

OS GUIAS PRÁTICOS DO DRH

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

ALEXANDRA PAULA SARAMAGO, VERA LÚCIA ALVES



O projeto de Guias práticos: uma parceria entre o IIRH e a Universidade Europeia.



Caro leitor,

A Universidade Europeia tem como missão desenvolver profissionais globais que saibam responder aos desafios do mercado de trabalho e proporcionar uma aprendizagem baseada na investigação científica. Conta com uma forte aposta na internacionalização e recorre atualmente a um modelo de ensino inovador, o Experiential Learning Hyflex, que assenta numa forte componente tecnológica, alia as aulas presenciais, personalizadas e de base experiencial, com as aulas à distância e a digitalização dos conteúdos, garantindo aos estudantes uma experiência de ensino imersiva e o acesso permanente à informação a partir de qualquer lugar.

Neste contexto, a parceria com a RHmagazine que envolveu os estudantes da Universidade Europeia, faz todo o sentido. Os estudantes realizaram um trabalho metódico de entrevistas, a empresas e profissionais da área dos Recursos Humanos, que lhes proporcionou uma visão aplicada dos conhecimentos que têm vindo a adquirir no seu curso.

A relevância desta parceria materializa-se na concretização dos pilares da Universidade Europeia, nomeadamente, a relação com o mercado de trabalho que é, em si, diferenciadora e imersiva.

Os estudantes têm a possibilidade de adquirir conhecimentos e de mostrarem as suas competências, ao mesmo tempo que criam uma ligação com o mundo real dos Recursos Humanos e se posicionam face à comunidade de profissionais da área.

Autoras



Alexandra Paula Saramago

Licenciada em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Politécnico de Castelo Branco e atualmente a frequentar o 1º ano de mestrado na mesma área, Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia.



Vera Lúcia Alves

Licenciada em Direito, atualmente aluna do 1º ano de mestrado em Gestão de Recursos Humanos 100% online, na Universidade Europeia Online.

Coordenadoras



Isabel Moço

Teaching Assistant
Universidade Europeia



Graça Rebocho

Docente da Universidade Europeia



**Universidade
Europeia**



fórumRH



RHestudos

FornecedoresRH



RHtalks
webinar

Caro leitor,

O IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é o mais importante ponto de encontro do setor da Gestão de Pessoas de Portugal. A nossa missão, seja através da RHmagazine, do portal rhmagazine.pt ou de qualquer uma das nossas iniciativas é sempre levar informação útil e de qualidade para os profissionais do setor.

Para além desta missão, a responsabilidade social também faz parte do ADN do IIRH desde sempre e, nesta altura tão complicada para os estudantes, decidimos estabelecer uma parceria com a Universidade Europeia para articular o mercado e a Academia.

Assim avançamos com um projeto de elaboração de Guias Práticos que sejam uma referência, um suporte para profissionais e um registo de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Para a sua concretização lançamos à Universidade Europeia o desafio de, conjuntamente, organizar esses referenciais.

Numa ótica de Responsabilidade Social, esta parceria resultará na edição de Guias Práticos e procura a concretização de vários objetivos entre os quais, estimular a circulação do conhecimento entre a Academia e a comunidade RH, oferecer aos estudantes a possibilidade de trabalhar num projeto que sirva os seus propósitos académicos e profissionais e por fim, juntar em contexto de trabalho atuais e futuros profissionais de RH.

Espero que este novo projeto do IIRH seja do vosso agrado.

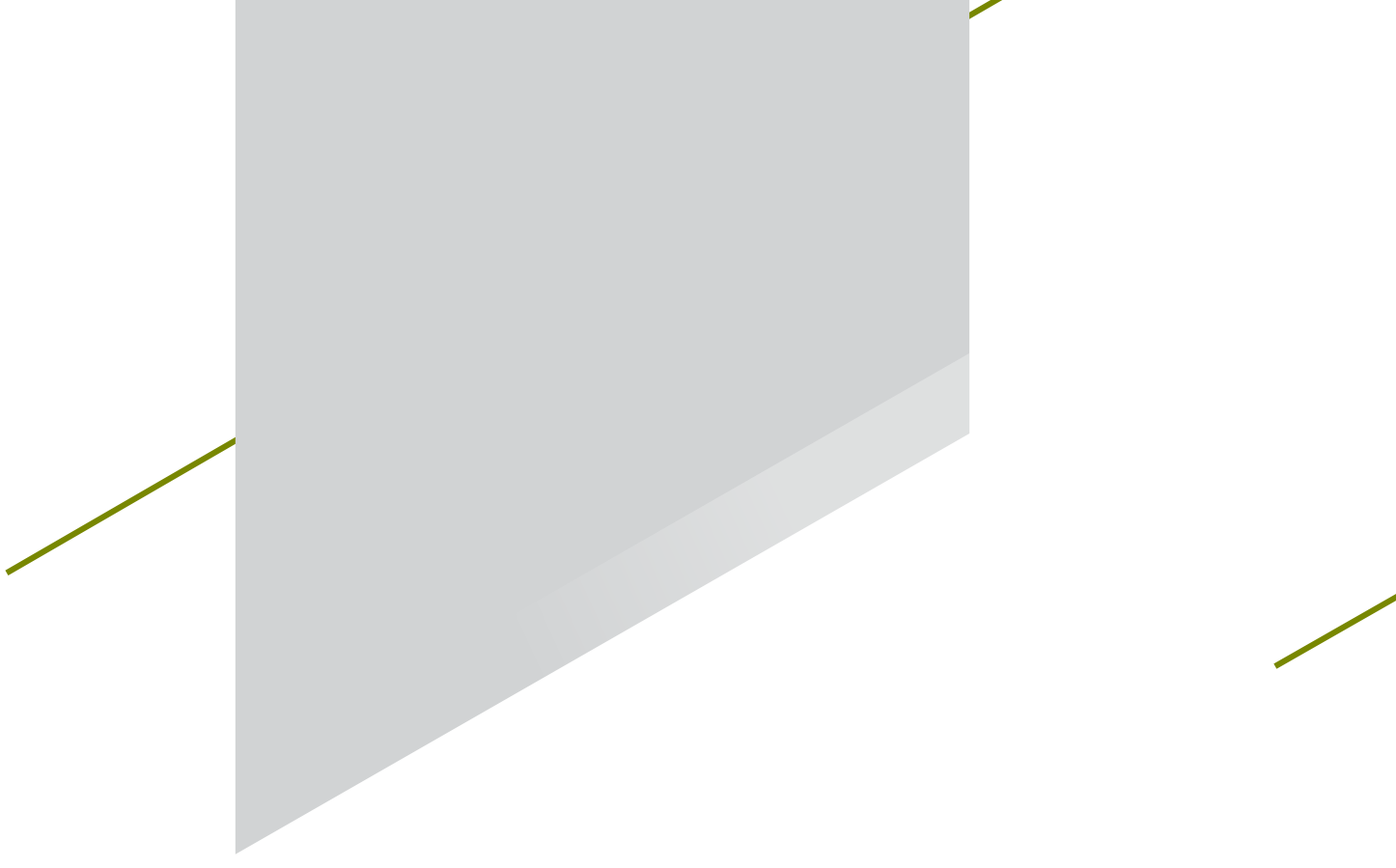
Cumprimentos,



Cristina Martins de Barros

Founder e Diretora da RHmagazine
IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos





Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

“Uma organização só existirá enquanto a sociedade a tolerar. Esta tolerância exprime-se através do usufruto dos seus produtos ou serviços, reconhecendo-se, assim, que a utilidade que a organização proporciona à sociedade é superior à soma de utilidades dos componentes que ela combina para obter esses produtos ou serviços”
(Rodrigues, 2008).

Sumário

Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	4
Enquadramento	6
Características da RSC	11
Porque é que as organizações investem em RSC?	12
O papel da RSC na Dimensão Externa	13
A Responsabilidade Social face à Sociedade e Comunidades Locais	14
Filantropia, Mecenato e Voluntariado	15
Responsabilidade Social e Voluntariado	20
O papel da RSC na Dimensão Interna	24
Ferramentas & Reporting	31
Curiosidades:	35
Como planear e implementar uma ação de RSC?	36
Boas Práticas em RSC	42
Síntese	46
Entrevistas	48
Referências Bibliográficas	58

Enquadramento

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) está relacionado com o compromisso das empresas com a sociedade. Não é uma moda passageira, de curto prazo. Não se trata de um “Nice-to-have”, mas sim de um “Must-have”.

Uma empresa socialmente responsável incorpora na sua estratégia organizacional questões como a qualidade de vida e o bem-estar dos seus colaboradores, o relacionamento com os diversos *stakeholders* e a redução de impactos negativos na comunidade e no ambiente.

Existem várias definições sobre Responsabilidade Social, sendo uma das mais completas a que está detalhada na ISO26000:2010



A responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades* na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e bem estar da sociedade;

Tenha em conta as expetativas das partes interessadas;

Esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com normas internacionais de conduta (como a Declaração Universal dos Direitos Humanos);

Esteja integrada em toda a organização e seja praticada em todos os níveis e nas suas relações.”

***As atividades incluem produtos, serviços e processos**

(“Norma ISO 26000 - Guia para a Responsabilidade Social”, publicada em novembro de 2010)

A noção de responsabilidade social remonta aos anos 1950 nos EUA, com Bower (citado por Rodrigues, 2008) a defini-la como sendo “as obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores da nossa sociedade”.

“Uma organização só existirá enquanto a sociedade a tolerar. Esta tolerância exprime-se através do usufruto dos seus produtos ou serviços, reconhecendo-se, assim, que a utilidade que a organização proporciona à sociedade é superior à soma de utilidades dos componentes que ela combina para obter esses produtos ou serviços” (Rodrigues, 2008).

O conjunto das atividades que constituem a cadeia de valor das organizações requer diversas relações com entidades externas, podendo o resultado ser negativo ou positivo. Por exemplo, na execução das suas atividades de compra e venda, as organizações podem ser tentadas a corromper as pessoas envolvidas nas negociações. O conceito de “*full costs*”, que procura transparência, incorpora princípios claros e abrange todos os custos associados a um determinado produto ou serviço ao longo do seu ciclo de vida, tendo em conta não só

os custos diretos, mas também os custos indiretos, conhecidos como custos “ocultos” ou escondidos.

As organizações devem incorporar no seu processo de tomada de decisão preocupações de qualidade nas relações que se estabelecem com os diversos interlocutores. Se seguirmos o conceito “não faças aos outros o que não queres que te façam a ti”, essas relações serão facilitadas. Quando questionamos “Isto é Ético?”, o que realmente estamos a perguntar é: “Isto é a coisa certa a fazer?”

Assim, as organizações necessitam de operar não só respeitando a lei, como possuindo legitimidade para existir e seguir princípios éticos.



Na **conduta empresarial**, a ética reflete-se nos valores da empresa, nas suas políticas, objetivos e práticas - potenciando o seu desempenho. Uma empresa ética produz e abastece produtos de forma humana, é honesta na distribuição dos mesmos, na comunicação com os outros e na sua estratégia de marketing e publicidade.

Na **conduta do trabalhador**, as empresas éticas esperam que os seus trabalhadores garantam e pratiquem os mesmos padrões morais da empresa, na gestão e administração do seu próprio trabalho. Responsabilizando-os pela sua conduta, a empresa está a potenciar a comunhão de valores, uma ética de grupo e uma cultura de bons princípios de cidadania.

Para Epstein, citado por Rodrigues (2008), a essência do conceito de responsabilidade social assenta na noção de que as organizações têm obrigações sociais que transcendem as obrigações derivadas da sua atividade económica, gerando um nível de satisfação de proveitos para as suas partes interessadas (os *stakeholders*).

A RSC surge da perceção de que as empresas não operam isoladamente, mas sim em interdependência com seus *stakeholders* e com a sociedade em geral. Neste contexto, a cooperação e o envolvimento são fundamentais para o sucesso dos negócios de uma forma sustentável, o que implica estabelecer parcerias sólidas com organizações locais, governamentais e não governamentais, visando a solução conjunta de desafios sociais e ambientais.

Os benefícios que advêm de uma gestão estratégica de responsabilidade social passam por um reforço da reputação das empresas, maior fidelização dos clientes, colaboradores envolvidos e motivados, uma relação saudável e de confiança nos diversos públicos interessados nas atividades da empresa, potenciando, desta forma, a criação de valor para a sociedade como um todo. Apesar das vantagens resultantes da prática de uma gestão que contemple os interesses das várias partes interessadas, muitas empresas ainda não interpretam a RSC como uma dimensão estratégica. Como resultado, existe alguma

confusão de conceitos, nomeadamente entre RSC e ações pontuais de filantropia, incluindo iniciativas de voluntariado isoladas, cujo impacto é de curto prazo.

O Livro Verde “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (jul2021), impulsionou uma dinâmica nos diversos setores da sociedade, constituindo um marco de referência da RSC a nível europeu.

O Livro Verde complementado em Jul2022, com a publicação pela Comissão Europeia, de um documento sobre Responsabilidade Social, “Uma contribuição das Empresas para o desenvolvimento sustentável”, apresenta a estratégia da UE para promover a prática da cidadania empresarial, com as seguintes ações:

- 1. Intensificar a divulgação do impacto positivo da RSC nas empresas e nas sociedades, na Europa e no Mundo, em especial nos países em desenvolvimento;**
- 2. Desenvolver entre as empresas o intercâmbio de experiências e boas práticas em matéria de responsabilidade social;**
- 3. Promover o desenvolvimento de competências de gestão em RSC;**
- 4. Fomentar a responsabilidade social entre as PME;**
- 5. Facilitar a convergência e a transparência das práticas e dos instrumentos de RSC;**
- 6. Lançar um fórum multilateral sobre RSC a nível europeu;**
- 7. Integrar a responsabilidade social nas políticas comunitárias.**

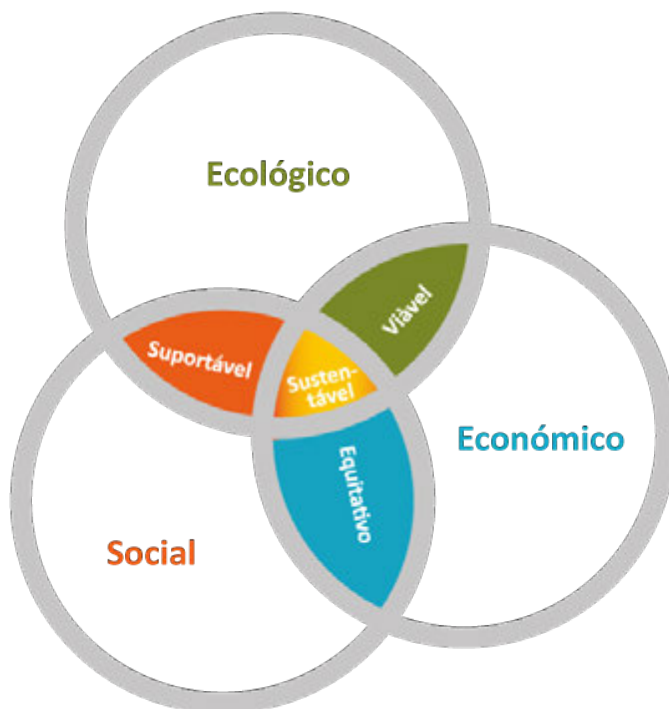
Podemos apontar como documentos de referência, em termos históricos, da evolução de responsabilidade social nas empresas, a Declaração Universal dos Direitos do Homem (ONU, 1948) e o *Global Compact*, das Nações Unidas (2000), entre outros.

O conceito de RSC tem evoluído para um envolvimento global entre todos os *stakeholders*, na procura do aumento da eficiência e consequentemente, da competitividade. Contudo, esta não é uma temática consensual, verificando-se posições bastantes diferenciadas:

- Os defensores de que a função da empresa é meramente a de gerar lucro e ser sustentável, o que significa que não tem obrigações ou responsabilidades de carácter social.
- Os defensores de que as empresas devem ter um papel interventivo na sociedade, “devolvendo” uma parte dos seus ganhos através do investimento no desenvolvimento das comunidades locais e do ambiente.

O tema da Responsabilidade Social está fortemente ligado ao conceito de sustentabilidade, o qual tem como objetivo promover a consciencialização das sociedades sobre o consumo equilibrado dos recursos. Mas hoje em dia, quando falamos de sustentabilidade, também nos referimos a questões relacionadas com a economia e com a sociedade, constituindo estes três fatores o chamado tripé da sustentabilidade.

Triple bottom line of Sustainability



Fonte: www.significados.com.br/sustentabilidade

1) Ecológico – Meio ambiente

Empresas preocupadas com o meio ambiente devem pensar em formas de aproveitar, da melhor forma, os seus recursos, reduzir a emissão de poluentes e incentivar ações como a reciclagem e orientação consciente de resíduos. Felizmente, a este nível, já existem bons exemplos de adoção de práticas sustentáveis, consumo consciente e redução de desperdício. É o caso do uso inteligente da água com sistemas de captação de água da chuva ou de reciclagem das águas cinzentas (qualquer água residual, ou seja, não-industrial, originada a partir de processos domésticos como lavar louça, roupa e lavatório, duche), que podem permitir a reutilização e uma poupança muito elevada deste recurso. Também a instalação de redutores de fluxo de água nas torneiras auxiliam numa gestão sustentável da água.

Pequenas práticas diárias como desligar as fichas dos equipamentos no final do dia e as luzes dos espaços que não estão a ser utilizados, substituição das lâmpadas incandescentes por lâmpadas LED de baixo consumo energético; investir na implementação de sistemas de produção de energia limpa, através, por exemplo, da instalação de painéis fotovoltaicos, são outros bons exemplos.

Conscientizar os colaboradores para o destino final e gestão dos resíduos sólidos pode ser o primeiro passo para fazer crescer uma cultura empresarial voltada para a sustentabilidade, como por exemplo, ter ecopontos espalhados pela empresa, os quais facilitam a separação e reciclagem dos resíduos produzidos.

Com o avanço da tecnologia, hoje em dia é muito mais fácil pensar em transitar para um sistema *paper free* na empresa. Isso significa substituir, sempre que possível, o uso do papel por plataformas digitais, *smartphones* ou *tablets*, utilizando a tecnologia a favor do planeta. Esta solução é eficiente, sustentável e vantajosa para diminuir os custos da empresa e os impactos ambientais gerados pelo uso indiscriminado de papel.

2) Economia

As organizações devem refletir sobre a importância de gerir recursos financeiros de forma responsável, evitando desperdícios, fazendo investimentos conscientes e prestando contas de forma transparente.

3) Sociedade

As empresas preocupadas com a sociedade devem incentivar boas práticas e zelar pelas condições de trabalho dos seus colaboradores. Devem também incluir na sua estratégia organizacional ações que criem impacto positivo na comunidade envolvente, como sejam projetos sociais e criação de emprego, entre outros.



Só as organizações que façam uma gestão adequada destes três domínios serão sustentáveis!

Características da RSC

Voluntária

Diversas definições de RSC consideram que se trata de atividades voluntárias que vão para além das previstas na lei. Na prática, significa que as organizações devem cumprir o que está previsto na legislação, mas procurar ir para além do que é mandatado por lei.

Gerir externalidades

Refere-se aos efeitos colaterais sobre os outros da atividade económica das organizações (ex. poluição). Os decisores devem gerir as suas organizações de forma a prevenir ou minimizar o peso dessas externalidades (ex. minimizar as emissões de carbono, gerir as violações de direitos humanos no trabalho, reduzir o impacto na saúde de produtos tóxicos, etc.).



Fonte: Crane et al. (2014)

Múltiplos Stakeholders

A RSC envolve a consideração de uma série de interesses e impactos entre diferentes partes interessadas. O pressuposto de que as empresas têm responsabilidades para com os acionistas não é normalmente contestado. Contudo, as empresas dependem de vários outros grupos de interesse, como os consumidores, os clientes, os colaboradores, os fornecedores e as comunidades locais para sobreviverem e prosperarem.

Alinhamento das responsabilidades económicas e sociais

Embora a RSC possa significar ir além do lucro e do foco nos acionistas, muitos consideram que não deve entrar em conflito com a rentabilidade. Várias definições de RSC sublinham que se trata de um interesse em que as responsabilidades sociais e económicas estão alinhadas. As empresas podem beneficiar economicamente do facto de serem socialmente responsáveis.

Práticas e Valores

Conjunto específico de práticas e estratégias empresariais que lidam com questões sociais, designadamente ao nível das comunidades menos desenvolvidas e das populações mais vulneráveis.

Para além da Filantropia

Nalgumas regiões do mundo, a RSC tem sobretudo a ver com filantropia - ou seja a generosidade das empresas para com os mais carenciados. Mas o debate atual sobre a RSC tende a afirmar que a “verdadeira” RSC é mais do que apenas filantropia e projetos comunitários. É a forma como todas as operações da empresa têm impacto na sociedade, desde a produção, o marketing, o aprovisionamento, gestão de recursos humanos, logística, finanças, etc. Este debate assenta no pressuposto de que a RSC deve ser integrada nas práticas funcionais das empresas, geridas numa perspetiva de longo prazo, em vez de ser deixada apenas a uma atividade discricionária, ou tratada como um “extra”.

Porque é que as organizações investem em RSC?

- Ajuda a prevenir riscos, graças à adequada gestão de aspetos económicos, ambientais e sociais;
- Melhora a imagem e reputação da empresa, pois pode ser um elemento diferenciador face à concorrência, além de permitir melhorar a comunicação e o nível de confiança com as partes interessadas;
- Contribui para a fidelização dos clientes, sobretudo aqueles que valorizam os princípios e iniciativas de responsabilidade social desenvolvidos pelas organizações;
- Contribui para a atração e retenção de talento ao trabalhar questões como a igualdade, formação e desenvolvimento, política remuneratória, conciliação entre a vida pessoal/familiar e profissional, segurança e saúde, etc. Os colaboradores tendem a sentir mais orgulho em pertencer a uma empresa socialmente responsável, tornando-se eles próprios “embaixadores” que comunicam uma boa imagem da sua organização para o exterior;
- Melhora a eficiência nos processos da organização;

- Possibilita aceder a financiamentos, pois tem vindo a aumentar o financiamento de projetos socialmente responsáveis;
- Retorno dos investimentos em forma de parcerias e benefícios sociais;
- Atendimento às necessidades da população em redor da empresa e estímulo à economia local;
- Promove a inovação, pois muitas das problemáticas abordadas na RSC requerem produtos e soluções inovadoras;
- De um modo geral, favorece o aumento da produtividade, da competitividade e da rentabilidade da organização.

O papel da RSC na Dimensão Externa

A Responsabilidade Social Externa é uma dimensão crucial da atuação empresarial, que envolve as interações e compromissos da empresa com partes externas, tais como clientes, fornecedores, comunidades locais e a sociedade em geral. Essa abordagem não se restringe apenas a aspetos internos da empresa, vai para além dos seus muros, identificando o impacto e a responsabilidade que ela possui no ambiente externo em que atua.

Neste contexto, a RSC surge como uma filosofia de negócios que vai além do simples cumprimento de obrigações legais ou maximização de lucros. Ela abraça um compromisso ativo e contínuo em relação ao bem-estar da sociedade e ao desenvolvimento sustentável das comunidades em que a empresa está inserida.

As práticas de Responsabilidade Social Externa abrangem uma variedade de iniciativas e ações, como a adoção de práticas comerciais éticas em todas as interações com clientes e fornecedores, o desenvolvimento e oferta de produtos e serviços sustentáveis que reduzam o impacto ambiental, o apoio a projetos e iniciativas comunitárias que promovam o desenvolvimento social e económico local, e o comprometimento ativo em questões sociais relevantes para a comunidade e a sociedade em geral.

Através destas práticas, as empresas podem desempenhar um papel significativo na promoção do progresso e do bem-estar coletivo, contribuindo para a construção de sociedades mais justas, inclusivas e sustentáveis. Além disso, ao adotarem uma abordagem de Responsabilidade Social Externa, as empresas podem fortalecer as relações com *stakeholders* externos, ampliar a confiança e a lealdade dos clientes, bem como atrair talentos qualificados e criar valor de longo prazo nos negócios.



Fonte: a Própria

A Responsabilidade Social face à Sociedade e Comunidades Locais

As Comunidades Locais são as Comunidades situadas na área onde uma determinada empresa se instala e realiza um conjunto de atividades ligadas ao seu negócio, implementa programas de desenvolvimento local, inclusão social e redução das desigualdades, investimento em infraestrutura e serviços para a comunidade, bem como a abordagem da empresa no processo de relacionamento comunitário.

O tema inclui os impactos negativos nas comunidades associados aos processos de investimento e desinvestimento, perturbações sociais em geral, risco de violações de direitos humanos na comunidade e impactos diretos e indiretos tais como: produção de ruído, aumento demográfico, aumento do fluxo de trabalhadores e do tráfego de veículos e aumento do custo de vida.

Com frequências, as empresas desaproveitam o potencial de intervenção nestas áreas, por exemplo, em questões de empregabilidade, educação ou inclusão e se limitam, sobretudo, a apoios financeiros a causas e instituições (como donativos, mecenato, etc.). Contudo, já se começa a assistir a casos em que esta integração com as comunidades surge inclusive na conceção do próprio negócio (ex. sediar a organização numa região desfavorecida, em vez de nas cidades).

No Livro Verde (2001) encontramos um conjunto de práticas de RSC orientadas especificamente para as Comunidades Locais:

- **“Preocupação com o ruído, luz, poluição das águas, emissões aéreas, contaminação do solo, problemas ambientais inerentes ao transporte e eliminação de resíduos”**
- **“Recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social”**
- **“Apoio de ações de promoção ambiental”**
- **“Disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores”**
- **“Patrocínio de eventos culturais e desportivos”**
- **“Donativos para ações de caridade”**

Fonte: Ferreira et al. (2015)

Filantropia, Mecenato e Voluntariado

Tradicionalmente, associamos o conceito de filantropia a donativos monetários.

Mas **filantropia** é muito mais do que doar dinheiro (por vezes em quantias assinaláveis) ou meios para causas sociais. Ela representa um compromisso com o bem-estar humano e a construção de comunidades mais fortes e solidárias. No âmago da filantropia está a vontade de fazer a diferença e promover mudanças positivas na sociedade.

Na concretização da filantropia, indivíduos e empresas têm a oportunidade de exercer generosidade e empatia, contribuindo para causas que ressoam com os seus valores e crenças. Essas contribuições podem assumir diversas formas, desde doações financeiras para instituições, fornecimento de recursos e tempo para apoiar projetos comunitários, estabelecimento de parcerias com grupos da Comunidade e capacitação de pessoas da comunidade que possam vir a ser futuros trabalhadores da empresa.

É importante entender que a filantropia vai além do simples ato de dar. Envolve um compromisso ativo em entender as necessidades da comunidade e indagar maneiras eficazes de abordá-las. Isso pode significar envolvimento direto com as pessoas beneficiadas, participação em programas de voluntariado ou até mesmo o estabelecimento de Fundações privadas para sustentar causas ao longo do tempo, como por exemplo a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação Montepio, a Fundação Francisco Manuel dos Santos, entre outras.

Adicionalmente, a prática da filantropia não está restrita exclusivamente a pessoas de elevado poder aquisitivo ou grandes companhias. Qualquer indivíduo, independentemente da sua situação financeira, pode contribuir para o bem comum. Seja através de pequenos gestos de solidariedade ou de doações mais ou menos substanciais, todos têm o poder de fazer a diferença na vida dos outros.

No entanto, é crucial que a filantropia seja realizada de maneira responsável e esclarecida. Isso significa pesquisar e entender as organizações e causas que estão a ser alvo de apoio, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficaz e ética. Falamos, assim, de Filantropia Estratégica.



Outra das estratégias de RSC praticada por várias empresas é o **Mecenato**.



Fonte: Wikipedia. (s.d.)

“O termo mecenas, na sua génese, significa pessoa que apoia e promove a atividade artística e cultural. Com o avançar dos tempos, o significado é atribuído a pessoas singulares ou coletivas que apoiam, através de donativos, entidades públicas ou privadas que exerçam ações relevantes para o desenvolvimento da sociedade.”

O mecenato empresarial e a responsabilidade social corporativa representam abordagens distintas, mas complementares, no que diz respeito ao papel das empresas na sociedade. Enquanto o mecenato se concentra, historicamente, no apoio financeiro ou patrocínio, essencialmente de atividades culturais ou artísticas, sem necessariamente exigir contrapartidas diretas, a RSC é mais abrangente, incorporando valores de colaboração, transparência e compromisso com o bem-estar comunitário.

O mecenato empresarial tem evoluído, englobando hoje uma gama mais ampla de iniciativas, incluindo apoio a projetos educacionais, ambientais e sociais. Este tipo de investimento reflete não apenas a preocupação das empresas com a reputação e o envolvimento com a comunidade, mas também a compreensão do potencial impacto positivo que podem ter além das fronteiras comerciais.

A título de exemplo, referimos o mecenato cultural ao Panteão Nacional, o qual envolve um significativo conjunto de empresas.

“Num contexto de constrangimentos orçamentais ..., torna-se cada vez mais relevante o empenhamento consciente e substantivo das forças vivas da sociedade civil através do seu envolvimento na salvaguarda, divulgação e valorização do património nacional. Estas responsabilidades podem consubstanciar-se, entre outras iniciativas, no apoio a atividades de conservação e restauro de imóveis, de preservação e melhoramento de espaços museológicos, de estudo, inventariação e divulgação de peças e coleções, de contribuir para sustentar projetos de investigação, organização de exposições temporárias nos museus nacionais e/ou no estrangeiro.” <https://www.panteaonacional.gov.pt>



O mecenato educacional tem por objetivo promover o acesso, a qualidade e a inovação na educação, contribuindo para o desenvolvimento educacional e o sucesso dos estudantes, podendo ser realizado através de bolsas de estudos ou do apoio em espécie ou dinheiro dos mecenas a instituições relacionadas com educação.

Como exemplo deste tipo de mecenato apresentamos a Orquestra Geração, a qual nasceu no ano letivo de 2007/2008. Têm vindo a desenvolver a atividade sobretudo escolas das zonas de Lisboa e Coimbra, com os seguintes objetivos:

- Promover a inclusão social das crianças e jovens de bairros social e economicamente mais desfavorecidos e problemáticos;
- Combater o abandono e o insucesso escolar;
- Promover o trabalho de grupo, a disciplina e a responsabilidade para uma melhor cidadania;
- Promover a autoestima das crianças e das suas famílias;
- Aproximar os pais do processo educativo dos filhos;
- Contribuir para a construção de projetos de vida dos mais novos;
- Promover o acesso a uma formação musical que seria impossível para a maioria das crianças e jovens que vivem em contextos de exclusão social e urbana.

Neste momento, estão envolvidas cerca de 1170 crianças e jovens dos 6 aos 20 anos de idade, distribuídos pelos vários instrumentos da orquestra sinfónica, de sopro, de percussão e Coro. Os professores envolvidos são remunerados pelo Ministério da Educação. A apresentação pública regular é um aspeto fulcral ao desenvolvimento de toda a metodologia, potenciando o conhecimento e criação de laços de amizade que perduram no tempo e que aproximam populações por vezes com um historial complicado de coabitação e de vizinhança.

Assim como o mecenato empresarial pode ser uma ferramenta valiosa para a promoção de causas específicas e o fortalecimento e consolidação de reputação da empresa, a responsabilidade social cooperativa vai além do simples (mas importante) apoio financeiro, envolvendo um compromisso contínuo e de cooperação com a comunidade e a procura por soluções sustentáveis para problemas sociais e ambientais. Em vez de simplesmente doar recursos, as empresas que adotam a RSC procuram colaborar e contribuir ativamente com as partes interessadas para identificar e implementar estratégias eficazes e úteis de impacto positivo e sustentável.

A contribuição para o bem comum é essencial para fortalecer os laços sociais e criar uma comunidade mais resiliente, designadamente através do apoio às camadas mais vulneráveis da sociedade, e as empresas têm um papel importante nesse processo, manifestando-se através de:

Cultura - Apoio a projetos ou instituições culturais que promovem arte, música, teatro, literatura e outras formas de expressão cultural.

Ambiente - Apoio a projetos ou instituições que promovem a sustentabilidade ambiental, conservação da natureza, proteção de ecossistemas e mitigação das mudanças climáticas.

Educação - Investimento em projetos educacionais que visam melhorar o acesso à educação de qualidade, promover a alfabetização, desenvolver habilidades e capacitar indivíduos para um futuro melhor.

Além disso, o mecenato pode impulsionar o desenvolvimento económico, atraindo investimentos, turismo e talentos para as regiões. Ao investir no desenvolvimento cultural e educacional, as empresas demonstram o seu compromisso com o progresso social e cultural das comunidades.

Nesta conjuntura, considerações sobre a alocação de recursos, estímulo à participação dos



colaboradores e promoção de diferentes tipos de doações tornam-se cruciais para o sucesso das iniciativas de RSC. Este conjunto de diretrizes indicado oferece um guia abrangente para empresas interessadas em maximizar o seu impacto social e cooperativo através de práticas de doação bem planeadas e eficazes.

Uma alternativa viável é destinar uma parte das vendas ou dos lucros da empresa para apoiar organizações sem fins lucrativos. Contudo, é fundamental que essas organizações apresentem planos detalhados sobre como esses fundos serão utilizados e forneçam relatórios periódicos das suas atividades, garantindo transparência e responsabilidade na gestão dos recursos doados.

Algumas organizações incentivam os colaboradores a fazerem doações monetárias para IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social), especialmente dirigidas a projetos específicos ou para aquisição de materiais essenciais. Neste sentido, a empresa pode considerar igualar ou até mesmo aumentar, numa determinada proporção, a doação feita pelo colaborador. Essa abordagem tem o objetivo de estimular a participação dos colaboradores em causas sociais e promover uma maior proximidade quer dentro da empresa, quer junto da comunidade.

De referir, contudo, que iniciativas que envolvam os colaboradores, sobretudo quando é para pedir alguma contribuição (seja financeira, seja em géneros), dependem fortemente do clima laboral e da cultura organizacional.

Outra forma de envolver os colaboradores em iniciativas de âmbito social é promover o seu envolvimento na doação de alimentos, roupas usadas e brinquedos. Para facilitar esse processo, criam-se estruturas que apoiem essas iniciativas, como por exemplo, a disponibilização de um espaço onde os colaboradores possam depositar as doações. No final da campanha, a empresa responsabiliza-se por entregar essas doações às organizações necessitadas, por vezes selecionadas pelos próprios colaboradores. Pode também promover projetos para

doar equipamentos de informática usados, móveis, eletrodomésticos e outros materiais para escolas e organizações sem fins lucrativos. Essa prática beneficia as pessoas em situação de necessidade, mas também fortalece o senso de comunidade e responsabilidade social entre os colaboradores da empresa.

A empresa tem a opção de comunicar aos seus colaboradores a oportunidade de consignar 0,5% do IRS para associações/IPSS, sem qualquer encargo para os contribuintes. É comum

ser disponibilizada uma lista das entidades que podem receber essas doações, juntamente com informação relativa ao número de contribuinte, facilitando, assim, a escolha da Instituição a apoiar. Essa prática oferece aos colaboradores uma maneira adicional de contribuir para causas sociais, ao mesmo tempo que simplifica o processo da doação, fornecendo informações claras e diretas sobre as organizações elegíveis.





Responsabilidade Social e Voluntariado

O voluntariado empresarial integra-se na visão que a empresa tem do seu papel na sociedade.

“Voluntariado é o conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas, visando o bem-estar coletivo e o desenvolvimento comunitário”. Lei n.º 71/98 de 3 de novembro (1998)

O voluntariado é um exercício ancestral que remonta às primeiras civilizações, desempenhando ao longo do tempo um papel fundamental na coesão económica e social das comunidades. Originada do termo latino “voluntarius”, derivado de “voluntas” (vontade, desejo) e “velle” (querer), a sua essência reside no desejo pessoal de contribuir de forma proativa para o bem-estar coletivo (Coimbra, 2011).

Na sociedade atual, o voluntariado tem vindo a assumir um crescente reconhecimento e valorização, tanto por parte dos governos quanto pela sociedade em geral. É visto como um complemento essencial ao trabalho profissional e às iniciativas institucionais, além de ser reconhecido como um campo fundamental para o exercício da cidadania e para o enriquecimento da vida social.

Existem duas formas predominantes de voluntariado: **formal e informal**.

O voluntariado formal é dirigido a organizações sem fins lucrativos e abrange atividades como desporto, serviços sociais e culturais. Por outro lado, o voluntariado informal ocorre em interações interpessoais, frequentemente abrangendo relações de vizinhança e gestos diretos de solidariedade. (Ferreira et al., 2008).

Num estudo conduzido por Smith, Holmes, Haski-Leventhal, Cnaan, Handy & Brudney (2010), pesquisadores analisaram as atividades de voluntariado realizadas por estudantes universitários de cinco países distintos. Ao comparar voluntários ocasionais e regulares, constataram que os estudantes voluntários regulares demonstraram níveis mais elevados de motivação altruística em comparação com os voluntários ocasionais. Os autores explicaram esta descoberta com duas razões: em primeiro lugar, indivíduos genuinamente altruístas tendem a se voluntariar com mais frequência do que outros; e, em segundo lugar, aqueles que se voluntariam podem preferir atribuir a si mesmos traços positivos, como o altruísmo.

Voluntariado e Responsabilidade Social de Mãos Dadas

O voluntariado empresarial tem sido cada vez mais valorizado e considerado como uma forma de conexão entre as empresas e a comunidade. Em Portugal, o aumento da participação das empresas em projetos sociais não apenas beneficia a sociedade, mas também proporciona vantagens para os colaboradores, tais como o desenvolvimento de habilidades sociais, aumento da motivação e fortalecimento do vínculo com a empresa.



A parceria entre empresas e organizações sociais é uma estratégia eficaz para maximizar os esforços em prol do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social. Enquanto as empresas podem disponibilizar recursos financeiros, gestores experientes e acesso a redes de contatos, as organizações sociais trazem conhecimento local, experiência em questões sociais e uma abordagem focada nas necessidades da comunidade.

A participação cívica desempenha um papel crucial em estimular os cidadãos a se envolverem de forma ativa na solução de questões sociais e na procura pelo bem-estar da comunidade como um todo. Isso engloba atividades como conscientização, mobilização e iniciativas voltadas para causas locais e globais.



Voluntários da Universidade Europeia, IADE e IPAM recolhem duas toneladas de lixo do Estuário do Sado



O voluntariado é uma atividade com um potencial transformador notável, tanto para o voluntário quanto para a comunidade. Ao dedicar tempo e habilidades para ajudar os outros sem esperar recompensas financeiras, o voluntário experimenta uma série de benefícios que têm um impacto positivo nas vidas de quem necessita e no ambiente ao seu redor.

1. Encontro com o Propósito e Realização:

Participar em voluntariado possibilita que a pessoa se envolva em algo além de si mesma, conectando-se com causas que considera importantes e alcançando um sentido de propósito e satisfação pessoal. Ao oferecer o seu talento e habilidade para auxiliar os outros, o voluntário percebe que está a impactar positivamente o mundo, contribuindo para o bem comum.

2. Aprimorar Habilidades e Conhecimentos:

Ao envolver-se em iniciativas voluntárias, a pessoa pode aprimorar uma variedade de habilidades e competências, desde comunicação, liderança, espírito de equipa, iniciativa e até competências técnicas específicas relacionadas com o campo do projeto. Essa vivência impulsiona tanto o desenvolvimento pessoal quanto profissional do voluntário, ampliando, como referimos, um conjunto de habilidades e fortalecendo determinadas capacidades.

3. Fortalecer Laços Comunitários:

O voluntariado facilita a inserção do indivíduo na comunidade, possibilitando a conexão com outros que partilham os mesmos valores e interesses. Ao envolver-se em atividades voluntárias, a pessoa torna-se num participante ativo na comunidade, contribuindo para o seu progresso e reforçando os vínculos de pertença e cooperação.

4. Cultivar Empatia e Compreensão:

Ao envolver-se com variados grupos e encarar distintos desafios durante o trabalho voluntário, a pessoa cultivará empatia e compreensão em relação às necessidades e circunstâncias alheias. Tal vivência fomenta a tolerância, o apreço pela diversidade e contribui para a construção de uma sociedade mais equitativa e acolhedora.

5. Promover Saúde Mental e Bem-Estar:

Pesquisas demonstram que o voluntariado está correlacionado com uma saúde mental mais robusta e um maior bem-estar emocional. Ao auxiliar os outros e colaborar com a comunidade, a pessoa experimenta uma sensação de utilidade e conexão, resultando na redução do stress e da ansiedade, promovendo uma sensação de contentamento e plenitude.

6. Expandir Oportunidades Profissionais:

Participar em iniciativas de voluntariado pode proporcionar novas conexões e oportunidades de crescimento profissional. Ao colaborar com profissionais de diversas áreas e envolver-se em projetos estruturantes, o voluntário pode ampliar a sua rede de contatos e reunir experiências práticas que agregam valor à evolução profissional, aumentando a sua visibilidade e abrindo portas para futuras oportunidades.

7. Gerar Impacto Positivo na Sociedade:

Através do envolvimento em causas sociais e ambientais, o voluntariado desempenha um papel crucial na edificação de uma sociedade mais equitativa, sustentável e inclusiva. Por meio do trabalho voluntário, é viável impulsionar transformações positivas na vida das pessoas e no planeta, enfrentando desafios como a pobreza, a disparidade social e a degradação do meio ambiente.

São várias as empresas que facultam um banco de horas para os seus colaboradores se envolverem em iniciativas de voluntariado, sobretudo aquelas que são organizadas pela própria empresa no período normal de trabalho. Chama-se a este tipo de voluntariado -> corporativo. Contudo, existem iniciativas que ocorrem fora do horário normal de trabalho e até aos fins de semana. Nestes casos, a designação mais frequente é -> voluntariado em família, pois, efetivamente, os colaboradores podem convidar familiares e amigos para participarem nessas iniciativas. A título de exemplo, podemos referir as “voltas solidárias” para dar comida aos sem abrigo, as quais ocorrem geralmente, depois das 20h. Outro exemplo de voluntariado em família são as recolhas de alimentos para o Banco Alimentar, que ocorrem em dois fins de semana por ano.

“Pensado na perspetiva do Desenvolvimento Sustentável, as formas de atuação com a comunidade estão a evoluir em torno da disponibilização de know-how relacionado com a área de negócio e das competências dos colaboradores”. <https://www.bcsdportugal.org>

Cada vez mais, as ações de voluntariado, antigamente relacionadas com ações pontuais, estão a transformar-se em verdadeiros projetos, com objetivos mensuráveis, avaliações e benefícios quer para as associações, quer para as empresas. Nesse sentido, é valorizado o voluntariado de competências.

O que é o Voluntariado de Competências?

Traduz-se na transmissão de conhecimentos, por parte dos profissionais que disponibilizam tempo e competências/Know How em ações voluntárias na comunidade. Como exemplos, referimos a disponibilização gratuita de serviços de contabilidade por parte de consultoras, melhoramentos das redes sociais por uma agência de marketing, serviços de transporte por empresas de logística, formações de informática por empresas de TI ou questões legais por escritórios de advogados.

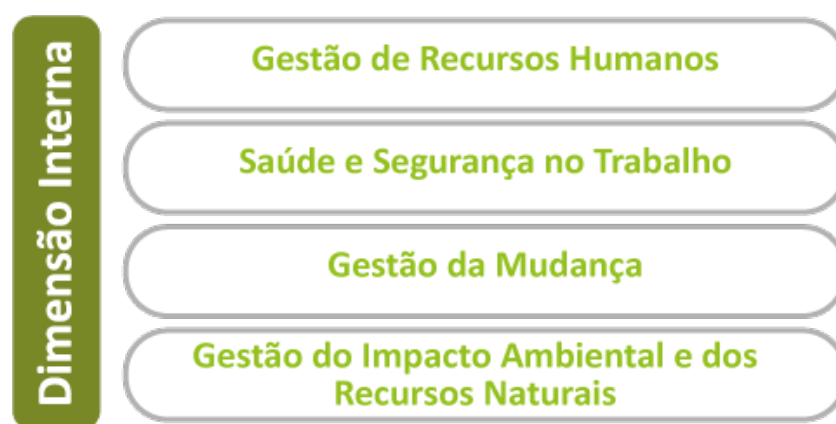
O voluntariado não é mais que uma jornada enriquecedora que envolve o altruísmo. Nele, cada momento dedicado transcende o próprio indivíduo, tecendo laços de solidariedade que enobrecem a comunidade.

O papel da RSC na Dimensão Interna

No que concerne à dimensão interna da RSC, a materialização das práticas socialmente responsáveis é direcionada aos colaboradores, constituindo estes os seus principais *stakeholders* internos que efetivam as atividades corporativas e asseguram o relacionamento com os *stakeholders* externos (Monteiro, sd; Comissão Europeia, sd).

A abrangência do conceito de Responsabilidade Social pode ser menos visível nesta dimensão interna. No entanto, permite uma perceção para fora (para o mercado) de como a organização cuida dos seus colaboradores, tornando-se, assim, as iniciativas de RSC parte do “*Employee Value Proposition*” (Story, J. et al., 2016), por considerar as necessidades dos seus colaboradores e a forma como estas podem ser respondidas de maneira satisfatória através do desenvolvimento de estratégias da RSC (Story, J. et. Al, 2016).

As práticas socialmente responsáveis, nesta dimensão interna, encontram-se relacionadas com a gestão de recursos humanos, com a saúde e segurança no trabalho, conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, com a gestão da mudança e, também, com a gestão do impacto ambiental.



Fonte: Adaptado de Monteiro (s.d)

Gestão de Recursos Humanos - Segundo Monteiro (sd.), no que concerne à Gestão de Recursos Humanos é possível identificar um conjunto de políticas que visam potenciar o bem-estar e reforçar a competitividade das organizações, tais como o recrutamento, a formação e desenvolvimento, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e, por último, a segurança dos postos de trabalho e a manutenção de altos níveis de empregabilidade.

a) Recrutamento:

As organizações devem estar comprometidas com a igualdade de oportunidades no tratamento das candidaturas, tal como previsto nas Convenções 100 e 111 da Organização

Internacional de Trabalho, doravante OIT, visando diminuir ou até eliminar práticas discriminatórias. Neste seguimento, será necessário garantir a exploração do perfil de competências e adequação à função, contemplando os princípios da responsabilidade social como a transparência, condutas éticas, respeito pelos interesses das partes interessadas e respeito pelos direitos humanos.

O que deve ser considerado como comportamentos éticos e não éticos num processo de recrutamento?

Comportamentos éticos	Comportamentos não éticos
Comunicação das exigências e dificuldades para a função	Promoção de cargos inexistentes
Gestão de expectativas no que se refere a desafios futuros	Prestar informações que não são claras e precisas
Proporciona igualdade de oportunidades	Criar expectativas irrealistas
Assegura a realização de testes adequados e aplicação correta dos mesmos	Utilização de testes desadequados ou aplicação não correta
Comunica o desfecho do processo de recrutamento, independentemente de resposta positiva ou negativa	Não comunicação da decisão quando o candidato não é selecionado
Não se restringe à existência de eventuais quotas aquando da seleção	Não proporciona igualdade de oportunidades aos candidatos

Fonte: Autoria Própria

Deste modo, as organizações mitigam a exclusão social e promovem oportunidades de emprego (Comissão Europeia, 2001). Podem, também, impulsionar a sua reputação através da atratividade no que respeita à organização como local de trabalho, principalmente junto da geração Z, que valoriza cada vez mais práticas de RSC (Pisarska, AM e Iwko, J., 2021).

b) Diversidade e Inclusão:

Através do recrutamento inclusivo pretende-se assegurar que todos os candidatos têm as mesmas oportunidades ao longo do processo de recrutamento e seleção, o que implica garantir que cada fase do processo se encontra acessível a todas as pessoas, evitando que determinados grupos sejam excluídos.

Um processo de recrutamento inclusivo não deve recair apenas sobre dimensões como o género, a origem ou a idade, devendo considerar as competências do indivíduo, as suas diferentes experiências, opiniões e valores, visto que são estas características que fazem a diferença para o desempenho da sua função.

A Lei nº 4 de 10 de janeiro de 2019

- Estabelece um sistema de quotas de emprego para portadores de deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%,
- As médias empresas, com um número igual ou superior a 75 trabalhadores, devem admitir trabalhadores com deficiência, em número não inferior a 1% do pessoal ao seu serviço;
- As grandes empresas, com um número igual ou superior a 250 trabalhadores, devem admitir trabalhadores com deficiência, em número não inferior a 2% do pessoal ao seu serviço.

c) Formação:

A RSC, na sua dimensão interna, pode afetar positiva e diretamente os seus colaboradores no que respeita à formação e desenvolvimento, tendo em consideração oportunidades justas (Nanayakkara, H. e Sangaradeniya, Y., 2022), desempenhando, assim, um papel fundamental na aprendizagem ao longo da vida do colaborador (Comissão Europeia, 2001).



Fonte: Adaptado de Leipziger, D. (2017)

Segundo a Agenda do Trabalho Digno e Proteção Social Inclusiva, a formação e a criação de oportunidades de emprego poderá ser assegurada se a organização contemplar na sua estratégia e práticas: a promoção do envelhecimento ativo nos quadros da empresa, respondendo a fenómenos como o *ageeing*, o desenvolvimento de programas de formação

e qualificação tendo em conta as tendências para o emprego e considerar recolocações de trabalhadores (Livro Verde, 2021). A realização de voluntariado pode também abranger a formação, pois através desta iniciativa os colaboradores podem desenvolver competências no que respeita às suas capacidades de liderança, trabalho em equipa, gestão eficiente de recursos, entre outros (Sousa, M. J. et al., 2005).

d) Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal:

As organizações devem atender às necessidades dos seus colaboradores com vista à sua satisfação e fidelização, através da implementação de políticas flexíveis, assegurando, por exemplo: flexibilidade de horários, teletrabalho/modelo híbrido, licença especial para pais e cuidadores/as interrupções, de carreira, regalias associadas à parentalidade, entre outras. Também a disponibilização de tempo para a realização de trabalho de voluntariado é relevante, pois promove sentimentos de lealdade e satisfação nos colaboradores, sendo os Millenials o grupo que apresenta uma maior motivação e interesse em organizações que revelam compromissos com comunidades locais (Scott, R., 2013).

Para a promoção do equilíbrio entre a vertente pessoal/familiar e profissional, podemos, também, referir a importância de programas dirigidos aos filhos dos colaboradores, designadamente ao nível da educação (apoios ao estudo), ao nível da saúde (incorporação dos familiares no seguro de saúde dos colaboradores) e ainda iniciativas para ocupação dos tempos livres (férias escolares), tais como campos de férias, visitas de estudo, atividades desportivas.

Existem diversas certificações associadas a esta temática:

Norma NP 4552:2016	
Vantagens para as organizações	Contribuição para mudança cultural
	Identificação das necessidades de conciliação dos colaboradores na organização
	Redução de conflitos na gestão do tempo entre a vida profissional e pessoal
	Criação de um clima de bem-estar na organização
	Melhoria da atuação e reputação da organização pelos seus valores mais equitativos e transparência na gestão da conciliação

Fonte: CITE & Coordenação do Grupo de Igualdade de Género da REDE RSO PT (2019)

Fonte: Adaptado efr (2023)

efr – Entidade Familiarmente Responsável	
Vantagens para as organizações	Melhoria da imagem da organização
	Incremento da produtividade e competitividade
	Beneficia na atração e retenção de talentos
	Beneficia na atração de investimentos socialmente responsáveis

e) Segurança dos postos de trabalho e manutenção de altos níveis de empregabilidade:

Os colaboradores, enquanto principais *stakeholders* internos, são parte integrante do crescimento sustentável de uma organização. Assim, será relevante a análise dos fatores que contribuem para a sua segurança e bem estar. Segundo Story *et al.* (2016), é fundamental a integração de convicções económicas em matéria da RSC nos modelos financeiros das organizações, visando a demonstração da sua estabilidade e viabilidade financeira para atração de talento, lembrando que estes procuram segurança dos seus postos de trabalho, por razões ligadas, por exemplo, à crise económica.

A manutenção dos níveis de empregabilidade está diretamente relacionada com o investimento que a empresa faz no desenvolvimento e atualização de conhecimentos dos seus colaboradores.

Saúde e Segurança no trabalho

As práticas internas de RSC não se limitam ao ambiente de trabalho psicológico. Incluem, também, a melhoria do ambiente de trabalho físico (Story, J., 2016), visando a redução do número de acidentes de trabalho com impacto tanto na saúde física como na saúde mental. Assim, as organizações têm o dever de investir na segurança do local de trabalho, facto que, naturalmente, terá impacto na satisfação dos seus colaboradores (Koo, J. E. e Ki, E. S., 2020).

Esta abordagem é feita mormente segundo normas legislativas – ISO 9001, norma de sistemas de gestão como referência internacional para a certificação. Uma decisão estratégica com vista a responder às necessidades dos clientes, aumentando a sua satisfação e melhorar o desempenho na sua generalidade, podendo levar à fidelização de clientes.



Permite:

Competitividade da organização,
assente nos pilares da
sustentabilidade;
Fidelização de clientes

Importante referir e relevar que as práticas de Saúde e Segurança não findam com a implementação e certificação, deverá ser assegurada a sensibilização dos colaboradores na utilização correta dos EPI's – equipamentos de proteção individual (Sousa, M. J. et al., 2005) e de todo o material disponibilizado.

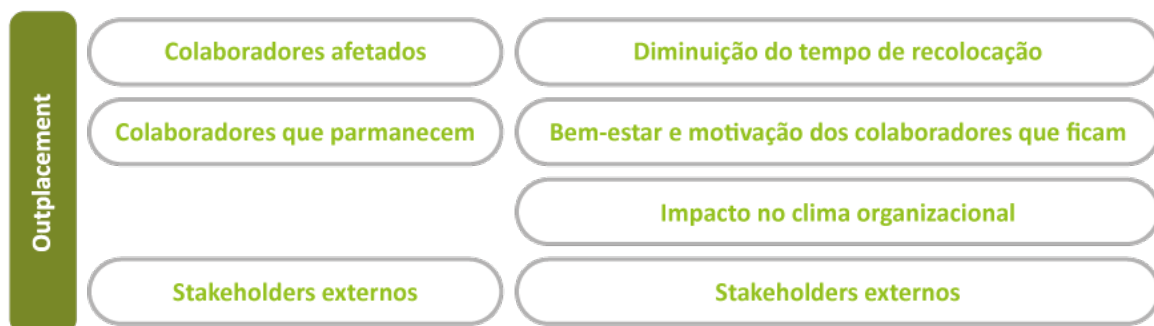
Gestão da mudança

Segundo a Comissão Europeia (2001), a gestão e adaptação à mudança tem vindo a aumentar as preocupações em virtude do aumento de ações de reestruturação. As empresas socialmente responsáveis realizam a sua reestruturação considerando e equilibrando os interesses das suas partes interessadas, impactadas pelas possíveis mudanças e decisões. Neste sentido, será importante a implicação e participação de todas as partes afetadas mediante informação e consultas abertas (Comissão Europeia, 2001).

Objetivando a forma de reduzir a necessidade de despedimentos, será necessária a identificação de riscos altamente significativos por meio de previsão de custos diretos e indiretos, considerando estratégias e políticas alternativas. Este processo visa salvaguardar os direitos dos trabalhadores através de várias ações como a formação suplementar, a modernização de instrumentos e processos, captação de investimentos públicos e/ou privados, realização de parcerias, entre outros.

Será relevante as organizações assumirem parte da sua responsabilidade e garantir a capacidade de inserção profissional dos seus trabalhadores, como por exemplo através de programas como o *outplacement*, assegurar parcerias com locais de emprego e/ou inclusão social visando a mitigação do impacto social.

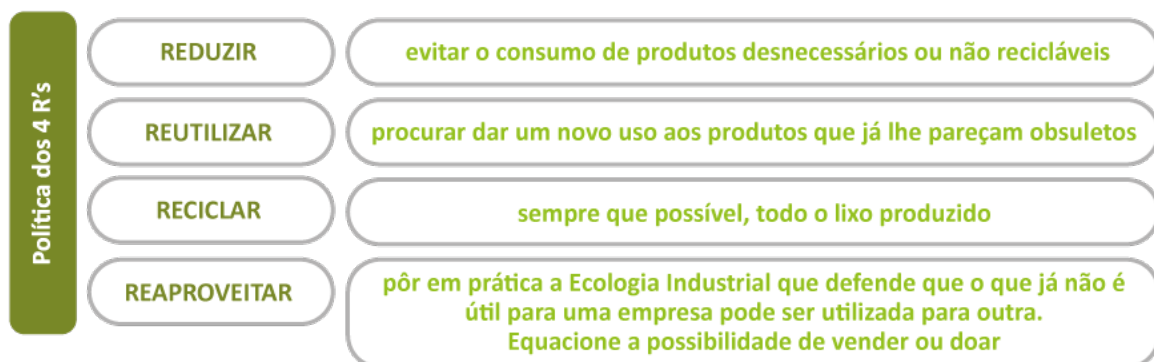
Exemplo de como pode o *outplacement* ser uma estratégia benéfica e uma prática socialmente responsável?



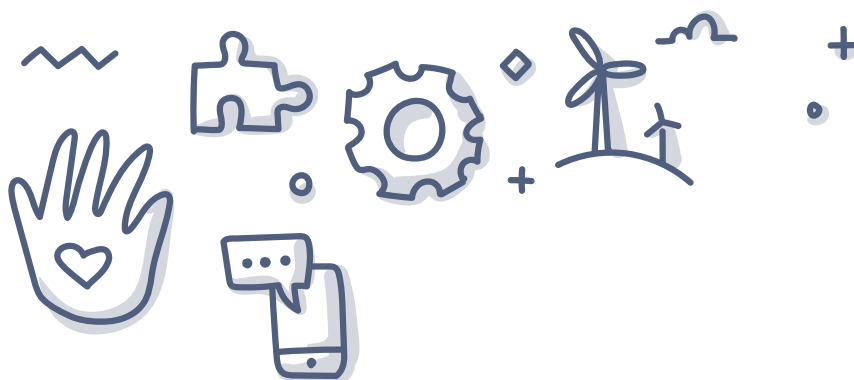
Fonte: Adaptado de Stacho, Z., & Stachová, K. (2015)

Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais

As organizações devem promover ações no domínio ambiental, visando a contribuição para a atenuação do impacto no ambiente, através de diminuição de emissões poluentes e de produção de resíduos. Por conseguinte, as organizações podem contribuir para reduções de energia, consumo de água e recursos naturais, promovendo ações sustentáveis ao nível da dimensão meso, através da implementação da política dos 4 R's



Fonte: Adaptado de A Política Dos 4 R's (2023)



Ferramentas & Reporting

Ferramentas e Relatórios para Responsabilidade Social

A implementação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é crucial para as empresas no cenário atual, tanto em Portugal, quanto em todo o mundo. Como já vimos, a RSC refere-se à integração de preocupações sociais, ambientais e éticas nas operações comerciais e nas interações com todas as partes interessadas.

Em Portugal, a adoção da RSC é cada vez mais importante devido à crescente consciência sobre questões sociais e ambientais, além das expectativas dos consumidores e *stakeholders* em relação ao papel das empresas na sociedade. As empresas são incentivadas a adotar uma postura mais proativa em relação à sustentabilidade, à ética nos negócios e, globalmente, à responsabilidade social.

A padronização em RSC tem desempenhado um papel significativo no contexto internacional, fornecendo um quadro para alinhar as práticas das organizações com um novo modelo de desenvolvimento baseado na ética e no diálogo com os *stakeholders*. Nos últimos anos, a evolução nesse campo tem sido notável, com a criação de normas específicas, permitindo que as empresas sistematizem os seus relatórios e práticas de responsabilidade social de acordo com uma lógica narrativa estabelecida.

Normas e Diretrizes

ISO 26000:2010 - Responsabilidade Social:

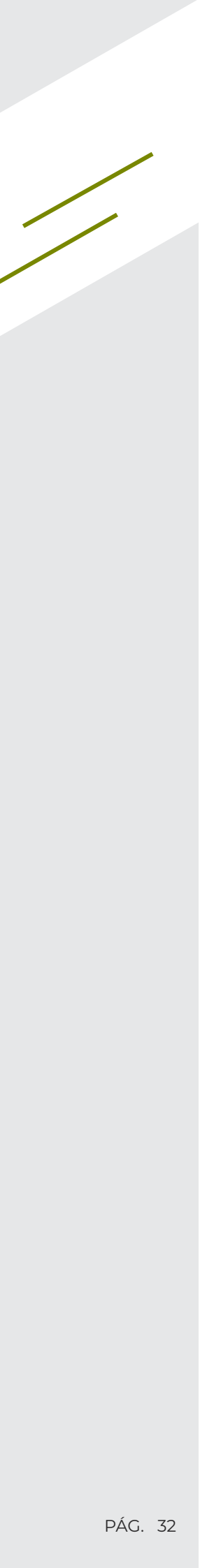
A norma ISO 26000 foi publicada em 2010 pela Organização Internacional de Normalização (ISO), uma entidade fundada em 1947, que desenvolve normas internacionais em diversos campos. Com mais de 19.500 normas publicadas até o momento, compreendendo quase todas as áreas da tecnologia e dos negócios, a ISO é uma autoridade reconhecida globalmente.

É uma Norma internacional de caráter voluntário e não certificável e serve como um guia de responsabilidade social para organizações de todas as dimensões e localizações.

Aborda diversos tópicos relacionados com a responsabilidade social, incluindo conceitos, termos e definições; antecedentes e tendências; princípios e práticas; temas centrais e questões relevantes; integração, implementação e promoção de comportamentos socialmente responsáveis; identificação e comprometimento das partes interessadas; e comunicação dos compromissos e desempenho relacionados com a responsabilidade social.

No sentido de facilitar a escolha acerca das ferramentas de RSC a utilizar, a própria norma sugere um conjunto de elementos a considerar na tomada de decisão.

A implementação da norma ISO 26000 pode levar a diversos benefícios para uma empresa, incluindo vantagem competitiva, melhoria da reputação, maior capacidade de atrair e reter



talentos, aumento da motivação e produtividade dos colaboradores, melhor percepção por parte de investidores e comunidade financeira e consolidação dos relacionamentos com empresas, governo, media e comunidades locais.

A ISO 26000 aborda sete temas fundamentais da responsabilidade social:

1. Governança Organizacional;
2. Direitos Humanos;
3. Práticas Laborais;
4. Meio ambiente;
5. Práticas Operacionais Justas;
6. Assuntos de Consumidores;
7. Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade.

Na sua essência, a ISO 26000 auxilia as organizações a contribuírem para o desenvolvimento sustentável, incentivando-as a ultrapassarem o simples cumprimento legítimo. Embora cumprir a lei seja uma obrigação fundamental, a norma reconhece que a responsabilidade social vai além disso. O objetivo é promover um entendimento comum sobre responsabilidade social e complementar outras iniciativas nesse campo, sem substituí-las.

Ao aplicar a ISO 26000, as organizações devem considerar a diversidade social, ambiental, legal, cultural, política e organizacional, assim como as diferenças nas condições económicas. No entanto, essas considerações devem ser firmes com as normas internacionais de comportamento.

SA8000 - Social Accountability 8000:

Criada pela Social Accountability International (SAI). Norma voluntária baseada nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), das Nações Unidas (ONU) e da Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Visa promover a capacidade competitiva de qualquer organização que opte por garantir voluntariamente a ética nos seus processos e ciclo produtivo. Tem como objetivo verificar a conformidade das práticas laborais e serve como um padrão ético que orienta as organizações por meio de uma política de responsabilidade social e apoio técnico.

A implementação e certificação da SA8000 exigem total transparência nas atividades das empresas, proporcionando mais segurança aos investidores e uma imagem corporativa mais valorizada.

A SA8000 é composta por nove requisitos que se aplicam universalmente, independentemente do tamanho da empresa, localização geográfica ou setor industrial:

1. Proibição do trabalho infantil;
2. Proibição do trabalho forçado;
3. Garantia de condições de saúde e segurança no local de trabalho;
4. Liberdade de associação e negociação coletiva;
5. Não discriminação em qualquer aspeto (género, raça, nacionalidade, religião, sexo, política ou deficiência física);
6. Proibição de práticas disciplinares;
7. Controlo das horas de trabalho;
8. Adequação das remunerações;
9. Manutenção e cumprimento de um sistema de gestão adequado.

A SA8000 é uma norma internacionalmente reconhecida que estabelece requisitos para sistemas de gestão da responsabilidade social. Embora não seja uma norma portuguesa, muitas empresas em Portugal optam por adotá-la como referência para suas práticas de responsabilidade social.

A **Norma Accountability Principles Standards (AA1000APS)** representa um conjunto de padrões desenvolvidos pela *AccountAbility*, uma organização internacional especializada em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Estes padrões foram formulados para ajudar as organizações a avaliar, melhorar e relatar a sua performance em sustentabilidade e responsabilidade social.

A AA1000APS é fundamentada em três princípios fundamentais:

INCLUSÃO, RELEVÂNCIA, IMPACTO.

Estes princípios direcionam as organizações na ponderação das expectativas e benefícios de todas as partes interessadas, no reconhecimento dos temas de sustentabilidade mais essenciais para a organização e na avaliação dos impactos sociais, ambientais e económicos das suas atividades.

Além disso, a AA1000APS abastecerá diretrizes para a implementação de sistemas de gestão da responsabilidade social e para a elaboração de relatórios de sustentabilidade transparentes e confiáveis. Ela enfatiza a importância da prestação de contas e da comunicação eficaz com todas as partes interessadas, promovendo a transparência e a confiança na organização.

A AA1000APS é uma norma abrangente que ajuda as organizações a integrar a sustentabilidade e a responsabilidade social nos seus cálculos e a comunicar de forma transparente e confiável o desempenho nestes aspetos. É amplamente reconhecida e utilizada por empresas, governos, organizações não governamentais e outras entidades em todo o mundo.



A Norma Portuguesa Np4469-1 -Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

Em 2008, o Instituto Português da Qualidade (IPQ) publicou a norma portuguesa NP 4469-1 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, estabelecendo os requisitos para implementar tal sistema nas organizações. Esta norma apresenta diretrizes sobre como incorporar práticas socialmente responsáveis nas operações e estratégias de negócio. Surgindo como resposta ao desenvolvimento da ISO 26000, ela estimula países e regiões a desenvolverem as próprias normas adaptadas ao contexto local, considerando aspetos geográficos, culturais e sociais.

As principais características da NP 4469-1 incluem:

- sua certificabilidade,
- o requisito de envolvimento com *stakeholders*,
- a base no ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act),
- a compatibilidade com outros sistemas de gestão,
- aplicabilidade a organizações de todos os tipos e dimensões.

Assim, a norma estabelece um sistema de gestão baseado no ciclo PDCA, auxiliando as organizações na criação e manutenção de políticas e práticas de responsabilidade social. Além disso, diferencia entre ações de responsabilidade social genuínas e atividades de marketing e relações públicas baseadas em apoio a causas, filantropia ou mecenato.

O ciclo da gestão estratégica marca o início da implementação do sistema de gestão, carregando em consideração os valores e princípios de responsabilidade social da organização, o compromisso da administração, a análise do contexto económico, social e ambiental da organização, bem como a identificação inicial das partes interessadas e dos aspetos da responsabilidade social.

Por sua vez, o ciclo da gestão operacional visa concretizar a política de responsabilidade social, integrando o planeamento operacional, a implementação e operação das atividades, a verificação dos resultados, a revisão do desempenho e a busca contínua por melhorias.

De acordo com a APCER*, através da certificação na NP 4469-1, a empresa pode obter os seguintes benefícios:

- Maior credibilidade e reputação no mercado;
- Vantagem competitiva adquirida;
- Melhor controlo da conformidade legal;



- Aumento da Produtividade;
- Melhor relação com todos os *stakeholders*;
- Contributo para o desenvolvimento sustentável.

Em 2010, foi criada a NP 4469-2: Sistema de gestão de responsabilidade social. Caracteriza-se como um guia de orientação e apresenta (Centro de responsabilidade e inovação social, 2012);

- A ideia de cada requisito, de forma a explicar a razão da sua existência;
- A interpretação de cada requisito, de modo a facilitar o seu entendimento;
- Um conjunto de questões que possibilita às organizações autodiagnosticar o nível de aplicação da NP 4469-1:2008 e o grau de operacionalidade do seu sistema de gestão da responsabilidade social;
- Evidências que permitem demonstrar as práticas e que serão relevantes nos processos de avaliação e auditoria, nomeadamente para a certificação.

Curiosidades:

A **CARRIS** (A Companhia Carris de Ferro de Lisboa, empresa de transporte público rodoviário coletivo de passageiros da cidade de Lisboa) foi a primeira empresa em Portugal a ser certificada na RS pela Norma NP 4469 em alinhamento com as direções da Norma ISO 26000.

A **Auchan** é a única retalhista com o sistema corporativo certificado em SA8000, ISO 14001 e ISO 50001 – responsabilidade social, gestão ambiental e gestão de energia, respetivamente – reforçando a sua posição como líder responsável no setor de retalho.

Estas são apenas algumas das normas e diretrizes disponíveis para empresas que pretendem implementar a responsabilidade social em Portugal. É importante que as empresas avaliem as necessidades e contextos específicos para escolherem as normas mais adequadas às suas operações e objetivos de responsabilidade social.



Como planejar e implementar uma ação de RSC?

A RSC implica a aprendizagem ao longo do tempo e a capacidade de compreender o contexto específico e a confluência das expectativas das partes interessadas (Maon et al., 2009). Segundo o autor citado, são considerados 9 passos para a implementação de uma política de RSC.

Passos para implementação de RSC	
1º passo	Sensibilização para a RSC
2º passo	Avaliação do objetivo organizacional num contexto social
3º passo	Estabelecimento de uma definição e visão RSC
4º passo	Avaliação do estado atual da RSC
5º passo	Desenvolvimento de uma estratégia de RSC
6º passo	Implementação da estratégia de RSC
7º passo	Comunicação sobre a estratégia de RSC
8º passo	Avaliação da estratégia de RSC
9º passo	Institucionalização da política de RSC

Fonte: Adaptado de Maon et al. (2009)

1º passo - Sensibilização para a RSC

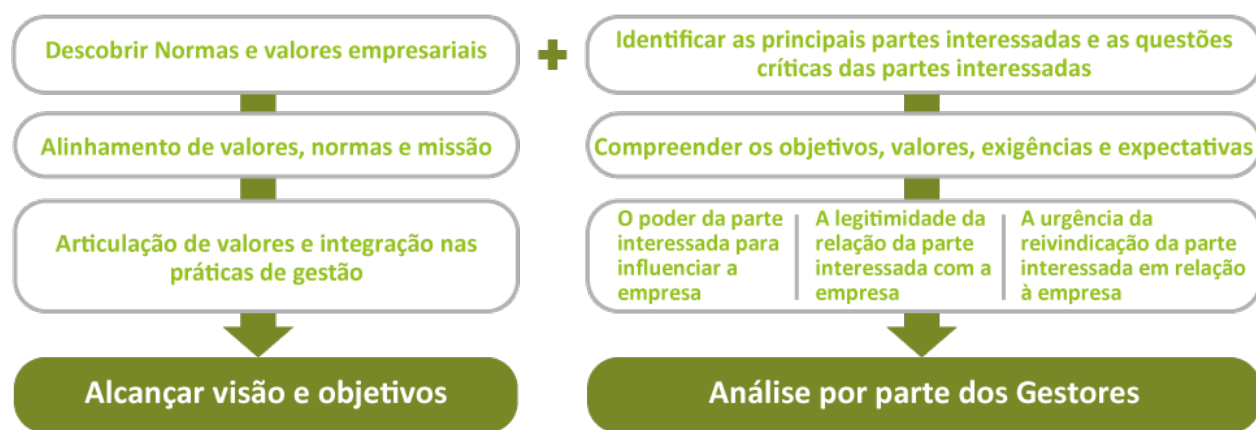
A sensibilização organizacional perante o ambiente pode ser definida como o resultado da influência de 4 fatores apresentados nas imagens abaixo.



Fonte: Adaptado de Maon et al. (2009)

Segundo Maon et al. (2009) devem ser considerados processos descendentes tendo em conta a influência do gestor de topo na estratégia de RSC e também processos ascendentes que visam a consciencialização dos colaboradores induzindo à integração de práticas.

2º passo - Avaliação do objetivo organizacional num contexto social



Fonte: Adaptado de Maon et al. (2009)

Descobrir normas e valores empresariais é fundamental para identificar a existência de implicações, considerando que os valores corporativos apoiam a eficiência organizacional no empenho da organização para alcançar a sua visão e objetivos (Maon et al. 2009). Segundo Van Lee et al. (2004), com a articulação e integração dos valores empresariais nas práticas de gestão, é expectável para as organizações o reforço de comportamentos que beneficiem tanto a organização como as comunidades internas e externas, para além de potenciarem os seus valores. De acordo com Lyon (2004), para incorporar a RSC nas estratégias de longo prazo e nos critérios de tomada de decisões, as organizações devem transitar de uma cultura orientada por objetivos para uma cultura orientada por valores, tendo por base os seus valores organizacionais para a criação de uma cultura propensa à mudança e ter a capacidade de sustentar uma estratégia de RSC a longo prazo.

Identificar as principais partes interessadas e as questões críticas das partes interessadas - Apresenta-se desafiante, para os gestores que colaboram com a integração da RSC, na definição de categorias das partes interessadas para cooperação com a organização (Maon et al. 2009). Com vista a compreender os objetivos, valores, exigências e expectativas, os gestores devem analisar as 3 características evidenciadas na imagem acima apresentada com vista a uma identificação clara das partes interessadas da organização, evitando assim a afetação incorreta de recursos a partes não interessadas.

3º passo - Estabelecimento de uma definição e visão da RSC

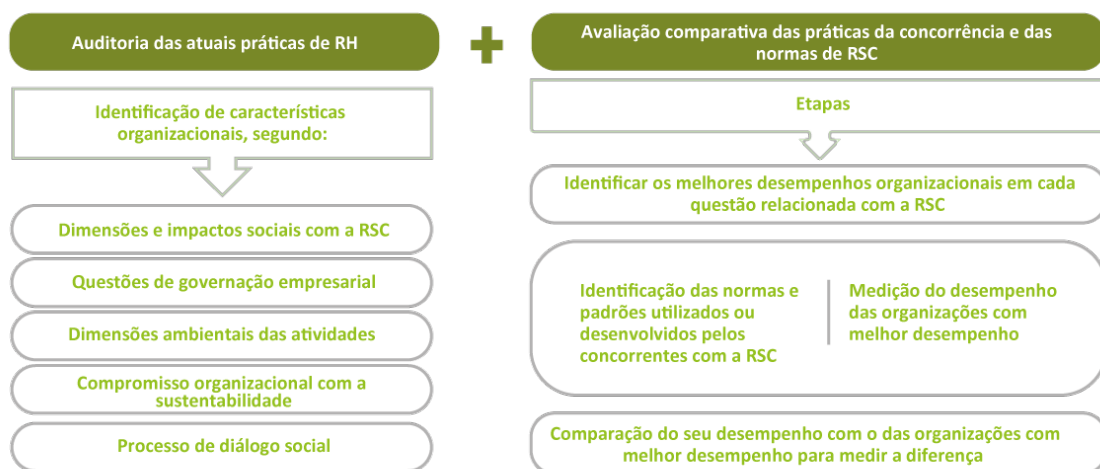
Posteriormente à clarificação de valores e normas internas, expectativas das partes interessadas e respetivas questões, a organização pode dar continuidade às suas ações na definição de um significado comum da RSC.



Fonte: Adaptado de Maon et al. (2009)

É essencial o desenvolvimento desta definição visando a colaboração tanto de gestores, como de colaboradores, para instituir, no exercício de funções, um foco na mesma direção e a constituição de bases para posterior avaliação da RSC.

4º passo - Avaliação do estado atual da RSC



Fonte: Adaptado de Maon et al. (2009)

A auditoria das práticas atuais de RSC requer diversos procedimentos para a avaliação do nível de responsabilidade de uma organização, como por exemplo SA8000, a AA1000 e a *Global Reporting Initiative*. Será plausível considerar para análise as políticas, códigos de conduta, princípios, declarações de missão, entre outros, que estejam associados a programas ou iniciativas nos quais a organização está envolvida (Maon et al., 2009). Neste seguimento, segundo O'Connell (2004), será adequado haver a parceria com uma entidade externa para a execução da análise de políticas e práticas da organização.

A avaliação comparativa das práticas dos concorrentes e das normas de RSC permite à organização prosseguir destacando o que deverá manter para apoiar a sua vantagem competitiva, bem como identificar atividades inadequadas, podendo proporcionar

oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento de capacidades e a criação de diálogo entre a organização e os *stakeholders* externos – investidores, parceiros, sociedade civil, académicos, entre outros (Maon et al., 2009).

5º passo – Desenvolvimento de uma estratégia de RSC

Chegando à fase do desenvolvimento, existem ações e estratégias a serem asseguradas, em complemento aos passos já abordados anteriormente.

Em conformidade com Cramer (2005) existe a necessidade de integração dos três P's – Planeta, Pessoas e Profit (Lucro), tanto na estratégia como nos planos de ação, como podemos ver na figura apresentada.



"Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. June 25, 2018 Harvard Business Review

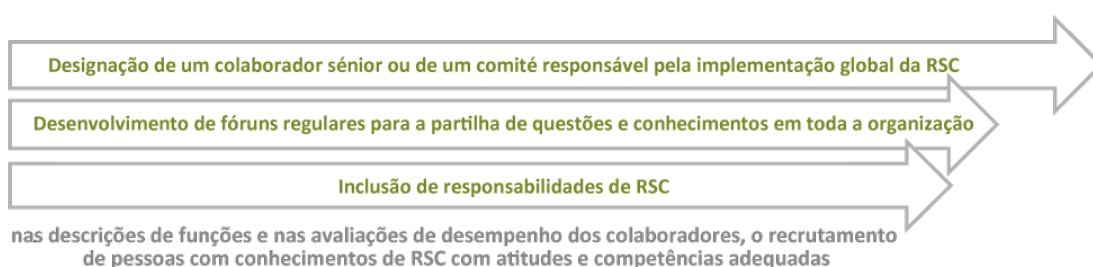
Esta tridimensionalidade, também apontada pela expressão anglo-saxónica de *Triple Bottom Line*, reflete a nova mentalidade dos gestores sustentada numa gestão orientada por objetivos relacionados não só com os ganhos, mas também com o planeta e com as pessoas.

Neste contexto, a empresa responsável reconhece a importância de equilibrar o desenvolvimento económico, social e ambiental de forma harmoniosa e sustentável. Isso significa adotar práticas empresariais que não apenas gerem lucros, mas também promovam o bem-estar das comunidades, protejam o meio ambiente e garantam a equidade social.

Ao desenvolver um plano de ação para a implementação da responsabilidade social empresarial, é essencial considerar uma abordagem holística que abarque diversas áreas, desde a gestão de recursos naturais e energéticos até à promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho. Além disso, é importante colaborar com os diversos *stakeholders* externos, como organizações da sociedade civil, governos locais e outras empresas, para amplificar o impacto positivo das iniciativas de responsabilidade social.

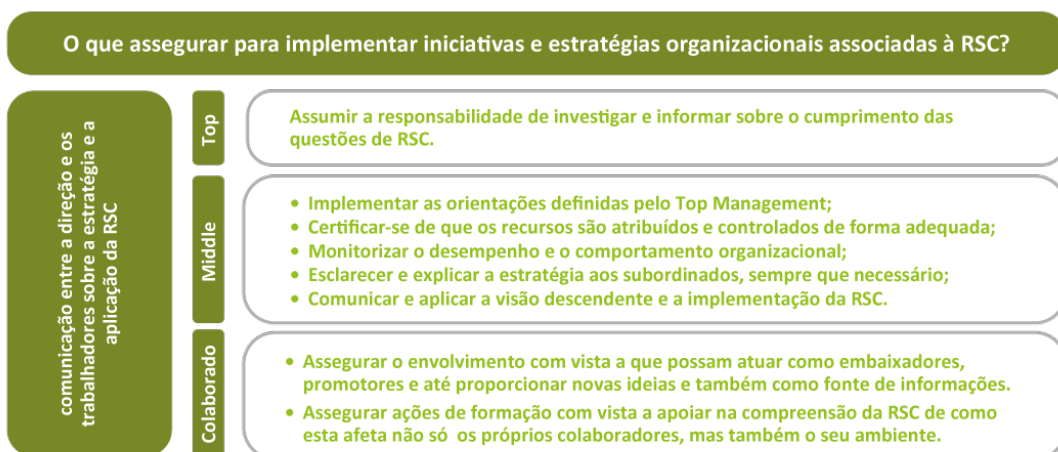
Assim sendo, uma empresa verdadeiramente responsável não apenas procura o sucesso financeiro, mas também se compromete com o bem-estar das gerações presentes e futuras, contribuindo para um mundo mais justo, sustentável e imparcial.

Para assegurar o desenvolvimento de uma estrutura integrada que permita a RSC, as organizações devem contemplar:



Fonte: Adaptado de Maon et al. (2009)

6º passo – Implementação da estratégia RSC



Fonte: Adaptado de Maon et al. (2009)

Para Maon et al. (2009), as organizações podem criar, em alternativa, incentivos como forma de recompensa pelo cumprimento da incorporação de elementos de desempenho da RSC e por darem sugestões relevantes sobre a matéria. Será necessário assegurar a criação de procedimentos para a identificação prévia de atividades ou até de colaboradores que não agem em conformidade com o enquadramento dos princípios ou com a estratégia, através de linhas anónimas, email ou até provedores do colaborador.

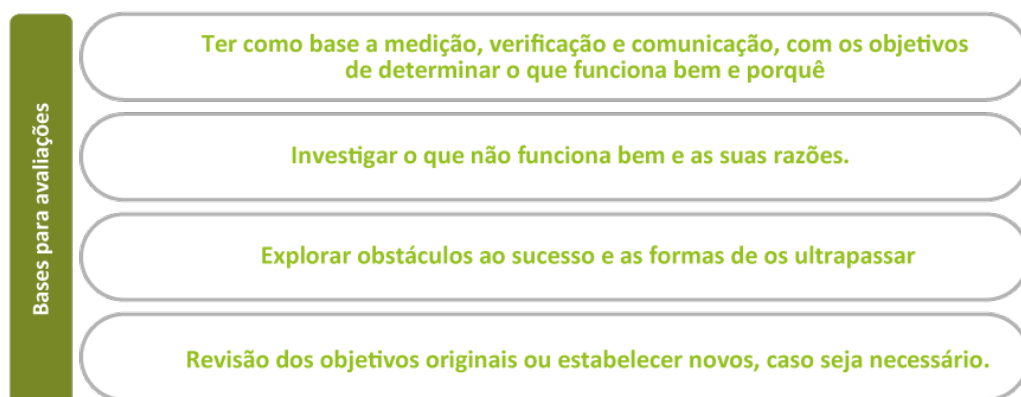
7º passo – Comunicação sobre a estratégia de RSC



Fonte: Adaptado de Maon et al. (2009)

8º passo – Avaliação da estratégia de RSC | Estratégias Integradas

Será importante as partes interessadas serem convidadas a avaliar a performance da organização em matéria de RSC, pelo simples facto das avaliações formais regulares das atividades de RSC permitirem que as partes interessadas reconheçam os progressos e as atividades, tornando-as visíveis e transparentes. Para que o processo possa transparecer rigor, a organização deve assegurar o aumento do valor das auditorias, integrando auditores externos ou através da publicação dos resultados de desempenho.

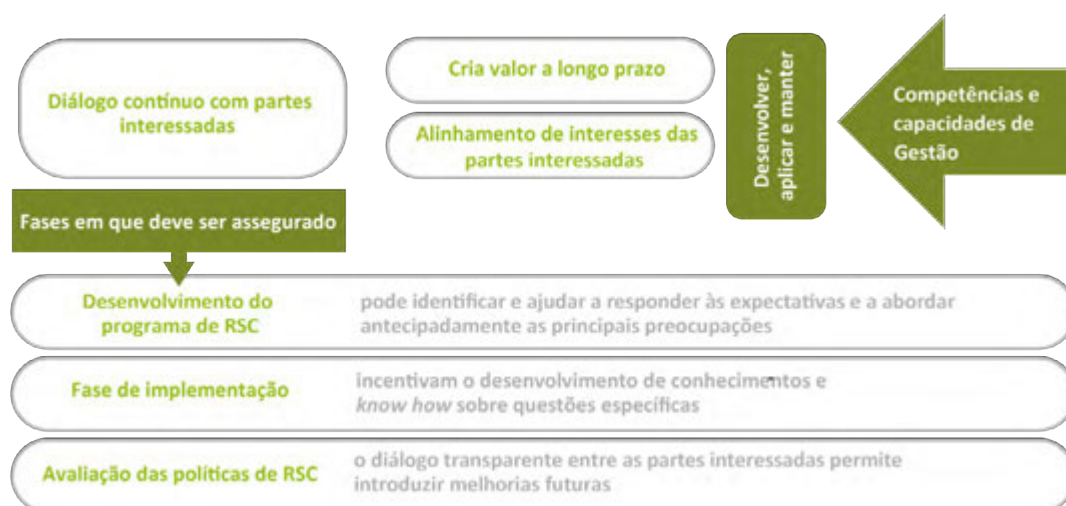


Fonte: Adaptado Governo do Canadá (2006)

9º passo – Institucionalização da RSC

Em conclusão, podemos referir que as organizações devem assegurar a continuidade da dinâmica integrada e garantir a sua execução a longo prazo, pois ainda que este processo possa ter sido iniciado com entusiasmo, o mesmo pode não perdurar no tempo (Cramer, 2005).

As atividades adotadas a longo prazo e como guia para tomadas de decisões, devem ser institucionalizadas pela organização, tal como serem integradas na sua cultura, com vista a serem consideradas sustentáveis. Será fundamental assegurar o diálogo contínuo e construtivo com vista à promoção da institucionalização da visão e dos processos de RSC e credibilização dos resultados publicados.



Fonte: Adaptado de Maon et al. (2009)

Boas Práticas em RSC

As organizações têm vindo a adotar práticas de responsabilidade social de forma cada vez mais regular e numa perspetiva holística. Já vimos que estas práticas impactam positivamente ao nível da organização, não só junto dos clientes e da comunidade em geral, mas também junto dos colaboradores. Vários estudos têm revelado que trabalhar para organizações socialmente responsáveis se traduz em trabalhadores mais identificados com a sua organização, mais comprometidos, com mais comportamentos de cidadania organizacional, maiores índices de retenção e, em geral, uma maior satisfação com o seu trabalho. Conhecer estes processos de influência permitirá aos decisores implementar mecanismos que favoreçam esses efeitos positivos associados às práticas de RSC.

Em Portugal o ranking das 100 empresas mais responsáveis em termos de ESG (Environment, Social, Governance), elaborado pela Merco, avalia as empresas que, em 2023, cumpriram melhor os parâmetros ambientais, sociais e de governança corporativa, resultando de 5 avaliações, 13 fontes de informação e 1.313 inquéritos.

Empresa	2022	2023	Evolução	Puntução
GRUPO NABEIRO (DELTA CAFÉS)	1ª	1ª		10.000
EDP	3ª	2ª		7.411
IKEA	4ª	3ª		7.055
LIDL	7ª	4ª		6.480
SONAE	2ª	5ª		6.442
MICROSOFT	9ª	6ª		6.245
GOOGLE	10ª	7ª		6.025
VODAFONE	6ª	8ª		6.008
JERÓNIMO MARTINS	5ª	9ª		6.005
CORTICEIRA AMORIM SGPS, S.A.	13ª	10ª		5.964

<https://lidermagazine.sapo.pt/esg-estas-foram-as-empresas-mais-responsaveis-em-portugal/>

O **Grupo Nabeiro** (Delta Cafés) lidera o ranking das empresas mais responsáveis em Portugal, seguido da EDP e do IKEA, que entram pela primeira vez no pódio. O top cinco fecha com o LIDL e a Sonae, na quarta e quinta posições respetivamente.

Os *ranking* setoriais são liderados pelas seguintes empresas:

2023	2022	2023	2022	2023	2022
GRUPO NABEIRO (DELTA CAFÉS)	1ª	GRUPO NABEIRO (DELTA CAFÉS)	1ª	GRUPO NABEIRO (DELTA CAFÉS)	1ª
EDP	2ª	EDP	2ª	EDP	2ª
IKEA	3ª	IKEA	3ª	IKEA	3ª
SONAE	4ª	SONAE	4ª	SONAE	4ª
CORTICEIRA AMORIM SGPS, S.A.	5ª	CORTICEIRA AMORIM SGPS, S.A.	5ª	CORTICEIRA AMORIM SGPS, S.A.	5ª
LIDL	6ª	LIDL	6ª	LIDL	6ª
JERÓNIMO MARTINS	7ª	JERÓNIMO MARTINS	7ª	JERÓNIMO MARTINS	7ª
GOOGLE	8ª	GOOGLE	8ª	GOOGLE	8ª
COCA-COLA	9ª	COCA-COLA	9ª	COCA-COLA	9ª
LEROY MERLIN	10ª	LEROY MERLIN	10ª	LEROY MERLIN	10ª
SANTANDER	11ª	SANTANDER	11ª	SANTANDER	11ª
MICROSOFT	12ª	MICROSOFT	12ª	MICROSOFT	12ª
GAUF	13ª	GAUF	13ª	GAUF	13ª
GRUPO SALVADOR CASTAÑO	14ª	GRUPO SALVADOR CASTAÑO	14ª	GRUPO SALVADOR CASTAÑO	14ª
CONTINENTE HIPERMERCADOS	15ª	CONTINENTE HIPERMERCADOS	15ª	CONTINENTE HIPERMERCADOS	15ª
GRUPO IMPRESA (SC)	16ª	GRUPO IMPRESA (SC)	16ª	GRUPO IMPRESA (SC)	16ª
SONAE	17ª	SONAE	17ª	SONAE	17ª
MERCADORA	18ª	MERCADORA	18ª	MERCADORA	18ª
FEITARIA HOTEL GROUP	19ª	FEITARIA HOTEL GROUP	19ª	FEITARIA HOTEL GROUP	19ª
MERCEDIS BENZ	20ª	MERCEDIS BENZ	20ª	MERCEDIS BENZ	20ª
THE NAVIGATOR COMPANY	21ª	THE NAVIGATOR COMPANY	21ª	THE NAVIGATOR COMPANY	21ª
BANK	22ª	BANK	22ª	BANK	22ª
BRACALDON	23ª	BRACALDON	23ª	BRACALDON	23ª
ENDUR	24ª	ENDUR	24ª	ENDUR	24ª

Ambiental

Social

Governança

A título de exemplo, referimos os compromissos do **Grupo Nabeiro para 2025**:



ENERGIA VERDE

Instalação de painéis solares fotovoltaicos em todos os departamentos



FROTA ELÉTRICA

Substituição total da frota comercial por veículos elétricos



CAFÉ 100% PORTUGUÊS

Apoio a 500 cafeicultores na região dos Açores durante os próximos 15 anos



CÁPSULA BIODEGRADÁVEL

Extensão e introdução do material biodegradável em toda a gama de *blends* de cápsulas Delta Q



Diga "YES" a mudar o mundo
EDP Y.E.S. - You Empower Society, o novo programa que agrega mais de 500 projetos de responsabilidade social, com mais de 30M€ investidos por ano, no mundo inteiro.



País e região/localização: Ruanda

Fonte: <https://www.edp.com/pt-pt/edp-yes#projects>



País e região/localização: Nigéria

A **EDP** é outro bom exemplo a nível da vertente ambiental, apoiando diversos países subdesenvolvidos ao nível das energias

Os exemplos de empresas socialmente responsáveis acima referidos, dizem respeito sobretudo a organizações de grande dimensão, com uma relevante capacidade financeira. No entanto, encontramos vários casos de práticas de responsabilidade social em empresas de pequena e média dimensão, como é o caso da Tété – produtos lácteos, S.A.

A responsabilidade Social Corporativa começa na consciência da importância que pequenos hábitos e certos comportamentos têm para a sustentabilidade dos negócios, independentemente da sua dimensão ou faturação.



A **Tété** – Produtos lácteos, S.A é uma empresa familiar com 46 trabalhadores, fundada em 1960 e gerida atualmente pela terceira geração. A sua estratégia organizacional vai além do seu negócio propriamente dito, evidenciando uma preocupação com a área da sustentabilidade e com a comunidade onde está inserida.

Projetos no âmbito da sustentabilidade e responsabilidade social:

Criação e financiamento do projeto Lousa Composta, que permitiu à freguesia de Lousa, na qual a Tété se encontra sediada, ter 3 centros de compostagem para os seus habitantes.

Na sua génese, é um processo de sensibilização das populações e agentes económicos para a economia circular e para a promoção de comportamentos mais ecológicos com um menor impacto no ambiente, tendo como base a redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia em oposição à economia linear.



A população residente na envolvente de cada um destes locais pode depositar os seus resíduos orgânicos nestes compostores para serem transformados em fertilizante natural, sendo que, depois, tanto a freguesia como os cidadãos, podem tirar partido do composto que é produzido.

No Dia Mundial do Ambiente (em 2021), a Tété lançou um projeto interno – GreenInside, o qual surge da vontade de implementar um centro de compostagem de resíduos orgânicos nas instalações da fábrica e da criação de uma horta comunitária, para utilização de todos os colaboradores.

O centro de compostagem e a horta que lhe é contígua foram apresentados internamente aos colaboradores, para que todos possam adquirir no dia-a-dia comportamentos ecologicamente mais sustentáveis. Os produtos hortícolas biológicos produzidos na horta serão oferecidos aos colaboradores da Tété sempre que estes tragam de suas casas os seus próprios resíduos orgânicos para compostagem.

Distinção nos Masters da Distribuição na Categoria Circularidade

Utilização de energia fotovoltaica: Reduziu em 80 toneladas anuais as emissões de CO₂, o que equivale a plantar 115.000 árvores por ano;

Circuito integrado de reciclagem de plástico: Permite anualmente reciclar e reutilizar 16 toneladas de plástico;

Utilização de caixas de logística com retorno: Reduziu o consumo anual de caixas de cartão não reutilizáveis em 60 toneladas;

Utilização de papel reciclado em todos os processos, evitando o abate de árvores.



Síntese

Para concluir este Guia, sintetizamos os seguintes aspetos sobre a Responsabilidade Social Corporativa:

- Emerge da necessidade de as empresas adotarem um espírito de responsabilidade social que esteja alinhado com o conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS);
- Integra três categorias de objetivos: económicos, sociais e ambientais, os quais se reforçam mutuamente. Só as organizações que façam uma gestão adequada destes três domínios serão, efetivamente, sustentáveis;
- Para além de contribuir para uma sociedade e economia mais robusta, a RSC pode favorecer níveis mais elevados de produtividade, competitividade e rentabilidade das organizações;
- Abarca matérias de natureza interna (gestão de RH, saúde e segurança) e externa (comunidades locais, parceiros, clientes, fornecedores e consumidores);
- As ferramentas de RSC (com os Relatórios de Sustentabilidade, Códigos de Conduta, ISO 26000, SA8000) são essenciais para se estabelecer uma cultura e práticas responsáveis, de forma consistente e integradas com a estratégia do negócio;
- Apesar da evolução positiva desta temática, em diversas organizações subsiste, na sua estratégia de gestão, o objetivo exclusivo do lucro, independentemente do impacto que a sua atividade cause na sociedade;
- Não é uma moda de curto prazo nem deve ser encarada apenas como mais uma forma de marketing para incrementar vendas ou captar clientes. Deve, sim, fazer parte da estratégia das organizações, independentemente da sua dimensão ou área de negócio, no pressuposto de que todos somos responsáveis por contribuir para um mundo melhor e mais justo, no curto, médio e longo prazo, seja através do nosso comportamento, enquanto indivíduos, seja através das empresas, que têm os recursos necessários e suficientes para assumirem o seu papel de organizações socialmente responsáveis.

Sim! RH e RSC: um duo vencedor



Entrevistas

Entrevista



Joana Roque Fortes

Área de Employer Branding & Talent Acquisition | CTT – Direção de Gestão de Talento



Como é que integram as iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC) com as práticas de gestão de pessoas e recursos humanos?

A integração das iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) com as práticas de gestão de pessoas e recursos humanos é crucial para construir uma organização mais humana e sustentável. Ao alinhar esses dois pilares dentro do Universo CTT, conseguimos criar um ambiente de trabalho mais positivo, atrair e reter talentos, e fortalecer a marca. Um bom exemplo desse alinhamento é o Programa de Trainees CTT, na medida em que dá, aos jovens que o integram, a oportunidade de conhecer a empresa como um todo, passar por diferentes áreas de negócio, integrar projetos em curso na empresa e desenvolver competências ao mesmo tempo



Adriana Costa

Área de Employer Branding & Talent Acquisition | CTT – Direção de Gestão de Talento

que contribuem para a comunidade através da integração numa associação social ou ambiental, como por exemplo a União Zoófila ou a Comunidade Vida e Paz, onde vão ajudar em tarefas do dia a dia uma vez por semana de 15 em 15 dias ao longo de todo o Programa

De que forma é que os programas de responsabilidade social influenciam a cultura organizacional e o envolvimento dos colaboradores na sua empresa?

Os programas de responsabilidade social dos CTT têm um impacto positivo na cultura organizacional e no envolvimento dos/as Colaboradores/as da empresa, pois reforçam os valores e a identidade CTT, estimulam o orgulho e o sentido de pertença, aumentam a motivação e a satisfação, fomentam

a participação e a colaboração, e melhoram a reputação e a confiança. Gostaríamos de destacar algumas iniciativas de responsabilidade social que impactam positivamente a cultura organizacional e o envolvimento dos/as Colaboradores/as:

- **Promoção de uma Cultura de Sustentabilidade:** Os CTT têm sido pioneiros na descarbonização da sua operação, com a introdução de 908 veículos alternativos na sua frota, na sua maioria elétricos, que correspondem a 21,4% da frota CTT. Além disso, os CTT instalaram painéis solares em centros operacionais como parte da sua estratégia para reduzir as emissões de carbono. Essas iniciativas reforçam a cultura de sustentabilidade e o compromisso com o meio ambiente dentro da organização.
- **Aumento do Envolvimento Através de Voluntariado Corporativo:** Os CTT, através do Programa de Voluntariado, convidam os/as Colaboradores/as a participarem em atividades de apoio a várias causas sociais e ambientais incluindo limpezas de praias, plantações, doação de refeições para populações carentes, preparação de cabazes de bens, entre outras. O Programa de Voluntariado não só contribui para a comunidade, mas também aumenta o envolvimento dos/as Colaboradores/as, que se sentem parte de uma empresa que valoriza o impacto social.
- **Desenvolvimento de Competências e Liderança:** Como forma de promoção da sustentabilidade ambiental, da disseminação de boas práticas e sensibilização para a importância dos comportamentos individuais e coletivos na redução do impacto sobre o ambiente, os CTT desenvolvem, de forma regular e tanto interna como externamente, inúmeras iniciativas que impulsionam o conhecimento sobre o tema em práticas sustentáveis, incluindo o uso eficiente de recursos e a gestão de resíduos. Ao desenvolver essas competências, os/as Colaboradores/as não só melhoram as suas

habilidades, mas também se tornam agentes de mudança dentro da empresa, promovendo práticas sustentáveis nas suas funções diárias.

- **Melhoria da Imagem e Reputação da Empresa:** Os CTT foram reconhecidos pelo programa “Carbon Disclosure Project” (CDP) com uma classificação de liderança em ações contra as alterações climáticas. Essa conquista não só melhora a reputação externa dos CTT, mas também aumenta o orgulho dos/as Colaboradores/as em trabalhar para uma empresa reconhecida internacionalmente pelo seu compromisso com a sustentabilidade.
- Estes exemplos mostram como os CTT têm integrado práticas de responsabilidade social na sua estratégia empresarial, promovendo uma cultura organizacional mais sustentável, inclusiva e comprometida com o bem-estar da comunidade, o que, por sua vez, aumenta o envolvimento e a motivação dos/as Colaboradores/as.

Que papel desempenha a responsabilidade social na atração e retenção de talento dentro da sua empresa?

A responsabilidade social desempenha um papel fundamental na atração e retenção de talento nos CTT. Ao investir em projetos sociais e ambientais, os CTT demonstram que se preocupam com causas que são importantes para a sociedade, atraindo assim candidatos que se identificam com esses mesmos valores. Além disso, a imagem dos CTT como uma empresa socialmente responsável, atrai profissionais qualificados que desejam fazer parte de uma organização com propósito e colaborativa. E, muitas das iniciativas de responsabilidade social dos CTT focam-se no bem-estar dos colaboradores, oferecendo melhorias nos planos de saúde, desenvolvimento pessoal e oportunidades de voluntariado. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Pode partilhar algum exemplo específico em que a colaboração entre as áreas de responsabilidade social e recursos humanos trouxe benefícios significativos para a empresa ou para a comunidade?

Os CTT – Correios de Portugal foram certificados como Empresa Familiarmente Responsável (EFR), uma distinção que visa reconhecer as empresas que promovem a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.

Esta certificação - atribuída pela Fundación Másfamilia e ACEGE, com base na Auditoria de Concessão realizada pela APCER -, baseia-se no desenvolvimento e implementação de um Modelo de Gestão de Pessoas, centrado na melhoria da experiência do Colaborador/a e assente no/a: respeito, flexibilidade, inclusão, compromisso, melhoria contínua, qualidade e sustentabilidade.

Este foi um processo que beneficiou da participação e do empenho de todos, da Gestão aos Colaboradores/as das mais diversas áreas e geografias. Todos participaram e, por isso, é com enorme orgulho e sentido de desafio que partilhamos esta conquista.

Os pilares inerentes às medidas EFR encontram-se agrupadas em cinco (5) – Desenvolvimento Profissional e Pessoal, Apoio à Família, Flexibilidade Temporal e Espacial, Igualdade de Oportunidades e Qualidade no Trabalho. Nos CTT, acreditamos plenamente que a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar é fundamental para o equilíbrio de cada um de nós e da Empresa.

Entrevista



Susana Nunes

HRD & Internal Communication
DECO PROTESTE (Euroconsumers Group)

DECO PROTeste
SABER É PODER

Como é que integram as iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC) com as práticas de gestão de pessoas e recursos humanos?

Na Deco PROteste as iniciativas de responsabilidade Social estão no nosso ADN, fazem parte da nossa atividade Core - Deco PROteste - Saber é poder

- A DECO PROteste é a maior organização de consumidores em Portugal. O nosso objetivo é empoderar os consumidores com informação, negociação e aprovação. Somos fiéis ao princípio de apoio ao consumidor desde 1991. Informamos e testamos de forma independente face a poderes políticos e económicos.

Damos força e confiança às escolhas dos consumidores. Com a DECO PROteste, os consumidores podem mais. E os colaboradores

têm uma paixão enorme pela atividade que desempenham no seu dia-a-dia sabendo que todos os dias contribuem para uma Sociedade melhor.

De que forma é que os programas de responsabilidade social influenciam a cultura organizacional e o envolvimento dos colaboradores na sua empresa?

Como o nosso core é informar os consumidores, um dos projetos que muito apreciamos é a literacia financeira, através da qual empoderamos não só o consumidor, mas também os colaboradores que têm acesso a todos os conteúdos financeiros e a parcerias e vantagens financeiras que negociamos para os consumidores. Outro exemplo é o PPR Deco PROteste que criámos em parceria e que tem na base as diretrizes ESG e, todos os colaboradores que aderissem a este PPR, a Deco PROteste fazia uma participação.

Para além destas também temos iniciativas de responsabilidade social que entram no âmbito do mecenato, como suporte às vítimas da Ucrânia e que criam um sentimento de engagement muito grande entre os colaboradores.

• Como é que a área de recursos humanos colabora na identificação de oportunidades de voluntariado corporativo e outras iniciativas de RSC para os colaboradores?

Estas iniciativas são um trabalho conjunto entre os Recursos Humanos e outras áreas da Organização que nos propõe atividades e até por vezes são os próprios colaboradores que o fazem. No entanto, no ano passado, flexibilizamos o voluntariado e todos os colaboradores têm um dia por ano de voluntariado participado pela empresa, em que o colaborador decide nesse dia a atividade de voluntariado que mais lhe convém e depois partilha a experiência com os restantes colegas através de uma notícia que é divulgada na nossa Newsletter Interna. Este dia pode ser utilizado de forma individual ou em equipa, caso em conjunto com os line Managers, os colaboradores decidam utilizar este dia para um teambuilding com base numa ação de voluntariado.

Que papel desempenha a responsabilidade social na atração e retenção de talento dentro da sua empresa?

A responsabilidade social, como é a base do nosso core de negócio, é a paixão que os nossos colaboradores sentem em trabalhar numa organização que contribui para transformar a sociedade num sítio melhor para os consumidores e na atração, num processo de recrutamento o feedback dos candidatos é unânime em reconhecer a importância do papel da Deco PROteste na sociedade e a sua relevância.

Quais são os principais desafios que a sua empresa enfrenta ao alinhar as estratégias de responsabilidade social com as políticas de recursos humanos?

As maiores dificuldades relacionam-se com as expectativas, ou seja, muitas vezes as expectativas demonstradas não se relacionam com o nosso core e não faz muito sentido para a organização abraçar as mesmas, e por vezes é uma questão de prioridades. Uma iniciativa que à partida poderia ser muito interessante, do ponto de vista da estratégia da organização pode não o ser, e cria frustração e é importante gerirmos essa frustração quer seja de outros departamentos ou colaboradores.

Pode partilhar algum exemplo específico em que a colaboração entre as áreas de responsabilidade social e recursos humanos trouxe benefícios significativos para a empresa ou para a comunidade?

Um bom exemplo que marcou a nossa Organização foi quando substituímos a nossa festa de Natal, com o programa Sorri e Avança e fomos para a zona ardida de Pedrogão, Figueiró dos Vinhos ajudar a população e no final fizemos um lanche com eles. Até hoje, os nossos colaboradores ainda falam nesse evento e há uns tempos, num post do LinkedIn, alguém mencionava esta iniciativa e como impactou a comunidade.

Entrevista



Miguel Fernandes Homem

Diretor de Recursos Humanos

Grupo Montellano / Clínicas de Santa Madalena



De que forma é que os programas de responsabilidade social influenciam a cultura organizacional e o envolvimento dos colaboradores na sua empresa?

Os programas de responsabilidade social são um dos pilares da cultura organizacional, pois permitem demonstrar aquilo em que a empresa acredita e o que considera relevante. Por outro lado, proporciona momentos de trabalho em equipa de pessoas que, no seu dia a dia, nem sempre têm contacto entre si. Acreditamos que estes momentos contribuem para um maior sentido de pertença e espírito de equipa

Que papel desempenha a responsabilidade social na atração e retenção de talento dentro da sua empresa?

A responsabilidade social desempenha um papel fundamental na atração e retenção de talento, na medida em que mostra a todos os colaboradores, de forma palpável, os valores pelos quais a empresa pauta a sua atuação. Acreditamos também que as pessoas, atualmente, procuram estar ligadas a empresas que, para além da preocupação com o negócio, têm também uma atuação visível na procura de melhoria da sociedade em geral. Assim, empresas que tenham o programa de responsabilidade social sólido e em que todos possam participar tornam-se mais atrativas que as restantes.

Quais são os principais desafios que a sua empresa enfrenta ao alinhar as estratégias de responsabilidade social com as políticas de recursos humanos?

Um dos maiores desafios é o conciliar o dia a dia de trabalho com os momentos para se dedicarem aos projetos de responsabilidade social. Muitas vezes existe uma vontade em querer apoiar muitas causas que depois se verifica serem demasiado ambiciosas para atingir o objetivo pretendido.

Pode partilhar algum exemplo específico em que a colaboração entre as áreas de responsabilidade social e recursos humanos trouxe benefícios significativos para a empresa ou para a comunidade?

A colaboração entre estas áreas é fundamental e muito benéfica quando existe. Posso dar como exemplo o esforço que fizemos em dar apoio aos refugiados ucranianos quando iniciou o conflito no seu país. Por todas as notícias que iam chegando sabíamos que não poderíamos assistir a esta

situação sem dar o nosso apoio. Assim, decidimos atuar em 2 frentes (dar apoio aos refugiados que chegavam e necessitam de tratamentos dentários e, caso assim pretendessem, dar emprego nas nossas clínicas). Para que fosse um projeto de todos, foi feito o levantamento dos profissionais que estariam disponíveis a ajudar, quais as clínicas que tinham capacidade para receber estes pacientes e em que horários. Com toda esta informação conseguimos perceber a nossa capacidade de resposta. Quanto ao recrutamento identificámos as pessoas que sabiam falar ucraniano (a maioria dos refugiados que chegaram era a única língua que dominavam), em que clínicas estavam e como poderiam dar apoio. Este projeto permitiu dar apoio a quem precisava e, também, criar um espírito de ajuda entre todos os intervenientes da empresa – dos escritórios às clínicas.

Entrevista



Liliana Silva

Head of Sustainability & Talent | Zurich Portugal



Como é que integram as iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC) com as práticas de gestão de pessoas e recursos humanos?

Na Zurich, acreditamos que a responsabilidade social corporativa e a gestão de pessoas andam de mãos dadas e, por isso, olhamos para a responsabilidade social como parceiro que orienta a atividade da empresa através da promoção de práticas que geram impacto nos nossos colaboradores, parceiros, clientes, comunidades locais e sociedade em geral. Este impacto positivo não é possível sem o sentimento de pertença que podemos ter na organização e que se gera e se reforça numa empresa socialmente responsável.

Um dos claros exemplos de pertença é o nosso clube de voluntariado, a Missão Azul que promove

a participação dos colaboradores em projetos sociais e ambientais, que protegem e beneficiam a comunidade, o que, fortalece o sentido de propósito dentro da organização.

Temos vindo a perceber que os atuais e potenciais novos colaboradores têm novas preocupações e expectativas, procurando precisamente e cada vez mais, empresas com propósito. E, na nossa ótica, se queremos causar impacto positivo fora da nossa organização, é necessário que esse impacto aconteça primeiro “dentro de casa” e de forma reconhecida pelas nossas pessoas.

De que forma é que os programas de responsabilidade social influenciam a cultura organizacional e o envolvimento dos colaboradores na sua empresa?

Os programas de responsabilidade social têm um impacto significativo nestes dois aspetos na Zurich. Reforçam os nossos valores, já que as nossas ações sociais estão alinhadas com a nossa estratégia, com o que somos e contribuem para um ambiente de trabalho mais colaborativo e inclusivo, em prol de um objetivo comum, fortalecendo as relações interpessoais e o espírito de equipa. Tornam a Zurich mais atrativa para potenciais colaboradores, especialmente para aqueles que valorizam o impacto social e ambiental que as organizações podem ter e contribuem para manter os colaboradores que se sentem mais motivados e alinhados com os nossos valores.

Um dos valores que promovemos através da responsabilidade social, e que é identificador da nossa cultura, é o valor “cuidar”. Vivemo-lo diariamente com os nossos colaboradores, com os nossos parceiros e, claro, com os clientes e comunidades em geral.

Um ambiente de trabalho positivo e sustentável traduz também uma cultura organizacional mais coesa e mais empenhada na busca pela excelência.

Que papel desempenha a responsabilidade social na atração e retenção de talento dentro da sua empresa?

Na Zurich, acreditamos que “colaboradores felizes geram clientes felizes”. Os profissionais procuram organizações que partilham os seus valores e que têm um impacto positivo na sociedade. A nossa forte aposta neste tipo de iniciativas é reflexo da nossa cultura interna, mas claramente impacta na nossa imagem e posicionamento para o exterior: somos uma empresa que se preocupa com o seu negócio, mas também com o bem-estar das suas pessoas e das comunidades. Para os colaboradores,

este posicionamento reforça o orgulho em fazer parte da Zurich e cria um ambiente de trabalho onde nos sentimos valorizados, reconhecidos, e onde a ideia de propósito está presente.

Hoje, uma entrevista de emprego vai além das condições de trabalho e salariais. Os candidatos querem perceber como é o ambiente organizacional e se o seu compromisso é correspondido por uma organização que partilha dos seus valores. E a Zurich tem vindo a destacar-se nestes aspetos, diferenciando-se na atração e retenção positiva das suas pessoas.

Quais são os principais desafios que a sua empresa enfrenta ao alinhar as estratégias de responsabilidade social com as políticas de recursos humanos?

Um dos principais desafios é garantir que estas iniciativas têm um fio condutor, fazem parte integrante da nossa estratégia e são percecionadas como tal, e não como ações pontuais. Queremos, consistentemente, que as nossas práticas estejam alinhadas com os nossos valores e pilares estratégicos e, por isso, a comunicação interna é fundamental neste objetivo.

Por outro lado, há a necessidade de adaptar estas iniciativas às diferentes realidades dos colaboradores, respeitando a diversidade de experiências e perspetivas. Isto requer uma abordagem personalizada e flexível, para que todos possam participar de forma ativa. Não menos importante é assegurar a comunicação interna e o envolvimento de todos, garantindo que a responsabilidade social é vista como parte vital da nossa cultura organizacional e estratégica na gestão de pessoas, sendo uma das chaves para o sucesso.



Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

- Allen, K. (2003). *The social case for corporate volunteering*. *Australian Journal on Volunteering*, 8(1), 57-62.
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Comissão Europeia (2001). Livro Verde. *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas, Comissão Europeia.
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (Eds.). (2014). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*. Routledge.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of the 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Faria, M. (2015). *Responsabilidade Social Empresarial – Relato e análise económica e financeira*. Porto: Vida Económica.
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). *Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework*. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 105-121.
- Ferreira M., Proença, T. & Proença, F. J. (2008). *As motivações do trabalho voluntário*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
- Ferreira et al. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa. Editora RH
- Koo, J. E., & Ki, E. S. (2020). *Corporate Social Responsibility and Employee Safety: Evidence from Korea*. *Sustainability*, 12(7), 2649.
- Leipziger, D. (2017). *The Corporate Responsibility Codebook*. Routledge. doi.org/10.4324/9781351276405
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). *Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice*. *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- Martínez-Ferrero, J., Banerjee, S., & García-Sánchez, I. M. (2016). *Corporate social responsibility as a strategic shield against costs of earnings management practices*. *Journal of Business Ethics*, 133, 305-324.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Nanayakkara, H., & Sangarandeniya, Y. (2022). *Employee Engagement Through Corporate Social Responsibility: A Study of XYZ Company's Executive- and Managerial-Level Employees in the Private Healthcare Sector*. *Open Journal of Business and Management*, 10, 1-16. doi: 10.4236/ojbm.2022.101001.
- Neves, J. C. (2008). *Introdução à ética empresarial*. Principia Editora Lda.
- Oliveira, M., Proença, T., & Ferreira, M. R. (2022). *Do corporate volunteering programs and perceptions of corporate morality impact perceived employer attractiveness?*. *Social Responsibility Journal*, 18(7), 1229-1250.
- Pisarska, A. M., & Iwko, J. (2021). *The aspects of corporate social responsibility in the recruitment and selection processes of job candidates in a Teal Organization*. *Sustainability*, 13(23), 13175.
- Rodrigues, M. *Responsabilidade Social das Organizações*, 2008 Edições Pedagogo
- Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Routledge.
- Smith, K. A., Holmes, K., Haski-Leventhal, D., Cnaan, R. A., Handy, F. & Brudney, J. L. (2010). *Motivations and Benefits of Student Volunteering: Comparing Regular, Occasional, and Non-Volunteers in Five Countries*. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 1(1), 65-81.
- Sousa, M. J., Sanches, P., & Duarte, T. (2005). *A Responsabilidade Social das Organizações, Factor de*

competitividade empresarial. Revista Dirigir, 91, 39-46.

Stacho, Z., & Stachová, K. (2015). *Outplacement as part of human resource management*. Procedia Economics and Finance, 34, 19-26. doi: 10.1016/S2212-5671(15)01596-8.

Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). *Corporate Social Responsibility and Organizational Attractiveness: Implications for Talent Management*. Journal of Social Responsibility, 12(3).

O que é responsabilidade social corporativa? 4 tipos. (2021, 8 de abril). Blog de insights de negócios.

Webgrafia

APCER. (2024, 25 de janeiro). NP 4590. Recuperado em 22 de abril de 2024, em <https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/4040/np-4590>

APCER A Política dos 4 R's. (2023). <https://www.vemreciclar.com.br/blog/a-politica-dos-4rs> Apcer

APCER (2023, 17 julho) Recuperado em 27 de março de 2024, em <https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/181/efr>

APCER. (s.d.). ISO 9001-APCER. Recuperado em 28 de março de 2024, de <https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001>

BCSD Portugal

<https://www.bcsdportugal.org> › uploads › 2013/10

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego - CITE & Coordenação do Grupo de Igualdade de Género da REDE RSO PT. (2019). Guia Prático para o esclarecimento e certificação da Norma Portuguesa 4552:2016. Recuperado em 27 de março de 2024, de <https://shorturl.at/jsOZ2>

Factorial HR. "Responsabilidade Social nas Empresas." Factorial HR Blog. N.p., n.d. Web. <http://factorialhr.pt/blog/responsabilidade-social-nas-empresas>

Livro Verde - *Sobre o futuro do trabalho 2021*. (2021). Consultado em 27 de março de 2024, em <https://shorturl.at/jmtl9>

Monteiro. (s.d.). *A Responsabilidade Social das Empresas (RSC)*. Cgov. Acedido em 27 de março de 2024, de <https://cgov.pt/o-ipcg/326-redir>

O que é responsabilidade social corporativa? 4 tipos. (2021, 8 de abril). Blog de insights de negócios. <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>

OIT - Organização Internacional do Trabalho. (s.d.). Convenções ratificadas por número. Recuperado em 27 de março de 2024, de https://www.ilo.org/lisbon/oit-e-portugal/WCMS_689988/lang--pt/index.htm

Outras Palavras. (s.d.). *Tudo é voluntário*. Recuperado de <https://outraspalavras.net/sem-categoria/tudo-e-voluntario/> (<https://outraspalavras.net/sem-categoria/tudo-e-voluntario/>)

Scott, R. (2013). *Better recruitment through philanthropy*. Forbes. www.forbes.com/sites/causeintegration/2013/01/03/better-recruitment-through-philanthropy/

Panteão Nacional - <https://www.panteaonacional.gov.pt>. Acedido em 26 de abril 2024

Wikipedia. (s.d.). Mecenato. Em Wikipedia. Recuperado de <https://pt.wikipedia.org/wiki/Mecenato>



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

Há 30 anos que o IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é a conexão entre o mercado e os RH em Portugal - somos o parceiro ideal para comunicar com os gestores de pessoas e diariamente levamos informação e conteúdos relevantes aos profissionais de recursos humanos.

Proporcionamos interações relevantes aos profissionais de Recursos Humanos, a empresas fornecedoras do setor e a estudiosos da área. Somos inovadores e influentes, criamos conhecimento através dos nossos Estudos e Publicações (RHmagazine, Guias práticos e eBooks) e proporcionamos experiências diferenciadoras de networking nos nossos eventos físicos (Fórum RH, Global Talent Day e Prémios RH) e digitais (webinares).

www.iirh.pt

