
CREATE SHARED VALUE@VET

KA2 - Cooperação para a inovação e o intercâmbio de boas práticas

Responsabilidade social das empresas

Um guia de implementação para empresas



CREATING
SHARED VALUE @VET



**Cofinanciado pela
União Europeia**



RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Um guia de implementação para empresas

Reconhecimento

Autor: Equipa CSV

Este guia é um resultado do projeto Erasmus Plus intitulado "Creating Shared Value @VET".
CSV@VET é um projeto financiado pela Comissão Europeia no âmbito do programa
"Erasmus+ - KA2 - Parcerias Estratégicas para o Ensino e Formação Profissional"
2022-2024

Projeto NR: 2022 - 1 - DE 02-KA 220-VET- 000088303

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.





Índice

Prefácio

Introdução

Sobre este guia

Parte 1: Uma visão geral da responsabilidade social das empresas

Qual é a justificação comercial para a RSE?

Potenciais benefícios da implementação de uma abordagem de RSE

Parte 2: Implementar a responsabilidade social das empresas

Tarefa 1: Efetuar uma avaliação da RSE

Tarefa 2: Desenvolver uma estratégia de RSE

Tarefa 3: Desenvolver compromissos de RSE

Tarefa 4: Implementar compromissos de RSE

Tarefa 5: Avaliar e melhorar

Apêndice

CREATING
SHARED VALUE @VET



Responsabilidade social das empresas: Um Guia de Implementação para as Empresas

" O nosso maior desafio neste século é pegar numa ideia que parece abstrata -o desenvolvimento sustentável e transformá-la numa realidade para todos os povos do mundo. "

Kofi Annan, antigo Secretário-Geral da ONU

Prefácio

Um dos maiores desafios da humanidade neste século será o de assegurar um desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado. As necessidades das gerações atuais e futuras não poderão ser satisfeitas se não houver respeito pelos sistemas naturais e normas internacionais que protejam os valores sociais e ambientais fundamentais. Neste contexto, reconhece-se cada vez mais que o papel do sector empresarial é fundamental. Enquanto parte da sociedade, é do interesse das empresas contribuir para a resolução de problemas comuns. Em termos estratégicos, as empresas só podem prosperar quando as comunidades e os ecossistemas em que operam são saudáveis.

Este contexto estratégico alargado ajuda a explicar a crescente apetência das empresas de todo o mundo por informações fidedignas, exemplos de empresas e conselhos sobre responsabilidade social das empresas (RSE).

Este guia foi desenvolvido para ajudar a responder a essa procura. É importante notar que o guia também deve ser útil para as muitas empresas que não têm atualmente políticas ou programas formais de RSE em vigor. Embora não tenha sido especificamente desenvolvido para ser utilizado por agências públicas e organizações da sociedade civil, os princípios da RSE podem também ser-lhes úteis nos seus próprios esforços de sustentabilidade.

O guia pretende ser, antes de mais, uma introdução a alguns dos instrumentos e abordagens de RSE existentes que estão a ser utilizados atualmente. Ao publicar este guia, pretendemos fornecer um ponto de partida útil para aceder aos muitos instrumentos de RSE atualmente disponíveis no mercado. Os governos, as organizações multilaterais, as organizações não governamentais e outros grupos dedicaram tempo e energia consideráveis à promoção da responsabilidade social das empresas, dando origem a um vasto repositório de iniciativas, instrumentos e recursos de RSE.





Sobre este guia

Este guia pode ser utilizado como uma cartilha sobre responsabilidade social das empresas. Como tal, contém informações sobre como avaliar os efeitos das atividades empresariais sobre terceiros, desenvolver e implementar uma estratégia e compromissos de responsabilidade social das empresas e medir, avaliar e comunicar o desempenho e envolver as partes interessadas.

Os gestores de topo de empresas de todas as dimensões - desde grandes corporações a pequenas e médias empresas e microempresas - deverão considerá-lo útil, tal como as equipas de gestão, os membros do conselho de administração e os trabalhadores da linha da frente, bem como o pessoal das associações industriais que trabalham com empresas. Espera-se que o guia seja também útil para aqueles que já estão envolvidos em atividades de RSE. Por último, espera-se que as pessoas fora do mundo comercial (por exemplo, funcionários governamentais, representantes de organizações não governamentais e membros do público) adquiram conhecimentos sobre os desafios que as empresas enfrentam quando abordam o efeito das suas atividades na sociedade.

O guia apresenta ideias e processos de uma variedade de fontes e pretende ser sugestivo, não prescritivo. É composto por duas partes:

Parte 1

Apresenta uma visão geral da RSE - como é definida, a sua justificação comercial e a relação entre a RSE e a lei;

Parte 2

Estabelece um quadro de implementação em seis fases "planear, fazer, verificar e melhorar" para uma abordagem de RSE. Esta parte também contém informações específicas para as pequenas empresas, indicadas pelo ícone da lupa





Parte 1

Uma visão geral da responsabilidade social das empresas

O que é a responsabilidade social das empresas?

"A responsabilidade social (é a) responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente através de um comportamento transparente e ético que é consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; tem em conta as expectativas das partes interessadas; está em conformidade com a lei aplicável e é consistente com as normas internacionais de comportamento; e está integrada em toda a organização."

Definição de trabalho, Grupo de Trabalho sobre Responsabilidade Social da ISO 26000, Sydney, fevereiro de 2007

A responsabilidade social das empresas (RSE) é também conhecida por vários outros nomes. Estes incluem responsabilidade empresarial, responsabilização empresarial, ética empresarial, cidadania empresarial ou gestão empresarial, empreendedorismo responsável e "triple bottom line", para citar apenas alguns. medida que as questões de RSE se vão integrando cada vez mais nas práticas empresariais modernas, verifica-se uma tendência para as designar por "competitividade responsável" ou "sustentabilidade empresarial".

Um aspeto fundamental a ter em conta é que a RSE é um conceito em evolução que não tem atualmente uma definição universalmente aceite. De um modo geral, a RSE é entendida como a forma como as empresas integram preocupações sociais, ambientais e económicas nos seus valores, cultura, tomada de decisões, estratégia e operações de uma forma transparente e responsável, estabelecendo assim melhores práticas na empresa, criando riqueza e melhorando a sociedade. À medida que as questões do desenvolvimento sustentável se tornam mais importantes, a forma como o sector empresarial as aborda está também a tornar-se um elemento da RSE.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável descreveu a RSE como a contribuição das empresas para o desenvolvimento económico sustentável. Assente numa base de conformidade com a legislação e a regulamentação,

A RSE inclui normalmente compromissos e atividades "para além da lei" relacionados com

- governação empresarial e ética;
- saúde e segurança;
- gestão ambiental;
- direitos humanos (incluindo os direitos laborais fundamentais);
- desenvolvimento sustentável;
- condições de trabalho (incluindo segurança e saúde, horas de trabalho, salários);
- relações laborais;
- envolvimento, desenvolvimento e investimento da comunidade;
- envolvimento e respeito pelas diversas culturas e povos desfavorecidos;
- filantropia empresarial e voluntariado dos trabalhadores;
- a satisfação dos clientes e o respeito pelos princípios da concorrência leal;
- medidas anti-suborno e anti-corrupção;
- responsabilidade, transparência e informação sobre o desempenho; e
- relações com os fornecedores, tanto para as cadeias de abastecimento nacionais como internacionais.



Porque é que a RSE se tornou importante?

Muitos fatores e influências levaram a que se dedicasse cada vez mais atenção ao papel das empresas e à RSE. Estes incluem:

- **Desenvolvimento sustentável:** Os estudos da Organização das Nações Unidas (ONU) e muitos outros sublinharam o facto de a humanidade estar a utilizar os recursos naturais a um ritmo mais rápido do que o da sua substituição. Se esta situação se mantiver, as gerações futuras não disporão dos recursos necessários para o seu desenvolvimento. Neste sentido, grande parte do desenvolvimento atual é insustentável - não pode ser continuado por razões práticas e morais. Questões conexas incluem a necessidade de prestar maior atenção à redução da pobreza e ao respeito pelos direitos humanos. A RSE é um ponto de partida para compreender as questões do desenvolvimento sustentável e para lhes dar resposta na estratégia empresarial de uma empresa.
- **Globalização:** Com o seu enfoque no comércio transfronteiriço, nas empresas multinacionais e nas cadeias de abastecimento globais, a globalização económica está a suscitar cada vez mais preocupações de RSE relacionadas com práticas de gestão de recursos humanos, proteção ambiental e saúde e segurança, entre outros aspetos.

A RSE pode desempenhar um papel vital na deteção do impacto das empresas nas condições de trabalho, nas comunidades e economias locais e nas medidas que podem ser tomadas para garantir que as empresas ajudam a manter e a construir o bem público. Isto pode ser especialmente importante para as empresas orientadas para a exportação em economias emergentes.

- **Governança:** Os governos e os organismos intergovernamentais, como a ONU, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), desenvolveram vários pactos, declarações, diretrizes, princípios e outros instrumentos que definem normas para o que consideram ser uma conduta empresarial aceitável. Os instrumentos de RSE refletem frequentemente objetivos e leis acordados internacionalmente em matéria de direitos humanos, ambiente e anticorrupção.
- **Impacto do sector empresarial:** A dimensão e o número de empresas, bem como o seu potencial de impacto nos sistemas políticos, sociais e ambientais em relação aos governos e à sociedade civil, levantam questões sobre a influência e a responsabilidade. Mesmo as pequenas e médias empresas (PME), que representam coletivamente o maior empregador individual, têm um impacto significativo.

As empresas são embaixadoras globais da mudança e dos valores. A forma como se comportam está a tornar-se uma questão de crescente interesse e importância.

- **Comunicações:** Os avanços nas tecnologias de comunicação, como a Internet e os telemóveis, estão a facilitar o acompanhamento e a discussão das atividades empresariais. A nível interno, este facto pode facilitar a gestão, a elaboração de relatórios e a mudança. A nível externo, as ONG, os meios de comunicação social e outros podem rapidamente avaliar e definir o perfil das práticas empresariais que consideram problemáticas ou exemplares. No contexto da RSE, as modernas tecnologias de comunicação oferecem oportunidades para melhorar o diálogo e as parcerias.
- **Finanças:** Os consumidores e os investidores estão a mostrar um interesse crescente em apoiar práticas empresariais responsáveis e exigem mais informações sobre a forma como as empresas estão a lidar com os riscos e oportunidades relacionados com questões sociais e ambientais. Uma





abordagem sólida da RSE pode ajudar a criar valor para as ações, reduzir o custo do capital e garantir uma melhor capacidade de resposta aos mercados.

- **Ética:** Várias violações graves e de grande visibilidade da ética empresarial, que resultaram em danos para os trabalhadores, acionistas, comunidades ou ambiente. -A abordagem da RSE pode ajudar a melhorar a governação das empresas, a transparência, a responsabilidade e os padrões éticos. Uma abordagem de RSE pode ajudar a melhorar a governação das empresas, a transparência, a responsabilidade e as normas éticas
-
- **Consistência e Comunidade:** Em muitos países, os cidadãos estão a deixar claro que as empresas devem cumprir os mesmos padrões elevados de proteção social e ambiental, independentemente do local onde operam. No contexto da RSE, as empresas podem ajudar a criar um sentido de comunidade e uma abordagem partilhada dos problemas comuns.
-
- **Liderança:** Simultaneamente, há uma consciência crescente dos limites das iniciativas legislativas e regulamentares do governo para captar eficazmente todas as questões que a RSE aborda. A RSE pode oferecer a flexibilidade e o incentivo para que as empresas atuem antes da regulamentação, ou em áreas onde esta parece improvável.

Qual é a justificação comercial para a RSE?

A justificação comercial da RSE varia de empresa para empresa, em função de vários fatores.

Estes incluem a dimensão da empresa, os produtos, as atividades, a localização, os fornecedores, a liderança e a reputação (ou seja, do sector em que a empresa opera). Outro fator é a abordagem que a empresa adota em relação à RSE, que pode variar entre ser estratégica e incremental em certas questões e tornar-se um líder de RSE orientado para a missão.

O argumento empresarial para a RSE também gira em torno do facto de as empresas que não envolvem as partes afetadas pelas suas atividades poderem comprometer a sua capacidade de criar riqueza para si próprias e para a sociedade e aumentar o risco de respostas legais ou outras. Ter em conta os interesses e as contribuições das partes afetadas é a base de um comportamento ético e de uma boa governação. A RSE é essencialmente uma abordagem estratégica que as empresas devem adotar para antecipar e resolver os problemas associados às suas interações com os outros e, através dessas interações, serem bem-sucedidas nos seus empreendimentos comerciais. Existe um consenso crescente sobre a relação entre a RSE e o sucesso empresarial.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) observou que uma estratégia de RSE coerente, baseada na integridade, em valores sólidos e numa abordagem a longo prazo, oferece benefícios comerciais claros às empresas e contribui para o bem-estar da sociedade.





Potenciais benefícios da implementação de uma abordagem de RSE

- **Melhor antecipação e gestão de um espectro de riscos em constante expansão.** A gestão eficaz dos riscos de governação, jurídicos, sociais, ambientais, económicos e outros num ambiente de mercado cada vez mais complexo, com uma maior supervisão e controlo das atividades das empresas por parte dos interessados, pode melhorar a segurança do abastecimento e a estabilidade global do mercado. Considerar os interesses das partes interessadas no impacto de uma empresa é uma forma de antecipar e gerir melhor os riscos.
- **Melhoria da gestão da reputação.** As organizações que têm um bom desempenho em matéria de RSE podem construir a sua reputação, enquanto as que têm um mau desempenho podem prejudicar o valor da marca e da empresa quando expostas. A reputação, ou o valor da marca, baseia-se em valores como a confiança, a credibilidade, a fiabilidade, a qualidade e a consistência. Mesmo para as empresas que não estão diretamente expostas ao retalho através de marcas, a sua reputação no tratamento de questões de RSE como parceiro da cadeia de abastecimento - tanto boas como más - pode ser crucial em termos comerciais.
- **Melhoria da capacidade de recrutar, desenvolver e manter o pessoal.** Isto pode ser o resultado direto do orgulho nos produtos e práticas da empresa, ou da introdução de melhores práticas de recursos humanos, tais como políticas "amigas da família". Pode também ser o resultado indireto de programas e atividades que melhorem a moral e a lealdade dos empregados. Os colaboradores não são apenas fontes de ideias para melhorar o desempenho, mas também defensores de uma empresa para a qual têm orgulho em trabalhar.
- **Melhoria da inovação, da competitividade e do posicionamento no mercado.** A RSE tem tanto a ver com o aproveitamento de oportunidades como com a prevenção de riscos. A obtenção de feedback de diversas partes interessadas pode ser uma fonte rica de ideias para novos produtos, processos e mercados, resultando em vantagens competitivas. Por exemplo, uma empresa pode certificar-se segundo normas ambientais e sociais para se tornar fornecedora de determinados retalhistas. A história de uma boa empresa tem sido sempre a de estar atenta às tendências, à inovação e à resposta aos mercados. Cada vez mais, a publicidade normal apresenta os benefícios ambientais ou sociais dos produtos (por exemplo, automóveis híbridos, gasolina sem chumbo¹⁴, café produzido de forma ética, turbinas eólicas, etc.).
- **Maior eficiência operacional e redução de custos.** Estas resultam, nomeadamente, da melhoria das eficiências identificadas através de uma abordagem sistemática da gestão que inclua a melhoria contínua. Por exemplo, a avaliação dos aspetos ambientais e energéticos de uma operação pode revelar oportunidades para transformar fluxos de resíduos em fluxos de receitas (aparas de madeira em painéis de partículas, por exemplo) e para reduções em todo o sistema na utilização de energia e nos custos.
- **Melhoria da capacidade de atrair e construir relações efetivas e eficientes na cadeia de abastecimento.** Uma empresa é vulnerável ao elo mais fraco da sua cadeia de abastecimento. As empresas que partilham as mesmas ideias podem estabelecer relações comerciais rentáveis a longo prazo, melhorando as normas e reduzindo assim os riscos. As empresas de maior dimensão podem incentivar as empresas mais pequenas com as quais fazem negócios a implementar uma abordagem de RSE. Por exemplo, alguns grandes retalhistas de vestuário exigem que os seus fornecedores cumpram códigos e normas para os trabalhadores.





- **Maior capacidade para enfrentar a mudança.** Uma empresa com os "ouvidos bem atentos" através de um diálogo regular com as partes interessadas está em melhor posição para antecipar e responder às mudanças regulamentares, económicas, sociais e ambientais que possam ocorrer. Cada vez mais, as empresas utilizam a RSE como um "radar" para detetar tendências em evolução no mercado.
- **Acesso ao capital.** As instituições financeiras estão a incorporar cada vez mais critérios sociais e ambientais na sua avaliação de projetos. Quando tomam decisões sobre onde colocar o seu dinheiro, os investidores procuram indicadores de uma gestão eficaz da RSE. Um plano de negócios que incorpore uma boa abordagem de RSE é frequentemente visto como um indicador de boa gestão.
- **Melhoria das relações com as entidades reguladoras.** Em várias jurisdições, os governos aceleraram os processos de aprovação para as empresas que desenvolveram atividades sociais e ambientais para além das exigidas pela regulamentação. Em alguns países, os governos utilizam (ou estão a considerar utilizar) indicadores de RSE para decidir sobre contratos de aquisição ou de assistência à exportação. Isto é feito porque os governos reconhecem que sem um aumento do envolvimento do sector empresarial, os objetivos de sustentabilidade do governo não podem ser alcançados.





Parte 2

Implementação da responsabilidade social das empresas

Não existe um método "único" para adotar uma abordagem de responsabilidade social das empresas (RSE). Cada empresa tem características e circunstâncias únicas que afetam a forma como encara o seu contexto operacional e a definição das suas responsabilidades sociais. Cada empresa terá uma consciência diferente das questões de RSE e do trabalho que já efetuou para implementar uma abordagem de RSE.

Dito isto, há um valor considerável em prosseguir com a implementação da RSE de uma forma sistemática - em harmonia com a missão da empresa e sensível à sua cultura empresarial, ambiente e perfil de risco, e condições de funcionamento. Muitas empresas já estão envolvidas em atividades relacionadas com clientes, empregados, comunidade e ambiente, que podem ser excelentes pontos de partida para abordagens de RSE em toda a empresa. A RSE pode ser introduzida gradualmente, concentrando-se cuidadosamente nas prioridades, de acordo com as restrições de recursos ou de tempo. Em alternativa, podem ser adotadas abordagens mais abrangentes e sistemáticas quando os recursos e as prioridades globais o permitirem ou exigirem. Em suma, a RSE deve ser integrada nos processos de decisão, na estratégia, nos processos de gestão e nas atividades fundamentais da empresa, seja de forma progressiva ou global.

O que se segue é um quadro geral para a implementação de uma abordagem de RSE que se baseia na experiência existente, bem como no conhecimento de outros domínios, como a gestão da qualidade e do ambiente. O quadro segue o modelo familiar "planear, fazer, verificar e melhorar" que está subjacente a iniciativas bem conhecidas como as da Organização Internacional de Normalização (ISO) nas áreas da qualidade e dos sistemas de gestão ambiental. A estrutura também pretende ser flexível, e as empresas são encorajadas a adaptá-la conforme apropriado para a sua organização.

Quadro de implementação da RSE e governação empresarial

Um quadro de implementação da RSE bem concebido integra a tomada de decisões económicas, sociais e ambientais em toda a empresa - desde o conselho de administração aos funcionários da linha da frente e aos parceiros da cadeia de abastecimento - e está, por isso, intimamente ligado a uma governação empresarial eficaz. Uma empresa com uma governação adequada pode colher os melhores benefícios para si própria e para os seus acionistas e, por sua vez, para aqueles que são afetados pelas atividades da empresa. A todos os níveis de uma empresa, uma direção e controlo inadequados das suas atividades e ativos podem pôr em risco a sua própria capacidade de funcionamento.

Este guia propõe um quadro de implementação que inclui seis tarefas-chave (ver quadro abaixo). Reconhecendo o facto de as empresas se encontrarem em diferentes níveis de sofisticação e desenvolvimento no que diz respeito à RSE, entende-se que as empresas podem optar por renunciar a um determinado aspeto ou tarefa quando esta já tiver sido realizada.



Implementation framework

When? (Conceptual phase)	What? (Task delineation)	How? (Checkpoints on the journey)
Plan	1. Conduct a CSR assessment	<ul style="list-style-type: none">Assemble a CSR leadership team;Develop a working definition of CSR;Identify legal requirements;Review corporate documents, processes and activities, and internal capacity; andIdentify and engage key stakeholders.
	2. Develop a CSR strategy	<ul style="list-style-type: none">Build support with CEO, senior management and employees;Research what others are doing, and assess the value of recognised CSR instruments;Prepare a matrix of proposed CSR actions;Develop ideas for proceeding and the business case for them; andDecide on direction, approach, boundaries and focus areas.
Do	3. Develop CSR commitments	<ul style="list-style-type: none">Do a scan of CSR commitments;Hold discussions with major stakeholders;Create a working group to develop the commitments;Prepare a preliminary draft; andConsult with affected stakeholders.
	4. Implement CSR commitments	<ul style="list-style-type: none">Develop an integrated CSR decision-making structure;Prepare and implement a CSR business plan;Set measurable targets and identify performance measures;Engage employees and others to whom CSR commitments apply;Design and conduct CSR training;Establish mechanisms for addressing problematic behaviour;Create internal and external communications plans; andMake commitments public.
Check	5. Assure and report on progress	<ul style="list-style-type: none">Measure and assure performance;Engage stakeholders; andReport on performance, internally and externally.
Improve	6. Evaluate and improve	<ul style="list-style-type: none">Evaluate performance;Identify opportunities for improvement; andEngage stakeholders.
Cross-check: One cycle completed		Return to plan and start the next cycle.

O quadro destina-se a ajudar os conselhos de administração, os diretores executivos, os gestores, os trabalhadores e outros a avaliar os efeitos de uma empresa na sociedade e os desafios e oportunidades associados à tomada em consideração destes impactos na tomada de decisões e nas atividades empresariais. Tal como aqui entendida, a abordagem de RSE de uma empresa deve ser parte integrante dos seus objetivos e estratégia empresariais fundamentais. É igualmente importante que faça parte de uma tendência mais ampla para explorar formas de garantir que as atividades individuais e coletivas do sector empresarial avancem na direção de desafios acordados internacionalmente e criem um ambiente em que as empresas sejam, elas próprias, sustentáveis.



Tarefa 1

Efetuar uma avaliação da RSE

O que é uma avaliação da RSE?

Nenhuma empresa - grande ou pequena - é suscetível de fazer algo em matéria de RSE, a não ser que o conselho de administração, o CEO, a direção ou os proprietários reconheçam que existe algum tipo de problema, oportunidade ou desafio relacionado com a RSE. Por sua vez, este reconhecimento fornece o combustível para proceder a uma avaliação da RSE, com o objetivo de compreender melhor a natureza do problema, oportunidade ou desafio e o seu significado para a empresa.

Um primeiro passo lógico consiste em recolher e examinar informações relevantes sobre os produtos, serviços, processos de tomada de decisão e atividades da empresa, para determinar em que ponto se encontra atualmente a empresa no que diz respeito à atividade de RSE e para localizar os seus "pontos de pressão" para a ação de RSE. Uma avaliação adequada da RSE deve permitir compreender os seguintes aspetos

os valores e a ética da empresa; os fatores internos e externos que motivam a empresa a adotar uma abordagem mais sistemática da RSE; as principais questões de RSE que afetam ou podem afetar a empresa; as principais partes interessadas que devem ser envolvidas e as suas preocupações; a atual estrutura de tomada de decisões da empresa e os seus pontos fortes e inadequados em termos de implementação de uma abordagem mais integrada da RSE; os recursos humanos e as implicações orçamentais de tal abordagem; e as iniciativas existentes relacionadas com a RSE.

A avaliação deve identificar os principais riscos e oportunidades e culminar numa análise exaustiva das lacunas: onde é que a organização é forte e onde é fraca relativamente aos objetivos internos, aos pares e às melhores práticas? Em que medida é que a estratégia da empresa está a responder às questões e oportunidades emergentes? Esta é uma informação essencial para identificar prioridades e para vender a abordagem dentro e fora da empresa.

Porquê fazer uma avaliação?

Quando o conselho de administração, o diretor executivo e a gestão de topo ou os proprietários não têm uma ideia exata do caminho que a empresa está a percorrer em termos de RSE, é pouco provável que consigam tomar decisões informadas sobre o que fazer. A recolha prévia de informações sob a forma de uma avaliação da RSE pode evitar que uma empresa lance uma abordagem de RSE ineficaz ou siga numa direção que não seja sustentável em termos comerciais. Uma avaliação pode também ajudar a identificar lacunas e oportunidades em matéria de RSE, melhorando assim a tomada de decisões empresariais. É também importante que sirva para recordar os requisitos legais existentes.

Muitas empresas já estão envolvidas em atividades de RSE sem necessariamente as identificarem como tal! Frequentemente, uma empresa pode introduzir uma abordagem de RSE para apoiar ou complementar este trabalho sem grandes investimentos adicionais. Por exemplo, uma empresa pode ter em vigor sistemas de gestão da qualidade, do ambiente, da saúde e segurança no trabalho e outros sistemas de gestão, programas de formação dos trabalhadores ou iniciativas de sensibilização da comunidade. É provável que estes se tornem elementos importantes de uma abordagem sistemática da RSE. Entre outras coisas, uma avaliação da RSE deve identificar todas estas iniciativas implícitas existentes, para que possam ser devidamente consideradas como parte de uma abordagem mais alargada da RSE.



Como efetuar uma avaliação

Apresenta-se de seguida um processo de avaliação da RSE em cinco fases:

1. Reunir uma equipa de liderança de RSE;
2. Desenvolver uma definição operacional de RSE;
3. Identificar os requisitos legais;
4. Analisar documentos, processos e atividades da empresa; e
5. Identificar e envolver as principais partes interessadas.

Esta não é a única forma de efetuar uma avaliação; é antes uma forma de uma empresa poder analisar toda a gama das suas operações através de uma lente de RSE.

1. Reunir uma equipa de liderança de RSE

Como qualquer estratégia de gestão bem-sucedida, um processo de RSE necessita de uma visão de gestão de alto nível e de apoio e adesão a todos os níveis da empresa. Por este motivo, uma equipa de liderança de RSE deve incluir representantes do conselho de administração e da gestão de topo ou proprietários, bem como voluntários de várias unidades da empresa que sejam afetadas ou envolvidas em questões de RSE. Outros representantes poderiam ser pessoal sénior dos recursos humanos, serviços ambientais, saúde e segurança, relações com a comunidade, assuntos jurídicos, finanças, marketing e comunicações. O pessoal da linha da frente nestas áreas e qualquer outro pessoal que possa vir a ser interveniente chave na implementação da abordagem de RSE que a empresa venha a desenvolver também devem fazer parte da equipa.

Os trabalhadores de todos os níveis devem ser encorajados a contribuir com o seu tempo, energia e ideias. À medida que o trabalho da equipa progride e que surge uma melhor compreensão das implicações da RSE para a empresa, é bem possível que a composição da equipa se altere.

2. Desenvolver uma definição operacional de RSE

A primeira tarefa da equipa de liderança é desenvolver uma definição de trabalho de RSE para a empresa. Esta definição tornar-se-á a base para o resto da avaliação.

A definição de RSE deve ser algo bastante geral. Eis alguns exemplos:

- RSE são as práticas e políticas da empresa que contribuem para o bem-estar do ambiente, da economia e da sociedade. Estas práticas e políticas respondem às necessidades dos clientes, fornecedores, acionistas e empregados, bem como às do governo, do público em geral e das comunidades onde a empresa opera, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.
- RSE é a forma como a empresa integra os objetivos económicos, ambientais e sociais, respondendo simultaneamente às expectativas das partes interessadas e mantendo ou aumentando o valor para os acionistas.
- RSE é a relação global entre a empresa e as suas partes interessadas, que incluem clientes, empregados, comunidades, proprietários/investidores, governo, fornecedores e concorrentes. Os elementos da RSE incluem o investimento em ações comunitárias, relações com os trabalhadores, criação e manutenção de emprego, gestão ambiental e desempenho financeiro.
- RSE é a responsabilidade que a empresa tem para com as suas partes interessadas. Significa que os produtos e serviços da empresa criam valor para os clientes e contribuem para o bem-estar da sociedade. Significa que a empresa atua utilizando práticas comerciais éticas e espera o mesmo dos seus fornecedores e parceiros. Significa minimizar o impacto ambiental das suas instalações e produtos. Significa criar empregos, pagar impostos e obter lucros, bem como apoiar a filantropia e o envolvimento da comunidade.





Significa tratar os empregados com respeito e ser um bom vizinho para as pessoas da porta ao lado, bem como para as que estão a meio mundo de distância.

3. Identificar os requisitos legais

Como já foi referido, uma abordagem de RSE não é uma atividade baseada na conformidade. Trata-se de escolhas voluntárias que uma empresa faz para melhorar o seu desempenho e a forma como se relaciona com a sociedade. Neste contexto, um passo essencial é garantir que a empresa já respeita a legislação em vigor, seja em matéria de governação, fiscalidade, suborno, trabalho ou ambiente. Uma boa estratégia de RSE - e a reputação da empresa - pode ser rapidamente prejudicada se se verificar que está a violar leis básicas.

4. Analisar documentos, processos e atividades da empresa

Com uma definição de RSE em funcionamento e uma compreensão inicial das motivações subjacentes ao interesse da empresa na RSE, a equipa deve então analisar os principais documentos, processos e atividades da empresa para identificar as implicações reais e potenciais da RSE.

Documentos: As declarações de missão, políticas, códigos de conduta, princípios e outros documentos operacionais existentes são candidatos lógicos a serem revistos.

- Documentos externos associados a programas ou iniciativas que a empresa subscreve podem também necessitar de ser revistos. Estes documentos incluem normas, princípios ou diretrizes de todo o sector. É possível que a declaração de missão, as políticas ou os códigos existentes abordem as relações com os trabalhadores, a satisfação do cliente ou a proteção do ambiente em algum aspeto. É útil para a equipa de liderança explorar a razão pela qual estes itens foram desenvolvidos e aprender com eles (ou pelo menos reconhecer que estão relacionados com a RSE).

Processos: Uma das vantagens de uma abordagem de RSE pode ser a promoção de um pensamento "conjunto" e de uma abordagem estratégica mais integrada das questões sociais e ambientais materiais.

Por esta razão, o processo de decisão existente:

Os processos merecem ser revistos. Normalmente, as empresas têm processos de decisão específicos e órgãos de decisão associados para tratar de aspetos das operações, e estes podem afetar a abordagem de RSE. Por exemplo, um comité de saúde e segurança pode assumir a liderança na determinação dos recursos, formação e implementação de programas de saúde e segurança dos trabalhadores.

Atividades: As atividades da empresa que se relacionam diretamente com o fornecimento dos seus produtos ou serviços aos utilizadores podem estar intimamente ligadas à RSE. Para além de examinar minuciosamente as operações internas para detetar desafios e oportunidades relacionados com a RSE,

5. Identificar e envolver as principais partes interessadas

Embora o trabalho da equipa de liderança deva revelar tendências, problemas e oportunidades importantes em matéria de responsabilidade social, a equipa pode, no entanto, não ter em conta questões importantes que são mais evidentes para quem está fora da empresa. Consequentemente, a equipa pode querer discutir a RSE com as principais partes interessadas externas. O mapeamento dos interesses e preocupações das partes interessadas em relação aos da empresa pode revelar tanto oportunidades como potenciais áreas problemáticas. De facto, muitas das principais empresas





encaram agora o envolvimento das partes interessadas como fundamental para a tarefa de identificar as questões que são mais importantes para elas. É importante ser claro quanto ao objetivo destas discussões, uma vez que os interessados podem encará-las como uma oportunidade para exprimirem os seus pontos de vista de uma forma mais geral sobre o comportamento da empresa em relação a eles. A chave para um envolvimento eficaz com os acionistas é mapear a sua definição de "sucesso" no trabalho com a empresa. Seria útil identificar os resultados desta tarefa (por exemplo, um resumo da avaliação da RSE que esteja disponível publicamente). As empresas de maior dimensão podem optar por contratar um dos muitos consultores independentes especializados no mapeamento de partes interessadas para as ajudar neste ou noutros processos de RSE. Como referido abaixo, outra consideração a ter em conta é a capacidade dos grupos de partes interessadas para se manterem envolvidos em qualquer consulta em curso.

A RSE e as pequenas empresas

A pequena dimensão das operações pode facilitar a obtenção de informações sobre as atividades e os impactos reais e potenciais da RSE. Além disso, muitas pequenas empresas trabalham em estreita colaboração com as comunidades locais e compreendem os problemas. Atribua a uma pessoa a tarefa de criar uma lista de verificação (ver abaixo), com o contributo de outros trabalhadores, de todas as atividades e iniciativas de RSE que a empresa poderá pôr em prática, e assinale o que já está a fazer, indicando eventuais lacunas.

Considere a utilização de uma das muitas ferramentas de autoavaliação e listas de verificação existentes. Outro bom recurso são as associações industriais, que frequentemente assumem papéis de liderança em questões como a RSE e podem oferecer assistência nas auto-avaliações. Considere trabalhar com uma organização sem fins lucrativos para efetuar uma auditoria ecológica, ou contratar um estudante ou consultor.

O principal objetivo é analisar as práticas empresariais atuais para identificar as atividades que se enquadram no âmbito da RSE (por exemplo, a reciclagem), bem como as atividades potenciais (por exemplo, a aquisição de produtos de países em desenvolvimento onde os trabalhadores recebem salários dignos ou que protegem os direitos laborais fundamentais).

Um recurso fundamental a utilizar neste contexto é o pessoal. Trata-se do pessoal de primeira linha que desempenha as funções da empresa,

os empregados estão muitas vezes muito conscientes das várias formas como as atividades da empresa afetam as partes interessadas e têm frequentemente sugestões de melhoria.

Exemplo de lista de controlo da RSE para pequenas empresas:

Podemos:

- **Proporcionar um ambiente de trabalho mais seguro e assistência educativa aos trabalhadores?**
- **Melhorar as relações contratuais com os trabalhadores?**
- **Reforçar a igualdade de género no local de trabalho?**
- **Utilizar aparelhos (por exemplo, lâmpadas) ou veículos mais eficientes do ponto de vista energético?**
- **Obter mais dos fornecedores locais?**
- **Melhorar os padrões de serviço ao cliente?**





- **Apoiar mais projetos comunitários locais?**
- **Comprar produtos de comércio justo que apoiem os trabalhadores dos países em desenvolvimento?**
- **Reciclar mais resíduos?**
- **Garantir um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada dos trabalhadores? e**
- **Ser mais acessível a clientes com diferentes capacidades?**





Iniciativas práticas de RSE para as pequenas empresas

Com base nas atividades das pequenas empresas que implementam a RSE, eis uma lista de atividades práticas de RSE que uma pequena empresa pode realizar. É provável que estas iniciativas sejam também do interesse do pessoal das grandes empresas. Melhorar o ambiente:

- Reduzir o consumo de energia, água e outros recursos naturais, bem como as emissões de substâncias perigosas;
- Utilizar ou produzir materiais reciclados e recicláveis, aumentar a durabilidade dos produtos e minimizar as embalagens através de uma conceção eficaz ("reduzir, reutilizar e reciclar");
- Encorajar o pessoal a procurar outras formas de reduzir a pegada ambiental da empresa;
- Utilizar fornecedores de eletricidade "verde" (ou seja, energia renovável) e iluminação energeticamente eficiente;
- Participe ou crie um clube local de "empresas verdes" que possa ajudar as empresas locais a aceder a subsídios de conservação e a conhecimentos especializados para reduzir os resíduos, a utilização de água e a energia;
- Considerar a possibilidade de utilizar a videoconferência para se encontrar com um potencial fornecedor ou cliente, em vez de se deslocar sempre fisicamente às reuniões; e
- Estabelecer um sistema de gestão ambiental com objetivos e procedimentos para avaliar os progressos, minimizar os impactos negativos e transferir as boas práticas. Melhorar as práticas de gestão dos recursos humanos;
- Estabelecer políticas para garantir a saúde e a segurança de todos os empregados e dar a conhecer essas políticas aos empregados;
- Envolver os trabalhadores nas decisões empresariais que os afetam e melhorar o ambiente de trabalho;
- Consultar os empregados sobre a forma de lidar com uma quebra na atividade (por exemplo, oferecer a opção de todos os empregados aceitarem cortes salariais ou redução de horas em vez de despedimentos);
- Quando os despedimentos ou encerramentos forem inevitáveis, ofereça serviços de recolocação, reciclagem e benefícios de indemnização.
- Proporcionar oportunidades de formação e orientação para maximizar a promoção a partir da organização.
- Alargar a formação à gestão da vida, ao planeamento da reforma e à prestação de cuidados a dependentes.
- Estar aberto à divisão do trabalho, ao horário flexível e a outras políticas de equilíbrio entre vida profissional e familiar;
- Partilhar programas de formação e de recursos humanos com outras pequenas empresas locais.
- Considerar a possibilidade de apoiar o acolhimento de crianças ou idosos dependentes.
- Incentivar um local de trabalho saudável (por exemplo, implementar uma proibição de fumar ou um programa de apoio ao abuso de drogas e álcool);
- Disponibilizar instalações para exercício físico ou oferecer uma inscrição subsidiada num ginásio local.





Promover a diversidade e os direitos humanos:

- Incentivar um local de trabalho saudável (por exemplo, implementar uma proibição de fumar ou um programa de apoio ao abuso de drogas e álcool); e
- Certificar-se de que todo o pessoal sabe que existem políticas explícitas contra a discriminação na contratação, salário, promoção, formação ou rescisão de qualquer empregado com base no género, raça, idade, etnia, deficiência, orientação sexual ou religião.
- Não tolerar piadas ou comportamentos no local de trabalho que insultem os trabalhadores com base no género, raça, idade, etnia, deficiência, orientação sexual ou religião.
- Ao contratar, pense de forma criativa sobre onde anunciar o emprego e se existem esquemas locais de empregabilidade (por exemplo, geridos por um conselho local ou empregador) para ajudar a encontrar trabalho para pessoas sem-abrigo ou com deficiência.
- Pagar salários comparáveis para trabalho comparável.
- Apoiar organizações que promovam o comércio justo e o cumprimento dos direitos humanos.
- Verificar onde os produtos são fabricados e analisar quaisquer preocupações relacionadas com os direitos humanos.

Ajudar a comunidade:

- Incentivar o voluntariado dos trabalhadores na comunidade, através de contribuições financeiras e de ajuda em espécie.
- Disponibilizar alguns dos produtos ou serviços da empresa gratuitamente ou a baixo custo a instituições de caridade e grupos comunitários.
- Procurar oportunidades para disponibilizar produtos excedentários e equipamento redundante a escolas, instituições de caridade e grupos comunitários locais.
- Comprar a fornecedores locais e esforçar-se por contratar localmente.
- Oferecer uma experiência de trabalho de qualidade aos estudantes (*job shadowing*).
- Colaborar com os professores locais para fazer da empresa o tema de um projeto escolar.
- Utilizar a experiência da empresa para ajudar uma escola local, uma instituição de caridade ou um grupo comunitário a tornar-se mais eficiente e empreendedor.





Tarefa 2 Desenvolver uma estratégia de RSE

O que é uma estratégia de RSE?

A avaliação da RSE gera uma base de informações que a empresa pode utilizar para desenvolver um plano de RSE

estratégia. Uma estratégia de RSE é um roteiro para avançar nas questões de RSE. Define a direção e o âmbito da empresa a longo prazo no que diz respeito à RSE, permitindo que a empresa seja bem-sucedida utilizando os seus recursos no seu ambiente único para satisfazer as necessidades do mercado e as expectativas das partes interessadas. Uma boa estratégia de RSE identifica o seguinte:

- orientação geral para o rumo que a empresa pretende dar ao seu trabalho de RSE;
- as partes interessadas e as suas perspetivas e interesses;
- uma abordagem de base para avançar;
- domínios prioritários específicos;
- um calendário de ação, pessoal responsável e próximos passos imediatos; e
- um processo de revisão e de garantia dos resultados.

As diferentes empresas podem estar em diferentes fases de consciencialização e de trabalho em matéria de RSE, o que ditará o conteúdo da estratégia.

Alguns podem decidir adotar uma postura de "mínimo necessário". Outros podem desejar fazer incursões estratégicas em domínios específicos.

Porquê ter uma estratégia de RSE?

Há um velho ditado que diz que "se não soubermos para onde vamos, temos poucas hipóteses de lá chegar". Isto é tão verdadeiro para a RSE como para qualquer outra abordagem empresarial. Seguir uma estratégia de RSE ajuda a garantir que uma empresa constrói, mantém e reforça continuamente a sua identidade, o seu mercado e as suas relações. É importante salientar que fornece o quadro para uma estratégia empresarial coerente, baseada nas questões que a empresa e os seus acionistas consideram importantes.

Como desenvolver uma estratégia de RSE

As seis etapas seguintes constituem uma sugestão para o desenvolvimento de uma estratégia de RSE:

1. Criar apoio junto do CEO, da direção e dos trabalhadores;
2. Pesquisar o que os outros (incluindo os concorrentes) estão a fazer e avaliar o valor dos instrumentos de RSE reconhecidos;
3. Preparar uma matriz de ações de RSE propostas;
4. Desenvolver opções de ação e a respetiva justificação comercial; e
5. Decidir a direção, a abordagem, os limites e as áreas de concentração.





Não existe qualquer magia neste domínio. Os passos podem ser dados numa ordem diferente ou ser designados por nomes diferentes, mas a adoção de todos eles aumentará a probabilidade de a empresa ter uma estratégia de RSE sistemática e realizável.

É evidente que é pouco provável que uma estratégia de RSE seja bem-sucedida quando não se baseia numa compreensão clara dos valores da empresa, quando não tira partido das ideias daqueles que podem prestar assistência e quando não aborda as questões de forma sistemática, tirando partido dos pontos fortes e resolvendo os pontos fracos.

1. Criar apoio junto da direção e dos trabalhadores:

Sem o apoio da liderança de uma empresa, as estratégias de RSE têm poucas hipóteses de sucesso. O empenhamento pessoal do diretor-geral é geralmente vital. O primeiro passo no desenvolvimento de uma estratégia de RSE é a equipa de liderança informar a direção (e, se for caso disso, o conselho de administração) sobre as principais conclusões da avaliação e avaliar o interesse em avançar. Muito provavelmente, a avaliação terá indicado que vários aspetos das operações atuais são vulneráveis a críticas externas, ou que parecem existir oportunidades reais de sinergias ou novos produtos em determinadas áreas. A avaliação poderá também ter revelado que o atual processo de tomada de decisões em matéria de RSE não está bem coordenado ou que existe um interesse considerável em questões específicas de RSE ou pressão por parte de determinados intervenientes-chave nestes domínios.

2. Pesquisar o que os outros estão a fazer e os instrumentos de RSE existentes:

Embora seja possível que a equipa de liderança da RSE, trabalhando com outros membros da empresa, desenvolva uma abordagem de RSE inteiramente sozinha, há um valor considerável em aproveitar a experiência e os conhecimentos de outros. Três fontes de informação úteis são outras empresas, associações industriais e organizações especializadas em RSE.

Se a equipa de liderança descobrir que as empresas (no seu próprio país, ou noutra local do mesmo sector ou de um sector relacionado) estão a dar ênfase a diferentes atividades de RSE, pode examinar as semelhanças e diferenças entre a empresa e essas empresas. Examinar a visão, os valores e as declarações políticas dos principais concorrentes, juntamente com os seus códigos, novas linhas de produtos ou abordagens relacionadas com a RSE, e quaisquer iniciativas ou programas em que participem, pode ser muito útil. Avaliar os benefícios, os custos, os resultados imediatos, as implicações em termos de recursos e as alterações às práticas atuais necessárias para que a empresa adote abordagens semelhantes também pode fornecer informações úteis.



3. Preparar uma matriz de ações de RSE propostas:

Com estes antecedentes, deverá ser possível criar uma matriz de ações de RSE propostas, possivelmente definidas por aspetos ambientais, sociais e económicos, embora possa haver alguma sobreposição. A equipa de liderança pode traçar as atividades, processos, produtos e impactos atuais e possíveis da RSE na matriz, comparando-os com as atividades e estrutura atuais da empresa para ver até que ponto se enquadram.

TABLE OF MATRIX OF PROPOSED CSR ACTIONS						
	SOCIAL ACTIVITY		ENVIROMENTAL ACTIVITY		ECONOMIC ACTIVITY	
	CURRENT	PROPOSED	CURRENT	PROPOSED	CURRENT	PROPOSED
PROCESSES						
PRODUCT SERVICES						
IMPACTS						
RESPONSIBLE DEPARTMENT						

4. Desenvolver opções de ação e a respetiva justificação comercial:

Duas grandes opções para proceder nesta fase são adotar uma abordagem gradual da RSE ou decidir uma mudança de direção mais abrangente. A evolução do programa *Responsible Care da Canadian Chemical Producers' Association* é um bom exemplo da primeira opção. Este programa começou com um vasto conjunto de princípios, mas agora inclui códigos pormenorizados, avaliação da conformidade, relatórios públicos e o envolvimento de representantes da comunidade e de organizações não governamentais.





Abordagem passo a passo

A *Natural Step* é uma organização sem fins lucrativos com escritórios em 11 países que utiliza uma estrutura de sistemas baseada na ciência para ajudar organizações, indivíduos e comunidades a dar passos em direção à sustentabilidade.

A missão da *Natural Step* é catalisar a mudança sistémica e tornar os princípios fundamentais da sustentabilidade mais fáceis de compreender e as iniciativas de sustentabilidade significativas mais fáceis de implementar.

A estrutura do *Natural Step* fornece um modelo concetual partilhado, compreensão e linguagem comum que facilita a cooperação entre organizações, disciplinas e culturas. A estrutura incentiva o diálogo, a construção de consenso e a mudança incremental - processos-chave da aprendizagem organizacional - e cria as condições para que ocorram mudanças significativas. Para mais informações, aceda a <http://www.naturalstep.org>.

Geração de ideias

Qualquer que seja a abordagem adotada, um primeiro passo útil é encontrar formas de a empresa integrar a RSE nas operações. Poderão ser realizadas sessões de brainstorming com gestores de topo, trabalhadores, parceiros comerciais chave e outros. Os participantes devem estar cientes da necessidade de alinhar qualquer abordagem de RSE com os objetivos, métodos e competências essenciais da empresa. Com este entendimento explicitado, os participantes podem responder a perguntas como as seguintes, com base em algum do trabalho preparatório de RSE descrito anteriormente:

- Que atividades e iniciativas sociais e ambientais foram já empreendidas pela empresa?
- Quais são os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças que estes apresentam?
- O que é que a empresa aprendeu com os outros que poderia ser útil?
- Quais são os objetivos de RSE da empresa?
- Onde poderá a empresa estar dentro de 10 anos em termos de atividades e resultados de RSE?
- Quais são as grandes questões sociais e como é que a empresa pode ajudar?
- Se a empresa quiser ser líder em RSE, que alterações às práticas e produtos atuais terão de ser introduzidas?
- Existem algumas atividades ou iniciativas de RSE que a empresa poderia facilmente empreender?
- agora a custo zero ou baixo (por vezes referido como "*low hanging fruit*")?
- Existem áreas em que as alterações da RSE teriam um impacto particularmente grande na empresa e noutras? Quais são esses domínios e quais são os impactos prováveis?
- As alterações propostas no âmbito da RSE podem ser organizadas em objetivos a curto, médio e longo prazo?
- Quais são as implicações destes resultados em termos de recursos?
- Existem alterações à estrutura da empresa que teriam de ocorrer para implementar qualquer um dos resultados?
- Existem outros obstáculos ou impedimentos (por exemplo, formação ou equipamento inadequados ou estruturas de incentivo inapropriadas) que possam impedir a adoção de uma abordagem mais sistemática da aplicação da RSE? Em caso afirmativo, quais são?
- Existem oportunidades de redução de custos?
- Quais são os riscos potenciais de não considerar os aspetos ambientais, sociais e económicos mais amplos das atividades de uma empresa? e
- Quais devem ser as prioridades de ação se a empresa decidir fazer mais?



Construir o caso comercial.

A equipa de liderança da RSE pode basear-se no material gerado pela avaliação, na sua pesquisa sobre o que os outros estão a fazer e nas sessões de brainstorming para conceber um business case para potenciais iniciativas que se mostrem mais promissoras. A argumentação comercial deve centrar-se em vários elementos, à luz dos objetivos comerciais, métodos e competências essenciais da empresa:

- possíveis pontos de alavancagem (nos quais se podem obter ganhos particularmente importantes em termos de RSE);
- áreas em que uma empresa pode potencialmente obter uma vantagem competitiva;
- domínios em que as partes interessadas podem ter uma influência especial;
- objetivos a curto e a longo prazo;
- Custos estimados da aplicação de cada opção (incluindo o de não fazer mais em matéria de RSE);
- benefícios esperados;
- oportunidades de redução de custos;
- alterações mais amplas que a empresa teria de efetuar;
- Quaisquer riscos ou ameaças que cada opção represente; e
- implicações de cada opção para os novos desenvolvimentos.

5. Decidir sobre a direção, a abordagem e as áreas de concentração

A equipa de liderança da RSE deve agora ter a informação necessária para pedir à direção uma decisão informada sobre como a empresa deve proceder. De importância imediata é determinar a direção geral da empresa, a abordagem e as áreas de enfoque relativamente à RSE, tal como descrito abaixo:

- **Direção.** É o rumo geral que a empresa pode seguir ou a área principal que pretende abordar. Por exemplo, uma empresa de vestuário pode decidir dar ênfase à saúde e segurança dos trabalhadores. Uma empresa farmacêutica pode decidir analisar as questões de saúde dos países em desenvolvimento. Uma empresa florestal pode decidir que as questões ambientais associadas ao abate de árvores são o foco das suas atividades. Uma empresa que esteja a entrar em novos mercados pode decidir que as medidas anti suborno são uma área-alvo, e assim por diante.
- **Abordagem.** Refere-se à forma como uma empresa planeia avançar na direção identificada. Por exemplo, uma empresa pode decidir começar por rever a sua missão, visão, valores e declarações de ética, depois pôr em prática um novo código de conduta, comunicar e formar os empregados e, por fim, abordar questões com os contratantes na cadeia de abastecimento.
- **Áreas de concentração.** Estas devem alinhar-se mais claramente com os objetivos comerciais da empresa e, por conseguinte, são prioridades imediatas. As áreas de enfoque podem identificar lacunas nos processos da empresa, tentar capitalizar uma nova oportunidade ou responder às necessidades de determinadas partes interessadas. Por exemplo, uma instituição financeira pode identificar novas proteções para as informações pessoais dos clientes ou as oportunidades de microcrédito, enquanto um retalhista de produtos alimentares pode decidir concentrar-se no combate à obesidade como objetivo imediato.

Estas decisões implicam normalmente o estabelecimento de prioridades. A dimensão do problema e a sua gravidade, a eficácia estimada das possíveis soluções e a facilidade de implementação são fatores-chave a ter em conta na definição de prioridades. Também são importantes os recursos financeiros e humanos necessários para implementar as mudanças, os requisitos legais e dos clientes e a rapidez com que as decisões podem ser implementadas. Dado que muitas iniciativas de RSE têm implicações em termos de recursos, devem ser avaliadas com rigor e substância, à semelhança da forma como são revistas as decisões financeiras e de investimento normais. Uma abordagem casual ou indiferente pode pôr em risco a credibilidade das iniciativas de RSE, bem como as perspetivas de negócio da empresa.



Tarefa 3

Desenvolver compromissos de RSE!

O que são compromissos de RSE?

Os compromissos em matéria de RSE são políticas ou instrumentos que uma empresa desenvolve ou subscreve e que indicam o que a empresa tenciona fazer para resolver os seus impactos sociais e ambientais. Os compromissos de RSE decorrem da avaliação e da estratégia de RSE e são desenvolvidos quando a empresa passa do planeamento à ação:

- Asseguram que a cultura empresarial da empresa é coerente com os valores da RSE;
- Ajudam a alinhar e a integrar a estratégia, os objetivos e as metas comerciais da empresa;
- Fornecem orientações aos trabalhadores sobre a forma como se devem comportar; e
- Comunicam a abordagem de RSE da empresa a parceiros comerciais, fornecedores, comunidades, governos, público e outros.

Antes de desenvolver compromissos de RSE, as empresas devem compreender a gama de compromissos disponíveis e as distinções entre eles. Uma distinção fundamental é entre compromissos aspiracionais e prescritivos. Os compromissos aspiracionais tendem a articular os objetivos a longo prazo de uma empresa e são normalmente escritos em linguagem geral, enquanto os compromissos prescritivos, como os códigos de conduta, estipulam comportamentos mais específicos que a empresa concorda explicitamente em cumprir.

Os compromissos aspiracionais assumem frequentemente a forma de declarações de visão, missão, valores e ética, ou de cartas de princípios. Em muitas circunstâncias, as empresas podem já ter em vigor compromissos aspiracionais e prescritivos que podem ser ajustados para integrar plenamente a RSE. Os compromissos aspiracionais constituem o pano de fundo para códigos de conduta e normas específicos e prescritivos, que são normalmente concebidos para aferir ou controlar diretamente o comportamento.

Compromissos de aspiração:

O principal objetivo dos compromissos aspiracionais é articular um entendimento comum e de alto nível sobre o que uma empresa defende e como gostaria de ser considerada. Para que a RSE seja verdadeiramente integrada nos valores, na tomada de decisões e nas atividades, os compromissos aspiracionais de uma empresa devem refletir plenamente as suas posições sociais e ambientais.

Na ausência de compromissos ambiciosos em matéria de RSE, existe o risco de várias partes da organização se lançarem em atividades de implementação da RSE de forma contraditória. Esta probabilidade é reduzida quando o trabalho começa com uma visão partilhada do que a empresa representa e para onde se dirige.

Várias empresas em todo o mundo desenvolveram compromissos ambiciosos, que fazem parte da sua estratégia comercial e de comunicação.

Reconhecendo que os automóveis são grandes produtores de gases com efeito de estufa, a empresa Toyota comprometeu-se a avançar para um mundo com "zero emissões". As reduções acentuadas dos resíduos depositados em aterros e produtos como o bem-sucedido modelo híbrido a gasolina/elétrico Prius fazem parte desta estratégia. Anúncios publicitários de grande visibilidade sobre "emissões zero" sublinham a natureza integrada do compromisso.





Compromissos prescritivos

Os compromissos prescritivos - que assumem normalmente a forma de códigos de conduta e normas - estabelecem mudanças de comportamento específicas pelas quais uma empresa concorda em lutar. Uma empresa pode optar por: desenvolver o seu próprio código de conduta (ver, por exemplo, o código de conduta da *Alcan*), ou aderir a um código ou norma setorial existente (por exemplo, a iniciativa *Responsible Care*), ou a qualquer outro instrumento existente.

A principal vantagem para uma empresa que desenvolve o seu próprio código de conduta é que o código pode ser adaptado para refletir as circunstâncias da empresa. Por outro lado, o desenvolvimento de um código de conduta pode ser um processo moroso e dispendioso, e o produto final pode não ter a credibilidade de um código de terceiros, especialmente os que derivam de normas internacionais existentes. De certa forma, as empresas que concordam em cumprir códigos e normas de terceiros podem "aproveitar" o extenso processo de consulta e desenvolvimento que tais iniciativas exigem, e o seu perfil mais elevado.

Porquê assumir compromissos de RSE?

Uma vez que a RSE envolve compromissos voluntários, pode ser vista - tanto interna como externamente - como "mais relações-públicas do que promessa". Como qualquer boa política, os compromissos claros são uma componente vital dos esforços de qualquer empresa para ser transparente, responsável e credível. Os compromissos de RSE criam as linhas de base em relação às quais o comportamento pode ser posteriormente medido. Quando corretamente implementados, os compromissos de RSE podem aumentar a probabilidade de uma empresa responder adequadamente a uma oportunidade e diminuir a probabilidade de se envolver numa conduta problemática. Os compromissos de RSE tornam claro para todas as partes interessadas o que podem esperar de uma empresa.

Ao articular estas expectativas à partida, a empresa reduz a possibilidade de mal-entendidos numa data posterior. Neste sentido, os compromissos de RSE podem melhorar a qualidade do envolvimento da empresa com os seus acionistas. Nalguns casos, de facto, as partes interessadas só aceitarão envolver-se com empresas que tenham declarado claramente os seus compromissos de RSE.

Compromissos de RSE corretamente implementados podem aumentar a probabilidade de uma empresa ser considerada devidamente diligente e diminuir as hipóteses de ser vista como uma empresa com um desempenho de RSE abaixo das normas. São também um veículo para avaliar os progressos efetuados no sentido de uma maior responsabilidade social e ambiental.

Como desenvolver compromissos de RSE

Esta é uma forma de desenvolver os compromissos de RSE, mas existem muitas outras, uma vez que os compromissos tratam de tantos assuntos e assumem tantas formas:

1. Fazer uma análise dos compromissos de RSE.
2. realizar debates com as principais partes interessadas.
3. criar um grupo de trabalho para desenvolver os compromissos.
4. preparar um anteprojecto.
5. consultar as partes interessadas afetadas.
6. rever e publicar os compromissos.

O processo de desenvolvimento dos compromissos de RSE deve reconhecer que existe um potencial considerável para mal-entendidos e falhas de comunicação sobre as expectativas. Estes podem pôr em causa o êxito do processo. Por conseguinte, o processo terá de ser pragmático e direcionado.





1. Fazer uma análise dos compromissos de RSE

Antes de desenvolver compromissos de RSE ou de concordar em aderir a códigos ou normas de RSE de terceiros, é útil examinar os instrumentos de compromisso de RSE que outros estão a utilizar, em particular as empresas líderes. É importante que as empresas pesquisem também os instrumentos de RSE desenvolvidos pelos governos e organismos intergovernamentais como a ONU, a OIT e a OCDE. Uma vez que os governos desenvolveram estes instrumentos em conjunto com outras partes, têm um elevado nível de credibilidade e são bons guias para o que os governos consideram ser comportamentos aceitáveis e inaceitáveis (ver "Principais instrumentos internacionais de RSE" para mais informações). Por último, deve ser efetuada uma análise dos códigos e normas de terceiros disponíveis. Neste caso, pode ser útil distinguir entre os que foram desenvolvidos através de processos *multi-stakeholder* e os que foram desenvolvidos de outras formas.

Ao considerar os instrumentos de compromisso de RSE de outros, é útil fazer perguntas como as seguintes:

- Que pessoas e organizações estiveram envolvidas no desenvolvimento destes compromissos? Seriam estas as mesmas partes interessadas que teriam de estar envolvidas nos compromissos de RSE da própria empresa?
- Quais são os objetivos subjacentes ao desenvolvimento destes compromissos de RSE? Esses objetivos são iguais ou diferentes dos objetivos subjacentes à RSE da empresa?
- Pode um determinado problema de RSE identificado pela empresa ser resolvido ou abordado através da utilização destes ou de compromissos de RSE semelhantes? Quais são os custos potenciais, as desvantagens e os benefícios dos vários tipos de compromissos?
- Qual é a aplicabilidade ou adequação destes compromissos à organização, tendo em conta o seu âmbito de atividades e a sua área geográfica de operações? A empresa beneficiará dos compromissos e como?

2. Realizar debates com as principais partes interessadas

Desenvolver compromissos de RSE ou concordar em cumprir com os códigos e normas existentes apresenta à empresa uma oportunidade para gerar interesse organizacional na RSE e construir um acordo sobre como os códigos e normas se aplicam à empresa. A partir desse acordo, a empresa pode desenvolver passos mais práticos para a implementação. Ao longo deste guia, é sublinhada a importância de ouvir todos os grupos de partes interessadas.

No seio da empresa, é fundamental que o conselho de administração, o diretor-geral e a gestão de topo apoiem firmemente os compromissos de RSE da empresa. Sem esse apoio, há muito poucas probabilidades de que as atividades subsequentes de RSE se realizem efetivamente. Gastar tempo desde o início, "fazendo com que os compromissos de RSE sejam correctos" aos olhos dos membros do conselho de administração e da gestão de topo é tempo bem gasto.

Também pode ser útil ter discussões iniciais informais com parceiros comerciais, membros da cadeia de abastecimento e outros contratantes. O objetivo destas discussões seria sondar estas partes sobre quais os compromissos a escolher e identificar parceiros dispostos a ajudar a desenvolvê-los. Quando os compromissos se aplicam a estas partes, o seu envolvimento e acordo para cumprir os termos dos compromissos são cruciais.





3. Criar um grupo de trabalho para desenvolver os compromissos

O grupo de trabalho deve abranger todos os sectores da organização, desde os membros do conselho de administração aos quadros superiores e aos trabalhadores da linha da frente, e pode incluir pessoas muito entusiasmadas com a RSE, bem como pessoas cépticas, para dar voz a opiniões diferentes sobre as questões em causa. Os contratantes e outras pessoas a quem os compromissos se aplicam também devem ser envolvidos.

É essencial ter as pessoas certas no grupo. Elas devem ser fiáveis, credíveis e conhecedoras, e ter o tempo e os recursos necessários para se comprometerem com o trabalho envolvido. Deve haver uma discussão franca desde o início sobre: os objetivos do grupo; as responsabilidades dos membros; a carga de trabalho e os resultados previstos; e as regras básicas sobre como o grupo irá funcionar. Uma comunicação regular e bidirecional entre o grupo de trabalho e a firma como um todo pode também ser útil.

4. Preparar um anteprojecto

Os compromissos de RSE devem ser declarações em linguagem simples e devem conter obrigações claras e concisas. Recomenda-se que os membros do grupo de trabalho identifiquem quem, dentro da organização, será responsável pela implementação dos compromissos e os envolvam na preparação do projeto. As empresas também seriam aconselhadas a utilizar documentos de compromisso existentes (como os descritos na Etapa 1) como documentos de base ao preparar os seus próprios.

5. Consultar as partes interessadas afetadas

Foi sublinhado acima que consultas exaustivas com as pessoas afetadas pelas ações de uma empresa no início podem evitar problemas mais tarde. Uma boa abordagem é começar com as pessoas mais suscetíveis de serem diretamente afetadas pelos compromissos de RSE e que já estão conscientes das questões associadas. De seguida, o grupo de trabalho pode ter discussões mais formais com grupos e pessoas que podem não estar a par da iniciativa de RSE. Um plano de consulta pode ser útil. Deverá incluir funções para funcionários de alto nível dentro da empresa que tenham boas capacidades de comunicação e possam explicar claramente os compromissos de RSE e receber feedback. Este feedback deve ser enviado ao grupo de trabalho, que discutirá como e em que medida o projeto final refletirá os comentários.

6. Rever e publicar os compromissos

Com base nos contributos das consultas, o grupo de trabalho pode finalizar os compromissos a serem publicados e partilhados com todos os colaboradores como parte da implementação. Muitas vezes, isto é feito no sítio Web da empresa, ou num relatório de RSE ou de sustentabilidade, mas existem muitas opções.



Tarefa 4

Implementar os compromissos de RSE!

O que é a implementação do compromisso de RSE?

A implementação refere-se às decisões, processos, práticas e atividades quotidianas que garantem que a empresa cumpre o espírito e a letra dos seus compromissos de RSE e, assim, executa a sua estratégia de RSE. Se os compromissos de RSE podem ser chamados de "falar o que se fala", então a implementação é "andar a pé".

Porque é que a implementação do compromisso de RSE é importante?

Como todas as empresas sabem, cumprir as promessas - quer sejam objetivos comerciais ou de desempenho - é essencial para o sucesso. O não cumprimento dos compromissos de RSE, na ausência de explicações satisfatórias, também pode levar a problemas, incluindo funcionários, acionistas, parceiros comerciais, clientes, comunidades e outros descontentes. Uma empresa que implemente eficazmente os seus compromissos não só tem menos probabilidades de ter problemas, como também pode ser vista de forma mais favorável quando estes surgem, ao contrário de uma empresa que não cumpre continuamente o que as partes interessadas consideram ser as suas obrigações.

Como implementar compromissos de RSE

Cada empresa é diferente e abordará a implementação da RSE de formas diferentes. Os passos sugeridos abaixo mostram uma forma de implementar os compromissos de RSE:

1. desenvolver uma estrutura integrada de tomada de decisões em matéria de RSE;
2. preparar e implementar um plano de negócios de RSE;
3. definir objetivos mensuráveis e identificar medidas de desempenho;
4. envolver os trabalhadores e outras pessoas a quem se aplicam os compromissos de RSE;
5. conceber e realizar ações de formação em matéria de RSE;
6. estabelecer mecanismos para lidar com comportamentos problemáticos;
7. criar planos de comunicação interna e externa; e
8. tornar os compromissos públicos.

1. Desenvolver uma estrutura integrada de tomada de decisões em matéria de RSE:

Embora cada empresa seja diferente, cada uma tem uma estrutura de tomada de decisões para assegurar que pode cumprir os seus compromissos e as necessidades dos clientes. A questão-chave a colocar aqui é "dada a missão, dimensão, sector, cultura, forma de organização dos negócios, operações e áreas de risco existentes na empresa - e dada a sua estratégia e compromissos de RSE - qual é a estrutura de tomada de decisões de RSE mais eficaz e eficiente a implementar?"

É essencial que a empresa alinhe e integre os seus objetivos de RSE e o processo de tomada de decisões com os seus objetivos e estratégias globais, de modo que a tomada em consideração da RSE no processo de tomada de decisões da empresa se torne tão natural como a tomada em consideração das perspetivas dos clientes.





Algumas empresas preferem uma estrutura centralizada de tomada de decisões em matéria de RSE, outras uma estrutura descentralizada, enquanto outras ainda preferem uma estrutura híbrida, dependendo das suas características operacionais e do seu estilo de gestão. Não existe uma forma única de organizar a tomada de decisões em matéria de RSE de uma empresa.

Dado que a RSE está fundamentalmente relacionada com a transparência, a responsabilidade e o desempenho, é importante que a estrutura de tomada de decisões em matéria de RSE seja uma componente integral das atividades de governação da empresa e que seja visível. Deve também ser responsável por toda a organização, desde o conselho de administração, ao diretor executivo e aos níveis superiores, apoiada por uma tomada de decisões coordenada e multifuncional e por pessoal especializado. É importante desenvolver a estrutura de tomada de decisões em matéria de RSE tendo em conta o nível adequado de verificação interna e externa que será necessário. A atribuição de responsabilidades de RSE aos membros do conselho de administração garante que as questões de RSE receberão a atenção que merecem e, como resultado, formarão uma base sólida para uma cadeia eficaz de responsabilidade de RSE dentro da organização - o que apoia a função de governação empresarial do conselho de administração. Existem várias opções para a participação do conselho de administração: um membro do conselho de administração pode ser incumbido da responsabilidade geral de supervisionar as atividades de RSE; pode ser nomeado um novo membro com conhecimentos específicos de RSE; as responsabilidades de RSE podem ser acrescentadas ao trabalho dos comités do conselho de administração existentes; pode ser formado um novo comité do conselho de administração de RSE; ou todo o conselho de administração pode ser envolvido nas decisões de RSE.

2. Preparar e implementar um plano de negócios de RSE:

A estrutura de tomada de decisões identifica quem é responsável pela tomada de decisões e ações de RSE na empresa. Estas pessoas desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e implementação do plano de atividades de RSE, que deve decorrer da estratégia e dos compromissos de RSE. O plano de negócios de RSE pode ser descrito separadamente ou incluído como parte do plano de negócios global da empresa. Com a estratégia, os compromissos e as estruturas de tomada de decisão em vigor, o plano empresarial de RSE ajuda a garantir que as palavras se transformam em ações efetivas. Uma excelente forma de o fazer é determinar quais os recursos humanos, financeiros e outros recursos e atividades que serão necessários para levar a cabo a estratégia e os compromissos de RSE. Por exemplo, um compromisso de RSE pode ser o de que a empresa não oferecerá subornos a funcionários. O primeiro passo para implementar esse compromisso pode ser a criação de um curso de formação sobre a distinção entre pagamentos corretos e indevidos, com uma versão online que inclua "perguntas frequentes". Um segundo passo pode ser rever a estrutura de incentivos e desincentivos da organização (por exemplo, comissões) para garantir que não encoraja indiretamente comportamentos impróprios. Um terceiro passo pode envolver a criação de uma linha direta, enquanto um quarto passo pode ser a criação de medidas de proteção dos "denunciadores". No plano de atividades de RSE, cada uma destas tarefas pode ser subdividida em componentes mais pequenas, com prazos e recursos necessários para cada uma delas. Estas obrigações devem ser integradas na descrição de funções e nos objetivos de desempenho de cada responsável.

3. Estabelecer objetivos mensuráveis e identificar medidas de desempenho:

Tal como acontece com qualquer outro aspeto do desempenho empresarial, a aplicação eficaz da RSE exige a definição de objetivos mensuráveis para os compromissos assumidos. A este respeito, as empresas não se comportam de forma diferente dos indivíduos. Os atletas podem estabelecer objetivos pessoais, tais como "ganhar uma medalha olímpica", mas frequentemente estabelecem objetivos intermédios mais exequíveis, tais como "correr os 100 metros em menos de x segundos",





"reduzir o meu peso para y quilos" e "ficar entre os cinco primeiros nas provas de novembro próximo". Essencialmente, estes objetivos intermédios são pontos de orientação ao longo do caminho para o objetivo final, fornecendo um indicador do progresso e uma oportunidade de reavaliação, caso seja necessário ajustar a abordagem, o treino ou os recursos. Quando atingidos, os objetivos podem também ser uma fonte de celebração por direito próprio.

Neste sentido, podem ajudar a criar incentivos e dinamismo.

A abordagem de uma empresa para definir objetivos ambientais, económicos e sociais mensuráveis e acompanhar o sucesso na sua concretização não é fundamentalmente diferente da abordagem de um atleta para ganhar uma medalha olímpica. Uma abordagem amplamente utilizada para medir o sucesso consiste em identificar os objetivos subjacentes a um compromisso de RSE, desenvolver indicadores-chave de desempenho, elaborar o método de medição e, em seguida, medir os resultados. Independentemente da abordagem exata adotada, esta deve seguir as orientações "SMART":

- Simples
- Mensurável
- Acreditável
- Fiável
- Tempo limitado

Eis um exemplo. Subjacente ao compromisso de diminuir a quantidade de resíduos gerados por uma instalação, poderá existir um objetivo de reduzir os resíduos sólidos em 25% até ao final do ano civil. O indicador-chave de desempenho seria a quantidade de resíduos enviados para o aterro. O método de medição poderá ser os quilogramas de lixo produzidos.

por mês, que seriam registados. Uma vez que os resíduos implicam muitas vezes custos (por exemplo, a sua remoção), este registo pode também estar ligado a poupanças financeiras realizadas através da redução de resíduos.

4. Envolver os trabalhadores e outras pessoas a quem se aplicam os compromissos de RSE

Seguindo a abordagem definida neste guia, o contributo dos trabalhadores e de outras partes interessadas foi solicitado em todas as fases, desde a avaliação preliminar até ao desenvolvimento da estratégia e à articulação dos compromissos. Os trabalhadores desempenham um papel central na implementação da RSE. Embora o sucesso global da RSE dependa em primeiro lugar da liderança sénior, em última análise, a implementação da RSE está em grande parte nas mãos dos trabalhadores e, em alguns casos, dos fornecedores. De certa forma, estas partes são frequentemente o rosto humano de uma empresa (para não falar de braços e pernas!), capazes de atuar como embaixadores, defensores e fontes de novas ideias e informações sobre RSE.

Envolver os trabalhadores, os representantes dos trabalhadores e os fornecedores nas discussões sobre a forma como os compromissos de RSE são implementados é uma forma de estes intervenientes desenvolverem um sentido de propriedade e de orgulho nas atividades de RSE da empresa. Na medida do possível, é importante chamar um defensor da RSE para ajudar a transmitir a mensagem, uma vez que ele/ela está na melhor posição para compreender o panorama geral e responder a perguntas. Além disso, é provável que o defensor transmita entusiasmo e credibilidade; o envolvimento de um funcionário sénior significa a importância que a questão tem para a empresa. O apoio dos trabalhadores à implementação da RSE pode ser mantido de várias formas:





- incorporar elementos de desempenho da RSE nas descrições de funções e nas avaliações de desempenho;
- fornecer atualizações regulares sobre os progressos realizados (em reuniões ou no boletim informativo da empresa);
- desenvolver incentivos (tais como prémios monetários ou outros para as melhores sugestões);
- eliminar ou reduzir os desincentivos (por exemplo, interesses concorrentes, tais como prazos prematuros que incentivam os trabalhadores a escolher opções não-RSE); e
- oferecer incentivos e reconhecimento pelas boas ideias.

5. Conceber e realizar ações de formação em matéria de RSE

As empresas devem formar os trabalhadores diretamente envolvidos nas atividades de RSE. Este é um compromisso contínuo, uma vez que as necessidades de formação mudam à medida que as questões de RSE evoluem. Uma abordagem abrangente à formação, como a adotada pela IKEA, assegurará que os colaboradores têm informação sobre os compromissos, programas e implementação da RSE da empresa. Quando os colaboradores da empresa falam várias línguas, os módulos de formação devem ser oferecidos nessas línguas e devem ter em conta a orientação cultural dos colaboradores. Isto é particularmente verdadeiro quando se trata de formar colaboradores em várias partes do mundo. Os níveis de literacia podem também ter de ser avaliados.

Os estudos sugerem que a formação mais bem-sucedida incide sobre conhecimentos, competências e atitudes e baseia-se em abordagens de "aprendizagem de adultos", segundo as quais o formando contribui para o desenvolvimento do processo de aprendizagem. Existem cinco passos para estabelecer um programa de formação bem sucedido:

- realizar uma análise das necessidades;
- definição de objetivos de aprendizagem;
- conceção do programa (ou seja, conteúdo, formato, logística, calendário, duração);
- a execução do programa;
- avaliar o programa em função dos objetivos de aprendizagem.

6. Estabelecer mecanismos para lidar com comportamentos problemáticos

O próprio futuro dos trabalhadores, das comunidades, do ambiente e das empresas pode depender da deteção precoce de atividades que sejam contrárias aos princípios e compromissos de RSE. A auditoria e o controlo, embora reveladores, só podem ir até certo ponto neste domínio. Por esta razão, é importante que as empresas criem mecanismos e processos que permitam a deteção precoce, a comunicação e a resolução de atividades problemáticas.

Esta é provavelmente uma das atividades de RSE mais sensíveis. Num mundo perfeito, não haveria necessidade de desenvolver mecanismos para denunciar comportamentos problemáticos. No entanto, as pessoas e as organizações são falíveis. Nas organizações mais bem geridas, não deveria haver receio de represálias quando se aborda um superior para discutir um problema. No entanto, até que isso seja uma realidade em todos os locais de trabalho, os mecanismos de comunicação e resolução de problemas são úteis. As empresas devem conceber abordagens que sejam sensíveis à posição vulnerável dos trabalhadores que se apercebem de infrações ou de potenciais incumprimentos. Para além de comunicações claras sobre as consequências da denúncia de incumprimentos dos compromissos de RSE, as empresas poderão considerar linhas directas anónimas, caixas de correio eletrónico e provedores. Há que ter o cuidado de assegurar não só que os mecanismos para lidar com os problemas são bem concebidos, mas também que são a opção de último recurso. A divulgação





anónima é passível de abuso, pois pode encorajar divulgações falsas ou maliciosas, uma vez que a pessoa que as faz pode escapar à responsabilidade pelos seus actos. Deve ser atribuída a um gestor de topo a responsabilidade de investigar e comunicar o cumprimento destas questões.

7. Criar planos de comunicação interna e externa

A informação sobre os compromissos, atividades e relatórios de desempenho da RSE deve ser comunicada de forma visível e frequente a todos os trabalhadores. Quer seja através de boletins informativos, relatórios anuais, comunicação na Intranet, reuniões, formação ou mecanismos informais, os trabalhadores devem saber que a RSE é uma prioridade da empresa. As atualizações sobre RSE devem também ser incluídas na agenda das reuniões a todos os níveis da empresa. Os planos de comunicação externa devem assegurar que todos os grupos de partes interessadas relevantes são abordados.

8. Tornar os compromissos públicos

Para que os compromissos de RSE sejam mais credíveis, devem ser tornados públicos. As empresas podem querer tornar públicos apenas os compromissos que estão confiantes em cumprir, mas mesmo assim trabalham noutros sem qualquer publicidade. Um bom plano de comunicação externa deve identificar os indivíduos e grupos que precisam de ter conhecimento de uma determinada iniciativa de RSE e aqueles que devem receber cópias impressas dos documentos de RSE, bem como a forma como esses indivíduos e grupos devem ser contactados. As atividades de comunicação podem incluir uma campanha de sensibilização, com publicidade e discursos. As empresas podem querer evitar criar relatórios de RSE (ver secção seguinte) que, pela sua dimensão, possam intimidar os potenciais leitores. A conceção de um sítio Web pode ajudar a garantir que os interessados possam aceder facilmente às informações de RSE que lhes interessam. É muito possível que as comunicações tenham de ser adaptadas a vários públicos (por exemplo, as comunicações dirigidas aos investidores serão provavelmente muito diferentes das dirigidas às comunidades).

- Identificar a cadeia de responsabilidade da RSE através da empresa;
- Atribuir recursos suficientes para garantir que as responsabilidades em matéria de RSE possam ser efetivamente cumpridas;
- Integrar os principais indicadores de desempenho da RSE no plano de atividades;
- Inspirar e educar. Ao chegar às pessoas a um nível pessoal, é mais provável que estas aceitem o desafio da RSE;
- Apresentar os compromissos de RSE no sítio Web da empresa. Esta é uma das fontes mais rápidas e fáceis de obter informações sobre a empresa.
- Celebrar as realizações da RSE, motivando a equipa e criando entusiasmo e orgulho.





Tarefa 5

Avaliar e melhorar!

O que é uma avaliação?

Uma avaliação acompanha o progresso global da abordagem de RSE de uma empresa e constitui a base para melhorias e modificações. Com a informação derivada da verificação e do relatório, uma empresa está numa boa posição para repensar as suas abordagens atuais e fazer ajustamentos.

A avaliação tem tudo a ver com aprendizagem. As organizações que aprendem são aquelas cuja existência se baseia na receção e análise contínuas de novas informações e na adaptação para obter vantagens sustentáveis. Não se limitam a tentar atingir objetivos; estão constantemente alerta para se adaptarem a circunstâncias em mudança ou para encontrarem formas de melhorar as suas abordagens. Uma avaliação deve envolver a participação das partes interessadas, incluindo comentários e sugestões da direção, dos coordenadores de RSE, dos gestores e comités, dos trabalhadores e das partes interessadas externas.

Porquê avaliar?

A arte do negócio tem analogias com a navegação. Trata-se de definir um rumo, de orientar para tirar o melhor partido dos ventos dominantes e de verificar constantemente se as velas precisam de ser ajustadas. De forma semelhante, uma avaliação permite que uma empresa veja se está no rumo certo e o que precisa de fazer para ser mais eficaz. Permite à empresa:

- determinar o que está a funcionar bem, porquê e como garantir que continue a funcionar;
- investigar o que não está a funcionar bem e porque não, explorar os obstáculos ao êxito e o que pode ser alterado para ultrapassar os obstáculos;
- avaliar o que os concorrentes e outros no sector estão a fazer e conseguiram alcançar;
- rever os objetivos iniciais e estabelecer novos objetivos, se necessário.

Esta base de informação deve permitir à empresa determinar se a atual RSE se a abordagem está a atingir os seus objetivos e se a abordagem de implementação e a estratégia global estão corretas. Uma avaliação não só ajuda a identificar informações valiosas sobre o processo e o desempenho, como também ajuda a identificar parceiros internos e pode ajudar a desenvolver uma gestão mais "conjunta".

Como efetuar uma avaliação

Com base nos objetivos e indicadores de RSE, bem como nas informações obtidas através do processo de verificação e de elaboração de relatórios, as empresas devem considerar e responder às seguintes questões:

- O que é que funcionou bem? Em que áreas é que a empresa atingiu ou ultrapassou os objetivos?
- Porque é que funcionou bem? Houve fatores internos ou externos à empresa que a ajudaram a atingir os seus objetivos?
- O que é que não funcionou bem? Em que áreas é que a empresa não atingiu os seus objetivos?
- Porque é que estas áreas foram problemáticas? Houve fatores internos ou externos à empresa que tornaram o processo mais difícil ou criaram obstáculos?
- O que é que a empresa aprendeu com esta experiência? O que deve continuar e o que deve ser feito de forma diferente?
- Com base nestes conhecimentos e nas informações relativas às novas tendências, quais são as prioridades em matéria de RSE para a empresa no próximo ano? e
- Existem novos objetivos de RSE?





Por último, é importante que as empresas celebrem os seus êxitos. Quando os objetivos são atingidos e o progresso é alcançado, todas as partes envolvidas devem dar uma palmadinha nas costas umas das outras por um trabalho bem feito!

É aconselhável criar uma folha de cálculo para acompanhar as avaliações de ano para ano. A folha de cálculo pode ajudar a identificar padrões ou tendências, além de perguntar aos funcionários o que eles acham que funcionou bem e o que não funcionou. Eles podem ter uma perspetiva diferente sobre como as coisas podem ser melhoradas; e durante a avaliação é uma boa altura para celebrar o sucesso e recompensar a equipa.



Apêndice

Orientações nacionais em matéria de RSE

Alguns países desenvolveram políticas de RSE ou documentos de orientação que descrevem a sua abordagem à RSE. Esta lista oferece uma amostra de exemplos.

- Quadro de Referência da Bélgica: Responsabilidade social das empresas na Bélgica (2006). Grã-Bretanha;
- Responsabilidade Social das Empresas: Uma atualização governamental (2004);
- Responsabilidade Social das Empresas: Quadro estratégico internacional (2005);
- Brochura informativa do ponto de contacto nacional do Reino Unido.
- Responsabilidade Social das Empresas: An implementation guide for Canadian business (2005). Finlândia
- Diretrizes do Ministério do Comércio e da Indústria sobre a promoção da responsabilidade das empresas (2004). Alemanha
- Responsabilidade Social das Empresas : An Introduction from the Environmental Perspective (2006). Países Baixos

- RSE Toolkits for developing countries (2006)
- Guia de Implementação da RCS: Opções não legislativas para o governo polaco (IFC, 2006). Suécia
- Diretrizes para o apoio da ASDI à responsabilidade social das empresas: Documento de posição (2005).

Ler mais

Publicações

All You Need to Know About Ethics and Finance: Finding a moral compass in business today, Avinash Persaud e John Plender, 2007.

Empresas e Sociedade: Making a positive and responsible contribution, Câmara de Comércio Internacional.

Responsabilidade social das empresas: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries (Implicações para as pequenas e médias empresas nos países em desenvolvimento), United

Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial, 2002,

<http://www.unido.org/userfiles/BethkeK/RSE.pdf> (ficheiro pdf com 1,13mb).

Prática de Responsabilidade Social das Empresas: Strengthening implementation of corporate social responsibility in global supply chains, Grupo do Banco Mundial, outubro de 2003.

Disclosure of the Impact of Corporations on Society: Current Trends and Issues, Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, 2004 (também disponível em árabe, chinês, francês, espanhol e russo),



<http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=5909&intItemID=3914&lang=1&mode=downloads>. Fighting Corruption: A corporate practices manual, Câmara de Comércio Internacional, 2003.

Green to Gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage, Daniel Esty e Andrew Winston, 2006.

Making the Connection: Using the GRI's G3 Reporting Guidelines for the UN Global Compact's communication on progress, [http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/CRAAlliance/GRI/Global Compact](http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/CRAAlliance/GRI/GlobalCompact).

OECD Risk Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones, 2006, http://www.oecd.org/document/26/0,2340,en_2649_34863_36899994_1_1_1_1,00.html.

Diretrizes da OCDE/GRI sinergias entre as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais (EMN) e o GRI 20020

Diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade,

<http://www.oecd.org/dataoecd/25/26/35150230.pdf>.

Stakeholder Dialogues: The WBCSD's approach to engagement, World Business Council on Social Development (WBCSD), 2001, <http://www.wbcsd.org/includes/getTarget.asp?type=d&id=OTgyNw>, (pdf file size 223kb). O Pacto Global das Nações Unidas e as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais:

Complementaridades e contributos distintivos, 26 de abril de 2005, <http://www.oecd.org/dataoecd/23/2/34873731.pdf>.

Quem se importa, ganha: Ligar os mercados financeiros a um mundo em mudança, Global Compact, 2004, http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/WhoCaresWins.pdf.

<http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=685>.

<http://www.tescocorporate.com/cr.htm>.

http://www.interfaceinc.com/goals/sustainability_overview.html.





Contacto:



www.csv4vet.eu

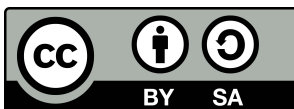
Autores: Equipa CSV

Definição do conteúdo: FA-Magdeburg GmbH

Conceção do layout por: CSV-Team

Editor: Parceria CSV@VET

Publicação gratuita, **janeiro de 2024**



Guia de implementação da FA-Magdeburg GmbH - Alemanha e CSV-Team desenvolvido no âmbito do projeto Erasmus+ CSV@VET licenciado ao abrigo de uma licença Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

Projeto Erasmus+ 2022 - 1 - DE 02 - KA 220 - VET- 000088303



Cofinanciado pela
União Europeia

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.

