

**SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE
– Primeira Instituição de Ensino Superior Público Português
a obter a acreditação na NP 4469-1:2008**

**SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT SYSTEM
OF POLYTECHNIC INSTITUTE OF PORTALEGRE
– First Public Higher Education Institution Portuguese to obtain
accreditation in NP 4469-1:2008**

JOAQUIM ANTÓNIO BELCHIOR MOURATO¹

¹ Presidente do Instituto Politécnico de Portalegre;

Docente do Departamento de Ciências Empresariais, Sociais e Humanas da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre – Portugal. (e-mail:amourato@ippportalegre.pt)

Resumo

O Instituto Politécnico de Portalegre (IPP) elegeu como eixo estratégico o desenvolvimento sustentável. Implementou um Sistema de Gestão da Qualidade e, em 2008, recebeu o certificado de conformidade, tornando-se pioneiro neste âmbito de entre as instituições de ensino superior. O mesmo aconteceu, em 2011, relativamente ao Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS).

O IPP, na metodologia seguida, definiu as suas preocupações sociais e, tendo por base os seus princípios e valores, alinou a política, os objetivos e o programa de Responsabilidade Social. A operacionalidade do Sistema é garantida por grupos de trabalho e o processo é suportado por sistemas de informação.

Como principais resultados do SGRS podemos referir a melhoria no relacionamento entre a organização e as partes interessadas, o reforço da lealdade e cumplicidade dos colaboradores para com os valores e objetivos organizacionais, a melhoria dos níveis de integração e fidelização dos alunos, o aumento da transparência e o incentivo do trabalho de voluntariado.

Palavras-chave: qualidade, responsabilidade social, gestão da *performance* organizacional, sistemas de gestão, instituição de ensino superior.

Abstract

The Polytechnic Institute of Portalegre (PIP) elected sustainable development as a strategic core. It implemented a Quality Management System and, in 2008, received the certificate of conformity becoming a pioneer in this field among institutions of higher education. The same happened, in 2011, of the Social Responsibility Management System (SRMS).

The Polytechnic Institute of Portalegre defined its social concerns and based on its principles and values aligned its policy, objectives and Social Responsibility program. The operability of the system is ensured by working groups and the process is supported by information systems.

As main results obtained through the SRMS we may refer to the improvement in the relationship between the organization and stakeholders, enhancing loyalty and complicity of employees towards the organizational goals and values, improving the levels of integration and retention of students, increasing transparency and encouragement of voluntary work.

Keywords: quality, social responsibility, organizational performance management, management system, higher education institution.

1. Introdução

O Instituto Politécnico de Portalegre (IPP), de alguns anos a esta parte, definiu a qualidade como eixo estratégico para o desenvolvimento sustentável da instituição. Foi com este objetivo que o Instituto, desde 2006, veio implementando um sistema integrado de gestão (SIG), culminando, em 2008, com a certificação no âmbito da norma NP EN ISO 9001:2008 e, em 2011, com a renovação deste certificado. Em 2009 começou a implementar o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS), tendo obtido a certificação em 2011, no âmbito da norma NP 4469-1: 2008.

Percebendo o posicionamento e a responsabilidade do IPP perante a região e o país, foi assumido o compromisso de adotar comportamentos éticos muito exigentes. Acreditamos que o IPP, alinhado com um sistema de valores de conteúdo ético, encontrará condições para reforçar o espírito de equipa e, simultaneamente, corresponder à satisfação pessoal e profissional dos seus colaboradores. Estes são os

pilares fundamentais que garantem a coesão interna e as relações de confiança com todas as partes interessadas.

A presente comunicação procura apresentar o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social do IPP. Em primeiro lugar apresenta o modelo, desde os conceitos à metodologia e estrutura responsável. Por fim apresenta-se o programa da responsabilidade social, sublinhando-se os resultados já obtidos.

2. Metodologia

O trabalho realizado seguiu a NP 4469-1: 2008, definindo todos os requisitos do sistema. Este trabalho de reflexão foi feito, de forma voluntária, por toda a comunidade académica do Instituto.

O Instituto Politécnico de Portalegre, aproveitando a experiência adquirida com a implementação do SGQ, adotou a estrutura existente e avançou na construção do sistema de gestão da responsabilidade social.

O Círculo de Progresso e outros dirigentes do Instituto traçaram as linhas gerais da política de responsabilidade social e um grupo alargado de colaboradores recebeu formação específica. Foi neste ambiente que as várias componentes do sistema foram surgindo.

Num momento seguinte, a proposta de sistema de gestão para a responsabilidade social do Instituto Politécnico de Portalegre foi apresentada à comunidade em geral, recebendo-se contributos importantes, e, de seguida, aos órgãos do Instituto para decisão. A implementação aconteceu coordenada pelo grupo de melhoria contínua constituído para o efeito, apoiando-se em especialistas externos apenas para formação. Este processo transversal ao Instituto foi assumido por toda a comunidade.

Neste momento o SGRS é gerido de forma contínua pelo respetivo grupo de melhoria e coordenado superiormente pelo Círculo de Progresso do IPP. As atividades são monitorizadas, avaliadas e auditadas de forma sistemática, garantindo-se avanços permanentes.

3. O Instituto Politécnico de Portalegre

O IPP é uma instituição pública de Ensino Superior que integra quatro Escolas: a Escola Superior de Educação (ESE), a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), a Escola Superior de Saúde (ESS), em Portalegre, e a Escola Superior Agrária, em Elvas (ESAE). A educação/formação, a ação social, o turismo, o jornalismo/comunicação, a gestão, a engenharia, a informática, o *design*, o *marketing*, a agricultura, a equinicultura, a enfermagem e as tecnologias da saúde são as áreas

fundamentais do saber que sustentam a formação, a investigação e a intervenção do IPP e das suas escolas.

O IPP tem como uma das suas grandes preocupações o desenvolvimento regional, tendo uma forte relação com a comunidade envolvente. Por outro lado, preocupa-se em acompanhar a inserção profissional dos seus alunos, criando condições para a sua fixação na região. Apesar desta forte aposta regional, o IPP não descarta o intercâmbio e as relações externas nacionais e internacionais.

Neste sentido, projetos como o Centro Interdisciplinar de Investigação e Inovação (C3i), o Centro de Línguas e Culturas (CLIC), o Gabinete de Empreendedorismo, as Relações Externas e Cooperação e o Gabinete *Europe Direct* são apostas fortes e consolidadas de unidades de intervenção do Instituto Politécnico de Portalegre.

A preocupação social tem sido lema e aposta do IPP, desde a sua fundação. A criação e aprofundamento dos serviços de ação social (SAS), o desenvolvimento de ensino de qualidade e de excelência, o apoio à comunidade escolar, o apoio aos diplomados na inserção na vida ativa e a interação com o meio envolvente são preocupações dominantes. Mas também a inclusão social, a criação de condições para a prática desportiva, a preocupação com a saúde e a segurança de alunos, docentes e funcionários são práticas sociais do IPP que se vão afirmando institucionalmente.

De forma coerente com as suas preocupações e princípios, o IPP vai criando condições cada vez mais sustentáveis de apoio à comunidade, favorecendo a prática do voluntariado de alunos e colaboradores, bem como criando condições para fazer frente a situações internas de emergência social, nomeadamente desenvolvendo o Gabinete de apoio psicopedagógico, que possui um conjunto alargado de programas de trabalho e de intervenção.

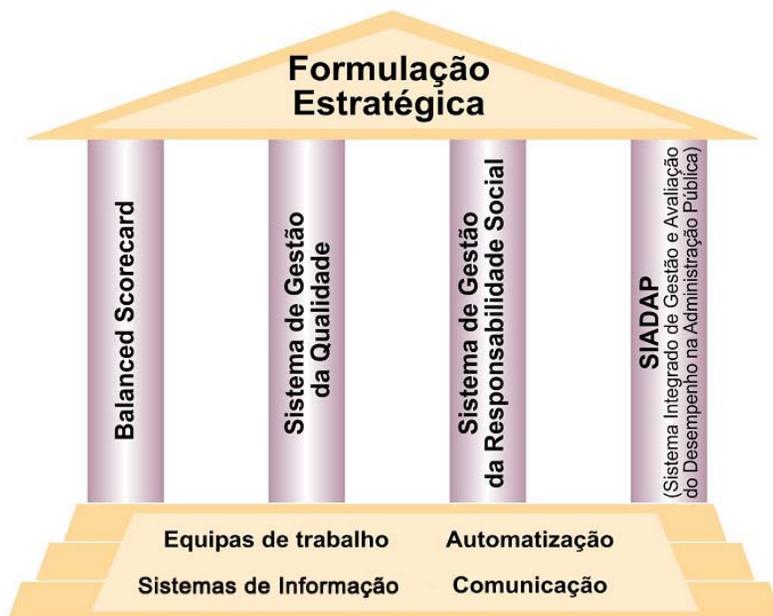
Com cerca de 400 colaboradores e perto de 3000 alunos, o IPP é uma instituição com influência incontornável no panorama regional.

São valores do Instituto Politécnico de Portalegre:

- Excelência organizacional.
- Ética e transparência.
- Subsidiariedade.
- Envolvimento e orientação para as partes interessadas.
- Desenvolvimento sustentável.

O Sistema Integrado de Gestão (SIG) adotado pelo IPP resulta da integração de diversos componentes, conforme esquema apresentado abaixo. Significa isto que “o todo é superior à soma das partes”. Não importa deter cada um dos instrumentos de controlo mas sim o resultado da interação entre eles.

Tabela 1 – Modelo do Sistema Integrado de Gestão do IPP



Fonte: IPP (2011)

É desta forma que o IPP procura gerir a *performance* organizacional, retirando de cada instrumento de gestão a informação relevante para a decisão, sendo um deles o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.

4. Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS)

Como já foi referido, o SGRS começou a ser formalmente concebido em 2009, tendo por base as práticas existentes e a experiência entretanto adquirida com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, e foi certificado no final do ano de 2011. Hoje encontra-se numa fase de desenvolvimento e consolidação.

De seguida, depois de algumas considerações teóricas em torno do conceito de responsabilidade social, apresentamos e descrevemos o modelo implementado. Porque seria muito longo, apenas damos realce a algumas ações do programa da responsabilidade social.

4.1 A Responsabilidade Social nas Organizações – Conceitos e Práticas

A responsabilidade social organizacional começou a ser estudada no século XX e, de forma mais aprofundada, na segunda metade do século. Alguns estudiosos, como Eells e Walton (1984), referem que a responsabilidade social se relaciona com os

princípios éticos adotados pelas organizações no relacionamento com os colaboradores, a sociedade e outras entidades, podendo ser assumida como um instrumento que contribui para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Conforme dispõe a NP 4460-1:2007 «a responsabilidade social é o compromisso contínuo e voluntário da organização em assumir um comportamento ético e de contribuir de forma pró-ativa para o desenvolvimento sustentável, numa perspetiva económica, ambiental e social, visando a melhoria da qualidade de vida das pessoas». Realçamos alguns aspetos que estão nesta definição. Diria que o método assenta num compromisso contínuo e voluntário e que é um meio para o desenvolvimento sustentável das organizações, tendo um fim, melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Também a Comissão Europeia (2001) definiu a responsabilidade social das organizações, ligando-a a três ideias. Duas já foram anteriormente apresentadas – o comportamento voluntário e o desenvolvimento sustentável. A terceira ideia é a de que as práticas de responsabilidade social não são atividades a acrescentar à organização mas antes uma filosofia de gestão de toda a organização.

As práticas de responsabilidade social têm influência em todas as partes interessadas, internas e externas. Internamente contribuem para a valorização humana dos colaboradores e externamente para causas sociais e bom relacionamento institucional. Claro está que as práticas socialmente responsáveis estimulam os colaboradores no trabalho, aumentando a motivação e, conseqüentemente, a produtividade e, simultaneamente, transmitem uma identidade organizacional e boa reputação externa da organização (Dutton *et al.*, 1994, citado por Leal *et al.*, 2007). No estudo de Leal *et al.* (2007) podemos verificar a correlação positiva entre os colaboradores que se interessam pela responsabilidade social e os que distinguem a sua própria organização como sendo muito responsável social e economicamente.

Também os resultados do estudo de Jorge *et al.* (2011: 34), aplicado a dez Institutos Politécnicos Portugueses, vêm demonstrar que «Os colaboradores do Instituto Politécnico de Portalegre são os que identificam mais práticas de RSO implementadas, têm perceções de RSO e de clima autenticizótico mais positivas, estão mais satisfeitas com o trabalho, colegas e superiores». Acrescenta ainda que «Existem diferenças significativas entre os vários Institutos Politécnicos no que se refere às perceções de clima autenticizótico, sendo o Instituto Politécnico de Portalegre onde se observam maiores perceções de clima autenticizótico».

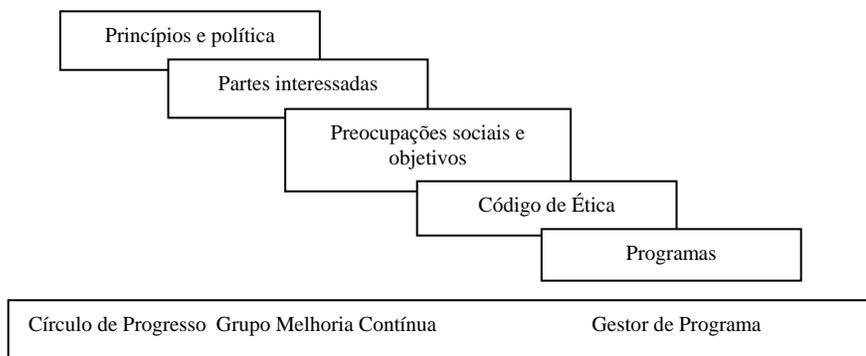
Estes resultados podem levar-nos a concluir que o Instituto Politécnico de Portalegre está no caminho certo, que já dispunha de um ambiente favorável à prática de comportamentos éticos e de ações que promovem o equilíbrio entre o trabalho e a

família. Certamente que o SGRS vai garantir a continuidade do clima autêntico a todos os colaboradores do IPP e gerar benefícios a todas as partes interessadas.

4.2 Modelo SGRS adotado

Para melhor se entender o inovador SGRS, implementado com o referencial normativo português NP 4469-1:2008, apresentamos, em primeiro lugar, o modelo de forma esquemática e, de seguida, explicitamos cada um dos seus componentes.

Tabela 2 – Modelo do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social do IPP



Fonte: elaboração própria

4.2.1 Princípios e política da Responsabilidade Social

O âmbito do SGRS, tal como do Sistema de Gestão da Qualidade, desde junho deste ano, consiste na formação, investigação e desenvolvimento científico e tecnológico, serviços à comunidade e serviços sociais, em todas as unidades orgânicas do IPP.

A abrangência do sistema implica a definição de políticas globais ao Instituto, devendo implicar diretamente todos os colaboradores.

A norma NP 4469-1:2008 está baseada em dez princípios de responsabilidade social:

- 1) Cumprimento da lei, dos instrumentos de regulamentação coletiva e dos regulamentos aplicáveis;
- 2) Respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;
- 3) Adoção do princípio da precaução;
- 4) Reconhecimento do direito das partes interessadas em serem ouvidas e o dever de reagir por parte da organização;

- 5) Reconhecimento dos aspetos da responsabilidade social diretos e indiretos da organização, tendo em conta todo o ciclo de vida dos seus produtos;
- 6) Privilégio à prevenção da poluição na origem;
- 7) Atuação transparente, partilha de informação e comportamento aberto;
- 8) Responsabilização pelas ações e omissões da organização e prestação de contas pela sua conduta face às legítimas preocupações das partes interessadas;
- 9) Integração dos aspetos da responsabilidade social nos sistemas de gestão da organização e no seu processo de tomada de decisão;
- 10) Não regressão, isto é, não utilizar as disposições desta Norma como fundamento para a redução dos níveis de desempenho em responsabilidade social já alcançados pela organização.

A política da responsabilidade social suporta as políticas do IPP, que assentam no nosso código de ética e na estratégia, pretendendo-se melhorar continuamente:

- i. A compreensão e antecipação das necessidades dos nossos clientes internos e externos procurando elevar, permanentemente, os padrões de satisfação dos mesmos;
- ii. A resposta em termos de qualidade e prazo;
- iii. A maximização dos impactos positivos e a minimização dos impactos negativos sobre as partes interessadas;
- iv. O cumprimento dos princípios de RS, dos regulamentos legais aplicáveis e outros que o IPP subscreva;
- v. O envolvimento, a clareza e fluência da comunicação/informação com as partes interessadas;
- vi. O cumprimento dos objetivos de RS através de ajustadas políticas de RS;
- vii. A compreensão, por todos os funcionários internos ou em nome do IPP, de todos os objetivos da qualidade e da responsabilidade social e da sua importância e o encorajamento para contribuir com ações e sugestões de melhoria;
- viii. A correção imediata dos erros detetados e a melhoria dos processos para eliminar a sua ocorrência no futuro;
- ix. O desenvolvimento profissional dos colaboradores através da qualificação, de uma adequada conjugação entre formação e prática, e disponibilização de um ambiente de trabalho salutar e desafiante;
- x. A consolidação de uma cultura de inovação como mais-valia organizacional.

4.2.2 Partes interessadas significativas

As partes interessadas ou *stakeholders* são pessoas, grupos ou organizações que afetam ou são afetados pelas atividades e serviços do IPP. As partes interessadas significativas estão identificadas na tabela seguinte.

Tabela 3 – Partes interessadas do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social do IPP

INTERNAS	EXTERNAS
Não Docentes	Alunos
Docentes	Associação estudantes / tunas / antigos alunos
Conselho de Gestão	Parceiros académicos (Instituições de Ensino Superior
Conselho Académico	Nacionais/Internacionais, Escolas Secundárias)
Conselho Geral	Organizações parceiras
Provedor do Aluno	Outros clientes (laboratório Elvas, outros)
Tutela	Fornecedores (geral)
	Fornecedores de sistemas de alimentação
	ULSNA
	Outras entidades (ex.: CM, ADR, IEF, etc.)
	Sindicatos
	Ordens e associações profissionais
	Comunidade local (Portalegre e Elvas)
	Instituições financeiras
	Imprensa / rádio
	Comércio tradicional local (restauração, hotéis, etc.)
	Hipermercados
	Ambiente

Fonte: IPP (2011a)

Procurámos envolver todas as partes interessadas no processo, comunicando e solicitando contributos, desde a conceção do sistema, ao código de ética e programas. De forma regular, comunicamos, através de *newsletter*, de correio eletrónico e normal, os desenvolvimentos do sistema e os resultados de programas de RS.

4.2.3 Código de ética

O código de ética é um documento obrigatório em qualquer SGRS. Deve ser do conhecimento de todos e determinar comportamentos.

O IPP, em 2010, aprovou o seu código de ética, depois de o divulgar por todas as partes interessadas e recolher sugestões de melhoria. Editou o código em formato de livro de bolso para o tornar acessível e de fácil consulta. É um documento sempre aberto a mais sugestões.

O livro começa com algumas notas introdutórias e estratégicas e continua com o código de ética.

O objeto do código, conforme o Artigo 2.º, é definir as regras em matéria de integridade, ética e conduta a que o IPP e os seus colaboradores estão vinculados; visa

apoiá-los no cumprimento destas normas e informar as partes interessadas em geral do comportamento a que os mesmos estão vinculados.

Este quadro de princípios e orientações do comportamento e das relações interpessoais é um importante instrumento de gestão da instituição.

4.2.4 Preocupações sociais, objetivos e programas da responsabilidade social

Tendo por base a natureza e a estratégia da instituição e da reflexão participada, resultaram as seguintes preocupações sociais da instituição:

- a. O ensino de qualidade e excelência;
- b. O apoio aos diplomados na inserção na vida ativa;
- c. A inclusão social;
- d. A saúde;
- e. O apoio à comunidade escolar;
- f. A segurança;
- g. O voluntariado;
- h. A sustentabilidade dos postos de trabalho dos colaboradores;
- i. O apoio em situações de crise resultantes de emergências sociais;
- j. O reconhecimento do mérito;
- k. A prática desportiva;
- l. O impacto no ambiente;
- m. A interação com o meio envolvente.

Tendo por base as preocupações enunciadas foram definidos objetivos e programas de RS, devidamente encadeados, como se apresenta a seguir na tabela.

Tabela 4 – Esquema Geral do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social do IPP

PREOCUPAÇÕES	ASPETOS da RS	OBJETIVOS da RS	PROGRAMAS da RS
O ensino de qualidade e excelência	Desenvolvimento de competências	- Melhorar a qualidade do ensino. - Apostar na rede de instituições de ensino superior e na internacionalização. - Promover a qualificação do corpo docente. - Contribuir para a atualização de competências dos colaboradores e da população local.	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias institucionais, com vista à mobilidade. • Formação avançada contínua de docentes. • Ações de formação de curta duração.

PREOCUPAÇÕES	ASPETOS da RS	OBJETIVOS da RS	PROGRAMAS da RS
O apoio aos diplomados na inserção na vida ativa	Empregabilidade e desenvolvimento de carreiras	- Contribuir para melhorar a empregabilidade dos diplomados. - Criar condições para cruzar os percursos de futuros diplomados com o mundo do trabalho e das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Gabinete de Emprego e Empreendedorismo. • Publicitação de estágios curriculares intercalares e profissionais. • Enove +
A inclusão social	Apoio psicopedagógico	- Promover o bem-estar psicológico dos alunos. - Incluir alunos com necessidades especiais.	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento psicológico dos estudantes. • Apoio à inclusão dos estudantes com necessidades especiais.
	Acolhimento / Integração	- Facilitar a integração dos novos alunos.	• Kit de acolhimento aos novos alunos.
A Saúde	Higiene, saúde, prevenção e segurança	- Promover hábitos de vida saudável.	• Gabinete de Apoio à Saúde do Jovem Adulto
	Higiene, saúde, prevenção e segurança		• IPP Saudável.
	Alimentação		<ul style="list-style-type: none"> • Gabinete de Apoio Alimentar. • Semanas alimentares temáticas nos refeitórios. • Disponibilização de ementa com prato vegetariano
O apoio à comunidade escolar	Alojamento	- Proporcionar alojamento de qualidade, prioritariamente a alunos mais desfavorecidos.	• Alojamento em residências de estudantes.
	Apoio à comunidade académica	- Desenvolver parcerias para beneficiar colaboradores e alunos.	• Protocolos com benefícios para a comunidade do IPP.
	Comunicação	- Promover fluxos de informação (académica).	• Guia do estudante.
A segurança	Higiene, saúde, prevenção e segurança	- Criar e testar rotinas de comportamento da população escolar, face a situações de emergência.	• Simulacros.
O voluntariado	Voluntariado	- Sensibilizar a comunidade escolar para a prática de atividades de voluntariado. - Mobilizar voluntários que viabilizem uma forte participação institucional em campanhas diversas de natureza social.	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsa de voluntariado - VIP (estudantes). • Bolsa de voluntários (colaboradores).
O apoio em situações de crise resultantes de emergências sociais	Apoio à comunidade académica	- Sinalizar e colmatar carências de natureza económica e social dos alunos.	• Projeto “Mais Alimenta”.
			• Fundo Solidário

PREOCUPAÇÕES	ASPETOS da RS	OBJETIVOS da RS	PROGRAMAS da RS
O reconhecimento do mérito	Reconhecimento / motivação	- Motivar alunos e colaboradores a melhorarem continuamente. - Incentivar a excelência.	<ul style="list-style-type: none"> •Prémios para melhores alunos. •Prémio de boas práticas para colaboradores. •Comunicação de casos de sucesso.
O impacto no ambiente	Sustentabilidade ambiental / boas práticas	- Promover práticas de consumo sustentável.	<ul style="list-style-type: none"> •Laboratório eficiente – Elvas. •Promoção da racionalização do consumo de água, energia e papel. •Reciclagem de papel. •Recolha de óleos alimentares para reciclagem.
A interação com o meio envolvente	Ética/boas práticas	- Definir e adotar comportamentos éticos exigentes.	•Código de ética.
	Acolhimento / Integração	- Promover a abertura ao exterior.	•Visitas às Escolas e restantes instalações de apoio.
	Atividades sociais, culturais e de lazer	- Oferecer atividades de cultura e lazer abertas à comunidade envolvente.	<ul style="list-style-type: none"> •Cinema no IPP. •Espaço de exposições do IPP.
	Comunicação	- Promover fluxos de informação (científica e institucional). - Dinamizar atividades de formação e reflexão de natureza científica e cultural.	<ul style="list-style-type: none"> •Suportes informativos institucionais. •Promoção de conferências/ colóquios/ seminários, abertos à comunidade. •Comunicar a Enfermagem – informação sobre a saúde a grupos específicos.
	Envolvimento com a comunidade	- Orientar a investigação e o desenvolvimento tecnológico para as necessidades do Norte Alentejo (NA).	<ul style="list-style-type: none"> •Projeto de intervenção “Aproximar e Cuidar”. •Projeto de levantamento de dados de Saúde no concelho de Portalegre. •Projeto "Alimentação Saudável”. •Projeto “Ouguela”
	Comunicação	- Atrair jovens ao IPP e à região, proporcionando contacto com atividades de natureza formativa.	•Politécnico Júnior
	Envolvimento com a comunidade	- Contribuir para a criação de projetos de desenvolvimento económico e social.	•Plataforma Alto Alentejo XXI
			•Plataforma Supra Concelhia (área social)
		- Orientar a investigação e o desenvolvimento tecnológico para as necessidades do NA.	•Projeto “Cidades Amigas das Pessoas Idosas”
		- Envolver a comunidade académica em práticas de solidariedade social.	•Projeto “Todos temos amor para dar”
- Promover a educação para a saúde.		<ul style="list-style-type: none"> •Projeto “Saúde, mais perto de si” – Loja Social da CMPortalegre •Feira da saúde 	

Como se constata, o programa da responsabilidade social do IPP, atualmente, contém 46 ações que procuram responder, de forma contínua, aos objetivos, aspetos e preocupações sociais. Esta é a política do Instituto, materializada em práticas socialmente responsáveis, respeitando os princípios enunciados e assumidos no código de ética em vigor no IPP.

4.2.5 Estrutura de suporte

Para levar à prática todo o Sistema antes apresentado é necessária uma estrutura de suporte que planeie, execute e controle. Essa estrutura é composta pelo Círculo de Progresso, pelo Grupo de Melhoria Contínua e pelo Responsável de Programa. Vejamos, sumariamente em que consiste cada uma destas estruturas.

A. Círculo de Progresso

O Círculo de Progresso tem por missão a gestão do Sistema de Gestão, analisando, sistematicamente, a informação disponível; sugerir intervenções e comunicar o respectivo plano aos órgãos de gestão. O Círculo procura assegurar uma vigilância continuada do desempenho dos diferentes processos, sugerindo, sempre que considere oportuno e interessante, melhorias ao sistema.

O *Círculo de Progresso* é um pequeno grupo de trabalho com representantes das diferentes Unidades Orgânicas que aceitaram voluntariamente fazer parte do grupo.

Em termos de *organização*, o Círculo de Progresso é coordenado pelo Vice-Presidente do IPP, a sua duração é, em princípio, ilimitada, podendo incluir convidados externos e relaciona-se com os Grupos de Melhoria Contínua e com os Órgãos de Gestão do Instituto.

Junto ao Círculo de Progresso foi criada uma estrutura permanente e operacional (GOA) com o objectivo principal da criação do Observatório Académico.

Em termos das suas *atividades*:

- a) Centra-se sobre os problemas encontrados no seio do sistema e dos grupos de trabalho, qualquer que seja a sua natureza.

Fase de expressão (identificação dos problemas)

- b) Escolhe os temas e analisa os problemas a resolver; para isso utiliza métodos de trabalho e instrumentos sobre os quais os membros da equipa se formam previamente.

Fase da análise

- c) Pesquisa e propõe à hierarquia soluções para os problemas analisados, a qual deverá tomar a decisão quanto à implementação das soluções.

Fase do estudo de soluções e da resolução de problemas

- d) Utiliza um painel de gestão (Balanced Scorecard) para acompanhamento da implementação das ações, bem como do nível de resultados obtidos.

Fase de acompanhamento e supervisão

O Círculo de Progresso, numa missão de vigilância permanente, garante o funcionamento de todo deste sistema, ligando-o à Gestão de Topo.

B. Grupo de Melhoria Contínua

O Grupo de Melhoria Contínua é um elemento chave na busca das Melhores Práticas, “a arte de bem-fazer”, que nos permita maximizar todos os nossos recursos.

Este grupo é formado por elementos de diversas unidades orgânicas do Instituto e tem por finalidade a melhoria contínua do sistema de gestão da responsabilidade social.

A equipa tem um coordenador (gestor de processo), reúne periodicamente, e tem a responsabilidade da gestão do respetivo processo. Responde pelo cumprimento da matriz, analisa os relatórios, com os indicadores que lhe dizem respeito, e propõe aos órgãos de gestão soluções para melhorarem os seus serviços. Acresce apenas ao gestor de processo a missão de convocar e garantir, em termos logísticos, o funcionamento do grupo, bem como transmitir ou receber informação do Círculo de Progresso.

Este grupo de trabalho é o garante da melhoria permanente, de forma equilibrada, de todo o sistema, gerando ganhos de eficiência bastante significativos.

C. Responsável de Programa

Como o próprio nome indica, o responsável do programa deve coordenar uma ação inscrita no programa da responsabilidade social. A referida inscrição é feita através de uma ficha, e o responsável deve garantir o desenvolvimento, a monitorização e a atualidade da informação relacionada com o programa.

O responsável de programa é quem lidera cada ação e, por isso, deve ser proativo no desenvolvimento das tarefas previstas que conduzam a ação ao sucesso.

5. Conclusões

Com a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social concretizámos um projeto para o futuro da instituição, que corporiza a visão da diferenciação do Instituto Politécnico de Portalegre assente na relação de proximidade com a sua envolvente e na responsabilidade para com as partes interessadas. Temos constatado inúmeras melhorias na instituição que se traduzem, designadamente, no seguinte:

- ◆ Existência de um sistema efetivo de gestão do programa de responsabilidade social.
- ◆ O próprio programa e o seu controlo requer planeamento e acompanhamento permanente.
- ◆ No relacionamento entre a organização e as partes interessadas.
- ◆ Reforço da lealdade e cumplicidade dos colaboradores para com os valores e objetivos organizacionais.
- ◆ Melhoria dos níveis de integração e fidelização dos alunos.
- ◆ Aumento dos níveis de confiança e reputação.
- ◆ Aumento da transparência e comunicação das atividades com os diversos *stakeholders* externos.
- ◆ Incentivo do trabalho de voluntariado.

Esta forma de gerir a instituição tem merecido diversas apreciações positivas no que se refere à imagem e notoriedade do Instituto Politécnico de Portalegre, o que confirma a força da Responsabilidade Social na sustentabilidade das instituições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Eells, R., Walton, C. (1974). *Conceptual foundations of business*. 3rd ed. Irwin. ISBN 10 0256015597.
- European Commission (2001). *GREEN PAPER Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels. Commission of the European Communities, Green Paper. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf>. Consultado em 08.08.2012.
- Instituto Português da Qualidade (2010). *NP 4469-2/2010 Sistema de Gestão da Responsabilidade Social - Parte 2: Guia de orientação para a implementação*. Lisboa: IPQ. Edição de Fevereiro 2010.
- Instituto Politécnico de Portalegre (2011a). *Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP*. Portalegre: Revisão 8.
- Instituto Politécnico de Portalegre (2011b). *Newsletter n.º 2, SGRS*. março 2011. Disponível em: <http://www.ipportalegre.pt/html1/sgrs/newsletter_nº2.pdf>. Todas as Newsletters disponíveis em: <<http://www.ipportalegre.pt/html1/sgrs/newsletters.htm>>.
- Instituto Politécnico de Portalegre (2010). *Código de Ética*. Disponível em: <http://www.ipportalegre.pt/html1/sgrs/Código%20de%20ética_rev.0.pdf>.
- Instituto Português da Qualidade (2008). *NP 4469-1/2008 Sistema de Gestão da Responsabilidade Social - Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua implementação*. Edição Fevereiro 2008.

- Instituto Português da Qualidade (2007). *NP 4460-1/2007 Ética nas Organizações – Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações*. Edição Março 2007.
- Jorge, F.; Marta, A. & Leal, S. (2011). *A responsabilidade social como variável antecedente dos climas autenticizóticos, da satisfação e do empenhamento afectivo: um estudo aplicado a alguns institutos politécnicos portugueses*. Editora ETEA, Institución Universitaria de la Compañia de Jesús. ISBN 978-84-86785-57. Disponível em<<http://hdl.handle.net/101747/4624>>.
- Leal, S.; Rego, A. & Faria, J. (2007). Como as percepções de cidadania empresarial explicam o empenhamento afectivo, normativo e instrumental dos colaboradores. X Fórum Internacional de Administração/IV Congresso Mundial de Administração. Coimbra, Universidade de Coimbra.
- Mourato, J. & Afonso, C. (2011). *Quality Management System of the Polytechnic Institute of Portalegre*. The 3rd International Conference: Institutional Strategic Quality Management – ISQM2011, July 14 – 16, 2011. Sibiu, Romania: Paper ID: 043-ISQM2011.
- Mourato, J. (2007). *Gestão de Performance no Ensino – O caso do Instituto Politécnico de Portalegre*. Conferência “Inovação no Ensino Superior”. Évora, Universidade de Évora.
- Mourato, J. (2006). *Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre*. 4.º Congresso Nacional da Administração Pública. Lisboa, Centro de Congressos de Lisboa.

Recebido: 25 de janeiro de 2013.

Aceite: 9 de fevereiro de 2013.