RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ENTIDADES PÚBLICAS

Desafios, Oportunidades e Pistas de Ação

grace

Agradecimentos

Agradecemos a colaboração das empresas e organismos públicos que participaram na elaboração desta ficha setorial:

- DGAE- Direção Geral das Atividades Económicas
- Gebalis
- IGAC - Inspeção Geral das Atividades Culturais
- INA - Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
- Infraestruturas de Portugal
- Lipor
- Parques de Sintra - Monte da Lua
- RTP
- Secretaria-Geral do Ministério do Ambiente
- Secretaria-Geral do Ministério das Finanças

Agradecemos ainda à Grafe pelo desenvolvimento criativo.

Um especial agradecimento à Gebalis e à Secretaria-Geral do Ministério do Ambiente por terem aceitado coordenar connosco este grupo de trabalho.

Agradecemos à Imprensa Nacional Casa da Moeda (INCM) que, apesar de não ter participado no Grupo de Trabalho, nos facultou casos práticos que ilustram o que está patente nesta publicação.

Agradecemos ainda à Professora Ana Esgaio (ISCSP) por nos facultar artigos e estudos relacionados com o tema abordado nesta publicação e que constam da bibliografia.

Comente esta publicação para: grace@grace.pt

Data: Janeiro de 2018

Agradecemos às empresas e organismos públicos que estiveram presentes em algumas reuniões de debate dos temas que serão abordados nesta publicação: Carris/Metro, Defloc, Águas de Portugal - Grupo AdP, ESPAP - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P

Apresentação do Projeto

Desde a sua origem que o GRACE tem procurado aliar a intervenção com a reflexão, promovendo o debate entre associados em torno de temas nucleares da cidadania corporativa.

Essa sua forma de atuar granjeou-lhe reconhecido prestígio, não apenas como associação de empresas, mas como construtora de ideias e promotora de boas práticas.

A publicação que ora apresentamos, Ficha Setorial da Responsabilidade Social nas Entidades Públicas, insere-se nessa preocupação de contribuir para um pensamento inovador em sede de sustentabilidade.

Efetivamente, não sendo totalmente inédito falar de Responsabilidade Social no setor público, a forma como o fizemos, envolvendo a própria Administração, constituiu uma abordagem diferenciadora.

Tema inicialmente reservado às empresas, faz hoje sentido proceder à expansão do conceito para outros domínios, tais como a economia social e, em especial, a administração pública, responsável pelo enquadramento e fiscalização da atividade económica e cada vez mais interventiva em matéria de verificação da Responsabilidade Social do setor privado.

A proliferação de normativos destinados a regular a conduta, o reporte e a atuação socialmente responsável das empresas é bem o sinal de que o setor público reconhece a relevância do tema para a coesão social e para o desenvolvimento.

E se reconhece essa importância, deve, naturalmente, investir na sua própria responsabilidade para reforço da legitimidade da sua atuação e para estimular, com o seu exemplo, a adoção de comportamentos organizacionais adequados.

Dado que, na massa associativa do GRACE, contamos já com nove empresas públicas pareceu-nos prioritário estimular a análise crítica do papel dos serviços públicos enquanto agentes de Responsabilidade Social, analisando as fronteiras entre essa atuação e o cumprimento da sua missão e o impacto da Responsabilidade Social nos *stakeholders.*

Trata-se de mais uma publicação elaborada em conjunto por essas empresas, com o apoio técnico do GRACE, e que não tem a pretensão de ser um manual exaustivo sobre o tema, mas apenas uma iniciação a uma área de atuação que ainda está embrionária entre nós.

Agradecemos, por isso, aos autores que partilharam experiências, aquisições e dúvidas e que, de uma forma transparente e humilde, mostraram o que fazem e os resultados que obtiveram suscitando a crítica construtiva e a aprendizagem da comunidade de empresas a que pertencem.

Paula Guimarães

Presidente da Direção do GRACE em representação da Fundação Montepio

Índice

Agradecimentos 2
Apresentação do Projeto 3
Introdução 5
Enquadramento 7
Administração Pública Portuguesa 11
O Serviço Público e o Interesse Público 14
Serviço Público já é Responsabilidade Social? 15
Tema 1 - Liderança e Governança 16
Modelo de liderança - Compromisso e envolvimento 16
Integrar os princípios da Responsabilidade Social no modelo de liderança 16
Recrutamento e seleção de Dirigentes Superiores da Administração Pública 17
Responsabilização e Prestação de contas 18
Fomentar a participação cidadã nas tomadas de decisão e definição de legislação e políticas públicas 20
Envolvimento da gestão de topo 20
Gestão da Cultura Emocional da Organização 21
Educação para a Responsabilidade Social 21
Gestão do processo de mudança nas lideranças - as idiossincrasias das mudanças no setor público: 25
Gestão de Fusões e Cisões: 26
Tema 2 - Definição estratégica e planeamento 28
Diagnóstico 28
Mapeamento e análise de *stakeholders* 29
Abordagem estratégica 33
Plano de Ação - Sociedade 39
Plano de Ação - Ambiente 44
Plano de Ação - Economia 45
Casos Práticos 51
Conclusões / Notas finais 70
Glossário 71
Recursos e bibliografia geral 72
Legislação com interesse 75
Links úteis 76
Artigos e Estudos 78

grace

Introdução

Historicamente, tem existido uma forte dicotomia entre o serviço público responsável pelas respostas às necessidades coletivas de bem-estar e segurança das sociedades e as empresas privadas, destinadas a responder a necessidades de caráter mais individual e à geração do lucro.

Esta oposição tem vindo a esbater-se ao longo das últimas décadas, em resultado das alterações económicas, sociais e ambientais dos últimos tempos, sem que, com isso, quer o setor público quer o setor empresarial privado tenham perdido a sua específica natureza essencial. Os serviços de interesse público, que se destinam a contribuir para a elevação do nível de bem-estar das pessoas e das comunidades, têm vindo a incorporar modelos jurídicos e de atuação dos privados e o setor empresarial privado tem vindo a adotar modelos de atuação que muito se assemelham ao serviço público.

Para esta aproximação tem contribuído a necessidade sentida por parte do setor público de descentralizar muitos do seus serviços, de criar valor para todos os *stakeholders* e de ser mais ágil nas respostas.

Por outro lado, as empresas estão cada vez mais conscientes da sua Responsabilidade Social e da necessidade de minorar os impactos negativos que as suas decisões e atividades possam ter nos *stakeholders* e na comunidade onde se inserem, aproximando-se da ideia de serviço público.

No Conceito de Responsabilidade Social Empresarial, a ideia de criação de lucro não desaparece, pois este é necessário para remunerar quem investe na empresa e para a sua sustentabilidade.

Este conceito é relativamente recente, pois só a partir da década de 70 é que passou a ser mais amplamente divulgado. Não é um conceito fechado, tem vindo a sofrer alguma evolução porque contém na sua génese a ideia de "melhoria contínua".

De início, este conceito esteve centrado nas empresas do setor privado mas, nos últimos anos, tem vindo a ser aplicado a todo tipo de Organizações, nomeadamente da economia social e do setor público.

Nesta ficha, vamos procurar compreender como é que o setor Público, orientado por um conjunto de princípios legais e éticos de serviço à comunidade e aos cidadãos nas suas várias dimensões, pode beneficiar dos conceitos de Responsabilidade Social e, por outro lado, como esta poderá acrescentar valor ao serviço público.

Poderá a responsabilidade social ser incorporada com sucesso em todo o setor público, sem colocar em causa os seus fundamentos? As empresas, ao incorporarem as preocupações sociais e ambientais, perderão o objetivo da vocação inicial, que é o de gerar lucro para o

acionista? Estas e outras questões irão ser desenvolvidas no presente trabalho, que pretende ser inovador na abordagem destes conceitos (Serviço Público e Responsabilidade Social).

Os capítulos seguintes desta publicação desenvolverão as ideias relacionadas com o Serviço Público e a Responsabilidade Social das organizações, bem como a integração destes conceitos na Gestão.

Com o contributo de várias entidades, serão abordadas formas de integração dos princípios da Responsabilidade Social na Liderança e Governança, na Gestão dos Processos de Mudança e na Definição Estratégica e Planeamento das Organizações. Serão identificados os desafios, necessidades e oportunidades destes processos e fornecidas algumas recomendações e pistas de ação.

Enquadramento

Responsabilidade Social - Evolução do Conceito associado às Organizações

O conceito de responsabilidade social associado às empresas e outro tipo de organizações tem vindo a evoluir na medida em que se vão produzindo mudanças económicas e sociais, bem como nas relações entre a economia e a sociedade.

Se no início da Revolução Industrial o papel das empresas, independentemente dos produtos ou serviços que produziam para a sociedade, era o de criar postos de trabalho, gerar lucro e pagar impostos cabendo aos estados a promoção da ação social, com o aumento da industrialização primeiro e o da globalização depois, a sociedade tem vindo a tomar consciência da persistência da precaridade nas relações laborais, do agravamento dos problemas sociais, da degradação do ambiente e da necessidade crescente da valorização do ser humano, da qualidade de vida e do respeito pela natureza.

Nas relações entre economia e sociedade tem subsistido a dúvida sobre a quem cabe a responsabilidade de suprir as necessidades coletivas de segurança, de bem-estar e de preservação do ambiente, se é apenas aos Estados a quem cabe o cumprimento de serviço público ou se essa responsabilidade é extensiva aos agentes da produção económica, nomeadamente às empresas.

Temos, por um lado, os que continuam a defender que a responsabilidade social não deve ser uma preocupação das empresas, pois a sua única responsabilidade é a de utilizar os seus recursos para aumentar os lucros de forma a melhor remunerar os seus acionistas, respeitando as regras da concorrência (sem logro ou fraude), como defendeu o economista Milton Friedman num artigo publicado no *New York Times Magazine* de 13/09/1970. Por outro lado, temos os que defendem que, no que respeita ao lucro, embora seja legítimo e justo, as empresas devem ter outro tipo de preocupações, nomeadamente os interesses das partes envolvidas, o bem-estar social e a preservação ambiental. O reconhecimento destas preocupações e a assunção da Responsabilidade Social nestes domínios, por parte do setor empresarial, tem vindo a evoluir ao longo do tempo.

Os primeiros estudos sobre Responsabilidade Social tiveram início na década de 50 pela publicação do livro *Social Responsabilities of the Bussinessman* de Howard Bowen (1953), no qual já era referida a responsabilidade social como «o dever dos homens de negócios em perseguir as políticas que são desejáveis em termos de objetivos e de valores da sociedade». Para o autor, o negócio - ao estar inserido na sociedade-, não pode ser visto como uma atividade separada dela. Mas esta visão da responsabilidade estava ainda muito ligada aos homens de negócios, apelando ao seu altruísmo como pessoa, numa perspetiva filantrópica.

A partir da década de 70, devido ao processo de globalização, à abertura dos mercados e à introdução das novas tecnologias em substituição de postos de trabalho, reduzindo os custos de produção, as empresas ganharam muito mais notoriedade e poder a nível global. Esta

notoriedade tem feito com que a sociedade questione mais profundamente qual o seu papel e as suas responsabilidades enquanto agentes sociais.

Assim, a sociedade tem vindo a consciencializar-se de que a atividade económica não pode estar separada das questões sociais e ambientais e que a responsabilidade das empresas não se pode confinar a um nível mais individual e ao altruísmo pessoal, para além do papel dos Estados.

Esta Responsabilidade deverá ser assumida a nível coletivo no qual, as empresas devem ter em conta a forma como as suas decisões afetam o sistema social e o ambiente como um todo. Esta alteração de conceito fez com que muitas empresas nos Estados Unidos e na Europa sentissem a necessidade de começar a informar sobre as suas atividades não puramente financeiras, no sentido de aumentar a sua reputação e criar maior confiança em relação às suas marcas.

Archie Carrol desenvolveu na década de noventa um primeiro modelo piramidal, no qual reuniu os diferentes conceitos de responsabilidade social em 4 componentes: responsabilidade económica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade discricionária ou filantrópica. A responsabilidade económica compreende-se pela necessidade de a empresa, ao produzir um bem ou um serviço de que a sociedade necessita, venha a obter lucro que possa garantir a continuação da atividade, sendo esta responsabilidade a base de sustentação das demais componentes. A responsabilidade legal é a responsabilidade de que, no cumprimento da sua missão, a empresa cumpra todas as leis e regulamentos, nomeadamente os relacionados com as questões de segurança e do ambiente. A responsabilidade ética relaciona-se com o comportamento que a empresa deve ter em questões como a integridade, a justiça, a transparência e a imparcialidade, que vão para além da lei. A Responsabilidade discricionária ou filantrópica prende-se com a vontade da empresa contribuir voluntariamente para instituições, projetos ou atividades que melhorem a sociedade, sem que tenham um retorno direto para a empresa.

Carrol e Schwartz, em 2003, na tentativa de integrar outros conceitos que entretanto se foram desenvolvendo, criaram um modelo com três domínios que integrasse as componentes económicas, legais e éticas, de forma a que tivessem o mesmo grau de importância.

Em 1997, foi desenvolvido um sistema de Gestão da Responsabilidade Social para ser utilizado como parâmetro de referência para a constituição de sistemas de gestão de responsabilidade social designada SA 8000 (SA significa Social Accountability) no âmbito da CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), hoje conhecida como SAI (Social Accountability International). Esta norma foca-se essencialmente nas diretrizes internacionais de direitos humanos, nas convenções da OIT (Organização Internacional do Trabalho) e nos direitos da criança da ONU.

Em 2001 a Comissão Europeia lança o *Livro Verde - Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas,* na qual diz que a Responsabilidade Social das empresas é um conceito segundo o qual as empresas devem promover "A integração

voluntária de preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outros *stakeholders*". Em 2011, a Comissão Europeia publica um novo documento designado "Responsabilidade Social das Empresas, em que aborda uma nova estratégia da U.E. para o Período de 2011-2014, na qual responsabilidade social das empresas é «a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade». O respeito pela legislação aplicável e pelos acordos coletivos entre parceiros sociais é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Diz ainda que, para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adotar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito pelos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com os *stakeholders*, a fim de: maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e acionistas, demais *stakeholders* e para a sociedade em geral; identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos.

No início do seculo XXI, durante uma reunião do Comité de Política de Consumidores (COPOLCO - em 2001), começou a falar-se da criação de uma norma global de Responsabilidade Social Corporativa, que fosse utilizado por todo o tipo de organizações. No entanto, só em 2005 é que um grupo de 37 votantes da ISO (Organização Internacional de Normalização) votou uma proposta de desenvolvimento da Norma ISO 26000. Esta norma internacional foi elaborada pelo ISO/TMB Working Groupon Social Responsibility (ISO/TMB WG SR), envolvendo mais de 90 países e 40 organizações numa abordagem *multi-stakeholder*. Resultou de um grande esforço e envolvimento de diferentes *stakeholders* tais como: consumidores, empresas, governos, organizações não-governamentais, trabalhadores[1], além de organismos de normalização e entidades de pesquisa, tendo sido aprovada e publicada em 2010.

A finalidade desta norma é a de apresentar as diretrizes de Responsabilidade Social e orientar as organizações (não apenas as empresa) a incorporá-las nos processos de gestão. Adota a terminologia de Responsabilidade Social (e não Responsabilidade Social Empresarial) por se destinar a todo tipo de Organizações.

Segundo esta norma (a ISO 26000[2]) a Responsabilidade Social é definida como *a "*Responsabilidade de uma Organização pelos impactos das suas decisões e atividades na

[1] No contexto deste documento surgem várias referências ao termo colaborador e trabalhador. Definimos que estes dois termos têm neste manual o mesmo significado, independentemente do nível hierárquico dos colaboradores/trabalhadores.

[2] **Os 7 Princípios da Responsabilidade Social Segundo a Norma NP ISO 26000**

Responsabilização (uma organização é responsabilizável pelo seu impacte na sociedade, na economia e no ambiente);

Transparência (uma organização deverá ser transparente nas suas decisões e atividades que tenham impacte na sociedade e no ambiente);

Conduta ética (uma organização deverá agir de forma ética);

sociedade e no meio ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: Contribua para o desenvolvimento Sustentável, incluindo saúde e bem-estar da sociedade; Tenha em conta as excpectativas dos stakeholders; Esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com as normas internacionais de conduta; Esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações".

O Conceito de Responsabilidade social tem vindo assim a evoluir desde a ideia do altruísmo pessoal dos proprietários das empresas, passando pela filantropia empresarial, responsabilidade social empresarial e responsabilidade social corporativa. Hoje a Responsabilidade Social inclui todo o tipo de Organizações, as que geram lucro e as que não geram lucro, é indissociável dos conceitos de ética, de desenvolvimento sustentável e de criação de valor partilhado tendo em conta as expectativas e visão dos *stakeholders*.

Somos levados a pensar que evolução do conceito de Responsabilidade Social tem contribuído para uma aproximação gradual entre o setor público, mais vocacionado para satisfazer as necessidades coletivas e proporcionar o bem comum relacionado com o bem-estar e segurança das sociedades e o setor privado, mais vocacionado para a obtenção do lucro e a satisfação de necessidades individuais e particulares, nomeadamente a acumulação de ganhos para proprietários/acionistas das empresas.

Sendo que o fim último da Responsabilidade Social é alcançar a sustentabilidade para a sociedade e o planeta, aproxima o setor privado do setor público no que respeita à promoção da satisfação das necessidades coletivas na prossecução do interesse público, pela identificação e prevenção do risco, evitando e atenuando os impactos negativos para sociedade e ambiente. Por outro lado, aproxima o setor público do setor privado pelo acompanhamento das novas formas de organização, pela incorporação da responsabilidade social nos modelos de gestão, nomeadamente as boas práticas de integração das preocupações de natureza social ambiental, ética e nas relações e envolvimento com os seus *stakeholders*.

Respeito pelos interesses das partes interessadas (a organização deverá respeitar, considerar e responder aos interesses das suas partes interessadas);

Respeito pelo estado de direito (uma organização deverá aceitar que o respeito pelo estado de direito é obrigatório);

Respeito pelas normas internacionais de conduta (uma organização deverá respeitar as normas internacionais de conduta, enquanto adere ao princípio do respeito pelo estado de direito);

Respeito pelos direitos humanos (a organização deverá respeitar os direitos humanos e reconhecer tanto a sua importância como a sua universalidade).

Administração Pública Portuguesa

Para entendermos o conceito de "Administração Pública" é necessário recuar ao século XVIII. Com a Revolução Francesa, assistiu-se à "abolição" do Absolutismo e ao nascimento do Estado de Direito e da teoria da divisão de poderes.

A complexidade das responsabilidades e atividades que estão sob a tutela do Estado português encontra eco numa organização complexa da sua estrutura administrativa que nem sempre é fácil de compartimentar em conceitos fechados e conjuntos homogéneos. Contudo, perante uma realidade que se apresenta com variadas especificidades e um sem número de exceções, o universo da Administração Pública é passível de se caracterizar de forma a ser organizado em grupos distintos.

Ora, sob a designação de Administração Pública encontramos um conjunto de órgãos e serviços do Estado e das demais pessoas coletivas de direito público que asseguram a satisfação das necessidades coletivas, na prossecução do interesse público. Neste conjunto de pessoas coletivas públicas, órgãos e serviços incluem-se desde os ministérios e as direções gerais (administração direta), passando pelos institutos públicos e entidades públicas empresariais (administração indireta), municípios, freguesias e regiões autónomas (administração autónoma), culminando nas entidades reguladoras (administração independente). Cada uma destas entidades apresenta distintas formas de funcionamento e de graus de autonomia, constituindo um extenso universo de entidades que constituem a Administração Portuguesa. Após um franco crescimento depois da Revolução de 25 de abril de 1974, as décadas mais recentes, e motivadas pela necessidade de contenção de despesa, têm assistido a múltiplos programas de redução e fusão de entidades públicas, com o fim de diminuir a forte estrutura administrativa e burocrática da Administração Pública. Desta forma, é importante compreender a dinâmica orgânica deste universo, que nunca é completamente estanque nem completamente compartimentado, e onde é normal que uma entidade, ao longo do seu percurso, conheça diferentes enquadramentos legais, transitando por exemplo da administração direta para a indireta.

Interessa então perceber os traços gerais de quatro dimensões distintas da Administração Pública portuguesa: a administração direta, a administração indireta (onde se inclui o setor público empresarial), a administração autónoma e a administração independente.

A **administração direta** corresponde à dimensão administrativa do Estado, enquanto pessoa coletiva de direito público de fins múltiplos, que, sob a direção do Governo, é organizada em Ministérios – delimitados em função das diferentes áreas de atuação do Estado – e divididos em órgãos e serviços. Os poderes de soberania, autoridade e representação política do Estado; o estudo e conceção de políticas e a coordenação, controlo ou inspeção de outros serviços administrativos são funções reservadas à administração direta, que reúne desta forma serviços executivos (direções-gerais e secretarias gerais, por exemplo), serviços de controlo, auditoria e fiscalização (inspeções-gerais), e serviços de coordenação (por exemplo, as comissões de coordenação e desenvolvimento regional).

A **administração indireta**, por sua vez, agrega um conjunto de pessoas coletivas, criadas pelo Estado, que prosseguem as suas atribuições, agindo sob a superintendência e tutela do Governo. O que distingue essencialmente as diversas entidades, ou pessoas coletivas, que constituem a administração indireta será o seu grau de autonomia. Os institutos públicos, criados e extintos por ato legislativo, têm autonomia administrativa e financeira, e têm uma relação de maior proximidade com as estruturas ministeriais que os tutelam. Por outro lado, o setor público empresarial, para garantir uma plena e eficaz gestão empresarial, e por que pretende ter um fim lucrativo na prestação de bens ou serviços de interesse público, goza de uma maior autonomia - administrativa, financeira e patrimonial - sendo que há distinções claras entre as empresas públicas de direito público e as empresas públicas de direito privado, sobretudo no que concerne o seu financiamento. As empresas públicas de direito público, conhecidas como Entidades Públicas Empresariais (E.P.E.) são criadas e extintas por ato legislativo e asseguram determinadas atribuições do Estado. São exemplo alguns estabelecimentos hospitalares, agências, empresas de transporte ou teatros nacionais. Já as empresas públicas de direito privado, afetas também à prossecução de atribuições do Estado, têm uma natureza e uma participação privada. Contudo, é condição que o Estado exerça sobre elas uma influência dominante, corporizada em uma das seguintes situações: participação maioritária de capital, a maioria dos direitos de voto, a possibilidade de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de administração ou de fiscalização; ou ainda a possibilidade de influenciar de forma determinante a estratégia da empresa. Estas empresas são habitualmente constituídas como Sociedades Anónimas, organizando-se segundo este modelo (conselho de administração e conselho fiscal), e entre os exemplos existentes em Portugal podemos encontrar empresas como a Infraestruturas de Portugal, S.A., a Rádio e Televisão de Portugal, S.A. ou a Empresa Portuguesa de Águas Livres, S.A.

No que concerne o setor público empresarial, cabe referir as alterações feitas durante o Programa de Assistência Económica e Financeira (2011-2014) que criaram as Entidades Públicas Reclassificadas, entidades integrantes do setor público empresarial cuja contabilidade passou a integrar os agregados das contas públicas, por forma a garantir um maior controlo. A lista das Entidades Públicas Reclassificadas é divulgada anualmente pelo Instituto Nacional de Estatística.

O Estado participa ainda noutras entidades empresariais – empresas participadas – mas em que não exerce influência dominante, não integrando por isso o setor público empresarial.

As Fundações Públicas, de direito público ou de direito privado – a distinção faz-se, novamente, pela influência dominante do Estado – também se constituem como integrantes da administração indireta, apresentando um enquadramento legal específico (Lei Quadro das Fundações).

A **administração autónoma** agrega as Regiões Autónomas (Madeira e Açores), as Autarquias Locais (Municípios e Freguesias) e ainda as Associações Públicas (como as ordens profissionais, por exemplo), caracterizando-se por serem pessoas coletivas de direito público, distintas do Estado e não criadas pelo Estado, que prosseguem interesses públicos próprios das pessoas que a constituem. Os órgãos destas pessoas coletivas não estão sujeitos a ordens ou

orientações do Estado, sendo assim responsáveis pela definição da sua atuação, no que se conhece como a autoadministração. Também a **administração independente** salvaguarda a sua autonomia face aos poderes de influência do Estado, sobretudo devido ao teor regulatório e de garantia dos direitos fundamentais que caracteriza a sua atividade. Enquadram-se neste âmbito as Entidades Reguladoras ou o Banco de Portugal, que não estão assim sujeitos aos poderes de hierarquia, superintendência ou tutela do Estado.

Apresentadas as especificidades de cada "tipologia" de administração pública existente, compreende-se que as distinções assentam sobretudo no grau de influência do Governo sobre a sua atuação, no grau de autonomia relativo à sua estratégia e à utilização dos seus recursos e ainda na forma como são financiados. Contudo, o seu elo de ligação, comum a todos, é a prestação de um bem ou serviço de interesse público nacional, com vista ao bem-estar dos cidadãos e ao desenvolvimento do país.

O Serviço Público e o Interesse Público

"O conceito de serviço público confunde-se, muitas vezes, com o **conceito de interesse público**. Ora se todo o serviço público tem inerente uma valoração de interesse público, nem tudo o que é considerado de interesse público tem de estar ancorado num serviço público.

O conceito de serviço público é, de um ponto de vista funcional, tudo o que visa satisfazer o interesse de uma comunidade, a partir de uma prestação com origem numa entidade pública.

O conceito de interesse público é tudo o que se reconhece como de interesse para uma comunidade, mas cuja satisfação pode ser garantida por uma entidade pública, associativa ou privada. São milhares as entidades de direito privado consideradas de utilidade pública, precisamente porque se lhes reconhece na sua atividade um objetivo de natureza e interesse sociais. Este facto leva o Estado a instituir formas diversas de apoio a essas entidades, precisamente por cumprirem uma ação de interesse público.

O equilíbrio entre os dois domínios define, na verdade, aquilo que, em nome do interesse público, o Estado entende dever assumir diretamente sobre a forma de serviço a prestar e aquelas outras atividades que o podem ser, sem recurso ao serviço público.

Uma interrogação que se coloca, no âmbito dos direitos sociais dos cidadãos, será quais os domínios que devem estar salvaguardados nas atividades de interesse público sobre a base do serviço público e quais os que podem ser garantidos por outras entidades sociais.

Domínios como a educação, a saúde, a habitação, a cultura e o desporto, entre outros, pedem esta definição num momento em que as tendências governativas indicam a vontade de reduzir a estrutura de serviços da administração pública. Esta redução não é motivada apenas por razões de mera economia de meios, mas também por razões de natureza política e de entendimento quanto à missão e vocação dos serviços da administração pública."

José Manuel Constantino, In "Estados de Alma"

Serviço Público já é Responsabilidade Social?

Aludindo ao conceito de Serviço Público, este transmite, logo à partida, uma ideia de que uma das funções do Estado é proporcionar bem-estar social, oferecendo aos cidadãos serviços eficazes e de qualidade que proporcionem comodidade e processos simples.

Neste contexto, podemos constatar que as empresas públicas ao prestar um serviço estão a cumprir as definições estratégicas de cada tutela e a adequar-se ao seu *core* ou âmbito de intervenção. Cumprir um serviço com qualidade não se pode considerar Responsabilidade Social, mas sim o rigoroso respeito pelas leis e procedimentos estabelecidos para cada organismo no âmbito das suas funções.

A Responsabilidade Social nas empresas públicas deve ir para além do estrito cumprimento de um serviço. Apesar de todos os cidadãos terem o direito a que lhes seja prestado um serviço, a empresa ou organismo público deve ter planos e políticas de Responsabilidade Social que deem resposta, quer interna quer externamente, a inovadores desafios sociais, ambientais e económicos, estabelecendo assim contornos de intervenção mais alargados e ambiciosos, que poderá também materializar-se em formato de iniciativas de voluntariado.

A Responsabilidade Social é também uma oportunidade interessante para as instituições do Estado gerirem de forma mais sustentável e ética as relações com o ambiente interno e externo, com maior ênfase nos impactos das decisões e ações que incidem sobre cidadãos, através de uma relação mais transparente e mais consciente dos interesses da sociedade civil no desenvolvimento da sua missão.

A Responsabilidade Social pode ser assim uma estratégia para a Administração Pública lidar mais eficazmente com os desafios que a globalização e a modernização trouxeram para os serviços públicos, identificando os elementos que permitem a administração do Estado estabelecer uma interação mais transparente dos processos com o ambiente e os diversos *stakeholders*.

Tema 1 - Liderança e Governança

Modelo de liderança - Compromisso e envolvimento

Integrar os princípios da Responsabilidade Social no modelo de liderança

A constante evolução da sociedade conduz também à evolução, tanto dos modelos de Administração Pública e de liderança, como do próprio conceito de Responsabilidade Social. Importa, por isso, sublinhar que a integração de princípios de Responsabilidade Social nos diversos modelos de liderança, neste caso, nas entidades públicas, é, muitas vezes, influenciada por circunstâncias temporais, geográficas, culturais, políticas e ideológicas.

Independentemente do modelo de liderança adotado, é fundamental que o foco das ações seja a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços públicos, para que tenham uma relevância positiva para a sociedade, com base numa atuação socialmente responsável.

Para que as temáticas inerentes à Responsabilidade Social se enraízem e possam efetivamente ser alvo de ações que perdurem no tempo, é essencial que a temática não seja apenas uma preocupação de um líder mas de todos os que o rodeiam. Como tal, é importante que esta temática esteja refletida nos objetivos estratégicos das entidades públicas e privadas e nas agendas políticas e mediáticas.

Para garantir a sustentabilidade – e, portanto, o sucesso – da integração (com o mínimo de impactos negativos) dos princípios de Responsabilidade Social (RS) no modelo de liderança é essencial compreender primeiramente:

- até que ponto a liderança é socialmente responsável (i.e., facilitadora da RS);
- quais as motivações da liderança para os vários horizontes temporais (curto, médio e longo-prazo);
- até que ponto o sistema de valores organizacionais vigente contribui para a materialização dos princípios da RS.

A partir deste rápido diagnóstico, e considerando que os benefícios da Responsabilidade Social se posicionam sobretudo ao nível do longo-prazo, poderá ser interessante traçar cenários comparativos da *performance* da organização com e sem Responsabilidade Social (na ótica dos 7 princípios da RS e indo de encontro às supramencionadas "motivações da liderança") como meio de sensibilização para a criação de uma cultura organizacional inovadora pró-Responsabilidade Social.

Colocada a Responsabilidade Social (e respetivos princípios) na agenda estratégica do organismo, é importante garantir a sua prática diária e daí a importância do desenvolvimento democrático de um plano de ação.

A valorização da inteligência coletiva como recurso estratégico da organização constitui o pilar para a construção de uma organização capaz de aprender e, portanto, de se autorrenovar. Ao adotar os 7 princípios de RS, a organização está a dar um sinal a toda a estrutura hierárquica, conferindo um sentido crítico às suas práticas organizacionais tendo em vista o seu constante alinhamento com a razão de existir do organismo.

Recrutamento e seleção de Dirigentes Superiores da Administração Pública

O crescimento da estrutura da Administração Pública e as exigências do desenvolvimento social e económico do país conduziram a uma cada vez mais concreta definição e regulação dos dirigentes das entidades públicas, sobretudo devido ao gradual aumento do exigente escrutínio público que a transparência da atividade da Administração Pública vem motivando.

Se durante o Estado Novo o vínculo dos Dirigentes da Administração Pública era vitalício, o regime democrático veio regulamentar o seu estatuto, determinando o processo de recrutamento de dirigentes que privilegiava o mérito e a competência como condições de seleção, e determinava o desempenho de funções em comissão de serviço, temporalmente definida (Lei nº 191-F/1979, de 26 de junho). Apesar do reconhecimento da importância da competência como garantia de uma administração, manteve-se, contudo, a convicção de que os laços de confiança política são determinantes para assegurar a correta implementação de estratégias governativas. Deste modo, a possibilidade de recrutar diretores gerais e subdiretores gerais fora dos quadros da Administração Pública, escolhidos diretamente pelos responsáveis políticos, manteve-se prevista no Decreto-Lei nº 323/1989, de 26 de setembro.

O estatuto do pessoal dirigente beneficiou de nova revisão em 1999, com a regulação dos concursos de seleção de dirigentes intermédios, mais uma vez reforçando critérios mais objetivos na seleção para cargos de responsabilidade (Lei nº 49/1999, de 22 de junho), mantendo, contudo, a nomeação política no que respeitava aos dirigentes superiores.

O regime atual, publicado pela Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro, aplicável aos órgãos e serviços do Estado, aos Institutos Públicos e às Regiões Autónomas, introduz algumas novidades, como o requisito de frequência (e aproveitamento) num curso de alta direção. A primeira versão da Lei regressava à escolha direta dos dirigentes intermédios pelo dirigente máximo do serviço, com critérios mais subjetivos, mas a revisão do ano seguinte (Lei nº 51/2005, de 30 de agosto) voltaria a introduzir a figura do concurso público, introduzindo também a figura da Carta de Missão para os dirigentes superiores (artigo 19-Aº). A este instrumento de contratualização oficial de objetivos entre o Governo e o dirigente, que define as principais orientações para o organismo em causa juntar-se-ia, em 2007, o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), mediante o qual cada serviço é anualmente avaliado conforme o cumprimento dos objetivos por ele definido. Incluído no sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública (SIADAP), a Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, previa na sua redação original uma distinção de mérito para os serviços que se distinguissem positivamente no cumprimento dos seus objetivos. Apesar de esta medida ter sido revogada

em 2012, a obrigatoriedade de publicação do QUAR veio reforçar a importância da prestação de contas de todos os serviços e consequente responsabilização dos seus dirigentes pelos sucessos e fracassos dos serviços que dirigem.

A criação da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (Lei nº 64/2011, de 22 de dezembro) marcou uma intenção clara de minimizar a influência política na escolha dos dirigentes superiores, cujo recrutamento passa a ser feito através desta comissão independente[3]. Ao pretender valorizar a competência, a meritocracia e a adequação do perfil profissional aos cargos de direção, a CreSAP vem contribuir com outros fatores de decisão para a escolha dos dirigentes, não valorizando, portanto, as ligações políticas existentes. É certo que a responsabilidade pela escolha final se mantém na esfera dos membros do Governo, mas as publicitações na página da CreSAP das listas de candidatos finais ("Proposta de designação") e dos pareceres avaliativos ("Relatórios de adequação") expõem mais facilmente as situações de escolha política, em detrimento das escolhas por avaliação e ponderação profissional.

Ao analisar o percurso regulatório do estatuto de Dirigente na Administração Pública, reconhece-se a evolução positiva no sentido do afastamento de redes clientelares e da valorização do mérito e da competência. Ainda assim, a total independência das escolhas políticas é difícil ser concretizada, e é normal que assim seja, uma vez que a confiança entre governantes e dirigentes é fundamental para a concretização e cumprimento das políticas públicas previstas, contribuindo também para uma maior fluência na hierarquia dos órgãos e serviços públicos. Contudo, o reforço da prestação de contas ao cidadão, através da Carta de Missão, do QUAR e de outros instrumentos de gestão, publicados nas páginas eletrónicas dos serviços públicos, contribui para uma sociedade civil mais informada e consciente do desempenho dos dirigentes, que estão hoje sujeitos a um maior e mais esclarecido escrutínio público. E esta intenção de transparência da atividade da Administração Pública nasce também de uma consciência da responsabilidade social do Estado, que pretende assim, reforçar a idoneidade e compromisso dos seus trabalhadores como garantia de um serviço público de qualidade.

Responsabilização e Prestação de contas

A prestação de contas nas entidades públicas pode ser definida como a obrigação de se reportar o modo como determinada ação ou decisão é levada a cabo, mediante a existência de "fiscalização". Assim, ainda que prestação de contas possa assumir várias tipologias, as mais comuns visam a prestação de informações para o escrutínio dos cidadãos, *media* e sociedade civil ou para a verificação por parte de outras entidades públicas.

[3] Cabe, porém, referir que nem todas as entidades estão sujeitas ao recrutamento através desta Comissão, como por exemplo os órgãos e serviços de apoio ao Presidente da República, à Assembleia da República e aos tribunais.

A transparência é entendida como um dos vetores fundamentais da prestação de contas e um dos elementares princípios da Boa Governança. No entanto, a transparência deve ir além de uma mera divulgação de informação. Esta deve ser divulgada atempadamente de forma direta, simples e clara e, deve, ao mesmo tempo, ser relevante e estar acessível aos que possam ser afetados pelas ações ou decisões que estão na sua origem da prestação.

Uma forma interessante para se abordar estas questões passa pela elaboração e divulgação de relatórios contendo informações não financeiras, nomeadamente os padrões utilizados em temáticas sociais (ex.: relações laborais; diversidade e igualdade de oportunidades; formação; saúde e segurança no trabalho), ambientais (ex.: materiais utilizados, consumo de energia e de água) e económicas (ex.: ações de anticorrupção).

Com a publicação em Diário da República da "Diretiva 2014/95/EU sobre Demonstrações não Financeiras", em 2017, a informação não financeira também constitui um importante instrumento de decisão interna, ajudando no diagnóstico, no planeamento integrado e na comunicação entre unidades orgânicas, com efeitos evidentes na rentabilização de recursos e de meios e numa estratégia coerente de atuação, com efeitos benéficos na relação com o mercado e na redução de riscos.

(**Link da Diretiva:** https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/107773645/details/maximized)

Apesar de a diretiva não se aplicar diretamente ao setor público, a este cabe zelar pelo seu cumprimento, pelo que ao agir como regulador, promove igualmente a transparência.

No entanto, para as organizações com mais de 500 trabalhadores e com o cariz de interesse público, esta diretiva deve ser cumprida e aplicada, independentemente do caráter jurídico.

À partida, esta matéria seria de fácil verificação no seio de uma organização se se resumisse apenas ao cumprimento do que se encontra legislado neste âmbito. No entanto, em termos de Responsabilidade Social (ISO 26000), o desejável é que este comportamento vá para além do legalmente imposto.

Assim sendo, **a educação organizacional para a responsabilização e prestação de contas passa por consciencializar os recursos humanos** de que as suas decisões (no âmbito do que são as suas competências) têm impactos positivos e negativos ao nível da imagem, credibilidade e razão de existir (sustentabilidade) da organização - **e por isso devem ser um princípio norteador das práticas quotidianas.**

Existe contudo um fator humano que tem impacto sobre a *performance* dos trabalhadores mas que raramente é tido em conta nos reportes – o risco emocional que o próprio posto de trabalho pode acarretar (e.g. *open spaces* podem ser stressantes para pessoas com grande acuidade auditiva ou que preferem trabalhar individualmente), pelo que seria importante identificar e tipificar essas emoções.

Fomentar a participação cidadã nas tomadas de decisão e definição de legislação e políticas públicas

O fomento de uma cidadania participativa pode efetivamente ganhar mais expressão através do recurso às Tecnologias da Comunicação e Informação (TIC). A rápida evolução das TIC tem permitido uma comunicação mais célere e imediata entre as entidades públicas e os cidadãos, caminhando-se para um futuro onde as relações entre ambos sejam reinventadas.

Assim, para que exista cada vez mais uma participação direta dos cidadãos no auxílio à definição de políticas públicas, nomeadamente as relativas à Responsabilidade Social, é essencial informar os cidadãos sobre as temáticas a debater. A comunicação pública deve ser entendida neste contexto como um meio de envolvimento do cidadão de forma participativa que estabelece e promove um fluxo de relações entre os Organismos Públicos e a sociedade.

Numa lógica de inovação social sustentável, as organizações em geral e enquanto "cidadãos" devem desenvolver as suas atividades atendendo às necessidades societais (que vão evoluindo com o tempo e daí a necessidade de desenvolver mecanismos de acompanhamento desse mesmo progresso). Considerando que as organizações públicas têm acesso a um manancial de informação acerca dos cidadãos, acresce a responsabilidade de o transformar em conhecimento com vista a criar valor público em prol da sociedade.

Atualmente, o setor público nacional encontra-se comprometido com a implementação de uma estratégia de "Open Government" (i.e. "Governo Aberto") que se caracteriza, segundo a OCDE, pela transparência, participação e colaboração - valores alinhados com as preocupações da Responsabilidade Social. A aposta na criação de um ambiente público facilitador da inovação, constitui sem dúvida, uma forma transversal de induzir a participação dos cidadãos, na medida em que estes "passam a ter um acesso mais imediato à informação que lhes pertence por direito, reforçando a visão de transparência e prestação de contas do Estado perante os eleitores". http://www.dados.gov.pt/media/46120/guia_dados_abertos_ama.pdf (Pág.4)

Alinhada com esta visão estratégica para o setor público, que pressupõe o respeito por valores muito caros para a Responsabilidade Social, as organizações poderiam fomentar a abertura à intervenção de cidadãos através da aplicação de métodos participativos, úteis na construção de compromissos, na mobilização de meios e na implementação de ações coletivas em torno de objetivos comuns.

Envolvimento da gestão de topo

A criação de uma cultura de Responsabilidade Social num organismo é um processo demorado que exige a participação de todos. Ainda que muitas das atividades desenvolvidas em matéria de Responsabilidade Social sejam realizadas por iniciativa dos colaboradores, é essencial que exista o envolvimento da gestão de topo, para que as iniciativas esporádicas

passem a ser continuadas no tempo e para que as preocupações com estas temáticas não sejam fruto de apenas alguns colaboradores, mas intrínsecos a toda a organização.

Desta forma, é essencial que haja uma sensibilização da gestão de topo para estas matérias, pois só com a perceção das mais-valias criadas é possível que a Responsabilidade Social seja introduzida no ADN de um organismo.

Gestão da Cultura Emocional da Organização

A Direção de topo deve definir que emoções ajudam a organização a prosperar. Na medida em que os trabalhadores são diretamente influenciados pelos dirigentes intermédios, as emoções expressas por estes refletem a cultura emocional escolhida.

Note-se que todas as organizações têm uma cultura emocional associada (e.g. cultura emocional repressiva, cultura emocional de alegria).

Neste sentido, a gestão da cultura emocional da organização – constitui "o" desafio na medida em que a sua importância enquanto fio condutor organizacional raramente é considerada, sendo por isso ignorado o seu impacto positivo na sustentabilidade da organização. Esta inconsciência faz com que a cultura emocional acabe por ser definida pelas emoções individuais dos dirigentes (já que prevalece a hierarquia funcional), podendo desperdiçar-se assim uma oportunidade para canalizar este recurso individual precioso em prol da organização.

No domínio específico das entidades públicas, e principalmente das empresas públicas, este aspeto assume particular relevância. É fundamental que a organização tenha uma sólida cultura e que se verifique uma identificação de cada colaborador para que este cumpra a sua função de servir o interesse público.

Educação para a Responsabilidade Social

Ser-se "responsável" é uma competência que surge com o amadurecimento emocional, à medida que uma pessoa (individual e coletiva) vai ficando progressivamente mais sensível aos impactos das suas ações relativamente a terceiros (*stakeholders* / partes interessadas).

A consciência da importância de uma política de responsabilidade social nas entidades públicas deve ser uma atitude disseminada por todos os trabalhadores. A opção de organizar campanhas pontuais ou implementar estratégias mais integradas que contribuam para o desenvolvimento da comunidade circundante não deve ser, pois, desassociada dos trabalhadores que constituem a própria entidade pública. Ou seja, não interessará somente o trabalho da entidade com o exterior, mas a garantia de que, internamente, todos estão envolvidos nesses projetos e têm um papel decisor na sua implementação, num conceito mais abrangente e estruturado do que é a responsabilidade social num organismo. Deste modo, é

estratégico que um organismo público se posicione na sua comunidade, não só pela nobreza inerente à sua missão (o serviço público), mas como participante ativo no seu desenvolvimento, sobretudo daquela que mais proximamente o envolve – nesta aceção é fundamental que as pessoas que trabalham no organismo confiram a devida importância a este envolvimento, sendo paralelamente estimuladas ao desenvolvimento de uma consciência socialmente mais responsável.

O papel dos organismos públicos, no âmbito da educação para a responsabilidade social, desenvolve-se então nestes eixos: por um lado, a consciencialização para a importância destes projetos no seio das organizações pelo potencial do seu papel transformador; por outro lado, a capacidade disseminadora destes comportamentos para o exterior, inspirando e motivando todos os intervenientes e aumentando a sua exigência na existência de uma cultura de responsabilidade social noutros organismos, públicos ou privados, como condição de uma sociedade desenvolvida. A responsabilidade social poderá ser também uma forma de demonstrar aos cidadãos o compromisso das entidades públicas, financiadas pelo Estado, para com a melhoria da sociedade em que se inserem, num retorno do valor monetário dos impostos pagos por todos em bem-estar, desenvolvimento e benefícios para todos. Torna-se assim um requisito importante, o desenvolvimento e a implementação de uma cultura de responsabilidade social nos organismos públicos, não só por poderem tornar-se exemplos geradores de boas práticas, mas também como forma de responder à aspiração de serviço público nas suas diversas dimensões que não se restringem somente às atribuições previstas na Lei.

Se cada organismo, cada trabalhador e todos os cidadãos souberem ver além das suas funções quotidianas, todos poderemos contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável e justa.

Questões para debate / Desafios, necessidades e oportunidades

- Fomentar uma cultura:
    - Intergeracional que assegure a valorização da experiência profissional e a transferência do conhecimento organizacional;
    - de *learning design*, que assegure a sua autossustentabilidade;
    - cujos valores estejam alinhados com os princípios da Responsabilidade Social (nos termos da ISO 26000);
    - humana, cujos valores tenham sido (re)construídos com os colaboradores, de forma a que estes possam sentir o trabalho como uma extensão do seu projeto de vida.

- Fazer a gestão do conhecimento organizacional na era da sociedade da informação - através da integração das várias aplicações num só espaço de trabalho virtual *(user - friendly)*;

- Consolidar a educação organizacional para a responsabilização e prestação de contas;

- Reconhecer o risco emocional de cada posto de trabalho;

- Consciencializar os líderes da importância de serem "o" exemplo, dado o poder que têm na definição da cultura emocional da organização;

- Alinhamento do comportamento emocional dos dirigentes com a estratégia emocional da organização;

- Gerir emoções tóxicas;

- Garantir que os dirigentes têm a capacidade de integrar nas suas práticas e, posteriormente, transmitir aos seus colaboradores um novo *mindset,* sobretudo em organismos públicos onde a média etária e de antiguidade dos trabalhadores são muito elevadas.

Recomendações / Pistas de Ação

Recomendações

- Tomada de consciência da cultura emocional da organização enquanto parte integrante da cultura corporativa;

- Criação / renovação de uma narrativa organizacional que garanta o envolvimento de todos os trabalhadores e que parta da sua interação;
- Levantamento (por posto de trabalho) e desenvolvimento de competências (aplicadas) em gestão e planeamento;

- Identificação das áreas-críticas;

- Alinhamento da visão estratégica da organização com a do setor público – para que as atividades da organização possam eventualmente usufruir de mecanismos financeiros que lhes permita alavancar e acelerar o processo de inovação social em marcha;

- Fomentar uma cultura organizacional que valorize a participação, como forma de criar massa crítica;

- Construção de sistema de valores emocionais para a organização;

- Redução de obstáculos à comunicação interna;

- Colocar na agenda organizacional temáticas da Responsabilidade Social;

- Desenvolvimento de competências em Responsabilidade Social.

Pistas de Ação

- Implementação de iniciativas de desenvolvimento pessoal, assentes em **práticas meditativas** (e.g. meditação, yoga, *mindfulness*,..) que ajudam - de forma sustentável - na gestão individual do *stress* e ansiedade (com origem no local de trabalho) e, por conseguinte, que melhoram as relações interpessoais;

- Uso do "***storytelling***" enquanto instrumento de coesão organizacional, em que seja possível cada trabalhador compreender a importância e impacto do seu trabalho individual ao nível da organização;

- Criação de espaços físicos facilitadores da criatividade individual;

- Aposta em **espaços de trabalho virtuais integrados** que permitem simultaneamente não só a interação social (redes sociais), como a criação / partilha / arquivo de documentos / vídeos / fotografias / notícias (e.g. *jamespot, mangoapps*, ...) e que sejam tão **intuitivos** que praticamente não necessitem de formação (para garantir a sustentabilidade do uso de uma nova ferramenta eletrónica).

- Formação teórico-prática no reporte das atividades (sobretudo as consideradas "estratégicas" para a organização) para todos os trabalhadores, ajustada às suas funções;

- Formação / sensibilização para a importância da atividade de reporte como instrumento de criação de valor público;

- Levantamento dos postos de trabalho com maior risco para a organização em termos de responsabilização e prestação de contas;

- Levantamento (por posto de trabalho) das emoções que podem gerar no trabalhador.
- Constituição de um painel de cidadãos – método participativo representativo dos aspetos societais mais ou menos valorizados (devendo a amostra ser o mais representativa possível da sociedade);

- Implementação de práticas quotidianas em rede (e.g. trabalho em projetos interdepartamentais);

- Formação para todos os recursos humanos em competências colaborativas e de empreendedorismo (cujo nível de desenvolvimento depende das funções desempenhadas por cada colaborador);

- Documentos / vídeos / fotografias / notícias que sejam tão **intuitivos** que praticamente não necessitem de formação (para garantir a sustentabilidade do uso de uma nova ferramenta eletrónica).

- Institucionalização do comportamento participativo e emocional desejado através da avaliação individual de objetivos (SIADAP-3). E.g. valorização de comportamentos de apoio (ser inclusivo, acolhedor, recetivo, positivo);

- Criação de espaços de reflexão sobre literacia emocional - dar voz aos colaboradores, ajudando-os a refletir de forma construtiva, pois o abafar de sentimentos tóxicos acabarão por emergir de formas contraproducentes e inesperadas;

- Igualdade de tratamento - a referência a títulos em contexto profissional é uma especificidade portuguesa (e.g. "Dr./Dra.") e constitui uma forma claramente discriminatória de tratamento individual na medida em que, para além de revelar informação pessoal acerca do percurso académico do trabalhador, pode ainda ser uma forma de desvalorizar o seu percurso pessoal. Neste sentido, constitui uma violação à privacidade individual e um entrave à comunicação, em nada contribuindo para acrescentar valor;

- Espaços de reflexão / debate sobre as várias temáticas de Responsabilidade Social.

Gestão do processo de mudança nas lideranças - as idiossincrasias das mudanças no setor público:

1. A Responsabilidade Social como estratégia para lidar com os desafios da mudança

Ser socialmente responsável requer agir numa base voluntária para além do mínimo legal exigido, numa ótica de criação de valor. A crescente aposta das empresas públicas e da Administração Pública em estratégias de Responsabilidade Social demonstra a consciencialização do seu contributo para a sustentabilidade das entidades. Estas estratégias permitem o crescimento económico, sem descurar a proteção do ambiente e o bem-estar da sociedade, capacitando as empresas de uma atuação resiliente.

2. Melhorar a relação com o ambiente externo da organização

A Responsabilidade Social implica o compromisso das entidades públicas com o seu impacto na sociedade. Isto implica o respeito pela lei, acordos sociais e direitos humanos, bem como a integração social e ambiental. A adoção de uma estratégia socialmente responsável, tendo em conta os interesses dos vários *stakeholders*, visa a prevenção e minimização dos danos causados pela atividade da entidade, responsabilizando-a pelas suas ações, promovendo um comportamento ético.

3. Melhorar a relação com o ambiente interno da organização

A integração das chefias na definição de estratégias socialmente responsáveis é crucial para a interiorização do seu propósito e compreensão da sinergia entre a empresa e os colaboradores. As empresas públicas devem procurar gerar valor interno, sendo a motivação um indicador de sucesso. Para isso podem ser desenvolvidas práticas como a conciliação da

vida pessoal e trabalho e a proteção à maternidade. Estas ações não deverão ser vistas como um custo, mas antes como um investimento com retorno positivo.

4. Adaptar os serviços públicos à emergência e sedimentação dos valores da Responsabilidade Social na sociedade civil

Durante vários anos as entidades governamentais adotaram uma postura passiva e de baixa prioridade relativamente à Responsabilidade Social, explicado em parte pela falta de abordagem e divulgação do tema. Os recursos escassos e a falta de sensibilização perante o tema são as principais limitações que carecem ser ultrapassadas, com vista à obtenção de um envolvimento que crie valor para todas as partes, um envolvimento contínuo, dinâmico e genuíno do setor público perante a comunidade onde se insere.

Gestão de Fusões e Cisões:

1 – Embora as fusões a as cisões sejam operações aparentemente opostas, elas visam melhorar o desempenho das Organizações, em função de estratégias de atuação, com vista a melhorar a eficiência e eficácia na gestão e na concretização do seu objeto social.

Em ambos os casos são produzidos impactos em todos os *stakeholders* e fundamentalmente nos trabalhadores que deverão ser tidos em conta.

2 – Quer num caso, quer noutro, convém considerar, antecipar e gerir as mudanças, de forma a minimizar os impactos negativos e maximizar as potencialidades positivas decorrentes de processos de reestruturação das Organizações, quer sejam públicas ou privadas. Para tanto, há que ser realizado um plano de ação

3 – As alterações, as estratégias e os objetivos a alcançar com qualquer restruturação, quer se trate de fusões, ou de cisões, deverão ser muito bem comunicados a todos os *stakeholders*.

No setor público estes movimentos são comuns e ocorrem normalmente a seguir a alterações governamentais, pelo que é essencial preparar o processo para que cause o menor impacto possível.

Questões para debate/desafios e oportunidades:

- Definição de Plano(s) para fusões ou cisões Socialmente Responsáveis, tendo em conta que as fusões e cisões impactam todos os *stakeholders;*
- Diálogo e negociação com os trabalhadores e seus representantes;
- Diálogo e negociação com todos os restantes *stakeholders;*

- Reorganizar culturas organizacionais obriga a uma gestão de sensibilidades e expectativas que por vezes se sobrepõe e são difíceis de conciliar;

- Minimizar os impactos negativos fundamentalmente para os trabalhadores.

Recomendações/pistas de ação, relativamente ao Plano, que deverá:

- Ser muito bem preparado, ter objetivos muito claros e explicados aos trabalhadores;

- Ter em conta as expectativas de todos os *stakeholders*;

- Prever o recurso a medidas e apoios no âmbito da capacitação pessoal e profissional, para novos desafios, a fim de minimizar os impactos negativos e estabelecer acordos e parcerias com Entidades Públicas e Privadas, para colocação de trabalhadores excedentes (se for o caso);

- Recorrer a medidas e apoios no âmbito da capacitação pessoal e profissional para os novos desafios;

- Recorrer ao *Lay-off*;

- Disponibilizar apoio psicológico e formação para o desempenho de outras atividades, bem como recorrer a *Benchmarking*;

- Negociar licenças temporárias sem retribuição; apoio a projetos futuros de vida;

- Negociar cessação de contratos por mútuo acordo com os colaboradores.

Tema 2 - Definição estratégica e planeamento

Diagnóstico

O diagnóstico em Responsabilidade Social das Organizações permite identificar o estado de arte da organização no momento em que é realizado. O diagnóstico pode ser aplicado a toda a Organização ou a alguma área ou problema específico.

Visa o mesmo fundamentalmente identificar necessidades a partir das quais se construirão as linhas de orientação que devem ser seguidas para a adequação das melhores atitudes, comportamentos e decisões da Organização, que enquadram a responsabilidade social, no seu bom desempenho.

Como é referido na ISO 26000, embora não haja uma lista definitiva, há 7 temas que deverão ser tidos em conta na análise, com o intuito de apurar até que ponto a Organização os está a aplicar e assim poder medir o impacto que têm na sociedade, na economia e no ambiente, de forma a minimizar os impactos negativos e a potenciar os impactos positivos. São eles: A Governação Organizacional; os Direitos Humanos; as Práticas Laborais; o Ambiente; Práticas Operacionais Justas; Questões Relativas ao Consumidor e o Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade.

Através do tema da Governação Organizacional, algumas questões a ter em conta no diagnóstico deverão ser: saber até que ponto a Organização tem identificado o impacto negativo que as suas decisões e atividades têm na sociedade, no ambiente e na economia e até que ponto está a implementar os princípios da Responsabilidade Social, com vista a minorar esse impacto.

Através do tema dos Direitos Humanos, algumas das questões a ter em conta no diagnóstico deverão ser: se existem na Organização orientações para a promoção e o respeito pelos Direitos Humanos e não ser cúmplice de práticas de violação dos mesmos.

Através do tema das Praticas Laborais Justas, algumas das questões a ter em conta são: se a Organização assegura condições de trabalho dignas, seguras e em igualdade de oportunidades e no respeito pelos direitos dos trabalhadores.

Através do tema do Ambiente, algumas das questões a ter em conta são: se a Organização tem mecanismos de prevenção de riscos e medidas de mitigação dos impactes ambientais resultantes da sua atividade e se promove o consumo responsável de recursos e energia.

Através do tema das Práticas Operacionais Justas, algumas questões a ter em conta são a existência de orientação para a conduta ética interna e externa (ex. Código de ética ou de conduta) e identificação do risco e prevenção da corrupção.

Através do tema das Questões Relativas ao Consumidor, estas deverão ter em conta a disponibilização da informação completa, precisa e compreensível dos seus produtos ou serviços, respeitando as diferentes ou limitadas capacidades dos consumidores.

Através do tema Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade, algumas questões são as medidas, atividades ou projetos da Organização, que contribuam para o envolvimento e desenvolvimento com e para a comunidade, como parte integrante do desenvolvimento sustentável.

É fundamental para um diagnóstico a identificação e consulta aos *stakeholders*, pois é na relação e envolvimento das pessoas e grupos que formam o universo de influência e impacto de uma Organização, que se podem identificar os aspetos a ter em conta no momento das decisões e durante a atividade da Organização.

Esta fase de diagnóstico, comum a todo o tipo de organizações, assume especial relevância e permite um conhecimento profundo da realidade que o setor serve.

Os métodos / instrumentos a utilizar para o diagnóstico são os questionários, análise *SWOT* e *focus group* entre outros.

Mapeamento e análise de *stakeholders*

1.Identificar todos os *stakeholders* ou apenas os *stakeholders* chave?

Atendendo ao reconhecimento da importância estratégica da área da comunicação numa organização, o termo "público-alvo" tem sido progressivamente substituído pelo termo *stakeholder* (ou "parte interessada") por espelhar um processo comunicacional. A identificação dos *stakeholders* constitui, por isso, uma ferramenta essencial para a formulação de uma estratégia organizacional eficiente, eficaz e com maior probabilidade de sucesso na sua implementação.

Em termos de Responsabilidade Social, cuja preocupação reside no impacto sobre aqueles que se encontrem na esfera de influência da organização, é fulcral um levantamento integral de todos os *stakeholders* para que consiga definir conscientemente a sua posição estratégica (que ainda assim deverá ser atualizada atendendo à evolução dos ambientes que influenciam ou onde a organização se movimenta), tendo em conta:

- Gestão de possíveis conflitos de interesse;
- Estabelecimento de compromissos de desenvolvimento;
- Gestão e divulgação de informação de confiança;
- Criação de efetivas parcerias (relações fortes com os *stakeholders*);

- Criação de valor público através do desenvolvimento de atividades num contexto favorável.

No entanto, e na gestão diária (das atividades - projetos - processos / ...), o conhecimento dos *stakeholders*-chave é igualmente importante para permitir uma tomada de decisão mais ágil, menos onerosa e fundamentada em informação pertinente.

O envolvimento de *stakeholders* apresenta a especificidade crucial de que todos, trabalhadores, consumidores e fornecedores, são também cidadãos eleitores e portanto com um posicionamento diferente. As organizações estão, assim, sujeitas a outro tipo de avaliação e escrutínio.

Neste sentido, a opção metodológica por uma ou outra abordagem pode depender de vários fatores:

- horizonte temporal;
- recursos disponíveis (esforço, tempo, financeiro);
- objetivos a que o levantamento procura dar resposta;
- nível de conhecimento da organização;

Questões para debate / Desafios, necessidades e oportunidades

- Integração da uma gestão de *stakeholders* em todas as práticas quotidianas da organização na cultura organizacional, enquanto instrumento de criação de valor público.

Recomendações / Pistas de Ação

Recomendações

- Formação / sensibilização para o papel dos *stakeholders* (primários e secundários) na sustentabilidade da organização e na criação de valor público;

- Identificação da importância dos *stakeholders* nas práticas quotidianas da organização, para que os trabalhadores possam ter em consideração aqueles que são "chave" nas suas rotinas laborais.

Pistas de Ação

- Definição de metas para as relações com *stakeholders* (atuais e potenciais).

2. Como determinar as expectativas dos *stakeholders*?

As expectativas dos *stakeholders* encontram-se diretamente relacionadas com a imagem que têm da organização e daí a importância de:

Gestão da imagem organizacional mediante:

- gestão dos canais através dos quais a organização comunica e se relaciona (contratual ou extracontratualmente) com os vários *stakeholders* (e.g. Plano de Comunicação, atendimento ao público, intranet / e-mail, reuniões de trabalho, sistemas de informação);

- gestão da cultura cognitiva e emocional da organização, espelhada não só nos comportamentos adotados pelos colaboradores como no seu espírito.

Compreensão do mecanismo de formação de expectativas, enquanto indutor de um comportamento de maior ou menor proximidade dos *stakeholders* relativamente à organização.

Quanto mais duradoura for a correlação positiva entre a organização e os seus *stakeholders*, mais ajustadas à realidade tenderão a ser as expectativas - o que permite:

- o desenvolvimento de uma relação estável que poderá ser integrada na estratégia da organização, aumentando assim a sua esfera de influência e reforçando a sua capacidade negocial perante terceiros, de forma a alavancar iniciativas (e.g. projetos, atividades, medidas, políticas e resultados) com menos esforço e mais impacto. Daí a relevância dos *stakeholders* na sustentabilidade da organização, seja pela coesão interna ou por serem os *drivers* da inovação;

- reduzir o impacto de eventuais riscos associados aos *stakeholders* (pelo aumento da partilha do conhecimento relevante).

Após identificação dos *stakeholders*, o apuramento das suas expectativas pode ser efetuado mediante o recurso a diversas ferramentas de pesquisa de mercado: questionários *online*, entrevistas e análise de conteúdo.

Questões para debate / Desafios, necessidades e oportunidades

- Educação organizacional para a imagem da organização enquanto instrumento de criação de valor público;

- Desenvolvimento de uma cultura organizacional de "responsividade" (ou seja, à capacidade de resposta das iniciativas públicas às expectativas dos cidadãos).

Recomendações / Pistas de Ação

Recomendações

- Desenvolvimento de competências analíticas e de comunicação;

- Partilha interna de conhecimento relativamente às expectativas dos vários *stakeholders*.

Pistas de Ação

- Levantamento e análise das várias práticas organizacionais críticas em termos de imagem;

- Sensibilização dos trabalhadores para incentivarem os *stakeholders* externos a darem o seu *feedback* relativamente às práticas organizacionais;

- Segregação funcional entre: 1 – levantamento e análise das expectativas (internas e externas), 2 – decisão das medidas a serem implementadas, 3 – implementação das medidas, 4 – *follow-up* e reporte.

3. Fatores críticos de sucesso associados aos *stakeholders* na implementação de estratégias.

O sucesso de um relacionamento pode medir-se pelo:

- Grau de confiança existente entre as partes, que é diretamente proporcional à quantidade de valores partilhados (já que estes revelam a essência, a ética e a forma de operar de uma organização), independentemente da atuação poder ser em setores distintos;

- Potencial de crescimento conjunto, através do qual a relação entre a organização e seus *stakeholders* tem a capacidade de se autorrenovar, adaptar, inovar e manter-se viva não obstante as dificuldades emergentes;

- Capacidade estruturante das sinergias, que acaba por ditar o nível de dependência estratégico entre as partes;

- Nível de compromisso emocional dos líderes, que dita a motivação das partes se manterem "fiéis".

Questões para debate / Desafios, necessidades e oportunidades

- Capacidade de os gestores públicos abordarem as suas estratégias organizacionais numa lógica de governação *multistakeholder* (assumindo compromissos em prol da criação de valor público), com vista não só a beneficiar da modernização da administração pública como a assumir a responsabilidade de contribuir para a alavancagem do setor público na ótica da sua área de negócios.

Recomendações / Pistas de Ação

Recomendações

- Integração da organização em redes de *stakeholders* chave;
- Fomentar uma cultura organizacional que valorize a participação, como forma de criar massa crítica.

Pistas de Ação

- Implementação de práticas quotidianas em rede (e.g. trabalho em projetos interdepartamentais);
- Formação para todos os recursos humanos em competências colaborativas e de empreendedorismo (cujo nível de desenvolvimento depende das funções desempenhadas por cada colaborador);
- Institucionalizar o comportamento participativo através da avaliação individual de objetivos (SIADAP-3), valorizando a identificação de oportunidades de sinergia /aprendizagem a nível organizacional.

Abordagem estratégica

Definição Estratégica e Planeamento - Introdução

Em qualquer organização, independentemente do seu tamanho e da sua área de intervenção, quando falamos de alterações significativas ao *status quo* deveria ser previsto, como uma boa prática, um período de reflexão e de definição estratégica.

O objetivo deste planeamento estratégico será estabelecer as metas gerais para a organização e desenvolver um plano que permita uma melhor gestão da mudança e alcançá-las num prazo definido.

Nesta fase há toda a vantagem em afastar a equipa de planeamento das tarefas diárias e do trabalho ordinário, para poder fazer uma análise cuidada do estado da organização, percebendo claramente em que ponto está, para onde quer ir e quais devem ser as prioridades da organização.

Existem diversas metodologias e estruturas de planeamento diferentes. Embora não existam regras absolutas em relação à estrutura correta, a maioria segue um padrão semelhante e possui atributos comuns. Muitas estruturas desenvolvem-se à volta de algumas fases básicas:

1) Análise ou avaliação, fase inicial na qual se pretende obter uma imagem o mais fidedigna possível do ponto de situação da organização, nomeadamente ao nível interno e externo;

2) Formulação de estratégias, na qual se desenvolve a estratégia propriamente dita, quer ao nível da gestão de topo quer o seu desdobramento para os níveis inferiores da organização;

3) Execução da estratégia, na qual o plano traçado é posto em prática com vista a atingir os objetivos traçados;

4) Avaliação e reformulação, de modo a entrar num ciclo de melhoria contínua, aproveitando as ideias e lições resultantes do trabalho desenvolvido como ponto de partida para a estratégia e trabalho futuro.

No caso específico da Responsabilidade Social (RS), estas questões são ainda mais pertinentes, uma vez que dificilmente se conseguirá um bom resultado a este nível sem a integração da própria área de RS na estratégia da organização.

É necessário que a RS seja encarada como parte do ADN da organização e não como uma atividade paralela ou secundária que é levada a cabo esporádica e fortuitamente, correndo o risco de estarmos a promover o *social washing* ou apenas filantropia e patrocínios sem suporte estrutural da Gestão de Topo da organização.

Uma questão que pode ser fulcral em todo o processo, e que muitas vezes é menosprezada, são os recursos disponíveis e alocados ao desenvolvimento e implementação da estratégia. A definição de iniciativas e medidas para as quais não foram corretamente alocados recursos pode colocar em causa a execução e implementação da própria estratégia, provocando desânimo e desmotivação nos colaboradores envolvidos e consequentemente na organização. É mais eficiente e tem efeitos mais duradouros um ritmo adequado à realidade da empresa e que permita um crescimento constante e seguro ao longo do tempo. É contraproducente tentar fazer tudo de uma vez só.

Quais os objetivos estratégicos que pretendemos alcançar?

Como resultado direto da ideia de que a RS deve estar diretamente ligada ao ADN das organizações e não deve ser um tema acessório, é fácil perceber que os objetivos estratégicos não podem, nem devem ser generalizados.

No entanto, a adaptabilidade de iniciativas e de projetos a diferentes organizações permite que se possa ir beber inspiração a outras empresas e a iniciativas já com provas dadas e com resultados positivos.

Assim, não será difícil elencar um conjunto de objetivos estratégicos que farão sentido a um conjunto diverso de entidades, e que podem ser adaptados e apropriados pelas próprias entidades.

A Responsabilidade Social (RS) é a integração, de forma voluntária, por parte das organizações, de preocupações sociais e ambientais nas suas atividades produtivas (quer sejam produtos ou serviços).

Esta integração, fruto da transversalidade própria da RS, leva a que estas decisões impactem nos vários parceiros (ou *stakeholders*) da organização, nomeadamente a nível de:

Recursos Humanos: através do seu efeito sobre as relações com os colaboradores, a capacidade de atrair e reter talentos e o seu impacto positivo na motivação e na produtividade do pessoal.

Clientes: os consumidores estão mais informados e cada vez mais atentos às questões sociais e ambientais dos produtos e serviços que compram e às atividades das empresas nas suas operações.

Gestão de Risco: a integração de preocupações sociais na estratégia da organização, e principalmente a reflexão sobre como estas políticas podem afetar a organização, permite antecipar e reduzir potenciais riscos de operação e, ao mesmo tempo, aumentar a sua reputação.

Investimento: para os investidores é muito apetecível diminuir o risco associado ao investimento, pelo que estão cada vez mais atentos à ética e às práticas de RS das empresas e organizações em que estão a pensar investir.

Redução de Custos: contrariamente ao que se possa pensar à partida, a integração destes vetores na Gestão diária aumenta a eficiência dos processos e, consequentemente, os gastos nas áreas dos Recursos Humanos e Ambiente.

Capacidade de inovação: o envolvimento com os diversos *stakeholders* (e.g. as Universidades e IPSS) permite às empresas perceberem as tendências e a evolução dos mercados e das necessidades dos clientes, desenvolvendo novos produtos e serviços à medida destas necessidades.

Com base nesta abordagem, facilmente se consegue definir um conjunto de objetivos estratégicos que correspondam às necessidades de uma organização nos vários períodos de maturação do seu desenvolvimento da Responsabilidade Social.

Aqui fica uma listagem não exaustiva de objetivos estratégicos nas diversas áreas:

- Mobilidade dos colaboradores, onde cabem iniciativas como disponibilização de transporte da empresa ou organização, pagamento de "senhas" ou "passe" de transporte, promoção de *car-sharing*, compensação de emissões de carbono, promoção da utilização da bicicleta, etc.

- Apoio familiar a colaboradores, como apoio escolar aos filhos dos colaboradores, apoio na parentalidade com bens ou serviços essenciais, organização de encontros/convívios com as famílias, promoção da cultura das famílias – convites para teatro, entradas em museus, dias abertos/ visitas ao local de trabalho para as famílias, etc.

- Iniciativas de voluntariado para os colaboradores, que permitem melhorar o sentimento de pertença na comunidade. Exemplos: organização de recolha de alimentos, intervenções em IPSS, intervenções em casos ou situações específicas de carência, organização de dádivas de sangue, etc.

- Filantropia e ações de desenvolvimento da comunidade; apoio do desporto e do associativismo através de patrocínios a associações culturais, recreativas e desportivas nas áreas de influência da organização; promoção de concertos e iniciativas culturais, facilitando o acesso e utilização de auditórios, zonas verdes da organização, etc.

- Promoção da igualdade e não discriminação na organização; *workshops* e sessões de discussão sobre temas prementes das questões sociais modernas, discriminação, minorias, refugiados, etc.

- Promoção do conhecimento e formação; cumprimento do plano mínimo de formação através de ações de formação sobre temas diversos, promovendo a certificação de competências e a formação contínua, etc.

- Promoção da higiene, saúde e segurança no trabalho; promoção da ginástica laboral, promoção do exercício físico e vida ativa com a organização de caminhadas, protocolos com ginásios na área da organização, promoção de rastreios e vacinação (gripe, hepatite), formação sobre utilização de EPIs (Equipamento de Proteção Individual), promoção de "conversas" sobre doenças profissionais e crónicas, apoio e requalificação a aptos-condicionados, etc.

- Auscultação e envolvimento dos *stakeholders*; organização de fóruns e *workshops*; trazer os *stakeholders* mais relevantes para a análise das questões fulcrais da organização, etc.

- Transparência e relato de resultados da organização; promover a informação clara, transparente e material das atividades e seus resultados, utilização das redes sociais e da internet, etc.

- Proteção do ambiente na zona de influência da organização

- Promoção de emprego duradouro: não promover estágios contínuos e a rotatividade dos colaboradores, não prolongar os contratos precários; apoio e acompanhamento de processos de reforma, etc.

- Promoção de comportamentos éticos e deontológicos: edição de códigos de ética e de conduta, sensibilização para as questões de comportamentos éticos e deontologia, etc.

As possibilidades não se esgotam nas orientações e iniciativas estratégicas apresentadas, funcionando estas como um ponto de partida para uma estratégia à medida, trabalhada e desenvolvida pelas organizações.

Qual o potencial dos nossos recursos para a definição das estratégias?

Cada vez mais é consensual que os Recursos Humanos são um dos fatores mais importantes numa organização e, consequentemente, na execução de uma estratégia a longo prazo.

Além disso, várias organizações começam a perceber que o empenho dos colaboradores nas diferentes tarefas é maior quanto maior for o envolvimento destes na sua definição.

Assim, uma das grandes mais-valias de todo este processo de definição estratégica resulta do envolvimento de todos os colaboradores logo nas fases iniciais do processo de definição estratégica.

Como é óbvio, este é um projeto que não é fácil de realizar, principalmente em organizações de maior dimensão, pelo que a organização deverá analisar qual será o melhor nível de envolvimento no seu caso concreto, sem esquecer, no entanto, esta ideia de envolvimento.

Muitas vezes, um inquérito de satisfação ou uma auscultação de sugestões e ideias aos colaboradores resulta também num manancial de informação de extrema importância, não só na análise da situação atual como também na definição da estratégia futura. A organização de grupos de trabalho em diversos temas pode também ser uma forma eficaz de reunir contributos de todos os níveis da organização.

Não é de mais reforçar a questão mais importante quando falamos de recursos numa organização - não faz sentido planear estratégias para as quais sabemos à partida que não temos recursos disponíveis.

Uma forma de potenciar recursos e avançar mais rapidamente no caminho da Responsabilidade Social poderá passar pela partilha de recursos, normalmente utilizada entre organizações ou em áreas específicas das entidades públicas, como Ministérios e Secretarias.

Assim como a definição estratégica depende da organização e da sua visão, também as iniciativas definidas estão diretamente relacionadas com a realidade da organização. As iniciativas que funcionam bem numa empresa podem não conseguir o mesmo acolhimento noutra organização, pelo que a equipa de gestão estratégica deve estar atenta ao impacto das diversas ações realizadas e ir adaptando o tipo de atividades de acordo com as reações que vão obtendo, de modo a potenciar os recursos e atingir os resultados pretendidos.

Definição, implementação e acompanhamento das estratégias. Quais as metodologias a utilizar?

O conceito de que a única forma de gerir algo é através da medição do seu desempenho, normalmente através de indicadores, está já bem implementado.

E na implementação de uma estratégia de Responsabilidade Social também é essencial a definição de indicadores.

Sem a definição adequada de indicadores e sem o seu acompanhamento, dificilmente se conseguirá identificar as áreas que estão a ter problemas e agir para corrigir as questões mais sensíveis.

O conjunto de ferramentas de gestão à disposição atualmente é muito significativo, desde o *Balanced Scorecard*, até a Indicadores de Desempenho Chave (*KPI- Key Performance Indicator*), passando pelos conceitos Kaizen.

Além disso, a maioria das organizações e das empresas já implementou, de uma forma mais ou menos complexa, um sistema de Gestão de Indicadores de Desempenho, pelo que não fará sentido no âmbito desta publicação a discussão de qual a melhor ou pior ferramenta.

No entanto, aquilo que nos parece fundamental é a integração dos Indicadores de Desempenho definidos no âmbito da definição estratégica no sistema de Gestão de Desempenho da organização, seja ele qual for. Podemos verificar mais uma vez que, se a estratégia de Responsabilidade Social não estiver alinhada e em sintonia com a estratégia da organização, corremos o risco de esta ser vazia e de não se atingirem os resultados previstos no início de todo o processo. Também aqui serão fundamentais a perspetiva e a vontade da Gestão de Topo na implementação de uma estratégia de RS e a abordagem a esta área como uma área de importância elevada para a organização.

Por último, e uma vez que as organizações são as pessoas, os sistemas de gestão de competências e os sistemas de avaliação de desempenho dos colaboradores, como o SIADAP (Sistema de Avaliação de Dirigentes e Trabalhadores) nas organizações públicas, podem ser um instrumento de grande utilidade na promoção do envolvimento e na definição dos caminhos a seguir pela organização.

Não há dúvida que o empenho e o envolvimento dos colaboradores será maior se, aquando do desdobramento em cascata dos objetivos da organização, estas questões estiverem bem explícitas com indicadores que se reflitam a nível do desempenho individual de cada um.

Neste caso, encontraremos uma organização devidamente alinhada a todos os níveis, em que o valor dado a cada área da estratégia global da organização - económica, investimento, ambiental e de Responsabilidade Social - é refletido ao longo de toda a cadeia de valor e é recompensado de igual modo no trabalho diário do colaborador.

Uma organização que se comprometa a este nível com a Responsabilidade Social pode dizer, sem margem para dúvida, que é uma organização socialmente responsável e que tem uma estratégia de Responsabilidade Social implementada.

Plano de Ação - Sociedade

Trabalhadores

Falar de Responsabilidade Social no setor público é desde logo reconhecer que a dimensão das várias entidades públicas, integradas nas comunidades locais e regionais, tem tido tradução nos inúmeros exemplos práticos que resultam do diálogo mantido entre as organizações e o meio em que se inserem.

A sociedade cresceu para o diálogo e, com esta abertura, cresceram também as preocupações sociais e ambientais, e a dimensão do diálogo deixou de ser feita apenas a nível da própria organização e da comunidade local, para se alargar a outros domínios, com outro espaço.

As entidades do setor público, como ponto de encontro de pessoas e serviços, veem assim ampliada a sua Responsabilidade Social, de modo a acompanhar a nova envolvente económica e ambiental em que estão inseridas, reforçando a sua competitividade em articulação com o desenvolvimento.

A sociedade/comunidade reconhece esta articulação.
As pessoas, quer sejam os trabalhadores internos quer sejam os parceiros/*stakeholders* externos com os quais a organização se relaciona, melhoram a sua disponibilidade e empenho.
Os serviços têm que adaptar-se de acordo com a multifuncionalidade que lhes é exigível.

O objetivo do plano de ação poderá passar pelo envolvimento com a comunidade, a promoção do mecenato e/ou solidariedade, o voluntariado corporativo e a educação.

A RS deverá ser encarada como parte do ADN da organização e não como uma atividade paralela ou secundária que é levada a cabo esporadicamente. É preciso concretizar e sentir que é importante no nosso dia a dia.

Assim, as organizações públicas devem:

- Tornar o envolvimento com a comunidade uma prioridade, de acordo com a estratégia de RS;
- Incentivar a gestão de topo a promover projetos comunitários e a reconhecer os colaboradores que se envolvem com a comunidade;

- Apoiar o desenvolvimento sociocultural da comunidade local;
- Ceder as instalações para a promoção de atividades e eventos de organizações sem fins lucrativos ou programas comunitários;
- Elaborar o balanço de todas as ações de relacionamento com a sociedade que a empresa desenvolve, realçando o papel que os colaboradores têm e os resultados obtidos;
- Contribuir para o desenvolvimento cultural, social e educativo das comunidades, através de projetos de caráter social, fomentando o bem-estar e a participação dos *stakeholders*.
- Promover a doação de produtos (ex. equipamento informático usado);
- Promover outros tipos de doações: alimentos, roupas, mobiliário e outros bens (ex: campanhas de Natal);
- Dar a conhecer aos colaboradores a possibilidade de doar parte do imposto sobre o rendimento (IRS), divulgando a listagem das instituições abrangidas pelo regime de consignação de IRS;
- Reforçar a proximidade e a coesão territorial entre as comunidades;
- Perceber a real definição do voluntariado - conjunto de iniciativas realizadas no âmbito da RS, através da disponibilização das competências e horas de trabalho dos colaboradores, em prol da sociedade;
- Criar um programa de voluntariado corporativo;
- Disponibilizar informação sobre oportunidades de voluntariado em organizações de cariz social, ambiental, cultural e desportivo e encorajar o envolvimento nessas ações;
- Promover uma política de gestão de Recursos Humanos que permita a dispensa de colaboradores para a realização de trabalho voluntário corporativo junto da comunidade (atribuição de horas de voluntariado - Bolsa de Horas);
- Considerar apoiar os projetos onde os colaboradores façam voluntariado (com géneros ou donativos);
- Reconhecer publicamente os colaboradores pelo trabalho voluntário (ex: notícia nas newsletter/ intranet);
- Envolver os gestores de topo e desafiá-los a dar o exemplo, oferecendo as suas competências profissionais e pessoais na execução de trabalho voluntário (voluntariado de competências);

- Mobilizar fornecedores e clientes para a participação em projetos de voluntariado;
- Oferecer apoio às escolas locais (programa de mentoria, programa de estágios, doação de equipamentos, entre outros) / Organizar visitas de grupos de alunos à organização.

Podem ser várias as atividades/iniciativas a desenvolver, contudo, o empenho dos colaboradores nas diferentes tarefas é maior quanto maior for o envolvimento destes na sua definição.

E como também já foi referido anteriormente, promover um inquérito de satisfação ou uma auscultação de sugestões e ideias aos colaboradores resulta também num manancial de informação de extrema importância, não só na análise da situação atual como também na definição da estratégia futura.

A RS é um "conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo (…). Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados" (CE, 2001, p.4). Neste sentido, a essência da Responsabilidade Social é reconhecer o valor do diálogo com os *stakeholders* internos e externos.

Comunidade

1- Papel estratégico da Administração Pública na promoção da educação para a cidadania

Qualquer entidade/empresa ou instituição tem responsabilidade na construção do progresso e na melhoria da qualidade de vida da comunidade em que se insere, na medida em que comunica, interage e usufrui dos recursos naturais, estruturas, equipamentos, organização, conhecimentos e competências dos cidadãos. Todavia, sendo a Administração Pública um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, terá naturalmente uma responsabilidade acrescida decorrente do seu estatuto regulador do comportamento e práticas corporativas.

A qualidade dos planos de Responsabilidade Social (se não a qualidade de meras práticas) pode e deve ser um mecanismo de avaliação das unidades orgânicas da Administração Pública, contudo, entende-se que não basta apenas a presença destas iniciativas (como é o caso dos estágios, da criação de emprego, das iniciativas de voluntariado, etc.).

Deverá avaliar-se o real impacto destas atividades (respetivamente, a criação de emprego, a possibilidade de progressão na carreira, o impacto das iniciativas de voluntariado na comunidade, a própria perspetiva do cidadão em posição desfavorável/ carenciada face à iniciativa de que "é alvo", etc.).

De forma mais sucinta, uma noção alargada do conceito de serviço público terá de ter em conta o real impacto, ou seja, a eficácia das práticas ou planos de Responsabilidade Social e sempre em comunicação direta com os cidadãos envolvidos.

2- Apoiar diretamente Associações ou Projetos

Diferentes comunidades possuem diferentes necessidades, logo a primeira fase de qualquer projeto de responsabilidade social terá necessariamente de começar por um levantamento de necessidades junto da comunidade.

Dependendo do resultado deste levantamento, a ajuda poderá passar por projetos de financiamento, estabelecimento de parcerias, criação de estatutos de exceção ou priorização para facilitar a concretização das fases destes planos de RS, entre outras hipóteses, como é o caso de alterações legislativas para beneficiar estes percursos, bem como as entidades que os promovem.

Para um maior envolvimento de todos e para que a partilha de ideias e cooperação seja absoluta, após o levantamento de necessidades junto das entidades/ instituições locais, todos os cidadãos (ou representantes de diversos subgrupos) poderão ser consultados para a criação de soluções e estratégias de resposta às necessidades apontadas – diferentes pessoas de diferentes contextos conseguem abordar o problema de múltiplas perspetivas, melhorando assim a eficácia da estratégia.

3- A Administração Pública enquanto responsável pela salvaguarda do património e memória

Relativamente à salvaguarda do património histórico enquanto comportamento de Responsabilidade Social, sendo a Parques de Sintra - Monte da Lua (PSML) uma empresa responsável pela manutenção, conservação e abertura ao público do património histórico construído e natural da Paisagem Cultural de Sintra, é um tema para o qual estamos bastante sensibilizados. É fundamental envolver as pessoas na salvaguarda do património, pelos benefícios que esse envolvimento acarreta para elas e para o sentido de comunidade, para o próprio património físico e para a dinamização da economia por via do turismo.

A PSML, consciente do lugar que ocupa e da influência que pode ter na comunidade, tem um modelo de gestão baseado na compreensão histórica do património, na proteção, restauro e manutenção do mesmo, de forma a permitir a fruição pública a mais visitantes, assegurando receitas próprias para garantir a autonomia financeira. Novamente, a Administração Pública, enquanto organismo regulador e organizador, poderá estimular este tipo de práticas e comportamentos, através de projetos de análise, estímulo/ desenvolvimento, conservação e divulgação (formação, ações de *marketing*, atividades de convívio, trívia, etc.), bem como descontos de acesso e sorteio de visitas, entre outros.

O facto de o Estado ser proprietário de inúmeros edifícios de valor histórico e patrimonial, onde estão instalados serviços administrativos e para que não se perca o foco do valor patrimonial dos edifícios, é importante pensar em estratégias de valorização (e consequente conservação/respeito) do imóvel - divulgar a sua história, fazer visitas, etc., contribuindo assim para uma memória patrimonial de valor inestimável.

Fornecedores

Responsabilidade Social alargada aos fornecedores

Faz sentido que uma entidade/ empresa/ instituição, que assumiu o compromisso de colocar em prática um tipo de gestão que valoriza e estimula a Responsabilidade Social de uma forma consciente e voluntária e não para ser reconhecido, dissemine essa postura e modo de atuação nas relações que a mesma estabelece com outros organismos com os quais se relaciona, de forma mais ou menos indireta.

Deste modo, parece-nos óbvio que esse comportamento não será senão outra forma de Responsabilidade Social, nomeadamente ao nível da sensibilização e consciencialização do meio exterior.

Não parece fazer muito sentido que este tipo de comportamentos sejam eficazmente incentivados por via da obrigatoriedade (ex: cláusulas contratuais, etc.), tanto quanto não nos parece que a Responsabilidade Social Corporativa seja eficaz quando existe por exigência – ela até pode obrigar certo fornecedor a aceitar (a título de exemplo) um estágio de formação em contexto de trabalho, mas questionamos qual será a real disponibilidade dos técnicos para formar e valorizar as competências profissionais do cidadão em formação, quando a própria Administração da entidade passa a mensagem de que esse estágio resulta de uma obrigatoriedade e não de uma real necessidade. Para outras questões relacionadas com a Responsabilidade Social Corporativa, como é o caso da criação de estruturas acessíveis a cidadãos portadores de incapacidade física, a situação é distinta e a obrigatoriedade destas condições é imperativa.

Por tudo isto, será necessário avaliar a complexidade de cada caso, sob risco de alienarmos as pessoas/ entidades face ao tema e fomentarmos um sentimento de aversão quando a intenção é o exato oposto. Nesse sentido, acreditamos que as empresas devem envolver todos os organismos com o qual entram em contacto, por via da influência e da constituição de um exemplo a seguir.

Plano de Ação - Ambiente

Serviços Públicos ambientalmente mais responsáveis

Os Serviços Públicos deverão ser percursores na disseminação de comportamentos ambientalmente mais responsáveis. Acompanhando os avanços técnico-científicos na área das energias renováveis e na sustentabilidade ambiental, deverão promover políticas de eficiência energética, reduzindo os consumos energéticos e promovendo o recurso a fontes de energia alternativas, designadamente através da instalação de painéis fotovoltaicos para produção de energia ou da utilização de veículos elétricos no Estado. A adoção destas medidas de boas práticas poderá conduzir a uma redução drástica do impacte ambiental criado pelos Serviços Públicos.

Também os trabalhadores de cada serviço devem estar contemplados na promoção destas políticas. A título de exemplo, as deslocações e a mobilidade das pessoas deverão ser equacionadas. De forma a evitar o uso do automóvel, será necessário criar as condições necessárias à utilização do transporte público, garantindo, juntamente com os operadores, que existem percursos disponíveis que satisfaçam as necessidades das pessoas ou não esquecendo as infraestruturas necessárias a quem preferir utilizar a bicicleta (estacionamento e espaço para troca de roupa e banho).

Promover políticas eficientes de poupança de recursos

A atividade dos Serviços Públicos exige a utilização de um enorme volume de recursos, sendo por isso fundamental que cada Serviço tenha a consciência de quais os seus consumos energéticos efetivos e qual o impacte ambiental criado, mensurável por exemplo através da Pegada Ecológica. Neste sentido, será importante implementar políticas eficientes de poupança de recursos, promovendo a reciclagem no seio dos serviços e procurando alternativas para gastos correntes (água, tinteiros, eletricidade).

A tecnologia é também um importante aliado numa política de poupança de recursos, pois a desmaterialização dos processos e a informatização dos meios de trabalho e comunicação resultam numa diminuição enorme dos gastos de papel, além de garantirem um aumento significativo da eficiência dos Serviços Públicos. Os Sistemas de Gestão Documental e as plataformas de interação com o cidadão são, por isso, investimentos com importante retorno também do ponto de vista ambiental.

Plano de Ação - Economia

O Potencial da Partilha de Recursos nas Entidades Públicas

No universo alargado da Administração Pública, a partilha de recursos e de serviços entre as várias entidades públicas levanta interessantes questões no âmbito da Economia da Partilha. Os Recursos Humanos, em particular, usufruem da oportunidade da mobilidade entre serviços que resultam em importantes processos de aprendizagem e partilha de experiências, fundamentais para o desenvolvimento do Serviço Público.

Por outro lado, no que concerne aos bens materiais, a possibilidade de partilha e usufruto de diferentes entidades permitirá uma maior otimização destes bens, que encontram assim uma utilização mais frequente e um tempo de vida de maior utilidade para os seus diversos consumidores.

A Importância da Promoção do Comércio Justo

As Entidades Públicas assumem uma responsabilidade estratégica na promoção do Comércio Justo, não apenas devido à sua função regulatória, mas também enquanto exemplos de comportamentos social e economicamente responsáveis. Implementando estratégias de valorização dos pequenos produtores e de promoção de um estreitamento das relações com os consumidores, é assegurada uma economia socialmente mais equilibrada, mas também mais rica e diversificada, onde os cidadãos conseguem encontrar tipologias de oferta mais coincidentes com os seus critérios de procura.

Também na seleção e compra de produtos para cada Entidade Pública, seria importante disseminar comportamentos socialmente mais conscientes, através da aquisição direta a produtores locais, num contributo importante para a dinamização de economias locais.

A Consolidação da Economia Circular

O rápido crescimento do consumo, numa correlação direta com o crescimento económico e o aumento da população, revelou-se insustentável no processamento dos materiais e resíduos. A introdução de um novo modelo económico - a Economia Circular - ganha uma importância estratégica enquanto nova ferramenta de dinamização da economia. A promoção dos conceitos de redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia exige uma maior criatividade de todos os agentes na construção de novos modelos de negócio, no desenho de novos produtos e serviços e ainda na implementação de estratégias de redução dos custos e dos recursos utilizados.

Ao fomentar a criação de novos produtos e serviços economicamente mais viáveis, também é estimulado o mercado do emprego. Por outro lado, a disseminação dos princípios basilares da

Economia Circular e os meios de incentivo ao consumo consciente resultará na criação de novas exigências e dinâmicas ao mercado.

Dinamização do Empreendedorismo Social

Na promoção de uma sociedade mais justa e igualitária, as Entidades Públicas desempenham um papel de maior responsabilidade enquanto promotoras de estratégias de economia social. Estas iniciativas, alavancadas pelas exigências éticas do papel do Estado, são importantes ferramentas para o desenvolvimento de regiões mais deficitárias do território e para dinamizar e apoiar o empreendedorismo social, alargando as oportunidades dos diferentes cidadãos que, detentores das capacidades e de ideias transformadoras, não reúnem os meios necessários para a sua aplicação.

Neste seguimento, o apoio a estas iniciativas de caráter social poderá ser estratégico na introdução e na implementação de uma cultura de resultados, centrada na medição e consequente avaliação das realizações e dos impactos obtidos. A medição concreta dos resultados permitirá, consequentemente, uma maior consciência da importância do empreendedorismo social.

Monitorização e Comunicação

Monitorização

A elaboração de uma estratégia de monitorização e de avaliação periódicas é fundamental para permitir os ajustamentos necessários ao plano de Responsabilidade Social da organização.

Este processo de reflexão permite explicar e avaliar os resultados das ações realizadas. Podem identificar-se erros de forma a corrigi-los, assim como as boas práticas a fim de as tornar sistemáticas. Por outro lado, a avaliação das medidas tomadas permite reconhecer avanços, retrocessos e desvios na aplicação do plano de Responsabilidade Social.

Podemos distinguir dois tipos de avaliação, de acordo com o que se pretenda medir:

- Avaliação de objetivos/desempenho - a eficácia do desempenho é medida pela concretização ou não dos objetivos programados;
- Avaliação do impacto - analisa os efeitos do projeto de Responsabilidade Social na comunidade e na vertente externa.

A monitorização do plano assegura o acompanhamento das ações desenvolvidas e a avaliação dos resultados, para se aferir dos progressos realizados quanto à política de Responsabilidade Social que se está a implementar. É fundamental que o processo de avaliação se paute pela imparcialidade, transparência e participação dos *stakeholders*.

O processo de avaliação deve permitir verificar se os objetivos foram alcançados, se existe coerência entre os objetivos definidos e as atividades propostas. O processo de monitorização deverá permitir a resposta às seguintes questões:

- Que mais-valias custos/ganhos operacionais foram obtidos?
- Verificaram-se constrangimentos no decorrer das ações?
- Que conclusões podem ser extraídas dos resultados positivos e dos negativos?
- O que é possível aprender com o que mudou para pior?
- Os recursos inicialmente previstos foram disponibilizados?
- O cronograma inicialmente previsto foi cumprido?
- A taxa anual de execução financeira foi a adequada? Se não, explicite os desvios.
- São evidenciadas formas participativas de decisão e gestão do projeto?
- Os parceiros estiveram envolvidos em conformidade com o que estava previsto inicialmente?
- Os destinatários aderiram facilmente às ações?
- Como foi feita a divulgação das ações junto dos *Stakeholders* e da Rede Social?
- Quais os passos seguintes?
- Como assegurar a sustentabilidade dos resultados positivos alcançados?
- Qual o nível/ grau de satisfação das organizações e parceiros com os resultados obtidos com o Plano de Responsabilidade Social?
- Qual o grau de satisfação dos destinatários das medidas?

As conclusões retiradas do processo de avaliação e monitorização devem ser divulgadas quer externa quer internamente.

Comunicação

Uma boa estratégia de comunicação é fundamental para sensibilizar colaboradores e *stakeholders* para a implementação de práticas de Responsabilidade Social.

O primeiro passo deverá ser a divulgação do próprio conceito de Responsabilidade Social de uma forma explicativa e direta, respondendo a questões simples como: o que é, para que serve, para quem e com que objetivo. Os *flyers* e os cartazes poderão ser bastante eficazes, assim como sessões de esclarecimento.

O passo seguinte deve passar pela aplicação de um questionário (ver proposta de inquérito abaixo), que permita apurar a forma como os colaboradores e *stakeholders* percebem a necessidade de uma política de Responsabilidade Social na organização e como acham que deve ser implementada. Desta forma, conseguimos envolver e sensibilizar para o projeto e, ao mesmo tempo, saber se a estratégia de comunicação inicial foi bem-sucedida. Os resultados do questionário permitirão alinhar a estratégia de comunicação e perceber que informação passou e em que temas devemos apostar. Serão ainda dados fundamentais para a elaboração do plano de Responsabilidade Social do organismo.

Elaborado o plano de Responsabilidade Social, será necessário divulgá-lo junto de colaboradores e *stakeholders*, para que estes percebam o seu papel para o sucesso da sua implementação. Nesta fase, uma boa estratégia de comunicação interna é fundamental. Cada instituição deverá ter em conta a sua especificidade, mas existem fatores a ter em conta:

- Utilizar uma linguagem simples e acessível
- Recorrer à imagem e à infografia
- Recolher testemunhos e contributos
- Realizar sessões de esclarecimento
- Definir canais eficazes de comunicação (página da instituição, intranet, email e divulgação de informação em cartazes, *flyers* e painéis de informação)

Todo este processo deve ser integrado pela realização de reuniões internas, a nível departamental entre as chefias intermédias e os seus colaboradores diretos, para garantir que a estratégia de comunicação está a resultar.

INA - Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Proposta de Inquérito aos colaboradores sobre as práticas Responsabilidade Social

1.Qual das opções melhor define a Responsabilidade Social de uma instituição?

a. Ações esporádicas de redução do desperdício, proteção ambiental e apoio a instituições de solidariedade social
b. Conjunto de iniciativas que visam a melhoria das condições de trabalho e que promovam a conciliação trabalho-família
c. Atuação sistemática na vertente Interna (saúde e bem-estar dos empregados, qualificação profissional) e externa (ações voltadas para beneficiar a comunidade através de doações, parceria ou voluntariado, redução do desperdício e proteção ambiental)

2.Considera que a sua instituição tem uma Política de Responsabilidade Social?

a. Sim
b. Não
c. Não sei

3.Assinale qual ou quais das seguintes práticas de Responsabilidade Social são aplicadas na sua instituição.

a. Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres
b. Cumprimento da legislação ambiental
c. Horários que permitem a conciliação trabalho/família
d. Participação dos trabalhadores nas decisões que lhe digam respeito
e. Comunicação interna eficaz
f. Protocolos e parcerias que beneficiem os colaboradores
g. Medicina no trabalho e prevenção de riscos profissionais
h. Disponibilização de cursos de formação/atualização profissional
i. Contratação de pessoas de grupos desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos e toxicodependentes)
j. Doações de produtos/serviços e voluntariado
k. Reciclagem
l. Redução dos gastos com consumíveis de impressão e papel
m. Poupança de energia (p.e. iluminação inteligente)

4.Como classifica o nível de intervenção da sua organização ao nível da Responsabilidade Social?

a. Muito fraco
b. Bastante fraco
c. Moderado
d. Bastante forte
e. Muito Forte

5.Na sua opinião, qual ou quais as razões para desenvolver práticas de Responsabilidade Social?

a. Princípios éticos e cívicos
b. Aumentar a satisfação e produtividade dos trabalhadores
c. Estabelecer parcerias com outras instituições
d. Melhorar a imagem institucional
e. Reduzir custos
f. Contribuir para a proteção ambiental

6. Que obstáculos considera que se colocam à implementação de práticas de Responsabilidade Social?

a. Falta de informação
b. Não está relacionado com a atividade da minha organização
c. Falta de tempo
d. Insuficientes recursos financeiros
e. Falta de apoio da Administração
f. Outra. Qual?_____

Obrigado pela colaboração!

Resumo dos Casos Práticos

Empresa/Entidade	Casos de Estudo (Título da iniciativa)	Quantidade Casos de Estudo
Gebalis	Banco de bens doados Gebalis Solidária; Voluntariado Empresarial; Guardiões de Jardim; Projeto "Life"; Juntos vamos cuidar do nosso bairro	5
IGAC – Inspeção Geral das Atividades Culturais	Plano de Ação Participativo para a Responsabilidade Social	1
INA - Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas	Brochura de boas práticas de valorização de pessoas – Showcasing e Roadshow de Boas Práticas de Valorização das Pessoas; Formação em Responsabilidade Social das Organizações: A norma ISSO 26000	2
INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda	Iniciativas de Responsabilidade Social Interna da INCM	1
Infraestruturas de Portugal, SA	Ciclo de Workshops em Responsabilidade Social e Ética	1
Lipor - Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto	Iniciativas de Responsabilidade Social Interna da Lipor; Operação Tampinhas; Semente; Recuperação de Passivos Ambientais; Lipor Geração +	5
Parques de Sintra - Monte da Lua	Parques de Sintra acolhem melhor	1
RTP	Medidas de apoio aos colaboradores	1
Secretaria- Geral do Ministério das Finanças	Relatório do Plano de ação para a Responsabilidade Social 2016; A Responsabilidade Social na SGMF; Resultados de Diagnóstico realizado em 2016	3
Secretaria- Geral do Ministério do Ambiente	Responsabilidade Social – Iniciativas destinadas aos trabalhadores	1

Casos Práticos

Gebalis

Banco de bens doados Gebalis Solidária

Local: Armazéns de bens em instalações geridas pela empresa / Morada dos destinatários dos bens (famílias e instituições)

Descrição: Criado em 2011, o Banco de Bens Doados GEBALIS Solidária nasceu da iniciativa e disponibilidade de trabalhadores da empresa, que identificaram uma necessidade e a oportunidade de suprir essa carência através um projeto que fizesse chegar móveis e objetos de uso doméstico, usados e em bom estado de conservação, sem custos, a instituições e famílias carenciadas melhorando o seu bem-estar, conforto e qualidade de vida.

Decorrente do seu trabalho, estes trabalhadores constatavam situações de insuficiência de muitas famílias e instituições que poderiam beneficiar dos móveis e utensílios domésticos recolhidos pela empresa, resultado de desocupações, mudanças ou abandono de habitações, falecimento de moradores, etc., bens estes que poderiam ter uma nova e melhor utilidade junto de quem deles necessitava.

A metodologia para entrega dos móveis e utensílios domésticos a instituições, pessoas ou famílias carenciadas, começa pela identificação e sinalização de pessoas e Instituições comprovadamente carenciadas por qualquer colaborador de empresa ou mesmo por entidades locais que tenham contacto com os nossos moradores. Após a sinalização, é efetuada a análise e fundamentação adequada da situação pelo (s) técnico (s) da GEBALIS.

Após a análise, estes técnicos juntamente com os Colegas do Suporte Residencial (que fazem as desocupações) vão desencadear os meios para fazer chegar os bens aos destinatários, ou pela utilização do transporte que presta serviços de mudanças à empresa, ou pela mobilização de parceiros locais e/ou dos próprios destinatários dos bens para que facilitem um meio de transporte.

Com um pequeno investimento da empresa (investimento em tempo dos seus recursos humanos e eventualmente disponibilização de transporte) e a disponibilidade dos trabalhadores afetos ao projeto, todas as partes envolvidas são beneficiadas (Famílias residentes, Instituições locais e a empresa).

Beneficia também a sociedade no seu conjunto, pelas consequências salutares na poupança de recursos pela reutilização de objetos cujo destino seria aumentar o volume dos desperdícios e a contaminação ambiental.

Durante o ano de 2016, decorrente da ação do Banco de Bens Gebalis Solidária, foram efetuadas 48 entregas de bens (eletrodomésticos, artigos de decoração, loiças, roupa de casa, para crianças e adultos…) a 11 Instituições locais e 37 a famílias.

Link do projeto: http://www.gebalis.pt/Geral/ResponsabilidadeSocial/boas%20praticas/Paginas/Banco-de-Bens-GEBALIS-Solid%C3%A1ria.aspx/

Gebalis

Voluntariado Empresarial

Local: Gebalis e entidades onde e com quem as ações de voluntariado são realizadas.

Descrição: O Programa de Voluntariado Empresarial iniciou as suas atividades em 2009, com ações de formação em voluntariado em geral e em gestão de projetos de voluntariado. Foi também criado um regulamento onde se prevê a atribuição de duas tardes semanais aos trabalhadores para práticas de voluntariado. O programa foi remodelado recentemente, de forma a dinamizar e aumentar o número das ações.

Acreditamos que o exercício do voluntariado empresarial complementa e reforça a missão da Gebalis, que é a de promover a qualidade de vida, a integração social e a autonomia das populações residentes, tornando os bairros geridos, nas vertentes social, patrimonial e financeira, em unidades sustentáveis e com forte sentimento de pertença.

Este projeto visa promover a cidadania ativa por parte da empresa, promovendo a sua projeção na comunidade e proporcionar a oportunidade a todos os colaboradores de participarem mais ativamente na resolução dos problemas da comunidade e dos moradores em particular. As ações de voluntariado destinam-se à comunidade em geral com maior incidência nas associações locais e moradores/as dos bairros geridos pela GEBALIS.

O tipo de atividades que promovemos passa por ações e campanhas pontuais de angariação de bens a favor de entidades que oferecem respostas sociais às comunidades, manutenção do edificado, áreas comuns e espaços verdes, sensibilização para a cidadania, e para as questões ambientais e sociais. Participamos em ações promovidas ou em coorganização com outras entidades, nomeadamente o GRACE e a ENTRAJUDA. Em 2015 integrámos o programa Lisboa Capital Europeia do Voluntariado.

Gebalis

Guardiões de Jardim

Local das ações: Bairros de Atribuição Social da Câmara Municipal de Lisboa

Data: Desde 2007

Descrição: Tendo em conta as características socioculturais das populações residentes nos bairros de habitação social em Lisboa, este projeto tem por finalidade: fomentar valores de pertença e de estima pelos espaços verdes existentes nos bairros; envolver as comunidades residentes na preservação desses espaços; motivar a sensibilização ambiental e patrimonial; diminuir os atos de vandalismo; incentivar a competição saudável para atingir um objetivo comum, através de atividades lúdico-pedagógicas. Consiste na conservação de espaços verdes, a realização anual da semana verde e a construção de hortas pedagógicas e, para a reciclagem e para a sensibilização com o mundo da botânica.

Trata-se de um projeto que se caracteriza pela simplicidade da componente didática informal que oferece, envolve pessoas de diferentes fachas etárias, promove as relações intergeracionais e sensibiliza para necessidade de reciclar e para o contacto com o mundo botânico.

A conservação dos espaços verdes expectantes é concretizada mediante três etapas simples. Uma primeira de identificação do local, avaliação do interesse dos participantes e da viabilidade da implementação do projeto e consequente elaboração do projeto de requalificação. A segunda etapa resume-se à divulgação do projeto junto dos restantes intervenientes no bairro onde é implementado o projeto e posterior atividade de implementação.

Realiza-se todos os anos a semana verde, celebrando a entrada da primavera, através de atividades lúdico- pedagógicas com crianças, sensibilizando para o mundo botânico e a reciclagem de materiais. As hortas pedagógicas são realizadas pontualmente durante todo ano, envolvendo os utentes de instituições locais sediadas nos nossos bairros, envolvendo principalmente crianças e idosos.

Os recursos materiais são reduzidos, apostando nos recursos humanos e consequente divulgação dos atos de preservação praticados.

São participantes do projeto: Gebalis E.M., Moradores (de todas as idades) e entidades/instituições presentes ou a desenvolver atividades nos bairros municipais geridos pela empresa.

Link do Projeto: http://www.gebalis.pt/Instituicoes/ProjetosGEBALIS/Paginas/Guardi%C3%B5es-do-Jardim.aspx

Gebalis

Projeto "Life"

Local: Lisboa

Descrição: Memória descritiva do projeto "LIFE "
A Gebalis, no âmbito da Responsabilidade Social, decidiu desenvolver em 2010 um projeto piloto de requalificação de uma habitação para uso universal, ou seja uma habitação que pudesse ser habitada por qualquer cidadão independentemente das suas necessidades específicas de mobilidade, com conforto e autonomia. Assumimos neste projeto, que designamos "Projeto LIFE", a apresentação de soluções inovadoras, versáteis, com baixos custos de manutenção, com extensão significativa da durabilidade, que pudessem ser replicadas nos nossos territórios ou outros.

Este projeto partiu de duas questões iniciais: como adaptar um parque habitacional construído, algum do qual com décadas de existência às novas exigências e como habitar/viver o espaço? Que medidas implementar para a inexistência de barreiras físicas? A solução por nós assumida foi desenvolver uma nova classe de fogos de uso universal, ou seja, projetada para a utilização do maior número de utentes possíveis, nomeadamente para deficientes profundos.

Metodologia do projeto: O desafio de requalificar habitações para níveis de acessibilidade ótimos, assegurado que os utentes de mobilidade condicionada, mesmo com limitações profundas, possam viver na habitação com razoável qualidade de vida, autonomia e autossuficiência levou-nos ao desenvolvimento de soluções que permitissem a utilização da casa com semelhante autonomia à outras pessoas sem as suas limitações. A metodologia do projeto concretizou-se em medidas que:

• Eliminem os espaços mortos. Todo e qualquer espaço pode ser utilizado pelo utente. Por exemplo não existem portas de batente, sendo todas de correr com 1 metro de largura.

• Implementem a Cozinha Dinâmica – Execução de mecanismo/estrutura com recurso a motorizações elétricas independentes, o que permite ajustes de todos os móveis, às reais necessidades de qualquer utilizador, com ou sem mobilidade condicionada.

• Garantam a implementação de sanitária Universal, espaço amplo com dimensões generosas sem qualquer barreira, com piso antiderrapante, loiças sanitárias, torneiras, barras de apoio e acessórios de fixação próprios para utentes com mobilidade condicionada, o que permite a utilização perfeitamente autónoma por parte de qualquer utilizador.

• Implementem uma rede interna de comunicação em todas as divisões da habitação, incluindo instalação sanitária, o que possibilita comunicação fácil e sem qualquer esforço para o mundo exterior.

• Existam quartos inteligentes. Possibilidade de comando de diversas funções da habitação: luz, estores elétricos, rede interna de comunicação, abertura de portas exteriores. Portas de correr, com puxadores e fechaduras de fácil utilização.

• Permitam a experimentação de novas tecnologias, instalação de sensores de movimento com células fotoelétricas e temporizador na zona de circulação.

• Incluam um *design* moderno, "arejado", com recurso a "truques visuais", utilização de manchas de cor, de luz, diversos momentos de estar, de residir, de habitar, entre outros, os quais permitem a sensação de "ampliação" do espaço, com soluções tecnológicas inovadoras. Cada casa é uma obra de assinatura. Cada casa é uma obra específica concebida com a consulta ao utilizador tendo em conta os seus gostos e preferenciais. A concretização de uma obra de requalificação desta natureza exige trabalho de investigação, estudo, experimentação, apresentação e implementação de novas soluções, que envolvem técnicos várias áreas do conhecimento, desde os executores da obra, aos fornecedores e às universidades. O *know how* desenvolvido durante a concretização destes projetos já está a ser aplicado noutras obras de requalificação de espaços interiores sem a pretensão de serem habitações de uso Universal e espaços comuns.

Contamos atualmente com 8 casas, tendo sido a obra piloto "A Casa da D. Rosa" (Objeto de reconhecimento com a atribuição do primeiro Selo Acesso – coordenado pela Fundação Liga) e mais 7 obras de requalificação, três das quais realizadas em 2016, no âmbito de um projeto em parceria com a Câmara Municipal de Lisboa e com a Associação Vida Independente, designado "Casa Independente".

Lições Aprendidas:

Uma habitação acessível não tem de parecer diferente nem ser mais cara do que uma habitação corrente.
A nossa ambição, foi possibilitar melhor qualidade de vida aos utilizadores com mobilidade reduzida, permitindo-lhes liberdade de movimentos, autonomia no comando de diversas funcionalidades da casa como a utilização da cozinha que se adapta aos seus movimentos, utilização autónoma das instalações sanitárias, comandar a abertura e fecho de portas interiores e porta da rua, janelas, luzes, aparelhos elétricos. Utilização de materiais/equipamentos/soluções de marcas conceituadas e de qualidade que, aliados a mão de obra qualificada, nos garantem a durabilidade e longevidade da vida técnica do edificado.

Muitas das soluções inovadoras estão já a ser implementadas nas requalificações que vamos realizando, melhorando substancialmente a qualidade de vida de quem habita nas nossas casas sem que, para tal, tenhamos que aumentar substancialmente as despesas. A Gebalis tem vindo a ser convidada para apresentar este projeto em diversos eventos, evidenciando estas boas práticas, influenciando positivamente outras entidade a adotarem projetos de requalificação desta natureza aproveitando o *know how* entretanto desenvolvido.

Link do projeto: **http://www.gebalis.pt/Instituicoes/ProjetosGEBALIS/Paginas/Projeto-Life.aspx**

Mais Informação

Gebalis

Juntos vamos cuidar do nosso bairro

O projeto "Juntos Vamos Cuidar do Nosso Bairro" teve início em 2013 e destina-se à população do Bairro Quinta do Lavrado, onde vivem cerca de 740 pessoas. Assenta numa metodologia participativa que se traduz numa série de ações que possibilitam a melhoria da qualidade de vida das populações e, a análise, a monitorização, a reformulação constante com a participação do público-alvo (atores da mudança) e parceiros locais (rentabilização de recursos) ao longo do projeto. Foi constituída a Equipa Ambiental, designada "Guardiões da Natureza", uma equipa intergeracional composta por crianças, jovens e idosos do bairro, utentes de três instituições, Creche Missão Nossa Senhora – SCML, Fundação Aragão Pinto e Junta de Freguesia do Bairro, Os Guardiões da Natureza verificam as boas práticas realizadas no bairro, acompanham e participam nas atividades do projeto.

As atividades do projeto passam pela organização de ações coletivas, realizadas pelos parceiros do projeto, envolvendo as populações em geral e pelas atividades com os lotes em particular para identificação e resolução dos principais problemas ao nível do edificado, da vivência, das dinâmicas coletivas. Em termos de ações destinadas à comunidade como um todo, foi desenvolvida a campanha "Cuida do Teu Bairro", que consistiu na criação de recomendações, que contribuam para a melhoria do bairro, por parte dos moradores. Essas recomendações são afixadas nos lotes pelos próprios moradores. No final de 2015 foi feita uma árvore de Natal Comunitária, com latas vazias de refrigerantes, pintadas com mensagens natalícias dos moradores. Para a elaboração desta árvore de Natal foi organizada uma campanha de recolha das latas e foram criados *ateliers* para a pintura das mensagens.
As atividades nos lotes passam primeiro por uma aproximação dos parceiros do projeto (Gebalis e Associações Locais) aos moradores, através de campanhas temáticas de sensibilização (ex. não deitar lixo para o chão para não atrair pragas). Segue-se a marcação de reuniões para a organização dos lotes, constituição das Administrações dos moradores e eleição dos responsáveis por essas comissões.

Todas estas ações visam a alteração de comportamentos e corresponsabilização na manutenção dos espaços. A Gebalis propõe-se realizar as intervenções em obra resultado das negociações com os residentes, sempre que estes se comprometem com a alteração de comportamentos. São os próprios residentes que fazem a monitorização/avaliação dos compromissos assumidos.

Para além da Gebalis, estão envolvidos neste projeto mais 10 parceiros (Associação Assistência de São Paulo; CML – Unidade Territorial do Centro Histórico; DITIRAMBUS; Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria; Jardim de Infância e Creche Missão Nossa Senhora – SCML; Junta de Freguesia da Penha de França; Fundação Aragão Pinto – Espaço Jovem da Quinta do Lavrado; Paróquia do Espírito Santo – Capela Nossa Senhora; Programa K'Cidade – Fundação Aga Khan e SCML; PSP – 11ª Esquadra - Policiamento Proximidade)

IGAC – Inspeção Geral das Atividades Culturais

Plano de Ação Participativo para a Responsabilidade Social

Objetivo: Ser um organismo público pioneiro pela reinvenção da cultura organizacional, reeducando-a para se tornar socialmente responsável e capaz de aprender a desenvolver as suas práticas quotidianas com base na Felicidade Corporativa, de modo a que todos os seus trabalhadores se inspirem, se revejam e se apropriem do ambiente de trabalho criado.

Breve descrição: Este documento foi elaborado pelo Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social da IGAC e colocado a consulta interna no período compreendido entre 01/15-set-2017. O Plano pretende constituir-se como um referencial norteador para as atividades de Responsabilidade Social (RS) que venham a desenhar-se nos próximos anos, centrando-se em 4 objetivos operacionais, desdobrados em 5 medidas de ação:

OBJ. 1 – CAPACITAR os recursos humanos (incluindo toda a cadeira de dirigentes), sensibilizando-os e dando-lhes ferramentas para que estes possam desenvolver competências em áreas cruciais que facilitem a adoção dos princípios da RS, nos termos da ISO 26000 (impacto a nível individual)

Medida 1 – Valorizar a inteligência coletiva como recursos estratégico

OBJ. 2 – REPENSAR as práticas relacionais quotidianas com vista à participação / intervenção dos recursos humanos na construção de uma nova narrativa para a organização (impacto ao nível relacional)

Medida 2 – Fomentar uma cultura emocional sustentável

Medida 3 – (Re)conhecer o grau de compromisso organizacional para com a Responsabilidade Social

OBJ. 3 – RENOVAR a cultura organizacional através da introdução de novas práticas e comportamentos (impacto ao nível organizacional)

Medida 4 – Cultivar o "corporate wellness" (bem-estar organizacional)

OBJ.4 – AVALIAR o impacto do investimento da organização em RS através da criação e implementação de métricas (medição dos impactos)

Medida 5 – Medir a inovação organizacional resultante da implementação da RS

Resultados: O exercício de elaboração do próprio documento constituiu por si só uma tomada de consciência do caminho escolhido pela organização, proporcionando a adoção de uma metodologia que prima pelo envolvimento, auscultação e participação de todos os *stakeholders*.

Pelo facto de servir as aspirações humanas da organização, não se trata de um documento fechado mas antes de um "work in progress", em prol de uma democratização da governação institucional.

Ainda assim, somente a prazo é que será possível aferir o impacto da assunção desta estratégia na organização.

Comunicação: **https://www.igac.gov.pt/instrumentos-de-gestao/**

INA - Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Brochura de boas práticas de valorização de pessoas - *Showcasing e Roadshow* de Boas Práticas de Valorização das Pessoas

Objetivo: Identificar e partilhar boas práticas de valorização das pessoas na AP (Administração Pública)

Breve descrição: Neste projeto convidámos todos os Serviços e Organismos da Administração Pública Central e Local a partilharem publicamente as Boas Práticas (de Valorização das Pessoas) que implementaram durante o biénio 2015/2016. O compromisso foi publicar digitalmente as candidaturas recebidas e promover a apresentação pública num *Roadshow*, de forma a divulgar junto do maior número de interessados a informação recolhida.

Resultados: O projeto *Showcasing* de Boas Práticas de Valorização das Pessoas, lançado pelo INA no passado mês de setembro, registou 50 candidaturas provenientes de entidades da administração pública central e local, representativas da totalidade do território português, continente e região autónoma da Madeira.
Terminada a fase de receção de candidaturas, a 20 de Janeiro, iniciou-se o trabalho de análise das Boas Práticas submetidas e de preparação e lançamento da publicação digital com todas as candidaturas recebidas. Os resultados globais e pormenorizados foram divulgados no dia 15 de março na "Sessão de Apresentação da 2.ª edição do *Showcasing* de Valorização de Pessoas".

Na "Sessão de Apresentação dos resultados da 2.ª edição do *Showcasing* de Valorização de Pessoas" (15 março 2017) foi lançada a 2.ª Edição do "*Roadshow* de Valorização das Pessoas" que o INA tem promovido ao longo do ano de 2017, em diversos palcos de norte a sul do país (Loures, Évora, Albufeira e brevemente Coimbra e Vila Real).

Comunicação: **http://www.ina.pt/index.php/showcase-apresentacao**

Ver anexo aqui

INA - Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Formação em Responsabilidade Social das Organizações: A Norma ISO 26000

Objetivos: Definir a importância da responsabilidade social das organizações;
Identificar práticas de responsabilidade social desenvolvidas na gestão das organizações;
Enumerar as principais recomendações da norma ISO 26000 de responsabilidade social.

Programa:

I . O que é a Responsabilidade Social das Organizações; Perspetivas; Definições. Modelos
II . Implementação, gestão e avaliação do desempenho social; Normas internacionais e nacionais de Responsabilidade Social
III . A Norma ISO 26000. Origem, âmbito, temas fundamentais e implementação
IV . Exemplos de iniciativas de Responsabilidade Social

Destinatários:

Dirigentes
Assistentes Técnicos
Trabalhadores do setor privado detentores de habilitação de nível secundário
Técnicos Superiores

Link da iniciativa: https://www.ina.pt/index.php/formacao-noticias/1663-formacao-em-outubro-2017

INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda

Iniciativas de Responsabilidade Social Interna da INCM

Iniciativas

Nome: Subsistema de Saúde Privativo
Objetivo: Conjunto de benefícios com vista à valorização, motivação e bem-estar dos trabalhadores.
Breve descrição: Possibilidade de os colaboradores optarem, em regime de complementaridade ao Serviço Nacional de Saúde, por diversas vias aos cuidados de saúde, bem como o acesso a comparticipações e apoios diversos.
Resultados: prevenção e acompanhamento da situação clínica dos trabalhadores e seus descendentes.

Nome: Campanhas e rastreios
Objetivo: Valorização, motivação e bem-estar dos trabalhadores.
Breve descrição: Realização de campanhas de vacinação da gripe e rastreios gratuitos em áreas como saúde oral, doenças pulmonares, níveis individuais de monóxido de carbono, doenças cardiovasculares, entre outros.
Resultados: prevenção de doenças.

Nome: Dia do Desafio Ser Saudável
Objetivo: Valorização, motivação e bem-estar dos trabalhadores.
Breve descrição: Dia dedicado à aquisição de hábitos de vida saudável, através da realização de atividades ligadas à saúde e bem-estar, como por exemplo sessões de Toque Quântico ou caminhadas, bem como preparação de uma ementa saudável, sem fritos ou açúcares e oferta de uma pequena lembrança subordinado a um tema anual diferente.
Resultados: aumento da motivação dos trabalhadores para a aquisição de hábitos saudáveis.

Nome: Dia Nacional de Prevenção e Segurança no Trabalho
Objetivo: Promoção de uma cultura de segurança com vista à redução acidentes de trabalho.
Breve descrição: Dia dedicado à SHT, através da realização de atividades ligadas à promoção da segurança no trabalho, como por exemplo sessões de sensibilização, bem como oferta de uma pequena lembrança subordinado a um tema anual diferente.
Resultados: Eficácia na prevenção.

Nome: Dia da Igualdade de Género
Objetivo: Promoção da igualdade de género.
Breve descrição: Dia dedicado à igualdade de género, através da realização de atividades como por exemplo, a realização de espetáculos musicais e culturais desempenhados unicamente por artistas mulheres, ou realização de exposições ligadas à missão da INCM, onde o papel da mulher figura-se como central.
Resultados: Reconhecimento do papel da mulher na história na INCM.

Nome: Adiantamentos
Objetivo: Sustentabilidade e bem-estar dos trabalhadores.
Breve descrição: Adiantamento de todos os subsídios pagos pela Segurança Social, bem como adiantamento por conta de valores a receber (vencimento) para despesas urgentes e inadiáveis ou despesas de saúde.
Resultados: Reequilíbrio da situação financeira.

Nome: Tarde do aniversário
Objetivo: Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.
Breve descrição: Dispensa durante o segundo período de trabalho, no dia de aniversário do próprio ou dos filhos, até que estes perfaçam 18 anos, inclusive, para ambos os progenitores.
Resultados: Reconhecimento do trabalhador(a) no seu papel de pai/mãe.

Nome: KIT Bebé
Objetivo: Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.
Breve descrição: Oferta de um cabaz com produtos úteis e recordação INCM pela altura do nascimento dos filhos de trabalhadores.
Resultados: Reconhecimento do trabalhador(a) no seu papel de pai/mãe.

Nome: Subsídio para aquisição de livros escolares
Objetivo: Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.
Breve descrição: Atribuição de subsídio, variável em função do grau de ensino e da retribuição auferida por cada trabalhador, abrangendo crianças e jovens dos 6 aos 24 anos (inclusive).
Resultados: Permitir a redução do encargo dos trabalhadores nas despesas com a educação.

Nome: Educação/Formação
Objetivo: Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.
Breve descrição: Comparticipação da mensalidade de berçário, creche ou jardim-de-infância, mediante a entrega de vales sociais, montantes que variam de acordo com a retribuição do colaborador, bem como apoio a trabalhadores-estudantes e comparticipação de programas de autoformação, cuja aplicabilidade na função desempenhada seja comprovada.
Resultados: Permitir a redução do encargo dos trabalhadores nas despesas com a educação e autoformação.

Nome: Colónias de Férias
Objetivo: Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.
Breve descrição: Organização de atividades de ocupação de tempos livres dos filhos dos trabalhadores, respetivamente colónia aberta, com deslocações à praia e participação em atividades lúdicas, para crianças com idades entre os 6 e os 17 anos, e programa Empresa, o qual possibilita aos jovens adultos (18-21 anos) realizar pequenas tarefas na empresa, com vista à aquisição de ferramentas para integração futura no meio profissional.
Resultados: Possibilidade de o trabalhador tirar férias em *roulement* dado as atividades compreenderem. os meses de julho e agosto, a par de permitir aos seus participantes a aquisição de competências.

Nome: Festa de Natal
Objetivo: Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.
Breve descrição: Realização de festa de Natal, destinada aos filhos dos trabalhadores até aos 12 anos de idade, com espetáculo, prendas e lanches.
Resultados: Sentimento de pertença e convívio e entre todos os participantes.

Nome: Protocolos
Objetivo: Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.
Breve descrição: Estabelecimento de protocolos de cooperação para aquisição de bens e serviços com acesso preferencial e a preços inferiores aos de mercado, nomeadamente agências de viagem, entidades bancárias, estabelecimentos de ensino, INATEL, etc.
Resultados: Permitir a redução do encargo dos trabalhadores nas suas despesas.

Nome: Protocolo Zero Desperdício /Refood (RS Externa)
Objetivo: Promoção da redistribuição alimentar e solidariedade.
Breve descrição: Aproveitamento de todos os bens alimentares sobrantes, confecionados nos refeitórios da INCM, distribuindo-os por pessoas com carências alimentares, em condições controladas de higiene e segurança alimentar.
Resultados: Diminuição de desperdício alimentar.

Infraestruturas de Portugal, SA

Ciclo de Workshops em Responsabilidade Social e Ética

Objetivo: A iniciativa tem como objetivos: compreender o enquadramento e a importância da Responsabilidade Social; conhecer casos de sucesso na implementação e certificação de políticas de responsabilidade social noutras empresas; difundir os direitos humanos e os valores da igualdade de género; promover a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; compreender a importância do Código de Ética enquanto instrumento de suporte ao desempenho da organização; sensibilizar os colaboradores para os princípios e valores éticos; chamar a atenção para a necessidade de promover a inclusão valorizando a diversidade no Grupo IP; dar a conhecer e aperfeiçoar as práticas de Responsabilidade Social e Diversidade desenvolvidas na gestão da organização.

Breve descrição: Em 2016, a empresa aprovou o Código de Ética e a Declaração de Política de Responsabilidade Social do Grupo IP. Neste sentido, a Academia e a Direção de Comunicação, Imagem e *Stakeholders*, com a aprovação do Conselho de Administração, elaboraram um Plano para a realização do Ciclo de Workshops em Responsabilidade Social e Ética, que iniciou no 2º semestre de 2016 e tem continuação em 2017.
A prática designada por Ciclo de Workshops em Responsabilidade Social e Ética, inclui já a realização de cinco Workshops, nomeadamente:

- Responsabilidade Social e Ética
- Parentalidade Positiva
- Igualdade de Género e Conciliação. Porquê? É possível?
- Concorrência e prevenção da Corrupção
- Diversidade na IP. Como valorizar as diferenças e construir a identidade?

Estes Workshops realizam-se nos auditórios 1 e 2, na sede da IP no Campus do Pragal, com a duração de meio-dia durante o período laboral (manhã ou tarde). São envolvidos colaboradores de duas Unidades Orgânicas: a Academia e a Direção de Comunicação, Imagem e *Stakeholders*, que dedicam várias semanas (1 a 2 meses) para proceder à organização da iniciativa: elaboração do programa, divulgação da informação internamente na intranet da empresa para promover a inscrição dos colaboradores, bem como envio de *emails*, elaboração da lista de presenças dos colaboradores, convite aos oradores externos e internos (dirigentes e/ou Conselho de Administração) para participarem, preparação do auditório e toda a logística associada.

As ações são transversais e destinam-se a todos os colaboradores do Grupo IP (IP e empresas participadas). Participaram, até à data, nestes Workshop 353 colaboradores, sendo que muitos deles assistiram a mais do que um Workshop.

Nos Workshops já realizados a IP convidou oradores de três parceiros: o GRACE, a Carta Portuguesa para a Diversidade e o ISCTE. Os restantes oradores foram convidados por representarem uma entidade/organização envolvida na temática a apresentar.

Resultados: Esta prática tem tido um cariz exemplar e é considerada pelos colaboradores como uma mais-valia que a empresa proporciona em horário laboral, na sensibilização das várias temáticas enquadradas na Responsabilidade Social e Ética.

A ação tem como público-alvo os colaboradores do Grupo IP. Para compreendermos se os Workshops estariam a promover impacto no nosso público, decidiu-se aferir o objetivo da ação através de um questionário dirigido aos participantes dos Workshops, ou seja, a um total de 353 colaboradores. Desses colaboradores responderam 105 participantes que destacaram a realização do Workshop sobre Concorrência e Prevenção da Corrupção, com o tema mais relevante para a organização, seguindo-se o Workshop da Responsabilidade Social e Ética e o da Diversidade na IP. Já na qualidade das intervenções são realçados os Workshops da Responsabilidade Social e Ética e o da Diversidade na IP. Globalmente os mais votados foram os Workshops da Concorrência e Prevenção da Corrupção, da Responsabilidade Social e Ética e Diversidade na IP. Nos Workshops da Parentalidade Positiva e Igualdade de Género e Conciliação, os colaboradores destacam a qualidade das intervenções.

Em relação à relevância do Ciclo de Workshops, a maioria dos colaboradores considera que estas ações trazem uma maior sensibilização para a temática social e um maior reconhecimento e reputação para a organização. A satisfação dos colaboradores é também um valor positivo e reconhecido, assim como uma maior motivação e eficiência.

A ação poderá ser replicada e adaptada a outras organizações pela sua natureza exemplar e inspiradora. De referir que em várias sedes, designadamente grupos de trabalho externos em que a IP participa e nos quais se tem falado desta prática, os representantes das outras organizações mostram sempre grande interesse, não só em participar, mas também de replicar a prática.

Face ao sucesso dos resultados, a IP irá continuar a realizar mais Workshops com novos temas, incorporando sempre o valor da cidadania e da diversidade como valorização das diferenças.

Lipor - Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto

Iniciativas de Responsabilidade Social Interna da Lipor

A Lipor está certificada pela norma SA 8000:2014. Deste cedo que a Responsabilidade Social é encarada como uma questão estratégica transversal a toda a organização, sendo natural a sua certificação.

Os assuntos relacionados com a Responsabilidade Social estão centralizados no Departamento de Educação, Sustentabilidade e Marketing, na Unidade de Comunicação Sustentabilidade e Marketing.

Nas iniciativas apresentadas é dado enfoque às iniciativas internas, como resultado das discussões iniciais em relação ao tema no Grupo de Trabalho. A Lipor tem um conjunto muito alargado de iniciativas externas, mas que não serão abordadas nestes casos práticos.

Iniciativas:

Nome: Lavagem de Fardas (Colaboradores)
Objetivo: evitar que os colaboradores levem as fardas para casa, com os consequentes riscos de contaminação, lavando as fardas nas instalações da Lipor.
Breve descrição: todas as fardas dos colaboradores são lavadas nas nossas instalações, permitindo a sua higienização e a diminuição do risco biológico dos colaboradores.
Resultados: colaboradores não necessitam de levar as fardas para casa, o que é mais cómodo (muitos andam de autocarro), mais seguro (diminui o risco de contaminação) e mais económico (não gastam recursos em casa na lavagem).
Nome: Ginástica Laboral (Saúde)
Objetivo: melhorar a mobilidade dos colaboradores e diminuir o risco de lesões por movimentos repetitivos.
Breve descrição: 2 vezes por semana para os operários e 1 vez por semana para administrativos, são realizadas sessões de 15 minutos de Ginástica Laboral, com exercícios simples e que podem ser realizados com a roupa normal sem grande esforço físico e que melhoram a mobilidade e a energia dos colaboradores.

Resultados: menos lesões músculo-esqueléticas nas áreas operacionais e menos lesões relacionadas com a postura nos serviços administrativos. Melhor disposição e energia mais positiva no ambiente de trabalho.

Nome: Festa de Natal (Eventos Internos)
Objetivo: celebrar o Natal em "família" Lipor.
Breve descrição: no final do ano, e também como forma de marcar o Natal, é organizada uma festa para todos os colaboradores com variedades (já tivemos o Pedro Tochas, o Herman José e o Rocha, entre outros) de modo a promover também o convívio e como forma de agradecimento aos colaboradores pelo esforço ao longo do ano. É também entregue a cada colaborador um Cabaz de Natal, com as iguarias associadas ao Natal e que tornam o Natal dos colegas mais aconchegante, especialmente dos que têm mais dificuldades.
Resultados: uma maior identificação dos colaboradores com a organização e um reconhecimento da organização aos colaboradores, que ajuda à motivação e ao espírito de pertença.

Nome: Cantina Social (Colaboradores)
Objetivo: permitir uma refeição nutritiva a um custo reduzido.
Breve descrição: a Cozinha Social (iniciativa da SEMENTE – Associação de Voluntários da Lipor) disponibiliza uma sopa e um *snack* ou um prato completo a todos os colaboradores, a um preço muito atrativo. Existe ainda a possibilidade se levar para casa (para o jantar) em sistema de *take-away*.
Resultados: muitos colaboradores passam a ter acesso a uma alimentação mais saudável e equilibrada a custos reduzidos. Para alguns deles esta é a única refeição do dia.

Nome: Consultas de Psicologia (Saúde)
Objetivo: permitir o acesso a Consultas de Psicologia a todos os colaboradores, gratuitamente e sem ter que se deslocar.
Breve descrição: a Lipor disponibiliza Consultas de Psicologia gratuitas para todos os colaboradores que o queiram, nas suas instalações, diminuindo o transtorno das deslocações.
Resultados: possibilidade de ter acompanhamento psicológico sem custos e sem transtornos adicionais para os colaboradores.

Nome: Protocolos
Objetivo: permitir o acesso em condições vantajosas a bens e serviços, para os colaboradores da Lipor.
Breve descrição: a Divisão dos Recursos Humanos tem uma atividade grande junto de empresas e entidades para proporcionar aos colaboradores o acesso a serviços em condições vantajosas.
Resultados: os Protocolos disponíveis estão em constante atualização, mas abrangem áreas como Saúde e Farmácias, Óticas, Seguradoras, Creches, Infantários e ATLs, Ginásios e Estética, Gasolineiras, Viagens e Lazer, Telecomunicações e Bancos.

Lipor - Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto

Operação Tampinhas

Objetivo: Dar seguimento e solução às diversas iniciativas de recolha de "tampinhas", encaminhando-as para a reciclagem e convertendo o seu valor em equipamentos médicos, ortopédicos ou similares.

Breve descrição: A LIPOR associou-se ao movimento nacional de recolha de tampinhas, estando neste momento a receber as tampinhas de plástico, canalizando-as para reciclagem e utilizando o valor de venda na doação de equipamentos médicos, ortopédicos ou similares. As tampinhas podem ser entregues por particulares ou pelos Serviços Municipais nas Instalações da LIPOR de Baguim do Monte (Gondomar).
Esta iniciativa encontra-se a decorrer desde abril de 2006, tendo já sido entregues os donativos de 12 fases da "Operação Tampinhas".

Resultados: Esta iniciativa iniciou-se em abril de 2006 e no total das 12 fases já apoiámos 477 Entidades e/ou pessoas em nome individual, com a entrega de 1.345 equipamentos.

Comunicação: O resultado dos equipamentos entregues e o regulamento completo podem ser consultados no nosso Portal em: Sustentabilidade e Responsabilidade Social >> Projetos de Responsabilidade Social >> Operação Tampinhas.

Link: **https://www.lipor.pt/pt/sustentabilidade-e-responsabilidade-social/projetos-de-responsabilidade-social/operacao-tampinhas/**

Lipor - Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto

SEMENTE - Associação de Voluntários da Lipor

Objetivo: Criar uma Associação que pudesse sistematizar e organizar as iniciativas de voluntariado promovidas pelos colaboradores da Lipor.

Breve descrição: A SEMENTE atua nas duas vertentes da Responsabilidade Social, quer a interna quer a externa. A nível externo podemos destacar iniciativas de apoio aos sem-abrigo, requalificação de instalações em Centros de Acolhimento, colaboração nas Rondas da Caridade, apoio a outras associações como o Banco Alimentar, a Acreditar, a Liga Portuguesa Contra o Cancro, apoio em explicações em Centros de Estudo, entre muitas outras. Esta Associação foi criada pelos colaboradores sendo atualmente uma IPSS.

Resultados: Atualmente a Semente conta com 139 voluntários, disponibilizando a Lipor 14 horas por ano a cada voluntário para desenvolver ações e iniciativas no âmbito da Semente.

Comunicação: Página da Internet da SEMENTE – www.semente.com.pt

Lipor - Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto

Recuperação de Passivos Ambientais

Objetivo: Devolver às populações espaços degradados resultado da deposição de resíduos em aterros.

Breve descrição: Os antigos aterros existentes na área da Lipor foram recuperados e requalificados, com vista a aumentar a biodiversidade e a melhorar a qualidade de vida das populações envolventes.

Resultados: Atualmente os quatro espaços recuperados estão à disposição das populações, com valências diferentes, mas todos com um impacto muito positivo na biodiversidade, na paisagem e na qualidade de vida das populações da envolvente destes espaços.
O antigo aterro de Ermesinde é hoje o Parque Aventura Lipor, que recebe anualmente mais de 30.000 pessoas, complementado com um Trilho Ecológico fruto da recuperação do troço do Rio Tinto que passa nas imediações da Lipor.
O antigo aterro de Matosinhos tem instalado o Parque da Ciência, onde podem ser dinamizadas atividades, principalmente para o público escolar, de cariz ambiental com forte aposta nas ciências exatas.
Em Laúndos, o antigo aterro tem instalada uma pista de ultraleves que foi disponibilizada ao Aeroclube do Norte, que dinamiza esta infraestrutura.
Em Vila do Conde, o antigo aterro é hoje um Parque Ambiental onde podem ser dinamizadas ações relacionadas com o meio ambiente e a biodiversidade, também aqui, com uma forte aposta no público escolar.

Comunicação: Portal Lipor >> Educação Ambiental >> Parque Aventura.

Link: https://www.lipor.pt/pt/educacao-ambiental/parque-aventura/o-que-e-o-parque/

Lipor - Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto

LIPOR Geração +

Objetivo: Promover a educação para a sustentabilidade e para a correta gestão de resíduos (separação) nas escolas e instituições da área de influência da Lipor.

Breve descrição: O Programa de Educação e Intervenção Ambiental (PEIA), consubstanciado no Projeto LIPOR Geração +, visa criar uma oferta educativa que promova o compromisso dos cidadãos com boas práticas ambientais, facilitando a aquisição de competências promotoras de maior intervenção cívica, capazes de alimentar o crescimento e a consolidação de processos ambientalmente responsáveis e sustentáveis. Além de ações concretas nas Escolas e Instituições, o Programa promove ainda Visitas de Estudo e Campos de Férias entre outras iniciativas mais práticas.
Também neste âmbito se enquadram os projetos de Compostagem Caseira e Agricultura Biológica, com o objetivo principal de promover a qualidade de vida, através da redução dos resíduos produzidos, com os projetos de Compostagem Caseira e as práticas agrícolas sustentáveis, com os projetos de hortas urbanas como o Horta-à-Porta. Ao mesmo tempo, há também uma aposta forte no Desperdício Alimentar.

Resultados: Este projeto permite a sensibilização direta, em ações e iniciativas de educação ambiental, de cerca de 75.000 pessoas anualmente, lançando as bases para a mudança de comportamentos e de paradigma que levem a uma maior e mais participada cidadania.
O projeto Horta-à-Porta conta, neste momento, com 1 715 talhões distribuídos por 52 Hortas, perfazendo uma área total de 113 874 m2 de cultivo em modo de agricultura biológica.

Comunicação: Portal Lipor >> Educação Ambiental.

Link: https://www.lipor.pt/pt/educacao-ambiental/

Parques de Sintra - Monte da Lua

Parques de Sintra acolhem melhor

O projeto "Parques de Sintra Acolhem Melhor" pretende melhorar as condições de acessibilidade aos espaços geridos pela Parques de Sintra, ao nível do ambiente físico, comunicação e serviços acessíveis. O objetivo da Parques de Sintra é respeitar e revitalizar o Património, mas também abrir portas a uma maior diversidade de visitantes, tornando os parques, jardins e Palácios mais inclusivos. Este projeto baseia-se em investigação constante e a Parques de Sintra pretende tornar-se num exemplo de boas práticas do turismo inclusivo, tanto a nível nacional como internacional.

Link do projeto: https://www.parquesdesintra.pt/wp-content/uploads/2015/03/acolhemelhor2.pdf

RTP

Medidas de apoio aos colaboradores

1. Medidas de Conciliação vida pessoal e trabalho tais como :

Os trabalhadores com filhos, naturais e adotados, que se encontrem em frequência escolar até ao segundo ciclo, têm o direito a um crédito de horas equivalente a 3 dias de trabalho por ano para o acompanhamento do progresso escolar, para cada filho;

Desde que não haja prejuízo do serviço poderá ser concedida dispensa, correspondente a meio horário de trabalho, no dia do aniversário do trabalhador;

Desde que não haja prejuízo do serviço poderá ser concedida dispensa de duas horas no dia do aniversário dos filhos menores ou equiparados até aos 12 anos, inclusive;

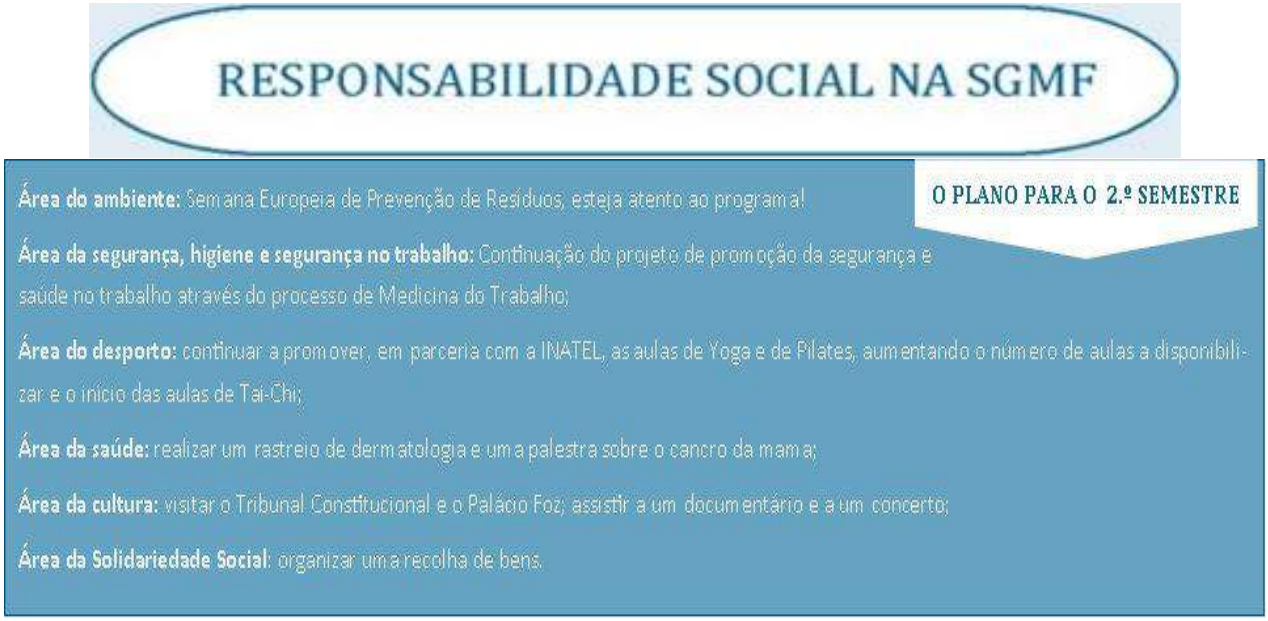
Desde que não haja prejuízo do serviço, o trabalhador pode, com autorização prévia da chefia, ser dispensado de serviço até dois dias por ano, para tratar de assuntos de ordem familiar ou pessoal.

2. Medidas de apoio ao Voluntariado:

Os trabalhadores que exerçam trabalho voluntário em instituições sem fins lucrativos (ONG, IPSS e outras) com protocolos de colaboração com a RTP, têm direito a um crédito de horas equivalente a 3 dias por ano, desde que tal não prejudique o serviço a que estão adstritos, mediante parecer superior prévio.

Secretaria-Geral do Ministério das Finanças
Relatório do plano de ação para a Responsabilidade Social 2016
Ver link do plano aqui

Secretaria-Geral do Ministério das Finanças
A Responsabilidade Social…



1. Sabia que as linhas de orientação de Responsabilidade Social, RS, constam da Norma Portuguesa ISO 26000/2011?
2. Sabia que não são apenas as campanhas de solidariedade, mas também, a medicina no trabalho, a proteção do ambiente, as palestras e rastreios na área da saúde, as iniciativas culturais, a formação em áreas de interesse para os trabalhadores e as parcerias que visam vantagens para os mesmos? Na verdade, os 7 temas principais da RS são a Governação Institucional, Direitos humanos, Práticas Laborais, Ambiente, Práticas Operacionais Justas, Questões relativas ao consumidor e Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade.
3. Sabia que a Responsabilidade Social é um objetivo estratégico da SGMF desde 2014 e que várias Unidades Orgânicas contribuem para essa área?
4. Pois é, ao longo dos últimos anos a SGMF tem desenvolvido uma estratégia, e semestralmente vamos mostrar um pouco do que se tem feito e se planeia fazer!

ACONTECEU

Na área da **Segurança e Higiene no Trabalho**: Iniciou-se o processo de Medicina do Trabalho, em dezembro de 2015, tendo sido abrangidos cerca de 120 trabalhadores da SGMF. Este projeto estendeu-se também aos Gabinetes Governamentais bem como à DGAEP, GPEARI, DGO.

Cultura: Realizaram-se várias visitas na zona da Baixa, nomeadamente as **visitas ao Núcleo Arqueológico do BCP**, à **Igreja da Conceição Velha e a história de D. Simoa Godinho** e por fim, as **duas visitas ao novo Museu do Dinheiro**. Neste semestre que terminou, tivemos a oportunidade assistir a mais um **concerto da Banda Sinfónica da Guarda Nacional Republicana que contou com cerca de** 90 participantes.

Saúde : Recebemos em março, Laura Sanches, do Espaço Vida, que nos veio explicar a importância e algumas técnicas de ***mindfulness***. Mais trouxe-nos a palestra da Associação Portuguesa de Nutricionistas, **sobre alimentação saudável**, complementada por uma avaliação antropométrica.

Desporto: Sem nunca esquecer as aulas de Pilates e Ioga, promovidas com a parceria da Inatel, a SGMF aderiu à iniciativa Europeia "We Move" que pretendeu promover o exercício através do **dia sem elevadores**, a 13 de maio, e do **uma caminhada**, no dia 23.

Solidariedade Social: Já se tornou uma tradição a colaboração da SGMF com o Instituto Português do Sangue e da Transplantação, tendo-se realizado **duas colheitas de sangue**, com 63 dadores. A SGMF integra a Comissão Social da Freguesia de Santa Maria Maior, contribuindo, pontualmente com algumas campanhas a favor da população idosa desta freguesia. Terminámos o mês de julho com a **campanha de doação de medicamentos** para a União Zoófila.

Ambiente: A SGMF tem mantido a sua política de poupança dos recursos hídricos e energéticos.

É porque uma imagem vale mais do que mil palavras, aqui ficam alguns registos das atividades promovidas, que só têm valor porque contamos consigo para o sucesso das mesmas!

Os antibióticos estão a diminuir a sua eficácia devido ao uso excessivo e inapropriado?

Quando usados com precaução os antibióticos são uma ferramenta importante para impedir ou tratar doenças infeciosas, ou seja diagnosticadas como bacterianas. Mas só devem ser administradas mediante prescrição médica.

Tenha a certeza de que é a terapêutica indicada para si antes de os tomar.

Saiba mais em: http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/Paginas/AntibioticosResi.aspx

Edição: Direção de Serviços de Informação e Relações Públicas

Data: Julho de 2016

Secretaria-Geral do Ministério das Finanças

Resultados de diagnóstico realizado em 2016

SECRETARIA-GERAL

RESULTADOS DIAGNÓSTICO REALIZADO EM 2016

Foi aplicado, a 29 de novembro, um questionário que visou avaliar as áreas de interesse e formatos utilizados nas atividades socioculturais, por parte dos trabalhadores da SGMF, o seu principal público-alvo.

Foram devolvidos catorze questionários preenchidos mas considerados apenas treze, uma vez que a classificação apresentada em um, não permitiu estabelecer uma distinção/preferência.

Dois questionários não apresentaram respostas em algumas questões.

Foram selecionadas as três respostas mais elegidas pelos inquiridos, sendo apresentados os resultados por ordem decrescente.

Voltando a aplicar este diagnóstico, será necessário alterar o preâmbulo do preenchimento pois deu azo a alguma confusão tendo sido alguns questionários (seis) preenchidos com a ordem inversa da pretendida. Estes foram identificados, e confirmada a pontuação inversa, a mesma foi corrigida.

Questões	1.º	2.º	3.º
1. Área mais valorizada	Saúde	Ambiente	Solidariedade
2. Formato de atividade preferido	Sessão de Esclarecimento Formação/workshop	Visitas temáticas	Campanhas de angariação de bens
3. Meios de comunicação mais eficazes	E-mail	Intranet	Cartazes
4. Temas newsletter	Atividades desenvolvidas pela SGMF	Apresentação de cada Unidade Orgânica	Apresentação dos trabalhadores por U.O.

1

SECRETARIA-GERAL

	Sim	Não
5. Importância de iniciativas que reforcem laços entre colegas	83,33%	16,67%
6. Importância do voluntariado	100%	0%
6. 1. Participação em ação de voluntariado fora do horário expediente	61,54%	38,46%

grace

Secretaria-Geral do Ministério do Ambiente

Responsabilidade Social – Iniciativas destinadas aos trabalhadores

- Estabelecimento de parcerias com Farmácias para benefício dos colaboradores e seus familiares:

  - Desconto em medicamentos

  - Entregas gratuitas e em 24h na Secretaria-Geral

- Estabelecimento de parcerias com Ginásios na proximidade da SG, como forma de promover a prática de desporto e hábitos de vida saudável: descontos e condições favoráveis para os trabalhadores da Secretaria-Geral

- Organização de sessões de massagens de relaxamento e reflexologia: cada trabalhador poderá agendar duas sessões de 20 minutos por mês

- Aulas de *yoga* semanais, durante o período de almoço

Responsabilidade Social - campanhas para a comunidade local

- Divulgação de iniciativas de associações locais e/ou eventos locais – por exemplo, divulgação da criação de uma equipa da Re-Food na freguesia onde se localiza a SG

- Organização pontual de campanhas de recolha de brinquedos para entrega em IPSS da freguesia, em datas comemorativas (Natal, Dia da Criança). Divulgação dos resultados da recolha através de e-mail interno de agradecimento aos participantes na campanha.

Conclusões / Notas finais

A disseminação de práticas de Responsabilidade Social nas organizações públicas e a consciencialização da importância da sua integração na estratégia organizacional revela um novo despertar para as questões do papel das instituições públicas na comunidade.

É certo que a atividade do Estado pressupõe já um trabalho estreito com os cidadãos, na disponibilização de serviços de utilidade e na regulação da vida quotidiana do país, mas ocorreu uma mudança de paradigma – a consciência de que a utilidade pública de cada serviço não se esgota apenas nas suas atribuições, e a consciência de que a promoção de boas práticas de Responsabilidade Social é uma ferramenta fundamental para a criação de um ambiente laboral saudável e estimulante.

No que se relaciona com a primeira questão, tem-se assistido a um crescente envolvimento das entidades públicas em iniciativas de Responsabilidade Social, de cariz pontual, mas começam também a ser mais frequentes as entidades que apresentam Planos de Responsabilidade Social, integrados na estratégia da organização e com indicadores concretos. O Setor Empresarial do Estado teve, neste âmbito, um papel estratégico através da importação de tendências e exigências do setor privado, mas os organismos da Administração Direta do Estado têm também paulatinamente firmado as suas posições neste âmbito.

Como acontece noutros domínios, a Administração Pública tem reconhecido, numa tendência recente, o seu papel e a sua responsabilidade enquanto promotora, disseminadora e mentora de boas práticas de Responsabilidade Social, contribuindo de forma ativa para as comunidades locais onde se inserem e para os *stakeholders* com os quais se relacionam, direta e indiretamente.

Também a noção da Responsabilidade Social, enquanto ferramenta para a melhoria do ambiente laboral, tem conhecido avanços recentes. A adoção de estratégias para a melhoria das condições de trabalho e para a promoção da saúde e do desporto entre os trabalhadores traduz uma preocupação alargada com cada trabalhador, que não se cinge somente ao seu desempenho profissional, havendo uma gradual preocupação da conciliação da vida profissional com a vida familiar. Esta nova perspetiva tem incluído também um maior empenho na criação de estratégias de envolvimento de todos os trabalhadores, que são chamados a participar em decisões e avaliações das iniciativas e estratégias a adotar no âmbito da Responsabilidade Social, para que se adequem às expectativas e necessidades das equipas.

A elaboração desta "Ficha Setorial da Responsabilidade Social nas Entidades Públicas" contou com a participação de inúmeros trabalhadores que, inseridos em diferentes entidades, têm vindo a debruçar-se sobre estas questões da Responsabilidade Social. Os seus diversos e enriquecedores contributos vieram comprovar o gradual desenvolvimento desta temática no seio das Entidades Públicas e a consciência crescente da sua importância e dos aspetos a considerar no seu futuro.

A todos e a todas, muito obrigado!

Glossário

Conceitos Kaizen: Mudança para melhor

CreSAP: Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública

Lay-off: A redução temporária do período de trabalho ou suspensão do contrato de trabalho, por iniciativa da entidade patronal, durante um período de tempo, na condição de tal medida se mostrar indispensável para a viabilidade económica da empresa.

Órgãos: Centros institucionalizados, dotados de poderes funcionais e competências, cujo exercício corresponde à manifestação de vontade da pessoa coletiva a que pertencem. Exemplos - Governo; Ministros, Diretores-gerais; Conselho Diretivo de um Instituto Público; Conselho de Administração de uma Entidade Pública Empresarial, Câmara Municipal ou Assembleia de Freguesia.

Pessoa coletiva de direito público: Pessoa coletiva criado por iniciativa pública tendo em vista a satisfação das necessidades coletivas e a prossecução do interesse público, seguindo atribuições específicas, através dos seus órgãos e serviços. Exemplos - institutos públicos, empresas públicas, regiões autónomas, municípios, freguesias e entidades administrativas independentes.

QUAR : Quadro de Avaliação e Responsabilização

SIADAP: Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública.

Serviços: Estruturas organizacionais tendentes ao auxílio dos órgãos na preparação e execução das suas decisões. Exemplos - Secretarias Gerais; Direções Gerais; Repartição de Finanças; etc.

Recursos e bibliografia geral

Bilhim, J. (2014). "Política e administração: em que medida a atividade política conta para o exercício de um cargo administrativo". *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, XXVIII*, 11-31.

Caetano, A. 2001. "Mudança e Intervenção Organizacional". In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill

Carmo, R. e Barata, A., *Estado Social: de todos para todos*, Edições Tinta da China, 2014.

Carvalho, E. (2007). *Políticas de Reforma Administrativa em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.

Comissão das Comunidades Europeias, *Livro Verde – Promover um Quadro Europeu para A Responsabilidade Social das Empresas*. Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas, 2001.

Comissão das Comunidades Europeias, *Estratégia Europeia de Responsabilidade Social para o Triénio 2011-2014*. Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas, 2011.

Conde, M.F.T., Vásquez, D. G., Marques, M. C. C. "Evolução da Responsabilidade Social Empresarial na Península Ibérica" Trabalho de Investigação (ISCAC e Un. Estremadira).

CTCP – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal- *Guia de Reestruturação de Empresas*, Ed. Projeto Novos Rumos,/Equal, Junho 2009.

Ferraz, D. (2008). "A seleção de dirigentes públicos no contexto da evolução do Estado e da Administração. Contributos para uma definição de uma política integrada". Dissertação de Mestrado em Administração e Políticas Públicas não publicada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa (ISCTE).

Ferraz, D. (2013). "Política, Administração e responsabilização de dirigentes públicos: implicações das teorias, modelos e reformas da Administração" (pp. 173-185). In C. Madureira e M. Asensio (organizadores). *Handbook de Administração Pública*. Lisboa: INA.

Gasalho, M. G., Piteira, Maria Margarida, Estudo "Perceções da responsabilidade social no setor público: O caso do Instituto da Segurança Social", 2015.

Guimarães, H.W.M. – "Responsabilidade Social da Empresa: uma visão histórica de sua problemática", in *Revista da Administração de Empresas*, de São Paulo, vol. 24, nº 4, 1984.

Heleno, M.L.L., "Avaliação do Impacto da Implementação da Responsabilidade Social através das Relações com os *Stakeholders*" - Dissertação de Mestrado e Estratégia Empresaria (Junho de 2008).

Instituto Ethos, "A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável".

Macedo, M. M. N. N. –"Considerações acerca da Responsabilidade Social Empresarial: um estudo a partir de sua evolução histórica" - Simpósio de Excelência e Gestão e Tecnologia, (UFPB 2013).

Madureira, C. & Ferraz, D. (2010). "As configurações político-administrativas e a selecção de dirigentes. O caso da Administração Pública Portuguesa". Sociologia, Problemas e Práticas, 63, CIES - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa (ISCTE), 51-69.

Madureira, C. (2013). "Profissionalização e avaliação dos dirigentes de topo na Administração Pública: o caso de Portugal" (pp. 159-172). In C. Madureira e M. Asensio (organizadores). *Handbook de Administração Pública*. Lisboa: INA.

Martins, M. A. "Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para..." ConTexto, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2º semestre 2006.

Nunes, F. (2012). "Os Diretores-Gerais: o Recrutamento das Elites Administrativas no Portugal Democrático". Tese de Doutoramento em Ciências Sociais (Sociologia Política) não publicada. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa.

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

Rocha, J. A. Oliveira; Araújo, J. F. Esteves (2007). "Administrative reform in Portugal: problems and prospects". *International Review of Administrative Sciences*, 73, pp. 583-596 (DOI: 10.1177/0020852307083461).

Rocha, A.S., *Ética, Deontologia e Responsabilidade Social*, Editora Vida Económica, 2010

Sousa, M.J. "A Responsabilidade Social de Empresas Privadas como Novo Elemento na Dinâmica Democrática no Brasil" - Programa de Formação de Conselheiros Nacionais, Curso de Especialização em Democracia Participativa," Brasília (2010).

Vários Autores, *A Face Oculta da Governança: Cidadania, Administração Pública e Sociedade*, INA (Instituto Nacional de Administração), 2003.

Vários Autores, *Responsabilidade Social*, Edições Almedina, 2014.

Versão Portuguesa da "ISO 26000", Instituto Português da Qualidade, Outubro de 2011.

Legislação com interesse

- Constituição da República Portuguesa - VII revisão constitucional (2005);

- Estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central e local do Estado e da administração regional, bem como, com as necessárias adaptações, dos institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados ou de fundos públicos (Lei nº 49/1999, de 22 de junho);

- Estatuto do Pessoal Dirigente dos serviços e organismos da Administração Pública (Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro, alterada pela Lei nº 51/2005, de 30 de agosto; Lei nº 64-A/2008, de 31 de dezembro, Lei nº 3-B/2010, de 28 de abril; Lei nº 64/2011, de 22 de dezembro; Lei nº 68/2013, de 29 de agosto e Lei nº 128/2015, de 3 de setembro);

- Lei Orgânica do XXI Governo;

- Lei Quadro dos Institutos Públicos (Lei nº 3/2004, de 15 de janeiro, alterada pela Lei nº51/2005, de 30 de agosto; Decreto-Lei nº200/2006, de 25 de outubro; Decreto-Lei nº105/2007, de 3 de abril; Lei nº 64-A/2008, de 31 de dezembro; Decreto-Lei nº 40/2011, de 22 de março; Resolução da Assembleia da República nº86/2011, de 11 de abril; Lei nº 57/201, de 28 de novembro; Decreto-Lei nº 5/2012, de 17 de janeiro; Decreto-Lei nº 123/2014, de 20 de junho; Lei nº 24/2012, de 9 de julho; Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro; Decreto-Lei nº 102/2013, de 25 de julho; Decreto-Lei nº 40/2015, de 16 de março e Decreto-Lei nº 96/2015, de 29 de maio);

- Lei-Quadro das Fundações (Lei nº 24/2012, de 9 de julho, alterada pela Lei nº 150/2015, de 10 de setembro);

- Modificação dos procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior da Administração Pública (Lei nº 64/2011, de 22 de dezembro);

- Regime jurídico e condições de exercício das funções de direção e chefia (Lei nº 191-F/1979, de 26 de junho);

- Regime Jurídico do Setor Público Empresarial (Decreto-Lei nº 133/2013, de 3 de outubro, alterada pela Lei nº75-A/2014, de 30 de setembro e pela Lei nº42/2016, de 28 de dezembro)

- Revisão do estatuto do pessoal dirigente da função pública (Decreto-Lei nº 323/1989, de 26 de setembro);

- Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, alterada pela Lei nº 64-A/2008, de 31 de dezembro; Lei nº 55-A/2010, de 31 de dezembro; e Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro).

Links úteis

- Aplicação dos Princípios da Governação Corporativa ao Setor Público:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200002

- CSR in the Public Sector
http://www.csrhub.ie/CSR-in-the-Public-Sector/

- Desenvolvimento sustentável: a responsabilidade social no setor público empresarial:
http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/8582

- Estratégia europeia de Responsabilidade Social na Administração Pública:
http://www.aceesa-atlantico.org/srs/apresentacoes/responsabilidade_social.pdf

- Fusões e aquisições de empresas:
https://pt.linkedin.com/pulse/fus%C3%B5es-e-aquisi%C3%A7%C3%B5es-de-empresas-conceitos-tipos-opera%C3%A7%C3%B5es-lima

- "Glossário de Responsabilidade Social" desenvolvido por RSO PT, GT ISO 2600, 2015:
http://cite.gov.pt/pt/destaques/noticia362.html

- Ireland's National Plan on Corporate Social Responsibility:
https://www.djei.ie/en/Publications/Publication-files/Good-for-business-Good-for-the-community.pdf

- NP4469 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social:
http://www.sgs.pt/pt-PT/Sustainability/Social-Sustainability/Social-Responsibility-SR/Social-Responsibility-Management-Systems.aspx

- Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study
http://documents.worldbank.org/curated/en/284431468340215496/pdf/346550CSR1CSR1interior.pdf

- SA 8000 - Social Accountability International (SAI):
http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1689

- Site do Eco Desenvolvimento:
http://www.ecodesenvolvimento.org/iso26000/o-que-e-iso26000#ixzz4uSWEpVCO

- Site ISO 26000:
https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es

- The Role of Public Sector In Corporate Social Responsibility Development in Lithuani:
http://www.journals.vu.lt/ekonomika/article/viewFile/1055/544

- Transparência municipal no Brasil - Instituto Ethos:
https://www3.ethos.org.br/cedoc/cidade-transparente-avaliacao-da-transparencia-municipal-nas-capitais-brasileiras/#.Wc94iVtSzcs

- "Uma Visão da Responsabilidade Social", desenvolvido por RSO PT, GT ISO 2600, 2015:
http://cite.gov.pt/assts_scratches/brochura_rsopt.pdf

Artigos e Estudos

- A Governação nas Autarquias Locais, Bilhim, João, SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação - Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A., 2004

- A responsabilidade e a cidadania na Administração Pública, Mozzicafreddo, Juan, Docente do ISCTE e investigador do CIES, 2002

- As Práticas dos Gestores Públicos em Portugal e os Códigos de Ética (The Practices of Public Managers in Portugal and the Codes of Ethics), Bilhim, João, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) da Universidade de Lisboa (UL) – Lisboa, Portugal, 2014

- Promoting Public Trust in Public Organizations: Explaining the Role of Public Accountability, Hassan Danaee Fard & Ali Asghar Anvary Rostamy, 2007

- Responsabilidade Social como instrumento de Política Pública: estudo aplicado a organismos do Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território, Porto Ribeiro, Francisco José, Tese de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2013

grace