática como as empresas incluídas no estudo caso operacionalizam as interligações identificadas na revisão da literatura. Além disso, pretendia-se ter conhecimento das principais práticas, metodologias implementadas pelo SIG que mais promovem a integração da sustentabilidade nas operações das organizações, bem como confirmar na prática como as empresas incluídas nos estudos caso operacionalizam as interligações identificadas na revisão da literatura.

De notar que nos estudos de caso desenvolvidos recorreu-se à técnica da triangulação de dados de modo a aumentar a validade dos estudos, bem como obter informação adicional pertinente que complementasse a que foi recolhida aquando da realização das entrevistas. Esta técnica consiste na recolha de evidências provenientes de diversas fontes, nomeadamente documentos disponibilizados, entrevistas, registos em arquivo, observação direta, observação participante, artefactos físicos sendo que qualquer conclusão é, provavelmente, mais convincente e acurada se for baseada em diferentes fontes de informação (Yin, 2010).

O período de realização das entrevistas encontra-se compreendido entre maio e julho de 2019. Relativamente à seleção das empresas presentes na Tabela 5, esta resultou de uma série de critérios pré-estabelecidos, sobretudo o facto de terem pelo menos dois sistemas de gestão certificados e integrados segundo os referenciais normativos da ISO/OHSAS, nomeadamente a ISO 9001:2015 e/ou ISO 14001:2015 e/ou OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008, bem como apresentarem a sustentabilidade como um dos pilares do seu modelo de negócio. Para além disso, a proximidade geográfica foi também um dos fatores tidos em conta, pelo que as quatro empresas em estudo situam-se na região Centro. As entrevistas realizaram-se presencialmente nas instalações de cada uma das empresas selecionadas para o estudo. Quanto à duração das entrevistas, esta encontra-se compreendida entre 1 hora e 16 minutos e 1 hora e 59 minutos.

Tabela 5. Dados gerais das entrevistas

Entrevistado(a)	Função	Data	Local	Duração
Olga Lopes (ERBOL)	Engenheira e Gestora da Qualidade na Ria Blades	30-05-2019	Instalações da Ria Blades	1h16min
Catarina Barata (ERBCB)	Coordenadora do Sistema Integrado de Gestão na Ria Blades	30-05-2019	Instalações da Ria Blades	1h16min
Anónimo 1 (EPEA)	Responsável do Sistema Integrado de Gestão na Prio	31-05-2019	Instalações da Prio Energy	1h33min
Carlos Varzielas (ERCV)	Coordenador do Sistema Integrado de Gestão na Revigrés	10-07-2019	Instalações da Revigrés	1h59min
João Rolim (ECJR)	Gestor de otimização na CIMPOR	22-07-2019	Instalações da CIMPOR (Souselas)	⁶

Fonte: Elaboração própria

No âmbito da política de proteção de dados, antes de se dar início a cada uma das entrevistas, foi pedida autorização a todos os entrevistados para que esta pudesse ser gravada em formato áudio, dada a posterior fidelidade na transcrição dos depoimentos, bem como a facilidade na análise de dados.

3.2. Procedimentos na realização do inquérito por questionário

Relativamente ao inquérito por questionário, este caracteriza-se por ser uma técnica estruturada para a recolha de dados, que consiste numa série de perguntas, escritas ou verbais às quais o inquirido responde. Os inquéritos por questionário são o método eleito quando são propostas as questões “quem”, “o quê”, “onde”, “quantos” e “quanto”. Da mesma forma que acontece nos estudos de caso, o investigador tem pouco controlo sobre os eventos comportamentais e o foco está sobre um fenómeno contemporâneo (Yin, 2010).

Esta ferramenta permite que os investigadores recolham uma grande quantidade de informação a baixo custo, independentemente da não resposta significativa geralmente associada a este tipo de pesquisas (Santos, Mendes, & Barbosa, 2011).

⁶ Não houve possibilidade de gravar a entrevista

Através dos inquéritos por questionário pretendeu-se avaliar a perceção das empresas face ao papel dos SIG no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável, bem como identificar as áreas onde se identificam maiores sinergias/conexões/interações existentes entre a Gestão da Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão.

O inquérito por questionário (ver Anexo 3. Inquérito por questionário - Gestão da Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão) encontra-se organizado em 4 secções tendo em conta a Tabela 6. Dependendo da natureza da pergunta e dos dados disponíveis, foram feitas questões de cariz quantitativo, isto é, questões estruturadas que especificam um conjunto de respostas alternativas e o formato de resposta. Nesse sentido foram desenvolvidas questões de escolha múltipla, dicotómicas e com escalas, tendo sido utilizadas escalas de Likert de 5 pontos. Foram também elaboradas questões de cariz qualitativo, nomeadamente perguntas não estruturadas nas quais os inquiridos respondem com base nas suas próprias palavras (Malhotra & Birks, 2007).

Tabela 6. Secções e principais tópicos relativos às perguntas do questionário

Secções	Principais tópicos do questionário
Caracterização da empresa e dos inquiridos	Setor de atividade, localização, dimensão, grupo multinacional
	Antiguidade na empresa e na função, departamento/secção, função desempenhada, principais funções desempenhadas dentro do SIG
Gestão da sustentabilidade corporativa	Importância deste aspeto integrado no modelo de negócio e na gestão estratégica
	Importância para os stakeholders
	Cultura organizacional da empresa
	Identificação e avaliação dos impactos da atividade
Sistemas de gestão	Sistemas de gestão aplicáveis à empresa
	Certificações
	Maturidade dos referenciais normativos
	Gestão integrada
Inter-relação entre a Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança	Contexto da organização, gestão de stakeholders (necessidades e expectativas)
	Liderança e compromisso, políticas
	Planeamento - gestão de risco
	Suporte - recursos humanos, consciencialização, envolvimento
	Operacionalização - <i>design</i> e desenvolvimento de produtos e processos
	Avaliação do desempenho (objetivos, monitorização e controlo, revisão pela gestão)
	Melhoria, inovação, ações no âmbito do desenvolvimento sustentável
	Principais alterações que as novas versões impuseram
	Anexo SL
	Papel do SIG no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável (perspetiva evolutiva dos referenciais normativos)
	Elementos onde se identificam maiores sinergias entre o SIG e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa
Implementação do SIG para alcançar sucesso sustentado	

Fonte: Elaboração própria

3.2.1. Amostra e Técnica de Recolha de Dados

O inquérito por questionário aplicado neste estudo foi desenvolvido no *Google Forms* e posteriormente enviado às empresas via *email* com o respetivo *link*. As empresas selecionadas para o estudo tinham de ter pelos menos dois sistemas de gestão certificados e integrados, nomeadamente a ISO 9001:2015 e/ou ISO 14001:2015 e/ou OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008. Para a seleção das empresas, recorreu-se à base de dados do Instituto Português de Acreditação (IPAC) na qual consta uma lista de empresas certificadas (IPAC, 2019), bem como alguns contactos pessoais, estando a confidencialidade dos participantes assegurada. Neste sentido, procedeu-se à divulgação do inquérito por questionário via *email* a 554 empresas que cumpriam os requisitos da certificação. Adicionalmente foram também enviados *emails* para o IPQ, a AIDA (Associação Industrial do Distrito de Aveiro), para posterior divulgação do inquérito por questionário aos seus associados. A utilização de todos estes meios teve como intuito obter o maior número de respostas possível e que representasse melhor a população. Para além disso, são meios que permitiram chegar mais rapidamente às empresas/inquiridos.

A população deste estudo no âmbito do inquérito por questionário corresponde a todas as empresas portuguesas, bem como empresas localizadas em território nacional, que cumpram os requisitos acima mencionados. Para a recolha da amostra foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência, dado que se pretendia obter respostas de empresas que cumprissem o requisito relativo à certificação, direcionando-se a distribuição do inquérito para meios que permitiriam tal ocorrência. Através do inquérito por questionário, foram recolhidas 50 respostas válidas, representando assim o tamanho da amostra do estudo.

Dada a natureza maioritariamente quantitativa do inquérito utilizado, a investigação passou por uma abordagem quantitativa de dados através do Microsoft Excel 2016 e do programa de análise estatística IBM SPSS.

Capítulo 4. Estudos de Caso

Neste capítulo será apresentado o trabalho empírico desenvolvido ao longo da investigação, nomeadamente os estudos de caso que foram analisados através da técnica de triangulação de dados. A análise de resultados compreende a interpretação dos dados obtidos nas entrevistas efetuadas, documentos disponibilizados, *websites* oficiais das empresas⁷ e observação direta. De notar que o objetivo que levou ao desenvolvimento dos estudos de caso passou pelo aprofundamento do foco da investigação, nomeadamente perceber se o SIG suporta a implementação de um modelo de gestão mais sustentável. A este foco da investigação estão aliados os objetivos específicos, nomeadamente analisar quais as áreas onde se identificam maiores sinergias entre o SIG e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa, bem como identificar e disseminar um conjunto de práticas implementadas pelas empresas objeto de estudo que exemplificam como esta integração pode ser feita.

Na fase da análise dos estudos de caso, inicialmente efetuou-se uma pesquisa prévia de informação, tanto nos *websites* oficiais das empresas, como em notícias, documentos que se encontravam disponíveis. Posteriormente procedeu-se à transcrição das entrevistas realizadas, que se seguiu da etapa de seleção da informação considerada pertinente para o presente estudo. Para tal, consideraram-se os seguintes tópicos:

- Caracterização da empresa;
- Gestão da sustentabilidade corporativa;
- Sistemas de gestão e certificações adotadas pela empresa;
- Interligação entre a gestão da sustentabilidade corporativa e os sistemas integrados de gestão:
 - Principais alterações que as novas versões impuseram;
 - Anexo SL;
 - Contexto organizacional, gestão dos *stakeholders* (necessidades e expectativas);
 - Liderança e compromisso, políticas;
 - Planeamento (gestão do risco);
 - Suporte (recursos humanos, consciencialização, envolvimento)
 - Operacionalização (*design* e desenvolvimento de produtos e processos);
 - Avaliação do desempenho (objetivos, monitorização e controlo, revisão pela gestão);
 - Melhoria (inovação, ações no âmbito do desenvolvimento sustentável).
- Papel do SIG no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável (perspetiva evolutiva dos referenciais normativos);
- Elementos onde se identificam maiores sinergias entre o SIG e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa;
- Implementação do SIG para alcançar sucesso sustentado;
- Perspetiva da empresa no futuro.

Para a descrição dos estudos de caso recorreu-se à estrutura acima apresentada, que serviu de base para o desenvolvimento dos casos. Estes foram descritos tendo em conta as entrevistas efetuadas, juntamente com a análise de conteúdo da informação encontrada, documentos que serviu de complemento e, ao mesmo tempo de suporte para o desenvolvimento dos estudos de caso.

⁷ No caso da Ria Blades, esta empresa não possui *website* oficial, razão pela qual se recorreu ao do grupo – Senvion

4.1. Estudo de Caso – Ria Blades

A Ria Blades é uma empresa que está inserida num grupo alemão multinacional, Senvion GmbH, e que se dedica à produção de pás eólicas. A base do sucesso do grupo Senvion, que se afirma como sendo pioneiro no setor da energia eólica, passa pelos seus mais de 25 anos de experiência bem como cerca de 8200 turbinas instaladas por todo o mundo (Senvion, 2019a).

Relativamente à visão, o que move a Senvion é o poder do vento: “O seu poder fascina-nos. Porque sabemos que é vital para o nosso progresso em direção a um futuro sustentável. Por estarmos convencidos de que isso nos permitirá transformar a energia limpa numa realidade impulsionada pelo mercado”. Por essa razão, o grupo trabalha com paixão e compromisso para tornar a energia eólica lucrativa e competitiva para os seus clientes, oferecendo-lhes as melhores soluções de energia eólica (Senvion, 2019c).

A Senvion está presente em Portugal desde 2004 e oferece soluções personalizadas para os projetos em Portugal, dispondo de produção de pás, *nacelles* e *hubs* localmente e de uma equipa capaz de proporcionar as melhores soluções de engenharia, nomeadamente na localização, construção, transporte, instalação, e serviço de operação e manutenção. Desde 2014, é líder absoluto de mercado em novas instalações em Portugal (Senvion, 2019b).

A Ria Blades iniciou atividade em 2010, em Vagos, começando a produzir pás de 45 metros, ainda numa fase em que se encontrava em obras (ERBOL). Atualmente mais de 90% da sua produção é para exportação. Esta empresa tem uma gestão própria, no entanto, existem funções, como, por exemplo a qualidade, nas quais tem ligação ao grupo (ERBOL). No dia em que foi realizada a entrevista, existiam 929 pessoas efetivas que corresponde a mão de obra direta, bem como o suporte, engenharia, qualidade, registo, manutenção. (ERBOL)

A produção de pás eficientes não é, no entanto, suficiente para Paulo Silva, Vice-Presidente Sénior de Global Blades da Senvion. "Se queremos que o mundo tenha energia verde, temos que fazer e ser parte da solução, e tornar-nos um exemplo. Por isso, decidimos avançar com produção sustentável e instalar um aerogerador na fábrica de pás em regime de autoconsumo" (Senvion, 2019b). A Senvion será a primeira empresa em Portugal com sua própria geração em autoconsumo com uma energia eólica de grandes dimensões, e a Ria Blades será o primeiro local no grupo Senvion.

A Senvion otimiza continuamente não só as turbinas produzidas durante toda a vida útil, bem como todos os aspetos do negócio, incluindo as compras, a cadeia de abastecimento e os serviços dado o compromisso inabalável que estabelece com a qualidade. O grupo afirma que projeta e desenvolve as turbinas eólicas com base em princípios evolutivos baseados em tecnologia comprovada, com um histórico de décadas de serviço confiável e eficiente (Senvion, 2019a).

Gestão da Sustentabilidade Corporativa

Dentro da Responsabilidade Social Corporativa, o modelo de negócio da Senvion passa por acreditar que o vento é uma das fontes de energia mais promissoras para o futuro, pois é facilmente acessível, abundante, apresenta um impacto mínimo no ambiente e é ajustável de acordo com os requisitos do utilizador. O vento é um dos grandes recursos renováveis do mundo, sendo que a energia eólica é uma tecnologia profundamente sustentável para a qual existe uma forte procura, já que países do mundo inteiro adotam a energia eólica de turbinas

como a da Senvion de modo a reduzir as emissões de carbono, bem como combater as alterações climáticas (Senvion, 2017).

A proteção dos recursos naturais e a prevenção de danos ambientais são o pilar da missão e do modelo de negócio da Senvion, sendo que nesse sentido o grupo implementou um Sistema Integrado de Gestão. Este sistema inclui a gestão ambiental de acordo com a ISO 14001, da qualidade suportado na ISO 9001 e da segurança com base na OHSAS 18001. O Sistema de Gestão Ambiental ajuda a identificar os aspetos ambientais e energéticos inerentes às atividades, produtos e serviços da Senvion. Através do sistema, aliado ao comprometimento da equipa qualificada, o grupo consegue melhorar continuamente a mitigação do impacto das suas atividades no meio ambiente. Para garantir que os produtos da Senvion sejam da mais alta qualidade e tenham o menor impacto ambiental possível, o grupo implementou um processo conhecido como *Life Cycle Assessment*⁸ (LCA) (Senvion, 2017).

A Ria Blades considera que a Gestão da Sustentabilidade Corporativa é um aspeto importante integrado no seu modelo de negócio e na gestão estratégica:

“Em termos ambientais, é um vetor muito forte porque nós, além de produzirmos pás, implicitamente produzimos resíduos e foi também, desde o princípio, algo que representou uma carga bastante importante. A preocupação ambiental sempre foi algo desde o início.” (ERBOL). Apesar de não existir um departamento de sustentabilidade, este aspeto é considerado transversal a toda a empresa.

A empresa tem neste momento equipas dedicadas à recolha e tratamento de resíduos sendo que, desde a produção, o foco principal é separar corretamente todas as tipologias de resíduos na fonte, para que vá o mínimo para aterro, poluição dos solos, contaminação do ar. A Ria Blades recicla e trata os resíduos para depois serem valorizados e abater na conta da produção dos resíduos perigosos. Quanto aos não-perigosos, a empresa investiu num triturador para granular os resíduos e depois serem incorporados em cimenteiras ou algo que tenha utilidade posterior. Além disso, a empresa realiza formações sobre a importância da separação dos resíduos. A Ria Blades tem, portanto, como foco produzir bem à primeira vez de modo a evitar que haja impactos negativos resultantes da sua atividade como, por exemplo, uma pá eólica ser sucata e ter de ir para aterro.

“Mesmo não sendo certificados no início na área do ambiente, as monitorizações aconteciam, os requisitos legais. não estávamos certificados, mas sempre fizemos a monitorização das substâncias químicas, da parte dos efluentes gasosos, do ruído, de tudo. A nível da segurança igual, embora não fossemos certificados, nenhum operador entra daquela porta para dentro sem estar protegido, temos os EPI's (equipamentos de proteção individual) todos, aliás, a primeira semana de um colaborador, qualquer colaborador que entre aqui tem uma semana de formação.” (ERBOL).

Sistemas de Gestão aplicáveis à empresa

A Ria Blades implementou o Sistema de Gestão da Qualidade desde o início da sua atividade. Depois a empresa implementou o Sistema de Gestão Ambiental e o da Segurança. No início de 2011 a empresa passou a ser certificada só na área da Qualidade através da norma ISO 9001:2008.

“Foi um processo relativamente fácil, também porque tínhamos ainda muito pouca coisa, criámos os nossos processos, os nossos procedimentos, tudo para registo, formarmos as

⁸ Avaliação do Ciclo de Vida - método de avaliação e quantificação de impactos ambientais associados a um produto, processo ou serviço, incluindo produção, instalação e manutenção.

pessoas neste âmbito, nas políticas, nas práticas da qualidade. Implementamos logo um sistema de auditorias internas para perceber processo a processo quais eram as mais fracas e as pessoas foram logo crescendo com as metodologias associadas às boas práticas da qualidade.” (ERBOL).

Posteriormente na área Ambiental com a ISO 14001:2015 e, por fim, na área da Segurança com a OHSAS 18001:2007, a última certificação que aconteceu por decisões estratégicas.

A certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001) foi um requisito inicial, uma das certificações que o cliente exigia, porque o cliente da Ria Blades é o grupo Servion. Portanto este era um dos requisitos obrigatórios para que esta empresa pudesse produzir e entregar pás ao cliente. A certificação do Sistema de Gestão Ambiental e da Segurança “foi algo que tinha que acontecer, estava implícito” (ERBOL).

“E as práticas já estavam, portanto era só uma questão de formalização. Até porque o grupo também era certificado nos 3 referenciais, então havia o interesse em uniformizar tudo” (ERBCB). Além disso, a Ria Blades tem um Sistema Integrado de Gestão, dado que “é muito mais fácil de gerir, os requisitos muitos deles são comuns, portanto não fazia sentido fazer de outra forma.” (ERBCB).

A Ria Blades tem como principal objetivo a realização das suas atividades de forma segura e responsável, assumindo o compromisso de preservar o ambiente e a saúde e segurança de todos os que trabalham na organização ou ao seu serviço, as instalações e a comunidade.

No âmbito da segurança, a organização tem implementado um sistema de gestão de segurança e prevenção de acidentes graves exequível na prática, garantindo deste modo a avaliação, controlo e minimização dos riscos que envolvam substâncias perigosas (Servion, 2018).

O mapa de processos desta empresa divide-se em 3 grupos: os processos de gestão, os operacionais e os de suporte, sendo que os de gestão têm a ver com o sistema de gestão integrado e a gestão estratégica da empresa. Os processos operacionais correspondem ao controlo operacional, seguimento de fornecimentos, controlo de produção e logística e industrialização. Por fim, os processos de suporte dizem respeito aos recursos humanos, IT, conformidade legal, preparação de resposta de emergência, manutenção, entre outros. Este mapa tem por base a gestão de processos do Sistema de Gestão da Qualidade, sendo que dentro de alguns processos são englobados processos inerentes ao ambiente e à segurança.

Por exemplo, a nível do sistema de gestão integrado, gestão estratégica, nos seguimentos de fornecedores há sempre requisitos de ambiente que se têm que controlar, relativamente ao controlo operacional aqui também tem a parte de higiene e segurança e ambiente que é necessário controlar a nível de produção (ERBCB).

Aliado ao mapa de processos a empresa tem também indicadores, as métricas associadas, sendo que trabalham desta forma desde o início. Todas as semanas há reuniões da direção, reuniões da fábrica com os operadores e fazem-se análises. “Portanto rapidamente percebemos se há um desvio, algo aqui está a acontecer, se houve custos maiores devido a um problema com um não-qualidade, se o número de ocorrências ambientais ou mesmo de segurança está a aumentar. Portanto isto é algo que nos está inerente, os custos e as análises são contínuas e sempre foram.” (ERBOL).

Inter-relação entre a Sustentabilidade e os Sistemas de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança

A nível das alterações que as novas edições impuseram ao SIG, Catarina Barata afirma que não houve muitas, foi mais a nível da formalização de determinados requisitos, nomeadamente das partes interessadas, riscos e oportunidades, era algo que já faziam, mas não estava formalizado. Olga Lopes acrescenta que as novas normas simplificaram bastante em termos documentais, no entanto, as práticas estavam criadas, bem como a cultura, sendo que a Ria Blades manteve o que tinha anteriormente. As entrevistadas declaram que através do anexo SL a integração tornou-se mais eficaz, visto que passou a ser mais linear.

A nível das vantagens resultantes do facto das práticas de gestão da qualidade, ambiente e segurança estarem estruturadas num sistema de gestão, Catarina Barata menciona a questão de estarem todas sistematizadas, sendo que a sustentabilidade é integrada com maior orientação estratégica, de forma mais sistemática e promove um maior comprometimento por parte dos colaboradores, desde a direção aos operadores.

Relativamente aos requisitos inerentes ao Sistema Integrado de Gestão (QAS), a Ria Blades não fazia a análise do contexto organizacional de maneira formalizada, no entanto passou a fazer dado as novas edições das normas assim o exigem. A identificação e gestão dos *stakeholders* também não se encontrava implementada, sendo que com a imposição da norma passou a estar. A coordenadora do SIG menciona que a empresa tem um ficheiro onde identifica todas as partes interessadas, os requisitos, necessidades, afirmando que este aspeto foi melhorado através da imposição da ISO “ficamos com a consciência real, havia partes interessadas que nos esquecíamos e conseguimos sistematizar todas as partes interessadas.” (ERBCB).

A nível dos *stakeholders* da organização, a coordenadora do SIG destaca os colaboradores, o grupo, clientes, investidores, todas as instituições legais com têm que manter contacto, os contratados residentes ou não. A gestão da comunicação com os stakeholders é feita de diversas formas: no dia-a-dia são realizadas diversas reuniões, a comunicação externa é efetuada através do departamento de recursos humanos, a comunicação com o grupo é feita por cada um dos departamentos, a nível da higiene e segurança existe um coordenador de segurança que vai às entidades legais, de forma a responder às necessidades.

Relativamente à Política de Qualidade da Senvion, esta apresenta os seguintes objetivos:

- Ser líder em tecnologia e qualidade nos seus mercados;
- Exceder as expectativas de qualidade dos seus clientes e garantir que os produtos tenham os mais altos níveis de disponibilidade, confiabilidade e segurança;
- A principal base para o sucesso do grupo a longo prazo é o produto e a sua melhoria contínua. Nesse sentido, a Senvion desenvolve a cultura da qualidade com o objetivo de produzir produtos e serviços sem defeitos.

A Ria Blades trabalha com os fornecedores, “(...) implicamos os fornecedores nas nossas práticas, a serem chamados cá, a participar no nosso processo produtivo para eles também perceberem os nossos problemas e estarem envolvidos a pouco e pouco naquilo que nós pretendíamos que eles também nos entregassem em termos de qualidade, em termos de falhas, os não-defeitos que pretendíamos deles. Começamos também a auditá-los” (ERBOL).

Tendo em conta outra das alterações mais significativas que os referenciais normativos apresentaram com a transição para as edições de 2015 (ISO 9001 e ISO 14001), isto é, a introdução do pensamento baseado no risco, a gestora da qualidade afirma que já o faziam, no entanto a coordenadora do SIG mencionou que não se fazia de forma sistematizada, como se passou a fazer com a transição para as recentes edições.

“É feito por processo, faz-se uma análise SWOT em que se identificam os riscos, oportunidades, fraquezas e forças. Para já, a nível de ambiente, também para todos os impactos significativos são identificados se são riscos ou são oportunidades, ou então se são ambos. A nível da segurança ainda não está sistematizado dessa forma até porque ainda não fizemos a transição.” (ERBCB).

As entrevistadas afirmam que a gestão do risco é de facto uma ferramenta importante para o desenvolvimento da análise dos impactos da organização, dado que os colaboradores passam a ter mais consciência.

Além disso, a gestão do risco promove uma análise dos impactos ambientais, sociais e económicos. “Ao fazermos a avaliação dos riscos e oportunidades por processo, temos logo aí todos os fatores ambientais, sociais, identificamos esses pontos nos riscos e oportunidades e definimos ações, logo aí estamos a mitigar os impactos.” (ERBCB).

Na Ria Blades existe a preocupação em formar os colaboradores no âmbito das políticas da empresa logo desde o primeiro dia em que este entra no estabelecimento fabril.

“O desenho da formação está feito de maneira a que, desde a segurança, o ambiente, a qualidade, sejam transmitidos na audição, há o manual de acolhimento depois temos diferentes informações visuais afixadas para as pessoas poderem consultar. Temos aí uma área de comunicação e depois as políticas estão disponíveis para consulta. Temos um quiosque com computador onde as pessoas podem verificar, podem ver tanto na parte da segurança, qualidade e do ambiente.” (ERBOL). Além disso, a Ria Blades tem a preocupação de envolver os colaboradores nas ações sustentáveis implementadas. “Os colaboradores são a nossa principal fonte, não é? Implicá-los, perceber na importância da qualidade, o que é que a não-qualidade lhes provocava.” (ERBOL).

O envolvimento dos colaboradores para com as políticas QAS são promovidas através de um sistema de reconhecimento de sugestões de melhorias onde as pessoas escrevem as suas sugestões, sendo que todos os meses há reuniões de reconhecimento. Posteriormente as melhores sugestões são votadas, recebem prémios monetários e os colaboradores sentem-se motivados porque percebem que a sugestão deles foi válida, foi reconhecida pelos outros colegas e têm mérito por isso. Visto isto, é evidente que a Ria Blades tem a preocupação de implicar os colaboradores na melhoria, como também no posto de trabalho deles, quer em ferramentas, métodos, materiais que eles utilizem. Os colaboradores são continuamente implicados até pela parte da engenharia, nos *cost-outs*, recorre-se às ideias deles de produção, e eles acabam por estar implicados e são reconhecidos nesse sentido.

“Depois há toda a promoção de área, aquela coisa que os supervisores, que são chefes deles, comunicam. Temos um sistema de comunicação diário, reuniões no chão de fábrica para lhes dar a conhecer toda a situação que aconteceu, se houve um alerta da qualidade, se houve um alerta de segurança, um ambiental, e essa informação é transmitida a toda a gente nos nossos postos de comunicação, essa informação é bem visível, é bem discutida, se eles têm dúvidas podem falar e documentar, perceber, dar ideias.” (ERBOL).

As entrevistadas afirmam que o nível de consciencialização dos colaboradores quanto à importância da organização seguir uma estratégia de gestão com preocupações de sustentabilidade, bem como do envolvimento com os SIG é elevado.

“A nossa organização está feita de maneira que todos os dias, todos os departamentos não começam a trabalhar sem ter uma reunião.” (ERBOL).

A nível dos resultados, a gestora da qualidade afirma que a empresa tem indicadores traçados que posteriormente são desdobrados em indicadores que cada departamento gere.

“Eu tenho as reclamações, o número das não-conformidades por pá, número de defeitos por pá. A parte da higiene e segurança temos o número de acidentes, as ocorrências. No ambiente a parte da valorização dos resíduos, a energia tudo o que está inerente à energia, também

temos o sistema de gestão de energia implementado. Tudo isto depois é desdobrado. Depois na fábrica, as equipas produção sabem qual é o objetivo grande e dentro daquilo que eles estão a participar para esse objetivo dentro dos nossos indicadores.” A parte da monitorização e do controlo a nível do sistema, a empresa tem indicadores que são mensais e depois existem os diários para a produção.

Relativamente à melhoria na organização, no que toca à inovação, a empresa tem vindo a investir em sistemas robotizados de modo a promover a redução de riscos.

“Sempre que temos essa oportunidade fazemos esse estudo de maneira que se implemente situações inovadoras.” (ERBOL).

“E quando se faz o desenvolvimento deste tipo de produtos ou com fornecedores, envolve sempre uma equipa em que está presente alguém da segurança, ambiente de modo a tentar cumprir com os requisitos legais.” (ERBCB).

As vantagens que advieram das principais mudanças nas edições atuais dos referenciais mencionadas pela gestora da qualidade prendem-se com a facilidade de gestão de todos os referenciais, isto é, a uniformização. Dado que as práticas já estavam definidas, só não estavam eram sistematizadas.

Sendo que na área da sustentabilidade a empresa: “Nós não o sentimos nesse sentido por causa da revisão da norma, porque as nossas práticas já assim exigiam, já o fazíamos, basicamente a separação, o tratamento e assim, passamos a ter soluções dentro de casa, que não tínhamos, mas não foi por causa da norma, foi pelas nossas necessidades do processo e das nossas análises económicas que fazemos e pelo que nós conseguimos reduzir, sempre foi por aí, não foi por causa da norma.” (ERBOL).

Relativamente ao papel do SIG no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável na organização a coordenadora do SIG destacou a melhoria contínua do sistema, “(...) nós ao querermos fazer uma melhoria do sistema, temos também que contribuir para a sustentabilidade da organização, quer económica, quer ambiental ou social. Toda a melhoria contínua que nós fazemos, temos sempre que ter em consideração o ambiente, a segurança e a segurança na parte social das pessoas, do bem-estar delas, das famílias.” (ERBCB). Além disso, a diretora da qualidade afirma que através do SIG a empresa consegue alcançar o sucesso sustentado.

Quanto às sinergias existentes entre o SIG e a Sustentabilidade, o elemento destacado pela coordenadora do SIG foi, mais uma vez, a melhoria contínua. Já a gestora da qualidade mencionou que eram todos, isto é, a organização/decisor (visão, âmbito e princípios), os critérios, avaliação de risco e objetivos, as iniciativas de sustentabilidade para a redução de risco, a preparação e organização, a implementação, monitorização e análise e, por fim, a revisão e melhoria contínua.

Relativamente à Ria Blades no futuro, as entrevistadas mencionaram: “acho que a empresa tem bastante potencial” (ERBCB).

“Claro que sim, somos bastante atrativos, somos uma grande empresa empregadora, produzimos pás eólicas para todo o mundo, quando começámos produzíamos para a Europa, neste momento as nossas pás estão no Chile, na Austrália, no Japão, na Índia. Somos uma fábrica com uma taxa de reclamações muito baixa, o nosso produto não é alvo de reclamações, temos um elevado número de operadores que se mantém cá como eu desde que abrimos, como muitos operadores da produção que vestem a camisola, estamos cá todos os dias, que acreditamos e vemos o futuro sempre da melhor maneira.” (ERBOL).

4.2. Estudo de Caso – PRIO Energy

A PRIO nasceu em 2006, é uma empresa com capital 100% português, e cuja atividade principal é a distribuição e comercialização de combustíveis líquidos e produção de biocombustíveis. “É graças ao trabalho e ao empenho de todos os que trabalham na PRIO que conseguimos distribuir combustíveis da mais alta qualidade, que cumprem todos os requisitos técnicos legalmente estabelecidos, aos preços mais competitivos.” (PRIO, 2019a).

A PRIO é constituída por 3 grandes empresas: a PRIO Energy que faz exploração dos postos de abastecimento sendo aquela que é mais visível para o cliente, a PRIO Biocombustíveis⁹ que é uma fábrica de refinaria e produção de biodiesel instalada na Gafanha da Nazaré, e a PRIO Supply¹⁰ que é um parque de armazenagem de biocombustíveis e biodiesel que também se encontra instalado na Gafanha da Nazaré.

Tendo em conta a visão, “a PRIO imagina um mundo mais eficiente com energias inteligentes que promovam a mobilidade sustentável e incentivem o progresso da sociedade” (EPEA), sendo que, logo nesta visão, a gestão de topo deu ênfase à mobilidade sustentável, nomeadamente a mobilidade elétrica. De acordo com a responsável do SIG da PRIO Energy, esta foi uma área de consumo nobre que a PRIO já tinha desde o início da sua atividade, no entanto ficou em *stand by* durante algum tempo e agora foi retomada tendo em conta a nova modalidade de negócio que é a mobilidade elétrica. Esta mobilidade vem ao encontro da mobilidade sustentável da PRIO através da colocação de carregadores elétricos rápidos em alguns pontos estratégicos da sua rede.

A nível da missão, esta empresa está direcionada para a energia, sendo que destaca (PRIO, 2019a):

- Produzir e fornecer energias para mover pessoas, que está relacionado com a parte da mobilidade elétrica, ideias, veículos e bens;
- Energias inovadoras, energias acessíveis e seguras;
- Energias para crescer e criar valor para todos.

Os valores da PRIO assentam em diversos pilares, nomeadamente “a coragem – nós conseguimos-, a responsabilidade social, a ambição - sempre a criar novas oportunidades-, a inovação - procurar fazer sempre melhor-, a eficiência - fazer o melhor a menor custo-, a acessibilidade para todos, a simplicidade - sermos simples é sempre mais fácil-, e a sustentabilidade - construímos a mobilidade do futuro através da aposta em soluções inovadoras e amigas do ambiente, sendo que queremos construir um mundo melhor para as gerações futuras.” (EPEA).

A PRIO Energy é constituída por diversos departamentos, uns que são transversais a toda a organização, nomeadamente o marketing, sistemas de informação, recursos humanos e outros que são mais direcionados para cada área de negócio. Esta empresa tem o departamento de mobilidade elétrica, de Qualidade, Segurança e Ambiente, a direção de operações, isto é, quem controla os postos de abastecimento, o departamento de cartão. Portanto existem diversos departamentos que são depois alocados mais concretamente a cada área de negócio. Na PRIO Energy existem cerca de 600/650 colaboradores, dos quais a esmagadora maioria corresponde a operadores dos postos de abastecimento. A rede da PRIO é constituída por cerca de 250 postos de abastecimento de combustível lançados no mercado (PRIO, 2019a).

⁹ https://www.prio.pt/pt/sobre-nos/fabrica-de-biodiesel_241.html

¹⁰ https://www.prio.pt/pt/sobre-nos/parque-de-tanques_240.html

A Gestão da Sustentabilidade Corporativa é considerada um conceito importante integrado no modelo de negócio e na gestão estratégica da PRIO.

“A PRIO não se pode considerar que cause danos no meio ambiente, danos graves no ambiente, mas por sua vez acaba por causá-los de forma indireta porque vendemos combustíveis para depois as pessoas utilizarem.” (EPEA). Nesse sentido, esta empresa desenvolveu combustíveis aditivados, nomeadamente o TOP DIESEL, no caso do gasóleo, e o TOP 95 no da gasolina. O TOP DIESEL aumenta a rendibilidade do motor dos veículos ao mesmo tempo que polui menos o meio ambiente. Relativamente ao TOP 95 GASOLINA, a sua utilização regular reduz as emissões de CO₂ para a atmosfera. Recentemente a PRIO lançou outro combustível aditivado que vai até aos 15% de aditivos que é o ECO DIESEL através do qual melhorou o produto ao mesmo tempo que teve em conta o ambiente (PRIO, 2019b).

“Melhoramos o produto porque permite que os veículos tenham uma melhor performance e a nível da poluição tem um fator mais reduzido que os combustíveis normais” (EPEA). Estes 3 produtos são aqueles que a PRIO considera amigos do ambiente pelo facto de facilitarem ao veículo uma melhor performance ao mesmo tempo que reduzem o fator polutivo lançado para a atmosfera.

A entrevistada afirma que a sustentabilidade corporativa faz parte da cultura organizacional da empresa visto que esta procura estar sempre atenta a questões ambientais, à sustentabilidade sendo que, nesse sentido, promove uma cultura de proteção do meio ambiente. A responsável do SIG da PRIO refere que muitas das vezes é difícil chegar a todo o universo de colaboradores, no entanto para colmatar este aspeto “(...) este ano vamos promover uma visita ao centro da triagem de resíduos para que as pessoas fiquem cada vez mais conscientes que a proteção do meio ambiente não é um trabalho dos outros, é um trabalho que tem que começar com a nossa própria atitude.” (EPEA).

A sustentabilidade corporativa e a cultura ambiental e de segurança são dois pilares que esta empresa tem fortemente implementados na organização. Cultura ambiental uma vez que a PRIO está associada a empresas poluidoras e cultura de segurança porque esta empresa tem que demonstrar aos clientes que qualquer abastecimento que eles façam nos seus postos de abastecimento, é feito com completa segurança.

A nível de impactos negativos resultantes da atividade da empresa, a entrevistada afirma que a PRIO Energy não tem concretamente impactos negativos. Quanto aos impactos positivos, destaca a produção dos painéis fotovoltaicos nos postos de abastecimento, para evitarem estar a consumir a energia de cada rede. Nesse sentido a PRIO instalou em pontos estratégicos painéis fotovoltaicos, como medida positiva que está a ter para com o ambiente.

Sistemas de Gestão aplicáveis à empresa

A PRIO tem os 3 referenciais normativos, Qualidade, Segurança e Ambiente, implementados e certificados, afirmando-se como sendo a única gasoleira na Península Ibérica com tripla certificação (PRIO, 2019a). Na qualidade a PRIO tem implementada a ISO 9001:2015, no ambiente a ISO 14001:2015, e na segurança a ISO 45001:2018. Além disso a empresa tem um outro referencial implementado – HACCP -, de boas práticas da segurança, mas não está certificada nesse referencial.

A PRIO Energy já está certificada desde 2008, sendo as vantagens que a empresa viu numa certificação foi o facto de ter os processos muito mais alinhados, ter garantias de melhorias contínuas e como estava a entrar no mercado de grandes empresas, sendo que essas companhias também eram certificadas, a PRIO quis dar um passo mais à frente.

A PRIO além de ter a parte corporativa certificada, isto é, a sede e os escritórios, tem também 21 postos de abastecimento certificados, mantendo as regras em todos eles, bem como

garantir que toda a legislação é assegurada. De modo geral, as vantagens têm essencialmente a ver com a organização e melhoria contínua progressiva da organização.

Esta empresa criou um Sistema Integrado de Gestão logo desde o início em 2008, “(...) a PRIO gosta de objetivos arrojados e sinceramente também penso que é mais fácil quando pensámos numa parte integrada, de forma integrada, do que termos um sistema só para a segurança, só para a qualidade e depois só para o ambiente. A PRIO, a cultura que tem a nível dos 3 referenciais é algo que é integrado, pensamos sempre nos 3 referenciais e, se possível, no HACCP também.” (EPEA).

Esta empresa integrou os sistemas de gestão dado que “(...) nós não conseguimos dissociar uma coisa da outra aliás, nos próprios simulacros, fazemos a parte ambiental, portanto a parte dos derrames, controlo de derrames, fazemos a parte de *security* e *safety*, e fazemos ainda a parte do atendimento ao público. No simulacro que é anual e promovido por nós, conseguimos compilar as 3 áreas. Portanto para nós é indissociável cada uma das áreas, porque falamos sempre da parte integrada.” (EPEA).

Inter-relação entre a Sustentabilidade e o Sistema Integrado de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança

As principais alterações que as novas edições impuseram no SIG da PRIO passou pela formalização da gestão do risco. Para tal, a empresa utiliza o Balanced ScoreCard, no qual tem indicadores definidos, metas, a verificação do cumprimento, ou não, das metas.

“A nova versão não nos veio trazer muito de novo. Veio fazer com que nós tivéssemos as coisas mais organizadas. Porque o contexto nós já o fazíamos, a identificação das partes interessadas, a avaliação de risco, também já o fazíamos, só que não tínhamos as coisas estruturadas” (EPEA).

De acordo com a responsável do SIG da PRIO, o que de melhor as novas versões trouxeram foi a formalização do pensamento baseado no risco, nomeadamente através de uma abordagem feita ao mesmo “(...) de forma a que, nós internamente conseguíssemos esquematizar e formalizar por escrito todas aquelas ideias que, muitas das vezes, acabavam por estar um bocado dispersas na organização. Temos um mapa, um documento, onde está dividido por tarefas, por unidades de negócio e fazemos a análise do risco a cada uma dessas tarefas” (EPEA).

Segundo a entrevistada, o anexo SL foi fundamental para o processo de integração, dado que através deste a empresa sabe que o ponto x da qualidade, é o ponto x do ambiente e da segurança. Desta forma o anexo SL conseguiu colocar patamares e utilizar as 3 normas. Quanto à eficácia da integração dos sistemas de gestão através do anexo SL, a entrevistada afirma que apenas houve a necessidade de reorganizar: “O nosso sistema também já é um sistema muito maduro, portanto nós já temos um sistema integrado desde 2008, já estamos em 2019, já levamos aqui 11 anos. Aliás, o nosso sistema já é tão maduro, e nós orgulhámo-nos imenso de dizer isso, que nas últimas 4 auditorias tivemos 0 não conformidades” (EPEA).

Estando as práticas de gestão de qualidade, ambiente e segurança estruturadas num sistema de gestão traz como vantagens o facto de o sistema de gestão ser gerido apenas por um departamento, bem como a uniformização de processos e procedimentos, com vista sempre a uma melhoria contínua dentro da organização. Além disso, a entrevistada destaca também o facto de ser feito de forma sistemática, afirmando também que desta forma a sustentabilidade é integrada com maior orientação estratégica e de forma mais sistemática.

O SIG promove também um maior comprometimento por parte dos colaboradores isto porque, aquando da realização das auditorias aos postos de abastecimento, posteriormente são emitidas notas aos mesmo. Nesse sentido, os colaboradores dos postos da PRIO esforçam-se para ter as coisas bem organizadas.

A análise do contexto organizacional, tanto interno como externo, que já era feita pela PRIO, sendo implementada através do BSC, no qual a empresa tem os objetivos corporativos e departamentais. O QSA tem também um BSC departamental com indicadores de segurança, qualidade e ambiente.

Este mapa de objetivos entra na revisão do sistema, portanto quando a PRIO faz a revisão do sistema, analisa também o BSC. Ademais, esta empresa também faz a análise SWOT, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo algo que é também discutido no início de cada ano.

A identificação e gestão dos *stakeholders* também já se encontrava implementada na PRIO: “O que esta nova versão veio fazer, foi para nos defendermos melhor em auditoria, obrigou-nos a passar isto para um documento, isto porquê, porque na PRIO é tudo notável muito rápido. Para conseguimos ter aqui uma linha de pensamento o que nós fizemos foi convertermos isto num documento” (EPEA). Esta empresa identifica os *stakeholders*, bem como as suas necessidades e expectativas no Balanced ScoreCard.

Os *stakeholders* mais importantes para a PRIO são os clientes visto que sem os clientes não há negócio, fornecedores de materiais e serviços, prestadores de serviços, colaboradores e acionistas. A gestão da comunicação com os *stakeholders* é feita através de reuniões, *newsletters*, comunicados internos, intranet, reuniões externas e através da representação da PRIO em associações juntamente com outras companhias.

Relativamente às políticas, a entrevistada afirma que a sustentabilidade está integrada nestas dado que logo na visão são mencionadas questões sustentáveis.

“Nós temos políticas que estão definidas, escritas, do conhecimento de todos, temos a política de segurança, a política de qualidade, segurança e ambiente e a política HACCP¹¹. Depois destas temos sempre subtemas que estão ligados à parte da sustentabilidade”. Dentro desses temas a entrevistada destaca:

- Identificar e responder às expectativas atuais e futuras das partes interessadas relevantes;
- Desenvolvimento das pessoas;
- Participação de todos os colaboradores;
- Relações benéficas com clientes e fornecedores;
- Redução gradual de custos e falhas;
- Cumprir com o sistema;
- Melhoria contínua do desempenho ambiental, através da identificação e avaliação de aspetos ambientais associados a atividades, produtos e serviços que a organização controla ou pode influenciar com o objetivo de minimizar ou eliminar impactos para prevenir a poluição.

A nível da gestão da cadeia de abastecimento, dos fornecedores, a PRIO Energy apenas efetua a gestão da logística secundária, isto é, do transporte de camiões. Para tal tem reuniões com frequência com os transportadores, desenvolve a gestão dessa parte, bem como efetua auditorias a fornecedores.

¹¹ https://www.prio.pt/pt/downloads/file116_pt.pdf

O pensamento baseado no risco também já era feito pela PRIO, só não estava formalizado, sendo que é aplicado a todas as áreas. Esta empresa faz a gestão de risco através do BSC, no qual também identificada os *stakeholders*. Sendo que faz a seguinte análise:

“O cliente para nós é um risco ou é uma oportunidade? Nós consideramos que são os dois, portanto é um risco se tivermos um cliente descontente, é uma oportunidade se o cliente estiver contente e digamos que capta novos clientes. Isto no caso de clientes, mas podemos ver a ASAE. Para nós é uma influência negativa, porque se estiver tudo bem nos nossos postos, ninguém sabe que está tudo bem, simplesmente não deixam notificação. É considerada uma influência negativa porque quando há algo que está mal, toda a gente sabe que naquele posto está mal, portanto a ASAE para nós é um risco e nunca uma oportunidade. Seria uma oportunidade se eles comunicassem o que está bem, mas como não o fazem, para nós é um risco”.

A entrevistada concorda que a abordagem de gestão de risco promove a preocupação dos impactos da atividade da organização numa perspectiva a longo prazo, e, portanto, com preocupação com as gerações futuras.

A PRIO tem a preocupação de envolver os colaboradores nas ações sustentáveis implementadas, nomeadamente nos eventos de limpezas de praias, reconstrução de casas abandonadas, entre outras ações. No que toca ao nível de consciencialização dos colaboradores quanto à importância da organização seguir uma estratégia de gestão com preocupações de sustentabilidade, a coordenadora do SIG afirma que eles têm boa noção disso, nomeadamente nas práticas diárias, por exemplo, através da partilha de boleias, e mesmo em termos de refeições que são fornecidas por uma empresa, a PRIO acordou com a mesma que evitasse trazer cuvetes separadas para cada pessoa e procurasse trazer embalagens grandes para as pessoas se servirem.

Relativamente ao nível de envolvimento dos colaboradores para com o SIG, a entrevistada refere que estes têm a necessidade de serem envolvidos dado que têm imensas tarefas nas quais têm que dar resposta, sendo que devem procurar ter tudo organizado de forma a poderem responder a tempo e horas a qualquer questão que lhe seja colocada.

A PRIO tem em conta o ciclo de vida do produto, a nova visão da ISO 14001 sendo, mais uma vez, algo que esta empresa fazia, no entanto não se encontrava esquematizado. A PRIO teve que desenhar o seu ciclo de vida e posteriormente teve que analisar o mesmo para cada produto ou serviço. Na parte da comercialização de combustíveis, por exemplo, vai desde a extração da matéria-prima, o nível de refinação, nos quais a PRIO não tem qualquer tipo de influência. Esta empresa passa a ter influência na logística, na qual entram as emissões para a atmosfera, a utilização de espaços e a energia. As emissões para a atmosfera que advém do transporte de combustíveis, são consideradas um impacto negativo, de forma indireta, que a PRIO tem, sendo que nesse sentido esta empresa influencia os transportadores através da otimização de rotas logísticas. Além das rotas, esta empresa consegue influenciar a nível dos resíduos e na comercialização, sendo que tem uma significância reduzida nos acordos emitidos, dado que os veículos já estão feitos de forma a produzirem o mínimo para o ambiente.

De acordo com a entrevistada, na revisão pela gestão, a estratégia de sustentabilidade e os resultados atingidos são sempre analisados e discutidos. “Por exemplo, no caso dos FSE's, a PRIO tinha como objetivo ter uma redução de 1%, sendo que conseguiu ultrapassar a meta traçada, alcançando 6% de diminuição. Nos recursos hídricos, água, volumes, águas de descargas, depois temos a rota automóvel. Isto são aspetos que nós analisamos anualmente, por essa razão temos que ter tudo organizado porque nós fazemos a revisão do sistema em março, mas contempla tudo desde março do ano anterior” (EPEA).

As ações de melhoria da PRIO promovidas através dos SIG integram ações que promovam o desenvolvimento sustentável.

“Nós temos inclusivamente um departamento de inovação. Internamente solicitamos ideias transversais, para as 3 áreas, que vão a concurso, e as 3 melhores ideias depois ganham um prémio e são implementadas” (EPEA).

As ações que a PRIO Energy desenvolve na área da sustentabilidade passam, por exemplo, por tornar os postos de abastecimento mais apropriados para os ciclistas, instalação de máquinas grandes para lavagem de roupa. Na parte da Bio começou-se a fazer a produção com as recolhas de óleos usados, sendo estes incorporados na produção de biodiesel (Figura 10), substituindo o cereal - a soja, a palma, a colza. Para a recolha de óleos usados, foram colocados também nos postos de abastecimento da PRIO Energy oleões para que as pessoas possam chegar lá e colocar o óleo usado. “A ideia surgiu, achamos excelente então implementamos” (EPEA).



Figura 10. Programa PRIO TOP LEVEL em parceria com a HARDLEVEL
Fonte: PRIO (2019c)

Quanto às principais mudanças nas edições atuais dos referenciais, em termos de benefícios a entrevistada destacou o facto de passar a haver mais organização, sendo que as restantes alterações já se encontravam implementadas na organização.

Tendo em conta a perceção da entrevistada em relação ao papel dos SIG (QAS) no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável na organização, esta afirma que:

“As próprias normas obrigam-nos, digamos assim, a caminhar nesse sentido, as expectativas dos clientes obrigam-nos a caminhar nesse sentido, e como fazem parte do SIG têm que estar envolvidos a 100%. Nós aqui sim temos que demonstrar aos nossos clientes, não é só dizer, é demonstrar aos nossos clientes que estamos preocupados com a questão da sustentabilidade e que estamos a acompanhar todas as normas da legislação, porque cada vez mais os nossos clientes também procuram produtos nesse sentido. Portanto temos que ir acompanhando também a mudança de mentalidade e as transições que o próprio ambiente nos obriga a caminhar.” (EPEA).

Segundo a responsável do SIG, os elementos onde verificam maiores sinergias entre o SIG e a Sustentabilidade são a avaliação de risco e objetivos e as iniciativas de sustentabilidade para a redução do risco. A entrevistada afirma que através da implementação do SIG a empresa consegue alcançar um sucesso sustentado, visto que “há métricas que temos que cumprir, se não as cumprirmos não chegamos aos nossos objetivos”.

A entrevistada perspetiva a PRIO no futuro como sendo “(...) uma empresa, ainda mais conhecida do que aquilo que é atualmente pelos nossos *stakeholders*, sem dúvida que é uma empresa que produz e vende energia, sem dúvida é isso que queremos projetar para o futuro e eventualmente com postos do futuro que possam vir a surgir na cadeia de abastecimento de clientes”.

4.3. Estudo de Caso – Revigrés

A Revigrés foi constituída em 1977, sendo considerada uma referência no mundo cerâmico, especializada na produção de revestimentos e pavimentos cerâmicos. Esta empresa encontra-se sediada em Barrô, Águeda. A Revigrés apresenta como missão: “Contribuir para a criação de ambientes únicos e inspiradores, através da produção de produtos cerâmicos tecnicamente avançados e com alma portuguesa”. A Revigrés estabelece uma relação de estreita parceria e colaboração com diversos profissionais no mercado nacional e internacional, sendo que atualmente se encontra presente em mais de 50 países (Revigrés, 2019c).

Os valores desta empresa passam pela exclusividade, inovação, *design* e criatividade e, por fim, a portugalidade (Revigrés, 2019c). Como a Revigrés é das poucas empresas, dentro da área da cerâmica, que é 100% portuguesa, considerou que seria uma mais valia apostar na portugalidade. “(...) portanto aproveitar o facto de Portugal estar na moda, uma das nossas bandeiras é a portugalidade - somos 100% portugueses” (ERCV). Sendo que, segundo o entrevistado, a diferenciação da Revigrés passa pela portugalidade e inovação. “nós temos cerâmica sensitiva: sem botões, sem teclas, com a incorporação de sensores não visíveis sob a superfície cerâmica”. Em termos de número de trabalhadores este ronda os 330, 340.

Gestão da Sustentabilidade Corporativa

A gestão da sustentabilidade corporativa é considerada um aspeto importante integrado no modelo de negócio e gestão estratégica da Revigrés. Sendo que tudo começa pelo facto de esta empresa ser certificada na qualidade, ambiente e depois ter passado para a responsabilidade social, com o intuito de englobar tudo o que a rodeia. Os parceiros da Revigrés são a comunidade local, sócios, a família, os media, etc. No âmbito da responsabilidade social todos os anos são realizadas sessões com a comunidade local, para avaliação da significância das partes interessadas. Na sessão ocorrida recentemente esteve presente a ESTGA, os media, clientes, fornecedores, reformados que já trabalharam nesta empresa. “Portanto nós tentamos ligarmo-nos com toda a comunidade, com tudo o que nos rodeia.” (ERCV).

A sustentabilidade apresenta cada vez mais importância para a Revigrés. Nesse sentido, no âmbito da economia circular, esta empresa encontra-se numa fase em que todo o seu desperdício em termos de produção é reaproveitado. “Estamos naquela fase em que já quase precisamos de partir material para o incorporar, ou seja, como já o reaproveitamos a 100%, às vezes já estamos quase nesse extremo.” (ERCV). A empresa faz formações aos seus clientes para que, quando há uma renovação, incentivando-os a reutilizarem os cacos que saem, dando indicações específicas do que se pode fazer com os mesmos, no sentido de evitar que estes sejam colocados em lixeiras (economia linear). A sustentabilidade corporativa faz parte da cultura organizacional da empresa e começa na gestão de topo porque “se não começasse, isto não funcionava” (ERCV).

Relativamente aos impactos resultantes da atividade da empresa, o coordenador do SIG da Revigrés aponta o facto de consumirem matérias-primas naturais, o consumo de água que é elevado, bem como as emissões para a atmosfera. No caso das emissões, estas são

controladas “(...) estamos a emitir abaixo do permitido” (ERCV). No caso das águas, a empresa tem 3 ETARIs, portanto a água é tratada. Internamente existem alguns setores em que há ruído, sendo que todos os operadores têm os equipamentos de proteção individual (EPI’s), para minimizar este aspeto interno.

Alguns factos importantes relativos à Revigrés passam pela (Revigrés, 2019a) :

- Distinção como empresa do setor cerâmico que melhor se tem adaptado e reagido aos desafios das alterações climáticas, atribuída pela Euronatura – Centro para o Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentado;
- Distinguida como “Empresa Eficiente” nos Prémios Energy Efficiency Awards Portugal 2010, sendo a Revigrés a única empresa do setor cerâmico a obter esta distinção;
- Apresentação do produto EcoTECH – que integra 90% de materiais reciclados;
- Distinguida nos European Business Awards for Sustainability – Prémios de Inovação para a Sustentabilidade;

Com isto é possível constatar a importância que a Revigrés tem dedicado à questão do desenvolvimento sustentável e todo o trabalho que tem vindo a desenvolver neste âmbito.

Sistemas de Gestão aplicáveis à empresa

A Revigrés encontra-se certificada na área da Qualidade (NP EN ISO 9001:2015), Ambiente (NP EN ISO 14001:2015), Responsabilidade Social (NP 4469-1:2008) e Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4457:2007), sendo que se afirma como sendo a única empresa do subsector de revestimentos e pavimentos cerâmicos em Portugal com quádrupla certificação dos seus sistemas de gestão integrados (Revigrés, 2019c). Segundo o coordenador do SGI¹² da Revigrés, apesar das normas da Responsabilidade Social e Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) serem portuguesas, os princípios em termos de organização são muito semelhantes aos da Qualidade e Ambiente, razão pela qual foi possível juntar tudo num único SGI. No que toca à Segurança e Saúde no Trabalho, a Revigrés cumpre as exigências inerentes a este aspeto “temos os EPI’s necessários, todas as máquinas têm as devidas proteções e os alarmes ativos, etc.”, no entanto não tem certificação neste âmbito.

A empresa começou com a certificação da Qualidade em 1995 sendo a primeira empresa do setor de pavimentos e revestimentos cerâmicos com Qualidade Certificada (Revigrés, 2019c), depois foi o Ambiente já este século e, por fim, a Responsabilidade Social e IDI em 2011, sendo que quando apenas tinham implementado o SGQ e SGA, ainda funcionavam como sistemas separados. Quando se implementaram vários sistemas de gestão considerou-se pertinente criar um SGI. A Revigrés tem gestores individuais para cada um dos sistemas de gestão em que cada um trata dos seus processos, mas depois o coordenador do SGI faz a articulação de todas as partes.

Um dos principais objetivos que levaram a Revigrés a integrar os sistemas de gestão passou pela procura de uma solução mais eficiente e uniforme, concentrando a coordenação em uma só pessoa evitando a duplicação de tarefas. Para tal, a empresa tem um programa informático do SGI que proporciona a todos os colaboradores acederem a toda a documentação, permitindo-o de uma forma fácil, dinâmica e acessível o tratamento das ações e o esclarecimento de dúvidas. Permite ainda um acompanhamento célere das ações e a medição da sua eficácia. “Principal objetivo foi uniformizar para não andarem as coisas dispersas pelos vários setores” (ERCV).

¹² Na Revigrés em vez de se designar Sistema Integrado de Gestão (SIG) é Sistema de Gestão Integrado (SGI)

Inter-relação entre a Sustentabilidade e os Sistemas de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança

No que toca às principais alterações que as novas edições impuseram nos sistemas de gestão da Revigrés, o coordenador do SGI destaca a gestão do risco, que veio ajudar bastante no sentido em que as normas anteriores falavam muito em ações preventivas, e as empresas tinham muita dificuldade em perceber o que era uma ação preventiva. Através do pensamento baseado no risco, a empresa passou a traçar as coisas de modo diferente, começou a analisar quais são os riscos da sua atividade, bem como o que poderia melhorar nesse sentido.

Relativamente ao anexo SL, o coordenador do SGI afirma que a empresa não necessitou deste, dado que foi uma evolução gradual. “Como tínhamos tudo já mais ou menos integrado, não precisamos.” (ERCV).

De acordo com o entrevistado, a implementação do SIG apoia a organização a desenvolver um modelo de gestão mais abrangente: “O facto da gestão de topo olhar para estas normas como uma ferramenta de gestão estratégica, que permite, nada mais nada menos, do que ajudar na gestão da empresa”, sendo que tudo o que é em termos estratégicos passa pela qualidade, ambiente, IDI e responsabilidade social. O facto das práticas de gestão da qualidade, ambiente, responsabilidade social e IDI estarem estruturadas num sistema de gestão trouxe como vantagens a uniformização, a interligação de todos os processos e o facto de ser feito de forma mais sistemática. Desta forma a sustentabilidade é integrada com maior orientação estratégica e de forma mais sistemática.

Relativamente ao contexto organizacional, o coordenador do SGI afirma que este não era feito da mesma forma que é feito atualmente devido à responsabilidade social. “Não foi porque a ISO 9001:2015 entrou, mas sim porque já tínhamos essa preocupação com a responsabilidade social. A ISO 9001:2015 veio dar o empurrão, através da qual tivemos que passar a fazer esta análise” (ERCV).

A análise do contexto organizacional é implementado através da realização de sessões com pessoas externas, a empresa abre uma vez por ano à comunidade, para a comunidade perceber o que é que a Revigrés faz, demonstrando que não tem nada a esconder e, para além disso, os clientes vêm à Revigrés todos os meses, sendo que os clientes desta empresa são revendedores, como é o caso da Leroy Merlin, da Macovex, entre outros. Relativamente à identificação e gestão dos *stakeholders*, esta já se encontrava implementada na empresa, no entanto foi melhorada com a imposição da ISO, passando a ser feita de forma mais sistemática.

Os *stakeholders* mais importantes para a Revigrés são os sócios, colaboradores, fornecedores, clientes e comunidades vizinhas, “depois há uns que andam no limite, tem a ver com a estratégia, podem passar a parte interessada como, entretanto, deixam de ser, isto é dinâmico.” (ERCV). A gestão da comunicação com os *stakeholders* é feita de diversas formas: a empresa comunica de forma sistemática com todos os clientes através de uma revista digital que contém as novidades, aos fornecedores é entregue ou enviado por email uma série de normas que têm que cumprir. Além disso esta empresa tem alguns fornecedores que lhe apresentam propostas para desenvolver novos produtos e se eles tiverem não conformidades a Revigrés ajuda-os a melhorar nessa questão, sendo que existe uma constante comunicação e esta ligação. Quanto aos novos colaboradores que entram na empresa, é realizada uma integração antes de começarem a trabalhar, é-lhes entregue o manual de integração com os princípios da empresa e os principais contactos. De acordo com o entrevistado, “(...) comunicamos bem, e depois mesmo com as visitas que fazemos cá, a abertura que temos à comunidade, esta forma de comunicar, não temos nada a esconder”.

Tendo em conta a política do Sistema de Gestão Integrado da Revigrés, esta compromete-se a (Revigrés, 2019c):

- Prevenir a poluição através do planeamento de estratégias e atividades “para a gestão da qualidade total considerando aspetos de responsabilidade social e ambientais de forma a prevenir, mitigar ou minimizar os impactes negativos causados, promovendo a proteção do ambiente.”, bem como utilizar as melhores tecnologias disponíveis que garantam a prevenção da poluição, racionalização no consumo de recursos e comprometimento face à reutilização e à reciclagem;
- Cumprir os requisitos legais, normativos e regulamentares;
- Procurar melhorar continuamente através do desenvolvimento, implementação e melhoria do Sistema de Gestão Integrado, assim como dos indicadores associados à monitorização dos processos por forma a garantir uma orientação para os resultados e a melhoria do desempenho ambiental;
- Comunicar com o objetivo de promover a partilha de experiências e manter a comunicação e envolvimento com os stakeholders relevantes, “prestando informações relativas às questões ambientais e de responsabilidade social, entre outras, decorrentes das atividades desenvolvidas pela Revigrés”.

De acordo com esta política é notória a preocupação que a Revigrés tem em integrar a sustentabilidade nesta.

A Política de Qualidade da Revigrés passa por promover a vivência da Qualidade Total, que permita ir ao encontro da satisfação dos *stakeholders* relevantes, através da melhoria contínua da qualidade dos seus produtos e serviços. Quanto à Política Ambiental, a Revigrés pretende “integrar na sua estratégia de atuação, a melhoria contínua do desempenho ambiental nas suas atividades, cumprindo as obrigações de conformidade, prevenindo a poluição e protegendo o ambiente” (Revigrés, 2019a).

A Revigrés tem vindo a apostar cada vez mais na eco inovação na construção por forma a contribuir para um futuro sustentável, sendo que significa equacionar a proteção do ambiente, a eficiência energética, a preservação da saúde e do bem-estar, bem como uma maior integração arquitetónica (Revigrés, 2019b).

A Política Ambiental assenta na valorização de mais de 95% dos resíduos do processo e sua incorporação na produção, na opção pelo ECODSIGN, na reutilização da totalidade das águas residuais industriais, na gestão das emissões de CO₂ e implementação de medidas para a sua redução, na utilização de matérias-primas inertes e consequente redução de resíduos perigosos, na implementação de um plano de racionalização energética dos processos e equipamentos, bem como na utilização de embalagens recicladas na sua totalidade e paletes tratadas (Revigrés, 2019a).

A disseminação da estratégia de sustentabilidade, ou seja, as políticas e as ações vêm da gestão de topo e do grupo estratégico da Revigrés. Existe o orçamento da gestão de topo que tem diversas fases, a assembleia geral que é para apresentar contas aos diversos sócios. Depois desta fase, as contas em termos comerciais são feitas em março, é o prazo estabelecido para o encerramento de contas do ano anterior. Por fim entra a revisão do SIG, sendo que o grupo estratégico reúne de 3 em 3 meses para verificar se os objetivos estão a ser cumpridos ou não. Na Revigrés não existe departamento da sustentabilidade, sendo que esta é estruturada através da conjugação de esforços de todos, que começa na gestão de topo.

Relativamente ao pensamento baseado no risco, este não era implementado pela Revigrés, “(...) apesar de na norma existir o planeamento da qualidade, bem como o planeamento e alterações que tínhamos que fazer no planeamento de instalações de um determinado

equipamento, isso fazia-se, mas nunca se pensou o que é que isto tudo pode causar, quais são os riscos, o que é que pode acontecer” (ERCV).

De acordo com o entrevistado, a gestão de risco é uma ferramenta importante para o desenvolvimento da análise dos impactos da organização, sendo que foi das ferramentas mais importantes e da qual estão a tirar bastantes proveitos. A ferramenta utilizada para fazer a gestão do risco é a análise SWOT. A abordagem de gestão de risco promove a preocupação dos impactos da atividade da organização numa perspetiva a longo prazo, e, portanto, com preocupação com as gerações futuras, “(...) vê-se mais isso na SWOT do ambiente e na SWOT da responsabilidade social. Aí nota-se mais essa preocupação” (ERCV).

A análise SWOT elaborada pela Revigrés começa pela gestão estratégica e, posteriormente, cada uma das áreas – Qualidade, Ambiente, IDI e Responsabilidade Social é responsável por realizar a SWOT que lhe corresponde. “Estas SWOT’s apesar de serem individuais, estão ligadas, porque há pontos fracos num determinado setor que são transversais a outros setores” (ERCV).

A Revigrés tem a preocupação de envolver os colaboradores nas ações sustentáveis implementadas. Tem também projetos na área da responsabilidade social através da colaboração de forma ativa com a comunidade exterior. “(...) por exemplo, IPSS que tenham pessoas carenciadas, nós estamos a começar a formar uma equipa para estar disponível, 2/3 colaboradores da Revigrés, para ir ajudar no que for preciso” (ERCV). Existem colaboradores que se deslocaram até às zonas onde houve incêndios, no sentido de questionarem quais as necessidades das pessoas afetadas e, posteriormente entregaram diretamente os bens às pessoas. Além disso, a Revigrés promove reuniões com os colaboradores da empresa para que aqueles que efetuam ações deste cariz transmitam aquilo que fazem e incentivem os restantes a fazer o mesmo.

O nível de envolvimento dos colaboradores com o SIG é elevado, sendo que este é promovido através da divulgação das políticas e indicadores “(...) e depois eles quase que já não sabem fazer as coisas sem terem esta parte. O novo colaborador quando cá entra a primeira coisa que faz é a integração, passa 3 dias por todos os setores da empresa, antes de iniciar as suas funções” (ERCV).

Na fase da conceção e desenvolvimento de produtos a Revigrés tem duas questões que estão sempre presentes, nomeadamente a preocupação em termos ambientais e a qualidade. Aquando da implementação de uma matéria-prima nova na conceção, a Revigrés tem a preocupação de analisar qual o impacto que esta pode causar em termos ambientais e de responsabilidade social. Estas preocupações estão inseridas num programa informático de gestão da conceção e desenvolvimento de novos produtos.

Além disso, na fase da conceção, a Revigrés tem em conta o ciclo de vida do produto “(...) e temos mais do que isso, nós temos uma EPD¹³, nós envolvemos os nossos clientes, por exemplo, quando há uma demolição o que é que têm de fazer com os cacos, por exemplo. Nós reaproveitamos tudo... Os nossos fornecedores de algumas matérias-primas levam os cacos cozidos para os moerem e depois entregam-nos, já moído, para nós incorporarmos. Por isso é que este ciclo já está bem presente na organização” (ERCV).

Relativamente à conceção e desenvolvimento dos processos produtivos, a sustentabilidade já se encontra incorporada. Nos novos processos, no âmbito da preocupação ambiental e responsabilidade social, a Revigrés está com dois projetos no sentido de reduzir o consumo de

¹³ Declaração Ambiental de Produto – documento verificado e registado independentemente, que comunica informações transparentes e comparáveis sobre o impacto ambiental do ciclo de vida do produto) <https://www.environdec.com/What-is-an-EPD/>

água: adquiriu um equipamento para retificar a seco, ou seja, não utilizar água na fase de retificação do produto, “(...) outro projeto que temos tem a ver com a inovação, nós utilizamos muita água para fazer a pasta e as misturas, e depois essa água é vaporizada, ou seja, não é aproveitada. Este projeto já está numa fase muito desenvolvida, que é o estudo para que não seja necessário a utilização de água nesse processo. Ou seja, toda essa sustentabilidade, nós estamos a pensar nela” (ERCV).

Além disso, no âmbito da logística, a Revigrés procurou desenvolver uma solução no sentido de fazer com que os contentores ou camiões que transportem os seus produtos atinjam o máximo volume, visto que em termos de capacidade de peso estes iam a menos de meio. Para tal, tenta criar parcerias com algumas empresas cujos produtos são mais leves que os seus e que tenham o mesmo destino, para que possam ir no mesmo contentor. Através desta racionalização de transportes, a Revigrés consegue interligar aqui diversos aspetos pertinentes, nomeadamente a questão do ambiente, responsabilidade social, com outros parceiros que não sejam da área da cerâmica. Ademais, com o fim de reduzir a utilização de madeira para fazer as paletes, a Revigrés alterou o seu *packing list*, para que todos os seus formatos utilizem uma única dimensão de paleta.

A empresa comunica os resultados internamente aos sócios nas assembleias gerais, sendo que posteriormente ocorre a revisão do SIG, isto é, a informação é transmitida a todos os departamentos, os quais comunicam a informação aos colaboradores de cada área. As ações de melhoria promovidas através do SIG da Revigrés integram ações que promovam o desenvolvimento sustentável, nomeadamente a diminuição do número de paletes, as embalagens utilizadas são recicladas e a redução do uso de plásticos.

No que toca às principais mudanças nas edições atuais dos referenciais, estas trouxeram melhorias para a Revigrés, nomeadamente “a da gestão de risco que é mais orientada para a parte da sustentabilidade, foi a maior dificuldade. Todas as outras transições foram mais pacíficas, a integração do pensamento baseado no risco é que veio mudar o pensamento, passamos a ver isto de forma diferente” (ERCV). Além disso, de acordo com o entrevistado, as novas versões das normas trouxeram uma grande ênfase para a liderança, afirma que são muitos os aspetos onde é necessária a intervenção da gestão de topo.

Relativamente ao papel que o SIG tem no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável, o entrevistado mencionou “Eu não te consigo dizer desta forma – têm. Porque tudo começa com a aprovação de um orçamento, começa na gestão de topo que define as estratégias, ao mesmo tempo que é sustentável nos diversos vetores. Toda a estratégia já vem delineada para cada um dos 4 vetores, quando digo 4 estou a falar da Qualidade, Ambiente, Responsabilidade Social e IDI, pensando sempre que uma empresa é para dar lucro” (ERCV).

Tendo em conta a perspetiva evolutiva dos sistemas de gestão, o entrevistado considera que esta não trouxe benefícios para a empresa dado que no fundo já pensavam dessa forma. A Revigrés tem uma série de preocupações, sendo que uma delas é a sustentabilidade. Nesse sentido, a direção tem em conta essas preocupações ao mesmo tempo que procura ser sustentável, através de uma conjugação de esforços.

De acordo com o coordenador do SGI, os elementos onde se verificam maiores sinergias entre o Sistema Integrado de Gestão e a Sustentabilidade Corporativa são a avaliação do risco e objetivos através da qual melhorou muito e substancialmente a revisão da melhoria contínua. Sendo que estes dois elementos têm que estar sob a supervisão da gestão de topo (decisor/liderança), os restantes elementos encontram-se interligados.

Segundo o entrevistado, através da implementação do SIG a empresa consegue efetivamente alcançar um crescimento sustentado. “Tanto consegue que nestes últimos anos a empresa nunca deu prejuízo. Se não houvesse estas sinergias todas, desde a gestão de topo passando pelos elementos todos, isto não seria possível” (ERCV).

O coordenador do SGI perspetiva a Revigrés com “(...) um futuro risonho, dentro daquilo que nós conseguimos fazer, sendo que há aspetos que nós não conseguimos controlar... Assim como em termos ambientais, não sei ou isto dá uma grande volta ou então não vamos estar aqui para contar a história aos nossos netos” (ERCV).

4.4. Estudo de Caso – CIMPOR

A CIMPOR foi fundada em 1976 como empresa pública, tendo nos anos 90 sido privatizada com a entrada de alguns capitais nacionais e com outros estrangeiros. O seu processo de internacionalização teve início no ano de 1992 com a expansão para mercados como Espanha, Marrocos, Tunísia, Moçambique, Egito, África do Sul, Brasil, Turquia, Índia e, por fim, China (ECJR).

Em 2012, o grupo Camargo Corrêa através de uma OPA (Oferta Pública de Aquisição) em bolsa passou a deter aproximadamente 95% do capital, dividindo parte dos seus ativos à data com o grupo Votorantim. A CIMPOR foi então integrada numa *holding*, o Grupo Intercement, onde ganhou dois novos mercados – Argentina e Paraguai, mas em contrapartida, perdeu os ativos de China, Turquia, Marrocos, Tunísia e Espanha (ECJR).

Em 2019 um grupo cimenteiro de capitais turcos designado OYAK adquiriu a totalidade dos negócios da CIMPOR em Portugal e Cabo Verde. A CIMPOR em Portugal contempla hoje em dia 3 fábricas – Souselas, Alhandra e Loulé -, e os entrepostos comerciais de agregados e betões (CIMPOR, 2019c).

A CIMPOR é um dos maiores *players* a nível nacional, no entanto está muito dependente do mercado de exportação, apesar de se notar algum crescimento do negócio do cimento em Portugal nos últimos anos após alguma contração do consumo dos anos anteriores. A CIMPOR exporta para alguns mercados emergentes, nomeadamente Norte de África, África Subsariana, República Democrática do Congo, Argélia. Também tem exportado para o Brasil, EUA, Inglaterra. Portanto a CIMPOR tem uma diversidade muito grande de mercados e isso é o que vai mantendo em laboração as suas 3 unidades fabris. No caso de Souselas, esta unidade tem uma capacidade de produção de 2,4 milhões de toneladas de clínquer, e 3,5 milhões de toneladas de cimento. Esta empresa tem em funcionamento a linha de produção mais rentável e sustentável, quer do ponto de vista ambiental quer do ponto de vista económico para a CIMPOR (ECJR).

A missão desta empresa passa por crescer e desenvolver-se em conjunto com os clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e comunidades, direcionados pela inovação, sustentabilidade e excelência operacional. Relativamente à visão da CIMPOR para 2023, esta pretende diferenciar-se junto dos clientes pelo nível de parceria e serviços, estando sempre entre as dez maiores e as cinco mais sólidas e rentáveis empresas internacionais do setor (CIMPOR, 2019c). No caso de Souselas, esta unidade consegue desenvolver produtos específicos à solicitação de cada um dos clientes, por exemplo, o fornecimento de cimento especial para a construção de uma barragem (ECJR).

Outro pilar da visão da CIMPOR passa por não perder o foco da sustentabilidade, para tal esta empresa procura racionalizar o consumo de energia elétrica e energia fóssil, uma vez que representa uma considerável fatia dos seus custos. Além disso, a CIMPOR apresenta uma forte preocupação no âmbito da segurança, tanto para os colaboradores como para os

visitantes, uma vez que tem máquinas a trabalhar continuamente. Além disso, pretende garantir que as pessoas tenham as condições de segurança necessárias para a realização das suas atividades, procurando mitigar o risco; resultado desta constante preocupação é o facto de não se terem verificado acidentes graves e/ou mortais nos últimos anos nas suas instalações.

Os valores desta empresa assentam no (CIMPOR, 2019c, p.7):

- Respeito pelas pessoas e meio ambiente, isto é, agir sempre de forma correta e justa em relação aos seus acionistas, profissionais, clientes, fornecedores, organismos governamentais, às comunidades e à sociedade em geral;
- Atuar de forma responsável através do cumprimento daquilo que é estabelecido nos requisitos legais dos países e regiões onde atua, bem como agir de forma íntegra de acordo com as normas universais de boa convivência humana;
- Transparência com o fornecimento de informações claras e abrangentes sobre as atividades, realizações, políticas e desempenho das áreas Operacionais, da Qualidade, do Ambiente e de Saúde e Segurança;
- Foco no resultado, isto é, procurar sempre maximizar o desempenho;
- Qualidade e Inovação, nomeadamente a garantia da melhor qualidade na execução de serviços ou no fornecimento de produtos aos clientes, a par do investimento contínuo no aperfeiçoamento das suas atividades bem como dos seus profissionais;
- Cuidado e respeito pela vida, isto é, assegurar a saúde e a segurança das pessoas e operar em harmonia com o meio ambiente.

Para além disso, a CIMPOR apresenta como princípios a prevenção e minimização dos impactos ambientais e riscos de saúde e segurança das suas operações, aliadas à educação, capacitação e comprometimento dos seus profissionais e fornecedores de serviços relativamente aos aspetos ambientais, de saúde, segurança e responsabilidade social (CIMPOR, 2019c).

O número de trabalhadores diretos de Souselas são 109 pessoas e cerca de 150 colaboradores indiretos. Quanto às outras fábricas, a de Alhandra em termos de capacidade é semelhante à de Souselas. Sendo a fábrica de Loulé a mais pequena em termos de dimensão quando comparada com as duas anteriores, tem uma capacidade de produção de 500 mil toneladas.

O cimento constitui o núcleo central da atividade da CIMPOR em Portugal, sendo os betões, agregados e as argamassas produzidos e comercializados numa ótica de integração vertical. O elevado *know-how* técnico da CIMPOR resulta de uma forte e consolidada política de investimentos em Investigação e Desenvolvimento que lhe permitiu posicionar-se na vanguarda do desenvolvimento industrial do seu sector de atividade, com produtos de qualidade reconhecida e certificada (CIMPOR, 2019a).

Gestão da Sustentabilidade Corporativa

A sustentabilidade corporativa é um aspeto importante integrado no modelo de negócio e na gestão estratégica, bem como para os *stakeholders* da CIMPOR. Esta empresa foi desenvolvendo algumas parcerias com empresas locais, sendo que em Souselas existe uma particularidade, uma vez que a unidade fabril foi instalada e a população cresceu ao seu redor. Desta forma, se não existir a dinâmica de todos serem sustentáveis, a CIMPOR acabaria por comprometer o futuro da população, visto que uma parte da mesma trabalha nesta empresa, ao mesmo tempo que a imagem da CIMPOR ficaria defraudada por parte da população. Visto isto, a CIMPOR procura desenvolver-se tendo em conta os seus *stakeholders*, organiza anualmente dois eventos, nomeadamente a semana de portas abertas para a população,

universidades e escolas, e o Dia da Criança que é desenvolvido dentro dessa semana, onde são realizadas diversas atividades com as crianças (CIMPOR, 2019c, ECJR). Além disso, a CIMPOR procura ter uma relação próxima com a autarquia no sentido de ter o menor impacto na população, bem como diminuir o impacto visual da pedreira. Dinamiza em conjunto com as entidades locais, atividade de cariz social procurando promover o bem-estar, desenvolvimento social e económico. A sustentabilidade corporativa faz parte da cultura organizacional da CIMPOR, sendo que as ações descritas acima são transversais a toda a estrutura do grupo, transmitindo uma imagem positiva da empresa (ECJR).

Relativamente aos impactos mais importantes, resultantes da atividade da empresa, tanto positivos como negativos, o gestor de otimização da CIMPOR referiu que nesta empresa existe uma tendência para pensar inicialmente nos impactos negativos. Destaca-se a laboração da fábrica que causa um impacto visual devido à exploração da pedreira sendo que, neste sentido, a empresa tem um plano de recuperação paisagística em curso para minimizá-lo. A CIMPOR procura também minimizar e controlar a movimentação de camiões, bem como diminuir o impacto para quem circula na estrada. Para além disso, esta empresa tem a preocupação de minimizar o ruído causado pelas máquinas, adotar motores cada vez menos ruidosos bem como garantir que os colaboradores têm todo o tipo de proteção necessária. Relativamente aos impactos positivos, estes passam por fazer circular a economia através do desenvolvimento de empego, bem como do conhecimento técnico e científico (ECJR).

A CIMPOR tem consciência das implicações que a sua atividade industrial tem na segurança e saúde dos seus colaboradores, e nesse sentido pretende contribuir para o Desenvolvimento Sustentável, através de uma estratégia responsável, assegurando a melhoria contínua do seu desempenho. Tendo em conta o compromisso com o Desenvolvimento Sustentável, esta empresa participa ativamente em diversos grupos de trabalho nacionais e internacionais e fomenta a divulgação e partilha da informação técnica responsável nesta área (CIMPOR, 2019b).

Sistemas de Gestão aplicáveis à empresa

Esta empresa tem implementado um Sistema de Gestão Integrado (SGI) – Qualidade, Ambiente e Segurança -, que se encontra certificado nos 3 referenciais normativos ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008, respetivamente. Para além disso, a CIMPOR tem também o registo no EMAS (Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria) que se caracteriza por ser uma adesão voluntária das empresas no âmbito ambiental (ECJR).

O SGI da Qualidade, Ambiente e Segurança implementado na CIMPOR, tem como objetivo assegurar a aplicação de um conjunto de práticas de gestão replicáveis, para garantir a sustentabilidade do negócio da Empresa, aumentando o desempenho dos processos e da qualidade dos produtos, assegurando a proteção do ambiente e contribuindo para a melhoria das condições de segurança e saúde do trabalho dos seus colaboradores e, conseqüentemente aumentar a satisfação das demais partes interessadas (CIMPOR, 2019c).

Inter-relação entre a Sustentabilidade e o Sistema de Gestão Integrado – Qualidade, Ambiente e Segurança

Com as novas versões dos referenciais normativos, a CIMPOR tem procurado ter uma visão mais abrangente, mas também mais aberta. A análise do contexto organizacional já era implementada por esta empresa através de serviços centrais que fazem a agregação da componente do contexto. A identificação e gestão dos *stakeholders* era também implementada por esta empresa desde sempre tendo em conta a cultura organizacional da CIMPOR,

nomeadamente a sua abertura à comunidade local, aos fornecedores e clientes. A nível dos *stakeholders* mais importantes, o gestor de otimização destaca a autarquia, os colaboradores, os clientes, a comunidade local e os acionistas.

De acordo com o entrevistado, os requisitos definidos no capítulo do contexto da organização promovem uma gestão mais aberta e permeável e, portanto, mais consciente e responsável por parte da organização, dado que apresentam uma política mais aberta, mais transparente não só com os *stakeholders*, como também com os parceiros e colaboradores, nomeadamente uma maior receptividade às sugestões (ECJR).

No âmbito das políticas definidas, a nível da qualidade a CIMPOR pretende garantir a satisfação dos seus clientes, com os quais tem uma relação de longa data, bem como a sua quota de mercado. Em termos ambientais existe um grande foco nos requisitos legais, sendo que para evitar ter algum acidente ambiental, a melhor técnica passa por cumprir os requisitos legais estabelecidos assim como estar na vanguarda das Melhores Técnicas Disponíveis (MTD). Por fim, as políticas no âmbito da segurança passam por minimizar os acidentes laborais (ECJR).

A gestão do risco já era feita pela CIMPOR, nomeadamente na área do ambiente e segurança, sendo que houve desenvolvimento desta área de gestão com a introdução desta exigência no SGI (QAS), ao mesmo tempo que permite à empresa atuar de forma mais responsável. O gestor de otimização da CIMPOR afirma que a gestão do risco é uma ferramenta importante para o desenvolvimento da análise dos impactos da organização, bem como promove uma análise desses mesmos impactos. Além disso, esta abordagem promove a preocupação com os impactos da atividade da organização numa perspetiva a longo prazo, e, desta forma, com preocupação com as gerações futuras (ECJR).

De acordo com o entrevistado, a CIMPOR tem a preocupação de envolver os colaboradores nas ações sustentáveis implementadas através da política de transparência para com os mesmos. Relativamente ao nível de consciencialização dos colaboradores quanto à importância da organização seguir uma estratégia de gestão com preocupações de sustentabilidade, este ainda não é a 100%, no entanto a empresa tem trabalhado nesse sentido. Quanto ao nível de envolvimento dos colaboradores com o SGI, verifica-se que até ao nível operacional estes encontram-se envolvidos, sendo que existe a preocupação em trazer os colaboradores do nível mais básico para este tipo de ações.

Na fase da conceção e desenvolvimento de produto a consciencialização e as preocupações ambientais e sociais são um elemento presente nos projetos, nomeadamente na conceção de um tipo de cimento novo, que vem na perspetiva de procurar que responda às necessidades do cliente, mas que também tenha a contribuição da pegada ecológica mais baixa. Além disso, o ciclo de vida do produto também é tido em conta nesta fase (ECJR).

Na CIMPOR são traçados objetivos para todos os anos tendo em conta cada um dos referenciais normativos – qualidade, ambiente e segurança, sendo que se faz o acompanhamento mensal dos mesmos. No vetor ambiental, esta empresa tem desenvolvido ao longo destes anos técnicas eficientes para controlar o número de partículas que saem das chaminés, sendo que nesse sentido reformularam os meios filtrantes de modo a garantir o cumprimento legal, bem como ter um impacto mais reduzido. No vetor social a CIMPOR dinamiza e ajuda a comunidade local, por exemplo, através de campanhas de recolha de tampas para o Hospital Pediátrico e a participação em ações de apoio aos bombeiros. As ações de melhoria promovidas através do SGI da CIMPOR integram ações que promovam o desenvolvimento sustentável, nomeadamente um programa de gestão da água (ECJR).

As principais mudanças nas edições atuais dos referenciais normativos trouxeram melhorias para os resultados desta empresa, nomeadamente para a área da sustentabilidade ambiental (ECJR). De acordo com o entrevistado, o SGI da CIMPOR é robusto e maduro, responde claramente às exigências legais e normativas, além de que tem alguma capacidade de antever certo tipo de necessidade. Ao mesmo tempo é um sistema eficaz na medida em que esta empresa não tem tipo registos de não conformidades.

Relativamente aos elementos do sistema de gestão onde se identificam maiores sinergias entre o SGI e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa, o gestor de otimização da CIMPOR destaca a organização/decisor, dada a visão macro do contexto empresarial e do que se pretende no futuro, seguindo-se os critérios, a avaliação de risco e objetivos através dos quais a empresa define o que pretende atingir e como vai controlar esses objetivos, as iniciativas de sustentabilidade para a redução de risco, sendo que a revisão e melhoria contínua são essenciais.

O gestor de otimização afirma que através da implementação do SGI a empresa consegue alcançar um sucesso sustentado, bem como acredita que a CIMPOR venha a ser um dos maiores *players* internacionais, cada vez mais focada na área da sustentabilidade, produzindo cimento com uma pegada ambiental baixa, reduzida emissão de CO₂ e a utilização de combustíveis alternativos.

Capítulo 5. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo serão analisados e discutidos os resultados obtidos através da realização dos estudos de caso nas empresas Ria Blades, PRIO Energy, Revigrés e CIMPOR, bem como os dados recolhidos ao longo da divulgação do inquérito por questionário a empresas com atividade em Portugal.

5.1. Estudos de Caso

Este estudo tinha como principal objetivo perceber se um Sistema Integrado de Gestão suporta a implementação de um modelo de Gestão de Sustentabilidade Corporativa. Os resultados indicam que efetivamente existe uma relação entre o SIG e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa. Nesse sentido, e tendo em conta os objetivos específicos definidos neste estudo, serão analisadas as relações entre existentes entre os resultados obtidos e os objetivos definidos.

Perceção das empresas envolvidas nos estudos de caso relativamente ao papel do SIG (QAS) no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável

Relativamente ao papel do SIG no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável na organização, a coordenadora do SIG da Ria Blades destacou a melhoria contínua do sistema, dado que “(...) nós ao querermos fazer uma melhoria do sistema, temos também que contribuir para a sustentabilidade da organização, quer económica, quer ambiental ou social.” (ERBCB). No caso da PRIO Energy, a entrevistada mencionou que o SIG desempenhava um papel importante para o desenvolvimento do modelo de gestão mais sustentável, devido a todos os requisitos que são exigidos, sendo que com a implementação do SIG é promovida uma melhoria contínua do desempenho ambiental, através da identificação e avaliação de aspetos ambientais associados às atividades, produtos e serviços que a organização controla ou pode influenciar, tendo como objetivo a minimização ou eliminação dos impactos no sentido de prevenir a poluição. Já o coordenador do SGI da Revigrés não aparentou estar muito convicto quanto ao facto do SIG ter um papel importante no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável

De acordo com o gestor de otimização da CIMPOR, a implementação do SIG apoia a organização a desenvolver um modelo de gestão mais abrangente, uma vez que a gestão de topo olha para os referenciais normativos como uma ferramenta de gestão estratégica, que permite ajudar na gestão da empresa. Sendo que o facto de estarem estruturadas num único sistema de gestão trouxe como vantagens a uniformização, a interligação de todos os processos e o facto de ser feito de forma mais sistemática, fazendo com que a sustentabilidade seja integrada com maior orientação estratégica e de forma mais sistemática.

Processo evolutivo dos referenciais normativos que suportam a implementação de SIG tem e o seu impacto na interligação entre a gestão da sustentabilidade e os SIG

Relativamente ao processo evolutivo dos referenciais normativos que suportam a implementação do SIG, as empresas em estudo afirmam que a maioria das alterações que as novas versões vieram trazer, já se encontravam incorporadas na sua organização, sendo a formalização, simplificação dos requisitos, a uniformização e a organização as principais vantagens mencionadas pelos entrevistados. No entanto, existem alguns aspetos mencionados pelos entrevistados evidenciando que o processo evolutivo trouxe mais vantagens do que aquelas que as empresas percecionaram, nomeadamente no caso da Ria Blades que passou a dar mais importância à gestão dos *stakeholders*. Este aspeto assume uma enorme importância tendo em conta o ambiente extremamente competitivo no qual as empresas se inserem, sendo

que tem que haver uma análise constante deste aspeto, bem como na questão da gestão da sustentabilidade corporativa, uma vez que este fator desempenha um papel importante neste âmbito.

Para além disso, é também mencionado que com a imposição das novas edições das normas, a gestão do risco passou a ser feita de forma sistemática, sendo esta uma ferramenta importante para o desenvolvimento da análise dos impactos da organização.

No caso da PRIO, a empresa já implementava a maioria dos requisitos, o que poderá estar relacionado com o facto desta empresa ter um SIG mais maturo, visto que este já se encontra implementado desde 2008. A grande vantagem que as novas edições trouxeram para a PRIO prende-se com a formalização do pensamento baseado no risco, a organização, bem como a melhor estruturação.

No caso da Revigrés, o coordenador do SGI dá uma ênfase no pensamento baseado no risco, que, segundo o entrevistado é mais orientado para a sustentabilidade, bem como é um aspeto importante para o desenvolvimento da análise dos impactos da organização. A gestão do risco veio revolucionar determinados procedimentos da gestão da empresa, sendo que foi das ferramentas mais importantes e da qual estão a tirar bastantes proveitos, bem como a ênfase na liderança, dado que são muitos os aspetos onde é necessária a intervenção da gestão de topo. Quanto à gestão dos *stakeholders*, esta foi melhorada com a imposição da ISO, passando a ser feita de forma mais sistemática. No entanto, tendo em conta a perspetiva evolutiva dos sistemas de gestão de modo geral, segundo o entrevistado, esta não trouxe benefícios para a empresa, visto que no fundo já pensavam dessa forma.

De acordo com o gestor de otimização da CIMPOR, os requisitos definidos no capítulo do contexto da organização promovem uma gestão mais aberta e permeável e, portanto, mais consciente e responsável por parte da organização, dado que têm uma política mais aberta, mais transparente. A gestão do risco já era feita pela CIMPOR, nomeadamente na área do ambiente e segurança, sendo que houve desenvolvimento desta área de gestão com a introdução desta exigência no SGI (QAS), ao mesmo tempo que permite à empresa atuar de forma mais responsável. Segundo o entrevistado, as principais mudanças nas edições atuais dos referenciais normativos trouxeram melhorias para os resultados da empresa, nomeadamente para a área da sustentabilidade ambiental.

Principais práticas, metodologias implementadas no SIG que mais promovem a integração da sustentabilidade nas operações das organizações

É evidente a preocupação que a Ria Blades tem no envolvimento de todos os seus colaboradores nas práticas de melhoria, sendo que esta é uma área que aparenta estar bem trabalhada nesse sentido, uma vez que os colaboradores estão sempre a par do que se está a passar dentro da unidade fabril. Para além disso, os colaboradores são estimulados a apresentar sugestões de melhoria no âmbito do sistema de reconhecimento de sugestões e melhorias promovido pela empresa, através das quais posteriormente são recompensados.

As ações de melhoria promovidas através do SIG da PRIO integram ações que promovam o desenvolvimento sustentável, nomeadamente a solicitação de ideias para as 3 áreas que posteriormente vão a concurso e as 3 melhores ideias depois ganham um prémio e são implementadas na empresa. Na parte da Bio começou-se a fazer a produção com as recolhas de óleos usados, sendo estes incorporados na produção de biodiesel.

Relativamente à Revigrés, esta apresenta uma Política Ambiental que assenta na valorização de mais de 95% dos resíduos do processo e a sua incorporação na produção, destaca-se a gestão das emissões de CO₂ para a atmosfera e implementação de medidas para a sua redução, a reutilização da totalidade das águas residuais industriais, a opção pelo *ecodesign*, a

implementação de um plano de racionalização energética dos processos e equipamentos, bem como na utilização de embalagens recicladas na sua totalidade e paletes tratadas. Esta empresa encontra-se numa fase da economia circular em que todo o seu desperdício em termos de produção é reaproveitado. A empresa faz formações aos seus clientes para incentivá-los a reutilizarem os desperdícios, dando indicações específicas do que se pode fazer com os mesmos, no sentido de evitar que estes sejam colocados em lixeiras (economia linear). No âmbito da preocupação ambiental e responsabilidade social, no sentido de reduzir o consumo de água, a empresa adquiriu um equipamento para retificar a seco, e reaproveita a água utilizada na fase da produção. As ações de melhoria promovidas através do SIG da Revigrés integram ações que promovam o desenvolvimento sustentável, nomeadamente a diminuição do número de paletes, as embalagens utilizadas são recicladas e a redução do uso de plásticos, bem como a racionalização de transportes.

A CIMPOR tem desenvolvido técnicas eficientes para controlar o número de partículas que saem das chaminés. No vetor social a CIMPOR dinamiza e ajuda a comunidade local. As ações de melhoria promovidas através do SGI da CIMPOR integram ações que promovam o desenvolvimento sustentável, nomeadamente um programa de gestão da água.

As principais práticas e metodologias implementadas no SIG que mais promovem a integração da sustentabilidade nas operações das organizações passam pela separação e reutilização de resíduos nos processos produtivos, a utilização de energias renováveis (painéis solares nos postos de abastecimento da PRIO Energy), o controlo do número de partículas emitidas, o total reaproveitamento dos desperdícios da produção, a redução do consumo de água, nomeadamente através da utilização de um equipamento para retificar a seco, e o reaproveitamento da água utilizada para na fase da produção.

Áreas onde se identificam maiores sinergias/interações existentes entre o Sistema Integrado de Gestão (SIG) e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa

No caso da Ria Blades, o elemento destacado pela coordenadora do SIG foi a melhoria contínua. Já a responsável do SIG da PRIO Energy deu ênfase à questão da avaliação do risco e objetivos e as iniciativas de sustentabilidade para a redução do mesmo.

O coordenador do SGI da Revigrés mencionou que através da avaliação do risco e objetivos, melhorou muito e substancialmente a revisão da melhoria contínua, afirmando que estes dois elementos têm de estar sob a supervisão da gestão de topo (decisor/liderança). Segundo o entrevistado, através da implementação do SIG a empresa consegue efetivamente alcançar um sucesso sustentado “Se não houvesse estas sinergias todas, desde a gestão de topo passando pelos elementos todos, isto não seria possível”.

Por fim, o gestor de otimização da CIMPOR destaca a organização/decisor, dada a visão macro do contexto empresarial e do que se pretende no futuro, seguindo-se os critérios, a avaliação de risco e objetivos e as iniciativas de sustentabilidade para a redução de risco, sendo que a revisão e melhoria contínua são essenciais.

Desta forma, tendo por base os depoimentos dos entrevistados, verifica-se que estes destacaram organização/decisor, os critérios, avaliação de risco e objetivos, as iniciativas de sustentabilidade para a redução do risco e, por fim, a melhoria contínua.

Vetores da Gestão da Sustentabilidade Corporativa (Triple Bottom Line) mais impulsionados pelo SIG

De modo geral, tendo por base os estudos de caso realizados, todos os vetores da gestão da sustentabilidade são impulsionados através do SIG, dado que as empresas têm a necessidade de olhar para os 3 vetores do desenvolvimento sustentável e têm trabalhado e desenvolvido ações que contemplem estas três áreas.

Tendo por base a literatura analisada (ver, por exemplo, Hahn, 2013; Sroufe, 2017) na qual é mencionado que as organizações têm alguma dificuldade em gerir a sustentabilidade corporativa de forma sistemática, dado que não têm uma abordagem estratégica clara para a sustentabilidade corporativa, e tendo por base os depoimentos dos entrevistados, é possível afirmar que estes concordam com o facto de que com implementação do SIG a sustentabilidade é integrada com maior orientação estratégica e de forma mais sistemática. Nesse sentido, este estudo surge como meio de realçar que a sustentabilidade corporativa efetivamente pode ser gerida através de um SIG.

Através da realização dos estudos de caso é possível constatar que o SIG pode ser visto como um *driver* que auxilia as organizações na gestão da sustentabilidade corporativa, ao mesmo tempo que pode conduzir as empresas a alcançar o sucesso sustentado, tal como mencionado por diversos investigadores, nomeadamente Fresner e Engelhardt (2004); Holm et al. (2015), Tine H. Jørgensen et al. (2006), Nunhes et al. (2016); Rebelo, Santos, et al. (2016).

5.2. Inquérito por questionário

A aplicação de inquéritos por questionário a empresas com sistemas de gestão certificados e integrados teve como principal objetivo recolher um conjunto de informação que permitisse caracterizar a perceção que as empresas com a atividade em Portugal têm relativamente ao papel do SIG na implementação de um modelo de gestão da sustentabilidade corporativa. Para tal, procedeu-se à recolha de informação no âmbito da caracterização da empresa e dos inquiridos, da gestão da sustentabilidade corporativa, os sistemas de gestão aplicáveis às empresas e, por fim, a inter-relação entre a Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança.

Para a análise dos dados recolhidos através da aplicação dos inquéritos por questionário, foram efetuadas análises descritivas com recurso ao programa IBM SPSS, nomeadamente a média das respostas, mínimo, máximo e desvio-padrão. As respostas abertas foram tratadas através do *software* Microsoft Excel e posteriormente analisadas.

5.2.1. Análise inicial do inquérito por questionário

A análise dos inquéritos por questionário teve por base um total de 54 respostas, no entanto foram consideradas válidas apenas 50 destas, dado que as restantes 4 não cumpriam os requisitos pré-estabelecidos na metodologia, nomeadamente terem pelo menos dois sistemas de gestão certificados segundo das normas ISO 9001:2015 e/ou ISO 14001:2015 e/ou OHSAS 18001:2007/NP 4397.

Para a análise da caracterização geral das empresas e dos inquiridos recolheu-se informação relativa ao setor de atividade, localização, dimensão, se pertenciam a um grupo multinacional, bem como relativamente ao cargo que os inquiridos ocupavam dentro da empresa, a antiguidade, tanto na empresa como na função, o departamento onde sem encontravam a trabalhar, e as principais funções que desempenhavam dentro dos Sistemas Integrados de Gestão.

Relativamente à distribuição das empresas por setor de atividade (Tabela 7), das 50 respostas obtidas constata-se que 54% correspondem ao setor secundário (indústria) e 46% ao terciário (serviços). Tendo em conta a localização das empresas, verifica-se que a esmagadora maioria se situa na região Centro, correspondendo a 44%, seguindo-se a região Norte e a Área Metropolitana de Lisboa ambas com 26%.

De acordo com a dimensão das empresas (Tabela 7) é possível verificar que a maioria da amostra corresponde a médias empresas (46%), isto é, empresas cujo número trabalhadores

varia entre os 50 e os 250 trabalhadores, seguindo-se as grandes empresas com 28% e as pequenas com 26%. De notar que as pequenas e médias empresas correspondem a aproximadamente $\frac{3}{4}$ da dimensão da amostra, o que evidencia a preponderância de PME's, característica que retrata o tecido empresarial que predomina em Portugal. De notar que 32% das empresas inquiridas pertenciam a grupos multinacionais.

Tabela 7. Caracterização das Empresas

Questão	Respostas	
Setor de atividade	Secundário	54%
	Terciário	46%
Localização	Centro	44%
	Norte	26%
	Área Metropolitana de Lisboa	26%
	Alentejo	2%
	Algarve	2%
	Região Autónoma dos Açores	0%
	Região Autónoma da Madeira	0%
	Dimensão da Empresa	Pequena (menos de 50 trabalhadores)
Média (entre 50 e 250 trabalhadores)		46%
Grande (mais de 250 trabalhadores)		28%
Grupo Multinacional	Sim	32%
	Não	68%

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas

No que concerne à caracterização dos inquiridos que participaram neste estudo (Tabela 8) , verifica-se que metade da amostra se encontra a trabalhar na empresa no espaço de tempo compreendido entre alguns meses até aos 15 anos, seguindo-se o grupo dos 15 aos 30 anos, aos quais correspondem 30%. Relativamente à antiguidade na função, verifica-se que praticamente metade da amostra (46%) em análise desempenha a sua atual função entre alguns meses e 5 anos, seguindo-se o grupo dos 5 aos 10 anos com 18% das respostas dos inquiridos.

De notar que 56%, isto é, mais de metade da amostra em estudo, encontra-se a trabalhar em departamento relacionados com a Qualidade, Ambiente e Segurança e 16% no SIG, sendo este um aspeto importante tendo em conta os objetivos definidos neste estudo. Verifica-se que 24% dos inquiridos são responsáveis por determinada área, nomeadamente da Qualidade, Ambiente ou Segurança, 22% são gestores e 18% diretores.

Tabela 8. Caracterização dos Inquiridos

Questão	Respostas	
Antiguidade na empresa	0 - 15 anos	50%
	15 - 30 anos	30%
	30 - 45 anos	12%
	45 - 60 anos	6%
	> 60 anos	2%
Antiguidade na Função	0 - 5 anos	46%
	5 - 10 anos	18%
	10 - 15 anos	12%
	15 - 20 anos	12%
	> 20 anos	10%
Departamento	SIG	16%
	Qualidade e/ou Ambiente e/ou Segurança	56%
	Outros	28%
Função	Coordenador(a)	10%
	Diretor(a)	18%
	Gestor(a)	22%
	Responsável	24%
	Técnico(a)	14%
	Outros	12%

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas

Relativamente às funções desempenhadas pelos inquiridos dentro do SIG (Figura 11), destaca-se a função diretor(a)/responsável do sistema com 62%, à qual se segue a função de responsável pela gestão de determinado processo identificado no SIG com 18%. Tendo em conta a Figura 12, é possível verificar que 94% das empresas inquiridas efetua a avaliação dos impactos resultante da sua atividade. Tendo por base uma ferramenta *online* designada Wordle¹⁴, foi elaborada uma “nuvem de densidade de palavras” tendo por base as respostas dadas pelos inquiridos. Estas “nuvens” dão maior destaque às palavras que aparecem com mais frequência no texto de origem. Neste sentido, a palavra que teve destaque foi “ambiental”, traduzindo-se num aspeto positivo dado que demonstra a preocupação das empresas com esta área de extrema importância dada toda a conjuntura atual em que o planeta se encontra. À área ambiental segue-se a económica e, por fim, a social.

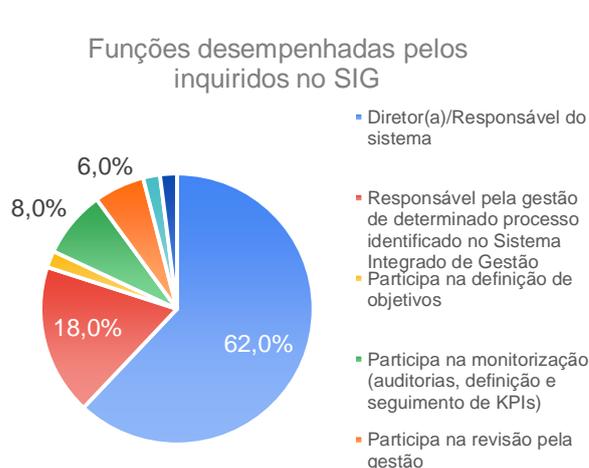


Figura 11. Funções desempenhadas pelos inquiridos dentro do SIG

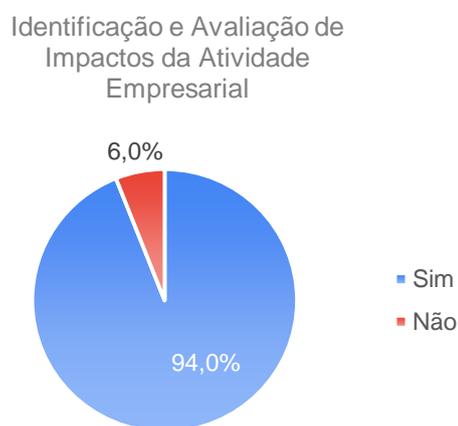


Figura 12. Identificação e avaliação dos impactos resultantes da atividade das empresas

No que concerne aos sistemas de gestão adotados pelas empresas (Tabela 9), verifica-se que todas as empresas inquiridas têm implementado o Sistema de Gestão da Qualidade, seguindo-se o Ambiental com 98%, o da Segurança que é implementado por 72% das empresas pertencentes à amostra em estudo, e 32% adotam outros tipos de sistemas de gestão, como o da Responsabilidade Social, Investigação, Desenvolvimento e Inovação, entre outros.

Quanto às certificações dos sistemas de gestão (Tabela 9), verifica-se que todas as empresas inquiridas são certificadas no âmbito do Sistemas de Gestão da Qualidade através da ISO 9001:2015, bem como da ISO 14001:2015 referente ao Sistema de Gestão Ambiental e 62% são certificadas na área da Segurança com a OHSAS 18001:2007.

Em termos de maturidade dos referenciais normativos (Tabela 9), verifica-se que aquele que se encontra integrado há mais tempo nas empresas é o da ISO 9001, com 22% das empresas inquiridas a implementar este referencial há mais de 15 anos, 34% entre os 10 e os 15 anos e 26% dos 5 aos 10 anos. No caso da ISO 14001, apenas 4% da amostra tem este referencial implementado há mais de 15 anos, sendo que 38% tem entre os 10 aos 15 anos. Por fim, a OHSAS 18001 é implementada por apenas 4% da amostra há mais de 15 anos e 24% dos 10 aos 15 anos. Os resultados obtidos nesta secção vêm refletir aquilo que é a evolução do número de organizações certificadas em Portugal, sendo que a ISO 9001 é dos primeiros referenciais a ser implementado, seguindo-se da ISO 14001 e, por fim, a OHSAS 18001 (ver Figura 3).

Tabela 9. Sistemas de Gestão, Certificações e Maturidade

Questão	Respostas	
Sistemas de Gestão Implementados	Qualidade	100%
	Ambiente	98%
	Segurança	72%
	Outros	32%
Certificações no âmbito dos Sistemas de Gestão	ISO 9001:2015	100%
	ISO 14001:2015	100%
	OHSAS 18001:2007	62%
	Outra(s)	34%
Maturidade do referencial normativo ISO 9001	N/A	2%
	menos de 2 anos	6%
	2 a 5 anos	4%
	5 a 10 anos	26%
	10 a 15 anos	34%
	mais de 15 anos	22%
Maturidade do referencial normativo ISO 14001	N/A	2%
	menos de 2 anos	4%
	2 a 5 anos	22%
	5 a 10 anos	28%
	10 a 15 anos	38%
	mais de 15 anos	4%
Maturidade do referencial normativo OHSAS 18001	N/A	36%
	menos de 2 anos	6%
	2 a 5 anos	18%
	5 a 10 anos	12%
	10 a 15 anos	24%
	mais de 15 anos	4%

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas

Relativamente às principais razões que impulsionaram a adoção dos sistemas de gestão certificados por parte das empresas, destaca-se o fator cliente, nomeadamente a sua satisfação, perspectiva, bem como a melhoria, diferenciação, organização, conformidade e a imagem corporativa.

No que concerne aos principais objetivos que levaram a integrar os sistemas de gestão, destacam-se as sinergias, a organização, a otimização, maior fluidez de informação em toda a organização, aumentando a eficiência operacional e melhora o seu desempenho geral, diminuindo os riscos e tornando claras as responsabilidades, maior facilidade de gestão, visão integrada, uniformização e interligação dos referenciais normativos.

5.2.2. Análise descritiva

A análise descritiva das variáveis consiste na análise da média, do mínimo, máximo e desvio-padrão. A escala de *Likert* utilizada na elaboração do inquérito por questionário do estudo é de 1 a 5 pontos, correspondendo aos valores relativos ao mínimo e ao máximo respetivamente. Ainda importa considerar a análise do desvio padrão, já que este dá a informação sobre até que ponto os dados de uma determinada amostra se afastam da média, sendo que quanto menor for o valor relativo ao mesmo mais homogénea é a amostra. Neste caso, tendo em conta as pontuações atribuídas pelos inquiridos em todos os grupos abaixo evidenciados, as médias variam cerca de 1 ponto tendo em conta o valor médio de cada um dos itens.

De acordo com as respostas recolhidas (Tabela 10), é possível constatar que a sustentabilidade corporativa é um aspeto importante integrado no modelo de negócio e na gestão estratégica das empresas inquiridas, dado que a média das respostas dos inquiridos é de 4,36, localizando-se perto do valor máximo da escala (5). Para além disso, como é possível verificar, a sustentabilidade corporativa traduz-se num aspeto importante para os *stakeholders* das empresas, uma vez que a média das respostas é de 4,20. Ademais, a média das respostas dos inquiridos quanto ao facto da sustentabilidade fazer parte da cultura organizacional da empresa é de 4,12. A média global da dimensão sustentabilidade corporativa é de 4,23 sendo que, desta forma é possível ver a importância que a sustentabilidade corporativa tem vindo a representar para as empresas, tal como foi possível constatar com base na literatura analisada.

Tabela 10. Estatísticas Descritivas da Dimensão Gestão da Sustentabilidade Corporativa

Dimensão	Variáveis	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão	Variância	Média Dimensão
Gestão da Sustentabilidade Corporativa	A sustentabilidade corporativa é um aspeto importante integrado no modelo de negócio e na gestão estratégica da empresa.	3	5	4,36	0,722	0,521	4,23
	A sustentabilidade corporativa é um aspeto importante para os <i>stakeholders</i> da empresa.	2	5	4,20	0,808	0,653	
	A sustentabilidade corporativa faz parte da cultura organizacional da empresa.	2	5	4,12	0,773	0,598	

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS

De acordo com os valores apresentados na Tabela 11, é possível verificar que a nível do contexto organizacional, a maioria das médias para estas variáveis situa-se acima dos 3,5 pontos, podendo significar alguma tendência maior de concordância do que de discordância, já que o máximo da escala é 5 pontos. O item que apresenta uma média mais elevada é “os requisitos definidos no capítulo 4 (contexto da organização) promovem uma gestão mais aberta e permeável e, portanto, mais consciente e responsável por parte da vossa organização”,

salientando aqui que efetivamente as empresas reconhecem a importância deste requisito. Relativamente à média global relativa a este capítulo, esta é de 3,61.

Tabela 11. Estatísticas Descritivas do Capítulo Contexto da Organização

Capítulo	Itens	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão	Variância	Média Dimensão
Contexto da Organização	Antes da transição para a versão 2015 dos referenciais normativos (ISO 9001/ISO 14001), a análise do contexto externo e interno da organização já era feita.	1	5	3,38	1,227	1,506	3,61
	A identificação e gestão dos stakeholders já se encontrava implementada antes da transição para a versão 2015 dos referenciais normativos (ISO 9001/ISO 14001).	1	5	3,58	1,071	1,147	
	Os requisitos definidos no capítulo 4 (contexto da organização) promovem uma gestão mais aberta e permeável e, portanto, mais consciente e responsável por parte da vossa organização.	2	5	3,98	0,82	0,673	
	O facto de estar agora formalmente transcrito nos requisitos que a Qualidade passa pela compreensão e a satisfação das necessidades dos clientes e dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis, melhorou o cumprimento dos requisitos legais aplicados aos vossos produtos.	1	5	3,48	1,216	1,479	

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS

A média de pontuações dadas às questões do capítulo da Liderança (Tabela 12) situam-se entre os 3,94 e 4,08 pontos. Isto indica que, em média, os inquiridos apresentam uma concordância significativa com as afirmações colocadas. Efetivamente verifica-se a existência de liderança na disseminação da estratégia de sustentabilidade das empresas, das políticas transmitidas aos fornecedores, bem como existem responsabilidades e autoridades que promovam a responsabilidade. A média global deste capítulo é de 4,01 evidenciado a importância deste elemento que é parte integrante do SIG.

Tabela 12. Estatísticas Descritivas do Capítulo Liderança

Capítulo	Itens	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão	Variância	Média Dimensão
Liderança	Há liderança na disseminação da estratégia de sustentabilidade.	2	5	4,02	0,892	0,796	4,01
	Dentro dos Sistemas Integrados de Gestão (Qualidade, Ambiente, Segurança) existem responsabilidades e autoridades que promovam a sustentabilidade.	2	5	4,08	0,877	0,769	
	As políticas de sustentabilidade são transmitidas aos fornecedores.	1	5	3,94	0,913	0,833	

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS

Relativamente ao Planeamento (Tabela 13), no qual se insere um dos novos requisitos das novas edições, a gestão do risco, verifica-se que as médias das respostas variam entre 3,4 e 4,36, média esta que se encontra bastante próxima da pontuação máxima e que é relativa à afirmação de que gestão de risco é uma ferramenta importante para o desenvolvimento da análise dos impactos da organização. O item que se segue, com uma média praticamente tão elevada como a anterior (4,22), passa pela afirmação de que a gestão de risco promove a preocupação dos impactos da atividade da organização numa perspetiva a longo prazo, e, portanto, com preocupação com as gerações futuras. Desta forma, é possível verificar que as empresas inquiridas estão a tirar proveito desta ferramenta e que efetivamente a consideram

importante no âmbito do desenvolvimento sustentável. A média geral das respostas relativas a este capítulo é de 3,98, o que retrata a importância que este requisito tem no âmbito da gestão da sustentabilidade corporativa.

Tabela 13. Estatísticas Descritivas do Capítulo Planeamento

Capítulo	Itens	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão	Variância	Média Dimensão
Planeamento	O pensamento baseado em risco já era feito pela empresa antes da transição para as recentes versões dos SIG	1	5	3,4	1,01	1,02	3,98
	Através deste aspeto atuam com maior responsabilidade.	2	5	3,92	0,804	0,647	
	A gestão de risco é uma ferramenta importante para o desenvolvimento da análise dos impactos da organização.	2	5	4,36	0,776	0,602	
	A gestão de risco promove a preocupação dos impactos da atividade da organização numa perspetiva a longo prazo, e, portanto, com preocupação com as gerações futuras.	2	5	4,22	0,84	0,706	

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS

No capítulo designado de “Suporte” (Tabela 14), a média das respostas varia entre 3,56 e 4,06, sendo a média mais elevada relativa ao requisito consciencialização, nomeadamente a preocupação das empresas em envolver os colaboradores nas ações sustentáveis implementadas, o que evidencia que as empresas inquiridas têm trabalhados neste sentido. Relativamente à média global deste capítulo, esta é de 3,75.

Tabela 14. Estatísticas Descritivas do Capítulo Suporte

Capítulo	Itens	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão	Variância	Média Dimensão
Suporte	No que toca ao requisito 7.3 (consciencialização), a empresa onde trabalha tem a preocupação em envolver os colaboradores nas ações sustentáveis implementadas.	3	5	4,06	0,712	0,507	3,75
	O nível de consciencialização dos vossos colaboradores é elevado quanto à importância da organização seguir uma estratégia de gestão com preocupações de sustentabilidade.	2	5	3,66	0,745	0,556	
	Os colaboradores sentem-se envolvidos com os Sistemas Integrados de Gestão	2	5	3,56	0,787	0,619	
	Através do SIG é promovido um maior comprometimento em Desenvolvimento Sustentável por parte dos colaboradores.	1	5	3,72	0,858	0,736	

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS

Quanto à Operacionalização (Tabela 15), tendo por base as respostas dos inquiridos, a média das mesmas varia entre 3,07 e 4,04 que corresponde ao facto da consciencialização ambiental, social ser um elemento presente nos projetos realizados pelas empresas. De notar também que na fase da conceção as organizações têm em conta o ciclo de vida do produto, novo requisito da 14001:2015, dado que a média das respostas dos inquiridos é de 3,68. A média global deste capítulo é de 3,77 podendo significar alguma tendência maior de concordância do que de discordância, já que o máximo da escala é 5 pontos.

Tabela 15. Estatísticas Descritivas do Capítulo Operacionalização

Capítulo	Itens	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão	Variância	Média Dimensão
Operacionalização	A conceção e desenvolvimento de produto fazem parte dos vossos processos.	1	5	3,7	1,403	1,969	3,77
	A consciencialização ambiental, social é um elemento presente nos projetos.	1	5	4,04	0,88	0,774	
	Na fase da conceção têm em conta o ciclo de vida do produto.	1	5	3,68	1,115	1,242	
	Na fase da conceção e desenvolvimento dos vossos processos produtivos, a sustentabilidade é atendida.	1	5	3,64	1,102	1,215	

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS

A média de pontuações dadas às questões do capítulo da Avaliação do Desempenho (Tabela 16) situam-se entre os 4 e 4,38 pontos. Isto indica que, em média, os inquiridos apresentam uma concordância significativa com as afirmações colocadas. O item que se destaca é relativo ao facto das empresas terem ou não indicadores e objetivos de sustentabilidade, sendo que, neste caso a média situa-se perto do valor máximo da escala aplicada (5). Além disso, o facto de na revisão pela gestão a estratégia de sustentabilidade e os resultados atingidos serem analisados e discutidos, traduz-se num aspeto bastante importante, o que reflete a preocupação das empresas em melhorar os objetivos definidos. A média global deste capítulo é de 4,12 evidenciado a importância deste elemento que é parte integrante do SIG.

Tabela 16. Estatísticas Descritivas do Capítulo Avaliação do Desempenho

Capítulo	Itens	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão	Variância	Média Dimensão
Avaliação do Desempenho	A empresa tem indicadores e objetivos de sustentabilidade.	1	5	4,38	0,878	0,771	4,12
	A empresa comunica os resultados aos stakeholders relevantes.	1	5	4	0,969	0,939	
	Os Sistemas Integrados de Gestão da sua empresa são eficazes e eficientes.	2	5	4,08	0,695	0,483	
	Na revisão pela gestão, a estratégia de sustentabilidade e os resultados atingidos são analisados e discutidos.	1	5	4,14	0,926	0,858	
	É um resultado da revisão pela gestão um plano de ações com foco no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável.	1	5	4	0,948	0,898	

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS

Relativamente ao capítulo da Melhoria (Tabela 17), é notável a importância que as empresas inquiridas dão a este aspeto uma vez que as médias situam-se entre 3,96 e 4,20, destacando-se aqui a questão da inovação, nomeadamente o facto desta ter sido uma estratégia seguida pelas empresas no sentido de promover a melhoria contínua da organização, bem como o desenvolvimento de ações na área da sustentabilidade.

Tabela 17. Estatísticas Descritivas do Capítulo Melhoria

Capítulo	Itens	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão	Variância	Média Dimensão
Melhoria	As ações de melhoria da empresa promovidas através dos SIG integram ações que promovam o desenvolvimento sustentável.	2	5	3,96	0,807	0,651	4,06
	São desenvolvidas ações na área da sustentabilidade.	2	5	4,02	0,769	0,591	
	A inovação tem sido uma estratégia seguida para promover a melhoria contínua da organização.	2	5	4,20	0,833	0,694	

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS

As médias globais apresentadas em cada um dos capítulos situa-se acima dos 3.5 pontos, podendo significar alguma tendência maior de concordância do que de discordância por parte dos inquiridos. O capítulo relativo à Avaliação do Desempenho é aquele que se destaca tendo em conta a média geral com 4,12 ao qual se segue o da Melhoria com 4,06, o da Liderança com 4,01 e o Planeamento com 3,98.

Relativamente ao anexo SL (Tabela 18), verifica-se que a média das respostas neste ponto é de 4,02 e 3,92, podendo significar alguma tendência maior de concordância do que de discordância por parte dos inquiridos quanto ao facto do processo de integração se ter tornado mais fácil e mais eficaz através deste, refletindo a importância que esta ferramenta teve neste processo.

De modo geral, as médias relativas aos pontos onde se pretendia obter uma resposta direta e concreta tendo em conta os objetivos específicos do estudo (Tabela 18), verifica-se que estas variam entre 3,92 e 4,28 sendo esta última relativa ao facto da implementação do SIG auxiliar as organizações a desenvolver um modelo de gestão mais abrangente, sendo que melhora os seus resultados económicos, ambientais e sociais. De notar que a média das respostas dos inquiridos quanto ao item “Através do SIG a sustentabilidade é integrada com maior orientação estratégica e de forma mais sistemática” é de 4,18, o que se traduz num aspeto importante tendo por base os objetivos estabelecidos neste estudo, nomeadamente perceber se o SIG suporta a implementação de um modelo de gestão da sustentabilidade corporativa.

Tabela 18. Sinergias entre o SIG e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa

Sinergias	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão	Variância
Através do anexo desenvolvido na última edição – anexo SL – o processo de integração torna-se mais fácil.	3	5	4,02	0,812	0,673
Através do anexo SL a integração do(s) sistema(s) de gestão tornou-se mais eficaz.	2	5	3,92	0,811	0,687
A implementação do SIG auxilia a organização a desenvolver um modelo de gestão mais abrangente, sendo que melhora os seus resultados económicos, ambientais e sociais.	2	5	4,28	0,782	0,655
Através do SIG a sustentabilidade é integrada com maior orientação estratégica e de forma mais sistemática.	3	5	4,18	0,702	0,518
As principais mudanças nas edições atuais dos referenciais normativos trouxeram benefícios/melhorias para os resultados da empresa.	2	5	3,92	0,807	0,687
Os SIG desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável na sua organização.	2	5	4,04	0,856	0,774
Tendo em conta a perspetiva evolutiva dos sistemas de gestão, esta evolução reforçou a inter-relação entre a Sustentabilidade Corporativa e os SIG.	3	5	4,02	0,7	0,531
Através da implementação dos SIG a empresa consegue alcançar um sucesso sustentado.	2	5	3,92	0,787	0,647

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS

De acordo com as respostas dadas pelos inquiridos, no âmbito dos elementos onde se identificam maiores sinergias entre o SIG e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa (Figura 13), é possível constatar que a implementação, monitorização e análise, a par com a revisão e melhoria contínua são os elementos que se destacam com 64% das respostas dos inquiridos, aos quais se seguem a organização/decisor com 62% e os critérios, avaliação de risco e objetivos com 60%.

Desta forma, é notória a importância que as empresas têm dado à questão da revisão e melhoria contínua dos SIG no sentido de obterem uma gestão sustentável na organização. O elemento revisão e melhoria contínua, tal como descrito no modelo desenvolvido por Nawaz & Koç (2018), passa pela revisão do desempenho do sistema de modo a identificar oportunidades de melhoria no ciclo subsequente. Sendo que este desempenho do sistema, por norma é avaliado periodicamente pela gestão de topo e pelos *stakeholders* de modo a avaliar a extensão da obtenção das metas de sustentabilidade. Para além disso, através da realização de auditorias internas e externas para esta revisão, é possível garantir a transparência e a credibilidade do sistema. Relativamente à implementação, monitorização e análise, esta está dependente de diversos fatores, nomeadamente as ambiguidades práticas, a proficiência em competências, a comunicação e documentação, indisponibilidade de recursos e as políticas internas. O elemento “organização/decisor”, isto é, a liderança deve reconhecer a necessidade e relevância da sustentabilidade para o seu negócio. No que toca aos “critérios, avaliação de risco e objetivos”, os resultados da avaliação de riscos devem levar a organização a estabelecer as suas metas de sustentabilidade.

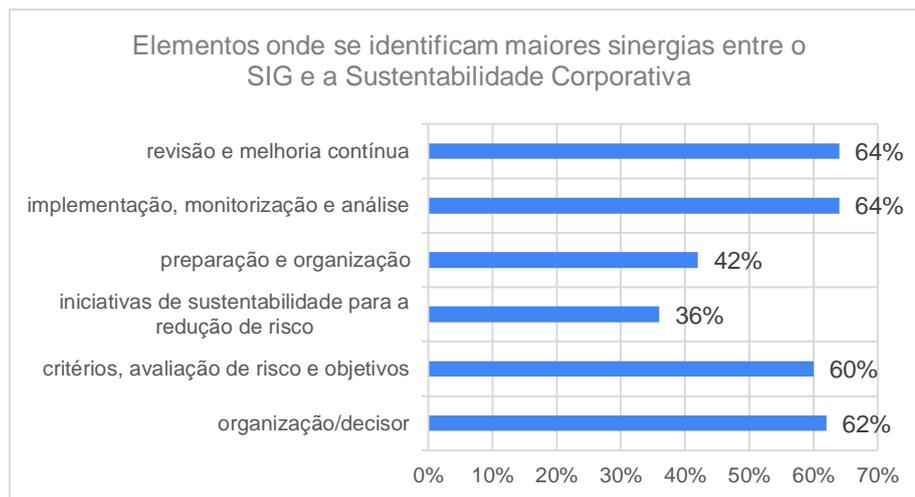


Figura 13. Elementos onde se verificam maiores sinergias entre o SIG e a GSC

Em jeito de síntese deste capítulo, torna-se pertinente salientar que existe uma série de fatores incorporados num Sistema Integrado de Gestão, capazes de potenciar a implementação de uma Gestão da Sustentabilidade Corporativa nas organizações. Destes fatores, e tendo em mente os resultados recolhidos ao longo da realização deste estudo empírico, é notória a importância que as empresas atribuem ao elemento organização/decisor, dado que a gestão de topo desempenha um papel fundamental tanto na implementação como posterior transmissão da visão, princípios, valores a toda a organização.

Os critérios, avaliação de risco e objetivos são também fulcrais na medida em que é nesta fase que as empresas devem levar a organização a estabelecer as suas metas de sustentabilidade, tendo por base os resultados da avaliação de riscos.

Relativamente às iniciativas de sustentabilidade para a redução do risco, tendo por base o modelo desenvolvido por (Nawaz & Koç, 2018), algumas das estratégias desenvolvidas neste sentido envolvem programas de certificação da ISO, bem como a gestão do ciclo de vida, requisito este que veio com a nova edição da norma ISO 14001:2015.

Por fim o elemento “melhoria contínua”, que passa pela revisão do desempenho do sistema de modo a identificar oportunidades de melhoria no ciclo subsequente (Nawaz & Koç, 2018).

Tendo em conta o processo evolutivo dos referenciais normativos, é de notar que as novas edições dos referenciais normativos da ISO vieram efetivamente trazer melhorias e pode-se afirmar que têm reforçado a interligação entre a gestão da sustentabilidade corporativa e o SIG. Destas melhorias destaca-se a gestão do risco, tanto nos estudos de caso realizados como nas respostas obtidas com base no inquérito por questionário.

Capítulo 6. Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigação Futuras

6.1. Conclusões

Hoje em dia o desenvolvimento sustentável assume uma enorme importância tendo em conta os desafios económicos, ambientais e sociais que são do conhecimento de todos, nomeadamente as alterações climáticas que estão a causar uma série de consequências a nível global, as desigualdades sociais e económicas, bem como a sobre exploração de recursos e consequente escassez. O planeta está a atravessar uma crise ambiental e climática com repercussões irreversíveis. Neste sentido, as empresas surgem como um *player* importante, capaz de reverter parte destas consequências, de modo a reduzir os impactos no meio que as rodeia. Para além disso, estas encontram-se inseridas num clima de intensa competição, consumidor mais informado e exigente, as pressões por parte dos *stakeholders*, bem como o progressivo avanço tecnológico, exige que estas sejam pró-ativas na procura de soluções estratégicas que potenciem a sua atividade tendo por base o *Triple Bottom Line*. Neste sentido, esta investigação apresentava como principal objetivo perceber se um SIG suporta a implementação de um modelo de gestão de sustentabilidade corporativa.

O contributo desta investigação passa por realçar que efetivamente existe uma relação entre a Gestão da Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão, como foi possível verificar através da realização de estudos de caso em quatro empresas, bem como na aplicação inquéritos por questionário. Relativamente às áreas onde se identificam maiores sinergias, nos estudos de caso analisados dá-se destaque à organização/decisor, aos critérios, avaliação de risco e objetivos, às iniciativas de sustentabilidade para a redução do risco e, por fim, à melhoria contínua. De acordo com as respostas dadas pelos inquiridos, é possível constatar os elementos que apresentam maior ênfase são a implementação, monitorização e análise e a melhoria contínua com 64% das respostas dos inquiridos, aos quais se seguem a organização/decisor com 62% e os critérios, avaliação de risco e objetivos com 60%.

No que concerne às práticas promovidas pelo SIG que mais fomentam a integração da sustentabilidade nas operações das organizações, tendo por base os estudos de caso realizados, verifica-se que estas passam pela aplicação da perspetiva do ciclo de vida do produto na fase da conceção, o reaproveitamento dos desperdícios que ocorrem ao longo da fase de produção, bem como dos resíduos, a instalação de equipamentos de reaproveitamento da água. Desta forma, verifica-se que os SIG implementados pelas empresas promovem diversas práticas no âmbito da sustentabilidade, permitindo às empresas ter uma gestão mais sustentável.

Através dos resultados obtidos é possível constatar que o SIG é efetivamente uma ferramenta que tem potencial para promover um modelo de gestão da sustentabilidade corporativa pelas suas sinergias, ao mesmo tempo que promove a melhoria contínua, bem como a alcançar práticas de gestão sustentáveis e amigas do ambiente. Além disso, é possível verificar que o SIG suporta a implementação de um modelo de gestão mais sustentável, nomeadamente devido à melhoria contínua do sistema, dado que "(...) nós ao querermos fazer uma melhoria do sistema, temos também que contribuir para a sustentabilidade da organização, quer económica, quer ambiental ou social." (ERBCB). Com a implementação do SIG é promovida uma melhoria contínua do desempenho ambiental, através da identificação e avaliação de aspetos ambientais associados às atividades, produtos e serviços que a organização controla ou pode influenciar, tendo como objetivo a minimização ou eliminação dos impactos no sentido de prevenir a poluição (EPEA). Para além disso, a implementação do SIG apoia a organização a desenvolver um modelo de gestão mais abrangente, uma vez que a gestão de topo perceciona os referenciais normativos como uma ferramenta de gestão estratégica, que

permite ajudar na gestão da empresa. Através do SIG a sustentabilidade seja integrada com maior orientação estratégica e de forma mais sistemática (ECJR).

De salientar que, no que concerne à perspectiva evolutiva dos referenciais normativos, as últimas versões publicadas das normas ISO 9001, ISO 14001 já se encontram alinhadas com o conceito de desenvolvimento sustentável, bem como apresentam notáveis melhorias tendo em conta as edições anteriores. Nestas normas são anunciadas referências introdutórias explícitas relativas à contribuição dos sistemas de gestão da qualidade, ambiente e responsabilidade social para o desenvolvimento sustentável (Santos et al., 2018). Constata-se que a gestão do risco, a gestão dos *stakeholders* relativos à nova edição da ISO 9001:2015 a par com a análise do ciclo de vida do produto, novo requisito da ISO 14001, são aspetos que vêm ao encontro daquilo que pode ser definido como parte de um modelo de gestão mais sustentável. Estas novas edições surgem com uma visão distinta, mais abrangente e com aspetos relevantes no âmbito do desenvolvimento sustentável.

Ao longo da realização dos estudos de caso foi possível constatar que as empresas já têm noção deste aspeto, por exemplo, o gestor de otimização da CIMPOR afirma mesmo que as principais mudanças nas edições atuais dos referenciais normativos trouxeram melhorias para os resultados da empresa, nomeadamente para a área da sustentabilidade ambiental, o que reflete o potencial do SIG.

No mundo académico, entende-se que esta investigação vem enriquecer a área de estudo, na medida em que vem colmatar a lacuna identificada na literatura, nomeadamente o facto de serem necessários mais estudos empíricos sobre as sinergias entre o sistema integrado de gestão de qualidade e ambiental e os seus efeitos no desempenho ambiental (Nunhes et al., 2016; Siva et al., 2016).

Como contributo prático para a gestão, este estudo pretende realçar o facto de que realmente é possível gerir a Sustentabilidade Corporativa de forma sistemática, através da integração de sistemas de gestão que suportam os pilares daquilo que é o desenvolvimento sustentável. No entanto, não basta integrar, há que planear, executar uma série de aspetos que permitam essa gestão, verificar e atuar neste sentido.

Este estudo mostrou-se relevante para tentar perceber na prática se o SIG pode efetivamente ser uma ferramenta útil na implementação de um modelo de gestão da sustentabilidade corporativa, tendo sido possível aprofundar o conhecimento acerca do tema, das quatro empresas analisadas, bem como foi possível ter uma perspectiva geral, apesar de não representativa, da perceção das empresas com atividade em Portugal no âmbito deste tema.

6.2. Limitações e Sugestões de Investigação Futuras

Como em todo o tipo de investigações, o presente estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente a pouca experiência neste tipo de análises, bem como o facto da amostra em estudo não ser representativa. Para além disso destaca-se o acesso limitado a documentações relativas às empresas em estudo.

Para estudos futuros sugere-se a continuidade da exploração desta temática em diferentes contextos e países, sendo que um estudo de âmbito internacional seria interessante para comparar as diferenças que se verificam nesta área.

Para além disso, acredita-se que seria mais vantajoso considerar uma amostra de maior dimensão que pudesse representar da melhor forma a população em estudo, validando com maior relevância os aspetos aqui estudados.

Teria também sido interessante explorar os dados recolhidos na divulgação do inquérito por questionário através de técnicas de análise de dados mais avançadas, nomeadamente a análise multivariada. No entanto, dada a reduzida dimensão da amostra, não foi possível realizar este tipo de análise estatística.

Referências Bibliográficas

- APCER. (2015). *Guia interpretativo da NP EN ISO 9001:2015*. Porto.
- APCER. (2016). *Guia interpretativo da NP EN ISO 14001:2015*. Porto.
- APCER. (2019a). APCER - ISO 14001. Retrieved May 9, 2019, from <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/169/iso-14001>
- APCER. (2019b). APCER - ISO 9001. Retrieved May 9, 2019, from <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001>
- APCER. (2019c). APCER - O Processo de Revisão dos Referenciais Normativos. Retrieved May 9, 2019, from <https://www.apcergroup.com/pt/newsroom/340/o-processo-de-revisao-dos-referenciais-normativos>
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., Aquilani, B., Silvestri, C., & Ruggieri, A. (2016). Sustainability, TQM and Value Co-Creation Processes: The Role of Critical Success Factors. *Sustainability*, 8(10), 995. <https://doi.org/10.3390/su8100995>
- Aricò, S. (2014). The contribution of the sciences, technology and innovation to sustainable development: the application of sustainability science from the perspective of UNESCO's experience. *Sustainability Science*, 9(4), 453–462. <https://doi.org/10.1007/s11625-014-0256-6>
- Arison, S. (2018). *The Doing Good Model* (1ª edição). Porto: Albatroz.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23(4), 353–367. <https://doi.org/10.1108/09555341111145744>
- Azapagic, A. (2003). Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework. *Process Safety and Environmental Protection: Transactions of the Institution of Chemical Engineers, Part B*, 81(5), 303–316. <https://doi.org/10.1205/095758203770224342>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, 197–218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Bastas, A., & Liyanage, K. (2019). Integrated quality and supply chain management business diagnostics for organizational sustainability improvement. *Sustainable Production and Consumption*, 17, 11–30. <https://doi.org/10.1016/J.SPC.2018.09.001>
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>

- Baumgartner, R. J., & Korhonen, J. (2010). Strategic thinking for sustainable development. *Sustainable Development*, 18(2), 71–75. <https://doi.org/10.1002/sd.452>
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.04.146>
- Bernardo, M., Gianni, M., Gotzamani, K., & Simon, A. (2017). Is there a common pattern to integrate multiple management systems? A comparative analysis between organizations in Greece and Spain. *Journal of Cleaner Production*, 151, 121–133. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.03.036>
- Bernardo, M., Gotzamani, K., Vouzas, F., & Casadesus, M. (2018). A qualitative study on integrated management systems in a non-leading country in certifications. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(3–4), 453–480. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1212652>
- Bhanot, N., Rao, P. V., & Deshmukh, S. G. (2017). An integrated approach for analysing the enablers and barriers of sustainable manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 142, 4412–4439. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.123>
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5–14. <https://doi.org/10.1108/02756661111100274>
- Borella, I. L., & Carvalho Borella, M. R. de. (2016). Environmental Impact and Sustainable Development: An Analysis in the Context of Standards ISO 9001, ISO 14001, and OHSAS 18001. *Environmental Quality Management*, 25(3), 67–83. <https://doi.org/10.1002/tqem.21460>
- Broman, G. I., & Robèrt, K.-H. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 17–31. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121>
- BSI. (2007). *Occupational health and safety management systems - Requirements*. Retrieved from <http://cti-cem.co.uk/Downloads/BS-OHSAS-18001.pdf>
- BSI. (2019). BS OHSAS 18001 - Occupational Health & Safety | BSI Group. Retrieved September 9, 2019, from <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>
- Caiado, R. G. G., Filho, W. L., Quelhas, O. L. G., Nascimento, D. L. de M., & Ávila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1276–1288. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.07.102>
- Cazeri, G. T., Anholon, R., da Silva, D., Cooper Ordoñez, R. E., Gonçalves Quelhas, O. L., Filho, W. L., & de Santa-Eulalia, L. A. (2018). An assessment of the integration between corporate social responsibility practices and management systems in Brazil aiming at sustainability in enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 182, 746–754. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.02.023>
- Cerasis. (2014). *The Environmental Impact of Manufacturing from the Industrial Revolution to Automation and Everything In Between*. Retrieved October 25, 2019, from <https://cerasis.com/manufacturing-and-the-environment/>

- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., & Kipraios, N. (2015). The impact of ISO 9000 certification on firms' financial performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(1), 145–174. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2012-0387>
- Chaudhuri, A., & Jayaram, J. (2018). A socio-technical view of performance impact of integrated quality and sustainability strategies. *International Journal of Production Research*, 57(5), 1478–1496. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1492162>
- CIMPOR. (2019a). CIMPOR Cimentos de Portugal. Retrieved July 31, 2019, from http://www.cimpor-portugal.pt/artigo.aspx?lang=pt&id_object=760&name=Quem-somos
- CIMPOR. (2019b). CIMPOR Cimentos de Portugal - Sustentabilidade. Retrieved July 31, 2019, from http://www.cimpor-portugal.pt/artigo.aspx?lang=pt&id_object=1206&name=Sustentabilidade
- CIMPOR. (2019c). *Declaração Ambiental 2018 - Souselas Centro de Produção*.
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671–689). SAGE Publication Ltd.
- Dockry, M. J., Hall, K., Van Lopik, W., & Caldwell, C. M. (2016). Sustainable development education, practice, and research: an indigenous model of sustainable development at the College of Menominee Nation, Keshena, WI, USA. *Sustainability Science*, 11(1), 127–138. <https://doi.org/10.1007/s11625-015-0304-x>
- Domingues, P., Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2016). Integrated management systems assessment: a maturity model proposal. *Journal of Cleaner Production*, 124, 164–174. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.103>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Elsevier. (2019). Scopus | O maior banco de dados da literatura revisada por pares | Elsevier. Retrieved July 9, 2019, from <https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2015.08.031>
- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585–604. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00084-X)
- Esquer-Peralta, J., Velazquez, L., & Munguia, N. (2008). Perceptions of core elements for sustainability management systems (SMS). *Management Decision*, 46(7), 1027–1038. <https://doi.org/10.1108/00251740810890195>
- Fernandes, A. C., Sampaio, P., Sameiro, M., & Truong, Q. (2017). International Journal of Quality & Reliability Management Supply chain management and quality

management integration: A conceptual model proposal Article information:) "Supply chain management and quality management integration: A conceptual mode. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(1), 53–67. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2015-0041>

Fonseca, L. M. (2015). From Quality Gurus and TQM to ISO 9001:2015: A Review of Several Quality Paths. *International Journal for Quality Research*, 9(1), 167–180. Retrieved from www.efqm.org

Fonseca, L. M. C. M. (2015). ISO 14001:2015: An improved tool for sustainability. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1, 37–50. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1298>

Fresner, J., & Engelhardt, G. (2004). Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 623–631. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2003.09.013>

Garcia, S., Cintra, Y., Torres, R. de C. S. R., & Lima, F. G. (2016). Corporate sustainability management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making. *Journal of Cleaner Production*, 136, 181–196. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.01.110>

Gianni, M., Gotzamani, K., & Tsiotras, G. (2017). Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1297–1311. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.09.061>

Gończ, E., Skirke, U., Kleizen, H., & Barber, M. (2007). Increasing the rate of sustainable change: a call for a redefinition of the concept and the model for its implementation. *Journal of Cleaner Production*, 15(6), 525–537. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2006.05.018>

Govindan, K., Khodaverdi, R., & Jafarian, A. (2013). A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. *Journal of Cleaner Production*, 47, 345–354. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2012.04.014>

GRI. (2019). Global Reporting Initiative. Retrieved January 9, 2019, from <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442–455. <https://doi.org/10.1002/bse.1751>

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56–67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>

Holm, T., Vuorisalo, T., & Sammalisto, K. (2015). Integrated management systems for enhancing education for sustainable development in universities: a memetic approach. *Journal of Cleaner Production*, 106, 155–163. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2014.03.048>

Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38–52. <https://doi.org/10.1002/sd.244>

- IPAC. (2019). Base de Dados Nacional - Sistemas de Gestão Certificados. Retrieved September 9, 2019, from http://www.ipac.pt/pesquisa/pesq_empcertif.asp
- IPQ. (2015). *NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos*. Caparica.
- ISO. (2015a). *ISO 14001:2015, Environmental management systems — Requirements with guidance for use*. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>
- ISO. (2015b). *ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- ISO. (2019a). ISO - About us. Retrieved July 9, 2019, from <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO. (2019b). ISO - ISO 14001:2015 - Environmental management systems — Requirements with guidance for use. Retrieved May 23, 2019, from <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- ISO. (2019c). ISO - Members. Retrieved July 9, 2019, from <https://www.iso.org/members.html>
- ISO. (2019d). Sustainable Development Goals. Retrieved May 23, 2019, from <https://www.iso.org/sdgs.html>
- Jørgensen, T. H., Remmen, A., & Mellado, M. D. (2006). Integrated management systems – three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production*, 14(8), 713–722. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2005.04.005>
- Kiron, D., Unruh, G., Kruschwitz, N., REEVES, M., Rubel, H., & Meyer Zum Felde, A. (2017). Corporate sustainability at a crossroads, progress toward our common future in uncertain times, in collaboration with the Boston Consulting Group. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/projects/corporate-sustainability-at-a-crossroads/#chapter-7>
- Kurdve, M., Zackrisson, M., Wiktorsson, M., & Harlin, U. (2014). Lean and green integration into production system models – experiences from Swedish industry. *Journal of Cleaner Production*, 85, 180–190. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2014.04.013>
- Labuschagne, C., Brent, A. C., & Erck, R. P. G. van. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373–385. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2003.10.007>
- Lee, K. H., & Saen, R. F. (2012). Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 219–226. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.024>
- Lee, M. D. P. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281–298. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0814-0>
- Lélé, S. M. (1991). Sustainable development: A critical review. *World Development*, 19(6), 607–621. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(91\)90197-P](https://doi.org/10.1016/0305-750X(91)90197-P)
- Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>

- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach* (3rd Europe). Harlow, UK: Pearson Education.
- Marrewijk, M. van. (2003). CSR Definition. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6), 493–520. [https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(98\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(98)00019-5)
- Mežinska, I., Lapiņa, I., & Mazais, J. (2015). Integrated management systems towards sustainable and socially responsible organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(5–6), 469–481. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.835899>
- Mohammadfam, I., Kamalinia, M., Momeni, M., Golmohammadi, R., Hamidi, Y., & Soltanian, A. (2016). Developing an integrated decision making approach to assess and promote the effectiveness of occupational health and safety management systems. *Journal of Cleaner Production*, 127, 119–133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.123>
- Mohd, S., Sany, M., Hiau, A., Nur, A., Nordin, K., Mohd, Y., ... Yacob, M. I. (2015). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality &*, 14(4), pp. <https://doi.org/10.1108/BSS-12-2011-0032>
- Movahedi, M. M., Teimourpour, M., & Teimourpour, N. (2013). *A study on effect of performing quality management system on organizational productivity*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.03.022>
- Naudé, M. (2011). SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN COMPANIES: THEORETICAL DREAM OR IMPLEMENTABLE REALITY? In *Corporate Ownership & Control* (Vol. 8). Retrieved from <http://www.unglobalcompact.org>
- Nawaz, W., & Koç, M. (2018). Development of a systematic framework for sustainability management of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1255–1274. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.10.011>
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line.” *Business Ethics Quarterly*, 14(02), 243–262. <https://doi.org/10.5840/beq200414211>
- Nunhes, T. V., Motta Barbosa, L. C. F., & de Oliveira, O. J. (2016). Evolution of integrated management systems research on the Journal of Cleaner Production: Identification of contributions and gaps in the literature. *Journal of Cleaner Production*, 139, 1234–1244. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.08.159>
- Nunhes, T. V., Motta Barbosa, L. C. F., & de Oliveira, O. J. (2017). Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3225–3235. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.10.147>
- Nunhes, T. V., & Oliveira, O. J. (2018). Analysis of Integrated Management Systems research: identifying core themes and trends for future studies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1471981>
- Oliveira, O. J. de. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 57, 124–133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.037>

- Oskarsson, K., & von Malmborg, F. (2005). Integrated management systems as a corporate response to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12(3), 121–128. <https://doi.org/10.1002/csr.78>
- Poltronieri, C. F., Ganga, G. M. D., & Gerolamo, M. C. (2019). Maturity in management system integration and its relationship with sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 207, 236–247. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.09.250>
- PRIO. (2019a). A Empresa - Energias Inovadoras, Acessíveis e Seguras. Retrieved September 29, 2019, from https://www.prio.pt/pt/sobre-nos/a-prio_239.html
- PRIO. (2019b). Combustíveis - Os nossos aditivados. Retrieved September 29, 2019, from https://www.prio.pt/pt/postos/combustiveis_290.html
- PRIO. (2019c). PRIO TOP LEVEL. Retrieved August 30, 2019, from https://www.prio.pt/pt/prio-top-level_238.html
- Rebelo, M. F., Santos, G., & Silva, R. (2014). A generic model for integration of Quality, Environment and Safety Management Systems. *The TQM Journal*, 26(2), 143–159. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2012-0055>
- Rebelo, M. F., Santos, G., & Silva, R. (2016). Integration of management systems: towards a sustained success and development of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 127, 96–111. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.04.011>
- Rebelo, M. F., Silva, R., Santos, G., & Mendes, P. (2016). Model based integration of management systems (MSs) – case study. *The TQM Journal*, 28(6), 907–932. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2014-0079>
- Revigrés. (2019a). Ambiente. Retrieved August 9, 2019, from <https://revigres.pt/ambiente/>
- Revigrés. (2019b). Inovação. Retrieved August 9, 2019, from <https://revigres.pt/inovacao/>
- Revigrés. (2019c). Sobre Nós. Retrieved August 9, 2019, from <https://revigres.pt/sobre-nos/>
- RobecoSAM. (2014). *The Sustainability Yearbook 2014*. Zurich. Retrieved from [https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The Sustainability Yearbook 2014. Zurich&publication_year=2014&author=RobecoSAM](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The+Sustainability+Yearbook+2014.Zurich&publication_year=2014&author=RobecoSAM)
- Rocha, M., Searcy, C., & Karapetrovic, S. (2007). Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1–2), 83–92. <https://doi.org/10.1080/14783360601051594>
- Salzmann, O., Ionescu-somers, A., & Steger, U. (2005). The Business Case for Corporate Sustainability:: Literature Review and Research Options. *European Management Journal*, 23(1), 27–36. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2004.12.007>
- Santos, G., Almeida, L. M. M. G., Ramos, D. G. G., Carvalho, F. J. da F., de Sá, J. C. V., Baptista, J. S., ... Carnide, M. (2018). *Sistemas Integrados de Gestão - Qualidade, Ambiente e Segurança - 3ª Edição (3ª)*. Publindústria.
- Santos, G., Mendes, F., & Barbosa, J. (2011). Certification and integration of management systems: The experience of Portuguese small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 19(17–18), 1965–1974. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.06.017>

- Saqid, N. (2012). *OHSAS 18001 Step by Step: A Practical Guide*. Ely, United Kingdom: IT Governance Publishing.
- Savino, M. M., & Batbaatar, E. (2015). Investigating the resources for Integrated Management Systems within resource-based and contingency perspective in manufacturing firms. *Journal of Cleaner Production*, *104*, 392–402. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2015.04.115>
- Senvion. (2017). *Annual Financial Report 2017*.
- Senvion. (2018). *Política de Prevenção de Acidentes Graves*. Retrieved from https://www.senvion.com/fileadmin/Redakteur/Hubs/Portugal/Politica_PAG_03.2018.pdf
- Senvion. (2019a). About Senvion | [senvion.com](https://www.senvion.com/global/en/company/about-senvion/). Retrieved September 21, 2019, from <https://www.senvion.com/global/en/company/about-senvion/>
- Senvion. (2019b). Senvion Portugal | Senvion Portugal. Retrieved August 10, 2019, from <https://www.senvion.com/senvion-portugal/pt/>
- Senvion. (2019c). Vision | [senvion.com](https://www.senvion.com/global/en/company/vision/). Retrieved September 21, 2019, from <https://www.senvion.com/global/en/company/vision/>
- SGS. (2019). Implementação de Sistemas Integrados de Gestão: Qualidade, Ambiente e Segurança - SGS ACADEMY. Retrieved October 9, 2019, from https://www.sgsacademy.pt/produto/i13-implementacao-de-sistemas-integrados-de-gestao-qualidade-ambiente-e-seguranca-40h/#link_tab-1455895918751-2-5
- Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T., & Isaksson, R. (2016). The support of Quality Management to sustainable development: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, *138*, 148–157. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.01.020>
- Souza, J. P. E., & Alves, J. M. (2018). Lean-integrated management system: A model for sustainability improvement. *Journal of Cleaner Production*, *172*, 2667–2682. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.11.144>
- Souza, J. P. E., Silva, B. M., & Alves, J. M. (2014). Quality Improvement in the Aerospace Industry: Investigation of the Main Characteristics. *International Review of Mechanical Engineering (I.RE.M.E.)*, *8*(5). <https://doi.org/10.15866/ireme.v8i5.2934>
- Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *162*, 315–329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>
- Stavros, C., & Westberg, K. (2009). Using triangulation and multiple case studies to advance relationship marketing theory. *Qualitative Market Research*, *12*(3), 307–320. <https://doi.org/10.1108/13522750910963827>
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
- United Nations. (1987). *Development and International Economic Co-operation: Environment and Development - Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future*. Retrieved from <https://ambiente.files.wordpress.com/2011/03/brundtland-report-our-common-future.pdf>

- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Retrieved from https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- United Nations. (2019a). About the Sustainable Development Goals - United Nations Sustainable Development. Retrieved October 3, 2019, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- United Nations. (2019b). Social Development for Sustainable Development | DISD. Retrieved July 25, 2019, from <https://www.un.org/development/desa/dspd/2030agenda-sdgs.html>
- United Nations. (2019c). The Sustainable Development Agenda - United Nations Sustainable Development. Retrieved September 9, 2019, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
- Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195–219. <https://doi.org/10.1108/01443570210414329>
- White, P. (2009). Building a sustainability strategy into the business. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(4), 386–394. <https://doi.org/10.1108/14720700910984936>
- Witjes, S., Vermeulen, W. J. V., & Cramer, J. M. (2017). Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 153, 528–538. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.02.027>
- WWF, Netflix, & Silverback. (2019). *Our Planet | Our Planet: Our Business*. Retrieved from <https://www.ourplanet.com/en/video/our-planet-our-business/>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (4.^a). São Paulo: Bookman.
- Zenchanka, S., & Malchenka, S. (2018). Lean Production and ISO Standards as Instrument for Achieving 2030 Agenda Goals. In *Leal Filho W. (eds) Handbook of Sustainability Science and Research. World Sustainability Series* (pp. 459–471). https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_28
- Zeng, S. X., Shi, J. J., & Lou, G. X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1760–1767. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.03.007>
- Zeng, S. X., Xie, X. M., Tam, C. M., & Shen, L. Y. (2011). An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS). *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2), 173–186. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.530797>

Anexos

Anexo 1. Requisitos da norma ISO 9001:2015

1. Objetivo e campo de aplicação
2. Referência normativa
3. Termos e definições
4. Contexto da organização:
 - 4.1. Compreender a organização e o seu contexto;
 - 4.2. Compreender as necessidades e as expectativas dos stakeholders;
 - 4.3. Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade;
 - 4.4. Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos.
5. Liderança:
 - 5.1. Liderança e compromisso;
 - 5.2. Política;
 - 5.3. Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais.
6. Planeamento:
 - 6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades;
 - 6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir;
 - 6.3. Planeamento das alterações.
7. Suporte:
 - 7.1. Recursos;
 - 7.2. Competências;
 - 7.3. Consciencialização;
 - 7.4. Comunicação;
 - 7.5. Informação documentada.
8. Operacionalização:
 - 8.1. Planeamento e controlo operacional;
 - 8.2. Requisitos para produtos e serviços;
 - 8.3. *Design* e desenvolvimento de produtos e serviços;
 - 8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos;
 - 8.5. Produção e prestação do serviço;
 - 8.6. Libertação de produtos e serviços;
 - 8.7. Controlo de saídas não conformes.
9. Avaliação do desempenho:
 - 9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação;
 - 9.2. Auditoria interna;
 - 9.3. Revisão pela gestão.
10. Melhoria:
 - 10.1. Generalidades;
 - 10.2. Não conformidade e ação corretiva;
 - 10.3. Melhoria contínua.

Anexo 2. Guião da entrevista semiestruturada

Este estudo está a ser desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro. A presente investigação suporta-se no pressuposto de que a Gestão da Sustentabilidade pode ser integrada na organização através da gestão de operações, mais concretamente pela implementação do Sistema Integrado de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança. Nesse sentido, os objetivos deste estudo passam por responder às seguintes questões de investigação:

- O SIG suporta a implementação de um modelo de desenvolvimento sustentável?
- Quais as áreas onde se identificam maiores sinergias/interações/conexões existentes entre os Sistemas Integrados de Gestão (SIG) e a Gestão da Sustentabilidade Corporativa?
- Qual a perceção das empresas envolvidas nos estudos de caso relativamente ao papel do SIG (QAS) no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável?
- O processo evolutivo dos referenciais normativos ISO que suportam a implementação de SIG tem reforçado a interligação entre a Gestão da Sustentabilidade Corporativa e os SIG?
 - Quais as principais práticas, metodologias implementadas no SIG que mais promovem a integração da sustentabilidade nas operações das organizações?
 - Quais os vetores da Gestão da Sustentabilidade (Triple Bottom Line) mais impulsionados pelos SIG?

A razão pela qual selecionei esta empresa, prende-se com o facto de esta ter pelo menos dois sistemas de gestão certificados segundo os referenciais normativos da ISO, bem como apresentar a sustentabilidade como um dos pilares do seu modelo de negócio.

Caracterização da Empresa

1. Primeiramente gostaria que me falasse um pouco acerca da [nome da empresa], a sua estratégia, visão, missão, principais valores, organograma, n.º de trabalhadores, indústria.

Gestão da Sustentabilidade Corporativa

2. Considera que este conceito é um aspeto importante integrado no modelo de negócio e na gestão estratégica, bem como para os *stakeholders* da (nome da empresa)?

3. A sustentabilidade corporativa faz parte da cultura organizacional da empresa?

4. Quais os impactos mais importantes (positivos e negativos) resultantes da atividade da empresa?

Sistemas de Gestão aplicáveis à empresa

5. Que sistemas de gestão (Qualidade, Ambiente e Segurança) estão implementados na empresa?

6. A empresa tem certificação para todos os sistemas de gestão?

7. Quais as principais razões que impulsionaram a adoção dos sistemas de gestão certificados?

7.1. Desde quando? Poderia falar deste processo evolutivo, quais as transições dos referenciais normativos começando pela Qualidade?

7.2. Estes sistemas são geridos de forma integrada?

7.3. Poderia mencionar o(s) principal(is) objetivo(s) que levou a integrar os sistemas de gestão?

8. Pode explicar o vosso mapa de processos (gestão por processos) dos vossos sistemas de gestão?

Inter-relação entre a Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança

9. Os referenciais normativos da ISO com o tempo são renovados e, por essa razão, vão sofrendo algumas alterações. Na sua opinião quais foram as principais alterações que as novas edições impuseram nos vossos Sistemas de Gestão?

10. Um esforço que a International Organization for Standardization tem vindo a desenvolver é a tentativa de harmonizar os diferentes referenciais normativos. Focando a nossa análise na Qualidade, Ambiente e Segurança, o anexo desenvolvido na última edição – anexo SL – facilitou o vosso processo de integração? Quais as principais vantagens verificadas? A integração do sistema de gestão tornou-se mais eficaz?

11. Concorda que a implementação do SIG apoia a organização a desenvolver um modelo de gestão mais abrangente? Isto é, melhora os seus resultados económicos, ambientais e sociais?

12. E quais as vantagens destas práticas de gestão de qualidade, ambiente e segurança estarem estruturadas num sistema de gestão?

13. Considera que desta forma a sustentabilidade é integrada com maior orientação estratégica e de forma mais sistemática? Promove maior comprometimento por parte dos colaboradores?

14. Já faziam a análise do contexto organizacional (interno e externo)? Como é implementado este requisito?

14.1. A identificação e gestão dos *stakeholders* já se encontrava implementada? Quais os *stakeholders* mais importantes para a vossa organização?

14.2. Como fazem a gestão da comunicação com os *stakeholders*? (conhecer as necessidades, comunicar ações)

14.3. Fazem esta gestão de uma forma integrada?

14.4. Julga que os requisitos definidos no capítulo 4 (contexto da organização) promovem uma gestão mais aberta e permeável e, portanto, mais consciente e responsável por parte da vossa organização?

14.5. Uma das alterações referidas na norma ISO 9001, foi referir que a Qualidade passa pela compreensão e a satisfação das necessidades dos clientes e dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis. Nas versões anteriores, o cumprimento legal estava obviamente implícito. O facto de estar agora formalmente transcrito para os requisitos, melhorou a gestão dos requisitos legais aplicados aos vossos produtos? Fazem esta gestão ao nível da cadeia de abastecimento?

15. Quais as políticas definidas para os SIG?

15.1. Considera que a sustentabilidade está integrada nessas políticas?

15.2. Há liderança na disseminação dessa estratégia de sustentabilidade, isto é, as políticas e as ações vêm da gestão de topo?

15.3. Dentro da Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança são definidas responsabilidades e autoridades que promovam a sustentabilidade?

15.4. De que forma é que a sustentabilidade é estruturada?

15.5. As vossas políticas de sustentabilidade são transmitidas aos vossos fornecedores?

16. Outra grande alteração passou pela introdução do pensamento baseado no risco. Já o faziam? Em que áreas? Houve desenvolvimento desta área de gestão com a introdução desta exigência nos Sistemas Integrados de Gestão (QAS)? Através deste aspeto, considera que atuam com maior responsabilidade?

16.1. Considera que a gestão de risco é uma ferramenta importante para o desenvolvimento da análise dos impactos da organização? Sendo realizada de forma integrada promovem uma análise dos impactos ambientais, sociais e económicos?

16.2. Esta abordagem de gestão de risco promove a preocupação dos impactos da atividade da organização numa perspetiva a longo prazo, e, portanto, com preocupação com as gerações futuras?

17. Os requisitos do capítulo 7 preocupam-se com os recursos necessários a um SIG (QAS), sendo as pessoas um recurso imprescindível. A [nome da empresa] tem a preocupação de envolver os colaboradores nas ações sustentáveis implementadas?

17.1. De que forma promovem o envolvimento das pessoas nas políticas de qualidade, ambiente e segurança? Sabem qual o nível de consciencialização dos vossos colaboradores quanto à importância da organização seguir uma estratégia de gestão com preocupações de sustentabilidade?

17.2. Qual o nível de envolvimento dos colaboradores com o SIG? De que modo é que o promovem?

18. Faz parte dos vossos processos a conceção e desenvolvimento de produto? Se sim, na fase de *design* do produto a consciencialização é um elemento presente nos projetos?

18.1. Na fase do *design* têm em conta o ciclo de vida do produto?

18.2. E no *design* e desenvolvimento dos vossos processos produtivos? Como é que sustentabilidade é atendida?

19. O capítulo 9 do anexo SL das novas edições dos referenciais normativos dá mais ênfase à capacidade de um SIG “cumprir as suas promessas”, com maior foco nos resultados. Têm objetivos traçados? Têm objetivos para medir o Vetor Económico? Vetor Ambiental? Vetor Social?

19.1. Têm indicadores e objetivos de sustentabilidade? A empresa comunica os resultados?

19.2. Considera que os Sistemas Integrados de Gestão da [nome da empresa] são eficazes e eficientes?

19.3. Como fazem a monitorização e o controlo?

19.4. Na revisão pela gestão, a estratégia de sustentabilidade e os resultados atingidos são analisados e discutidos?

19.5. É um resultado da revisão pela gestão um plano de ações com foco no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável?

20. Finalmente o capítulo 10 do anexo SL é destinado à melhoria da organização. Uma das alterações recentes é introdução da inovação como um mecanismo possível para alcançar melhoria. As vossas ações de melhoria promovidas através dos SIG integram ações que promovam o desenvolvimento sustentável? Promovem ações de melhoria no âmbito social, ambiental e económico?

20.1. Desenvolvem ações na área da sustentabilidade?

20.2. A inovação tem sido uma estratégia seguida para promover a melhoria contínua da organização?

21. Em síntese as principais mudanças nas edições atuais dos referenciais que fomos discutindo acima trouxeram benefícios/vantagens/ melhorias para os resultados da empresa? Concretamente em quê, na área da sustentabilidade?

22. Ao longo da entrevista fomos analisando como um conjunto de requisitos integrantes de um Sistema de Gestão e qual a sua interligação com a Gestão da Sustentabilidade Corporativa. Em suma qual a sua percepção em relação ao papel dos SIG (QAS) no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável na sua organização? Tendo em conta a perspetiva evolutiva dos sistemas de gestão, considera que esta evolução reforçou esta relação?

23. Tendo em conta os seguintes elementos do sistema de gestão:

- 1) organização/decisor (visão, âmbito e princípios);
- 2) critérios, avaliação de risco e objetivos;
- 3) iniciativas de sustentabilidade para a redução de risco
- 4) preparação e organização;
- 5) implementação, monitorização e análise;
- 6) revisão e melhoria contínua, poderia dizer em qual(ais) destes elementos se verificam maiores sinergias entre o SIG e a Sustentabilidade Corporativa?

24. Considera que através da implementação do SIG a empresa consegue alcançar um sucesso sustentado?

25. Como perspetiva a [nome da empresa] no futuro?

Anexo 3. Inquérito por questionário - Gestão da Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão

Este estudo está a ser desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

A presente investigação suporta-se no pressuposto de que a Gestão da Sustentabilidade pode ser integrada na organização através da gestão de operações, mais concretamente pela implementação do sistema de gestão de qualidade, ambiente e segurança. Nesse sentido, os objetivos deste estudo passam por responder às seguintes questões de investigação:

Questão Principal:

- Os SIG suportam a implementação de um modelo de gestão de desenvolvimento sustentável?

Questões Específicas:

- Quais as áreas onde se identificam maiores sinergias/interações/conexões existentes entre os Sistemas Integrados de Gestão (SIG) e a Sustentabilidade?

- Qual a perceção das empresas envolvidas nos estudos de caso relativamente ao papel dos SIG no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável?

- O processo evolutivo dos referenciais normativos ISO que suportam a implementação de SIG tem reforçado a interligação entre a gestão da sustentabilidade e os SIG?

- Quais os vetores da Gestão da Sustentabilidade (Triple Bottom Line) mais impulsionados pelos SIG?

Os dados recolhidos serão apenas para uso de âmbito académico e serão de carácter anónimo.

Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilizo o meu contacto para qualquer questão, dúvida ou interesse na temática.

O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradeço.

Atenciosamente,

Anna Moskalenko – anna.moskalenko@ua.pt

1. Caracterização da Empresa

1.1. Setor de atividade: _____

1.2. Localização:

Norte

Centro

Área Metropolitana de Lisboa

Alentejo

Algarve

Região Autónoma dos Açores

Região Autónoma da Madeira

1.3. Dimensão:

Pequena (menos de 50 trabalhadores)

Média (entre 50 e 250 trabalhadores)

Grande (mais de 250 trabalhadores)

1.4. Grupo multinacional

Sim Não

1.5. Antiguidade na empresa: _____

1.6. Antiguidade na função: _____

1.7. Departamento/secção onde se encontra a trabalhar neste momento:

1.8. Função que desempenha: _____

1.9. Principais funções que desempenha dentro dos Sistemas Integrados de Gestão:

Diretor(a)/Responsável do sistema

Responsável pela gestão de determinado processo identificado no Sistema Integrado de Gestão

Participa na definição de objetivos

Participa na monitorização (auditorias, definição e seguimento de KPIs)

Participa na revisão pela gestão

Outra(s): _____

Indique a resposta a cada questão, consoante o seu grau de concordância, considerando: 1= Discordo totalmente; 2 = Discordo em parte; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo em parte; 5 = Concordo totalmente.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

2. Gestão da Sustentabilidade Corporativa						
2.1.	A sustentabilidade corporativa é um aspeto importante integrado no modelo de negócio e na gestão estratégica da empresa.	1	2	3	4	5
2.2.	A sustentabilidade corporativa é um aspeto importante para os stakeholders da empresa.	1	2	3	4	5
2.3.	A sustentabilidade corporativa faz parte da cultura organizacional da empresa.	1	2	3	4	5

3. A empresa onde trabalha identifica e avalia os impactos da sua atividade? Em que áreas (económica, ambiental ou social)? Poderia dar alguns exemplos?

Sistemas de Gestão aplicáveis à empresa

4. Que sistemas de gestão estão implementados na empresa?

Qualidade Ambiente Segurança Outro(s) _____

5. Quais as certificações que a empresa detém?

ISO 9001:2015 ISO 14001:2015 OHSAS 18001:2007

Outra(s) _____

5.1. Maturidade dos referenciais normativos:

ISO 9001

ISO 14001

OHSAS 18001

menos de 2 anos

menos de 2 anos

menos de 2 anos

2 a 5 anos

2 a 5 anos

2 a 5 anos

5 a 10 anos

5 a 10 anos

5 a 10 anos

10 a 15 anos

10 a 15 anos

10 a 15 anos

mais de 15 anos

mais de 15 anos

mais de 15 anos

N/A

N/A

N/A

6. Qual(ais) a(s) principal(ais) razão(ões) que impulsionaram a adoção dos sistemas de gestão certificados?

7. Estes sistemas são geridos de forma integrada?

Sim Não

7.1. Se sim, poderia mencionar o(s) principal(is) objetivo(s) que levou a integrar os sistemas de gestão?

Inter-relação entre a Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança

8. Contexto da Organização						
8.1.	Antes da transição para a versão 2015 dos referenciais normativos (ISO 9001/ISO 14001), a análise do contexto externo e interno (requisito 4.1.) da organização já era feita.	1	2	3	4	5
8.2.	A identificação e gestão dos stakeholders (requisito 4.2.) já se encontrava implementada antes da transição para a versão 2015 dos referenciais normativos (ISO 9001/ISO 14001).	1	2	3	4	5
8.3.	Os requisitos definidos no capítulo 4 (contexto da organização) promovem uma gestão mais aberta e permeável e, portanto, mais consciente e responsável por parte da vossa organização.	1	2	3	4	5
8.4.	O facto de estar agora formalmente transcrito nos requisitos que a Qualidade passa pela compreensão e a satisfação das necessidades dos clientes e dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis, melhorou o cumprimento dos requisitos legais aplicados aos vossos produtos.	1	2	3	4	5
9. Liderança						
9.1.	Há liderança na disseminação da estratégia de sustentabilidade.	1	2	3	4	5
9.2.	Dentro dos Sistemas Integrados de Gestão (Qualidade, Ambiente, Segurança) existem responsabilidades e autoridades que promovam a sustentabilidade.	1	2	3	4	5
9.3.	As políticas de sustentabilidade são transmitidas aos fornecedores.	1	2	3	4	5
10. Planeamento						
10.1.	O pensamento baseado em risco já era feito pela empresa antes da transição para as recentes versões dos SIG	1	2	3	4	5
10.2.	Através deste aspeto atuam com maior responsabilidade.	1	2	3	4	5
10.3.	A gestão de risco é uma ferramenta importante para o desenvolvimento da análise dos impactos da organização.	1	2	3	4	5
10.4.	A gestão de risco promove a preocupação dos impactos da atividade da organização numa perspetiva a longo prazo, e, portanto, com preocupação com as gerações futuras.	1	2	3	4	5
11. Suporte						
11.1.	No que toca ao requisito 7.3 (consciencialização), a empresa onde trabalha tem a preocupação em envolver os colaboradores nas ações sustentáveis implementadas.	1	2	3	4	5
11.2.	O nível de consciencialização dos vossos colaboradores é elevado quanto à importância da organização seguir uma estratégia de gestão com preocupações de sustentabilidade.	1	2	3	4	5
11.3.	Os colaboradores sentem-se envolvidos com os Sistemas Integrados de Gestão	1	2	3	4	5
11.4.	Através do SIG é promovido um maior comprometimento em Desenvolvimento Sustentável por parte dos colaboradores.	1	2	3	4	5

12. Operacionalização						
12.1.	A conceção e desenvolvimento de produto fazem parte dos vossos processos.	1	2	3	4	5
12.2.	A consciencialização ambiental, social é um elemento presente nos projetos.	1	2	3	4	5
12.3.	Na fase da conceção têm em conta o ciclo de vida do produto.	1	2	3	4	5
12.4.	Na fase da conceção e desenvolvimento dos vossos processos produtivos, a sustentabilidade é atendida.	1	2	3	4	5
13. Avaliação do Desempenho						
13.1	A empresa tem indicadores e objetivos de sustentabilidade.	1	2	3	4	5
13.2	A empresa comunica os resultados aos stakeholders relevantes	1	2	3	4	5
13.3	Os Sistemas de Gestão/Sistemas Integrados de Gestão da sua empresa são eficazes e eficientes.	1	2	3	4	5
13.4	Na revisão pela gestão, a estratégia de sustentabilidade e os resultados atingidos são analisados e discutidos.	1	2	3	4	5
13.5	É um resultado da revisão pela gestão um plano de ações com foco no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável.	1	2	3	4	5
14. Melhoria						
14.1	As ações de melhoria da empresa promovidas através dos SIG integram ações que promovam o desenvolvimento sustentável.	1	2	3	4	5
14.2	São desenvolvidas ações na área da sustentabilidade.	1	2	3	4	5
14.3	A inovação tem sido uma estratégia seguida para promover a melhoria contínua da organização.	1	2	3	4	5
15. Sinergias existentes entre a Gestão da Sustentabilidade Corporativa e os Sistemas Integrados de Gestão						
15.1.	Um esforço que a International Organization for Standardization tem vindo a desenvolver é a tentativa de harmonizar os diferentes referenciais normativos. Através do anexo desenvolvido na última edição – anexo SL – o processo de integração tornou-se mais simples.	1	2	3	4	5
15.2.	Através do anexo SL a integração do(s) sistema(s) de gestão tornou-se mais eficaz.	1	2	3	4	5
15.3.	A implementação do SIG auxilia a organização a desenvolver um modelo de gestão mais abrangente, sendo que melhora os seus resultados económicos, ambientais e sociais.	1	2	3	4	5
15.4.	Através do SIG a sustentabilidade é integrada com maior orientação estratégica e de forma mais sistemática.	1	2	3	4	5
15.5.	As principais mudanças nas edições atuais dos referenciais normativos trouxeram benefícios/melhorias para os resultados da empresa.	1	2	3	4	5
15.6.	Os SIG desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de um modelo de gestão mais sustentável na sua organização.	1	2	3	4	5
15.7.	Tendo em conta a perspetiva evolutiva dos sistemas de gestão, esta evolução reforçou esta relação.	1	2	3	4	5
15.8.	Através da implementação dos SIG a empresa consegue alcançar um sucesso sustentado.	1	2	3	4	5

16. Tendo em conta os elementos do sistema de gestão evidenciados abaixo, selecione aquele(s) no(s) qual(ais) se verificam maiores sinergias entre os SIG e a Sustentabilidade Corporativa:

- organização/decisor: definição de uma estratégia que promova o desenvolvimento sustentável (visão, política, objetivos)
- critérios, avaliação de risco e objetivos
- iniciativas de sustentabilidade para a redução de risco
- preparação e organização, nomeadamente o desenvolvimento da capacidade e recursos organizacionais, bem como a preparação de procedimentos de recolha de dados e análise
- implementação, monitorização e análise
- revisão e melhoria contínua

Obrigada pela sua colaboração!