

CER
RESPONSÁVEL



MANUAL
DE COMUNICAÇÃO
DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL

MANUAL
DE COMUNICAÇÃO
DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL

MENSAGEM
DO PRESIDENTE
DA **APICER**



É BOM RECORDAR ESSE HISTÓRICO DE BOAS PRÁTICAS QUE MUITAS EMPRESAS MANTIVERAM AO LONGO DOS ANOS, APOIANDO A CONSTRUÇÃO DE ESCOLAS, CRECHES, CENTROS DE ASSISTÊNCIA E ASSOCIAÇÕES LOCAIS. ”

Falar de Responsabilidade Social das Empresas num setor tradicional como a Cerâmica, é desde logo reconhecer que a dimensão desta indústria, integrada nas comunidades locais e regionais em que se inclui, tem tido tradução nos inúmeros exemplos práticos que resultam do diálogo mantido entre as empresas e o meio em que se inserem.

Por isto, e como introdução a este Manual, é bom recordar esse histórico de boas práticas que muitas empresas mantiveram ao longo dos anos, apoiando a construção de escolas, creches, centros de assistência e associações locais, muitas vezes começados e concluídos em estreita conjugação de esforços das pessoas com os produtos.

A iniciativa de quem promoveu esse património, tal como os materiais e as populações que o construíram, são ainda hoje um repositório vivo de responsabilidade social partilhada por pessoas e organizações, nas quais as empresas de cerâmica detêm uma quota legítima.

Porém, o Mundo abriu-se e cresceu para o diálogo! Com esta abertura, cresceram também as preocupações sociais e am-

bientais, e a dimensão do diálogo deixou de poder ser feita apenas a nível da própria empresa e da comunidade local, para se alargar a outros domínios, com outro espaço.

A empresa, como ponto de encontro de pessoas, produtos e mercado, vê assim ampliada a sua Responsabilidade Social, de modo a acompanhar a nova envolvente económica e ambiental em que está agora inserida, e reforçando a sua **competitividade em articulação com o desenvolvimento**.

O **mercado** reconhece esta articulação.

As **pessoas**, quer sejam os colaboradores internos quer sejam os parceiros externos com os quais a empresa se relaciona, melhoram a sua disponibilidade e empenho.

Os **produtos** têm que adaptar-se de acordo com a multifuncionalidade que lhes é exigível.

Em qualquer dos casos, estamos perante investimentos necessários ao crescimento económico, para o qual o CER RESPONSÁVEL pretende ser apenas um contributo.

DISCLAIMER LINGUAGEM INCLUSIVA

Dada a extensão dos conteúdos publicados de seguida, optámos por prescindir das referências de desagregação por género, ignorando aquela que é considerada como uma boa prática, ao nível da linguagem inclusiva.

Porque entendemos que as nossas preocupações no plano da igualdade de oportunidades são do conhecimento generalizado do público alvo, consideramos que esta opção em nada prejudica a publicação do presente manual.



ÍNDICE

INTRODUÇÃO	6
A APICER E A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	8
PROJETO CER RESPONSÁVEL	10
A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS O QUE É E PORQUÊ INVESTIR?	12
STAKEHOLDERS O QUE SÃO E COMO IDENTIFICO OS DA MINHA ORGANIZAÇÃO?	14
COMO COMUNICO?	17
INTERNAMENTE	18
EXTERNAMENTE	24
SÍNTESE	30
BIBLIOGRAFIA	32
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO MANUAL DÊ-NOS O SEU FEEDBACK!	33

INTRO DUÇÃO

ATUALMENTE DESENVOLVE-SE A PERCEÇÃO POR PARTE DAS EMPRESAS DE QUE O SUCESSO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL NÃO PODE SER ALCANÇADO APENAS ATRAVÉS DA MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS A CURTO PRAZO, MAS, TAMBÉM, ATRAVÉS DE UM COMPORTAMENTO RESPONSÁVEL ORIENTADO PARA O MERCADO. A PROCURA DA EXCELÊNCIA PASSA POR CONSIDERAR O TRINÓMIO ECONOMIA, SOCIEDADE E AMBIENTE, SENDO ESTES OS PILARES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.



São vários os fatores que motivam esta recente evolução nos modelos de gestão, que integram a responsabilidade social:

NOVAS PREOCUPAÇÕES E EXPETATIVAS dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas, entidades privadas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala;

A **EXISTÊNCIA DE CRITÉRIOS SOCIAIS** que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;

A **PREOCUPAÇÃO CRESCENTE** face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas;

A **TRANSPARÊNCIA** gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação.



Apesar de inúmeras Pequenas e Médias Empresas já assumirem a sua responsabilidade social, torna-se cada vez mais importante a prossecução das iniciativas de sensibilização e de apoio à difusão de boas práticas, de modo a contribuir para uma maior divulgação do conceito. É nesta linha que se fundamenta o projeto **CER Responsável**, desenvolvido pela APICER: divulgar o conceito de RSE junto dos seus associados e outras empresas do setor, através da sensibilização e partilha de boas práticas socialmente responsáveis, permitindo desta forma, reforçar a competitividade do setor da cerâmica em Portugal.

O Manual de Comunicação de Responsabilidade Social integra uma das atividades desse projeto que foi desenvolvido no âmbito do Sistema de Incentivos às Ações Coletivas do COMPETE - Programa Operacional Fatores de Competitividade do QREN, em parceria com a CH Business Consulting e a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Este Manual destina-se a empresas que desejam desenvolver práticas ao nível da comunicação com as partes interessadas internas e externas da organização. Trata-se de uma ferramenta inovadora, que se pretende que tenha uma valia essencialmente instrumental e operacional.

Num primeiro momento, enquadrar-se-ão os conceitos de responsabilidade social das empresas e de stakeholders/partes interessadas. Pretende-se dar a conhecer às empresas do setor da cerâmica alguns critérios que lhes permitam identificar as suas partes interessadas. Num segundo momento, e numa lógica muito prática, elencam-se algumas formas de comunicar com os elementos internos e externos às organizações. Ao disseminar estas práticas, pretende-se incentivar as empresas a adotá-las, adaptando-as para a sua realidade organizacional.

APICER

E A RESPONSABILIDADE
SOCIAL DAS EMPRESAS



A APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica - é uma associação sem fins lucrativos, que tem por missão representar os associados da indústria da cerâmica nacional e defender os seus interesses empresariais, de forma a promover o aumento da competitividade do setor, assegurando um desenvolvimento sustentável e o fortalecimento da cooperação interempresarial e intersetorial.

A sua atividade centra-se na procura de condições necessárias que visem a contínua modernidade do setor de cerâmica e que fortaleçam a competitividade das empresas que o constituem, com o objetivo de:

DISPONIBILIZAR informação tratada que sirva os interesses da gestão,

PROMOVER ou **APOIAR** projetos relevantes para a indústria,

FOMENTAR projetos na área da cooperação empresarial,

DESENVOLVER iniciativas e colaborar em áreas com especial impacto no setor, nomeadamente questões ambientais, energia e combustíveis, matérias-primas, ensino e formação profissional, higiene e segurança, qualidade, responsabilidade social, entre outras.

Neste âmbito, a APICER reconhece a sua responsabilidade no desenvolvimento de projetos de interesse coletivo para os seus associados e restantes agentes económicos ligados ao setor, que permitam, nesta área específica de intervenção:

A PROMOÇÃO DA RSE COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

A IMPLEMENTAÇÃO DE INICIATIVAS OU PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL QUE CONDUZAM A UM MELHOR RELACIONAMENTO COM OS SEUS STAKEHOLDERS (PARTES INTERESSADAS).

O desafio a que se propõe a APICER em abraçar um projeto de interesse coletivo no âmbito desta temática, orientado para um setor tradicional e de elevada importância económica para o país, reflete uma grande aposta na inovação e no reconhecimento de que os investimentos na RSE são compensatórios para as empresas, do ponto de vista de notoriedade e rentabilidade. A integração da RSE nas estratégias de gestão e governação das empresas reforça a sua capacidade competitiva e, em simultâneo, ajuda a consolidar a ação da organização na comunidade em que está inserida, contribuindo para o seu desenvolvimento.

Esta intervenção enquadra-se ainda na estratégia que tem vindo a ser desenvolvida pela APICER na promoção da imagem do setor no contexto nacional e internacional.



O PROJETO **CER** **RESPONSÁVEL**

O projeto Cer Responsável tem por objetivo estratégico sensibilizar os empresários do setor da cerâmica, a nível nacional, para a adoção de práticas que conduzam a uma qualificação da sua performance social e ambiental, promovendo o relacionamento com os seus stakeholders e estabelecendo boas redes de comunicação com os mesmos, com vista a:

MELHORAR a produtividade e competitividade das empresas do setor da cerâmica.

.....

PROMOVER boas práticas de Responsabilidade Social.

.....

MELHORAR a imagem das empresas do setor a nível nacional e internacional.

A concretização destes objetivos estratégicos passa pela implementação de um conjunto de atividades de projeto que têm em vista a disseminação de práticas e incorporação de conceitos nos empresários do setor:

LEVANTAMENTO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Estudo científico realizado com o objetivo de conhecer o estado da arte em matéria de responsabilidade social no setor da cerâmica.

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR DA CERÂMICA

Sinalização de boas práticas nas empresas e sua divulgação em jeito de disseminação e de reconhecimento das empresas.

MANUAL DE COMUNICAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Divulgação de estratégias para comunicar com partes interessadas.

WORKSHOPS TEMÁTICOS

A cerâmica estrutural na recuperação do património monumental.

A cerâmica de pavimentos e revestimentos e louça sanitária na construção sustentável.

A cerâmica decorativa na empregabilidade e promoção da igualdade do género.

O contributo dos produtos cerâmicos na valorização ambiental e no domínio da saúde.

EDIÇÃO ESPECIAL DA REVISTA KÉRAMICA

Edição dedicada ao tema da responsabilidade social que contará, entre outros, com artigos de opinião, resultados do estudo científico, divulgação de boas práticas das empresas.

INICIATIVAS DE VOLUNTARIADO SOCIAL

SEMINÁRIO DE DISSEMINAÇÃO DE RESULTADOS

Partilha de experiências das empresas e avaliação do projeto.



A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

O QUE É E PORQUÊ INVESTIR?

A maioria das definições de RSE descreve-a como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas.

Ser socialmente responsável implica que as empresas não se restrinjam ao cumprimento das obrigações legais. As empresas deverão ir mais além através de um maior investimento no seu capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais. Esta estratégia de responsabilidade social, para além de integrada na gestão do negócio, deverá contribuir para o crescimento económico da organização, ao mesmo tempo que promove uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo. Em suma, a Responsabilidade Social assenta no trinómio: Economia, Sociedade e Ambiente.

São várias as evidências que sugerem que ir para além do simples cumprimento da legislação pode aumentar a competitividade de uma empresa. Assim, o facto de se apostar no domínio social, por exemplo, em termos de condições de trabalho ou de relações com colaboradores é passível de ter um efeito direto sobre a produtividade.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

INTERNA

Gestão dos Recursos Humanos

Saúde e Segurança no trabalho

Adaptação à mudança

Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais

EXTERNA

Comunidades locais

Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores

Direitos humanos

Preocupações ambientais globais

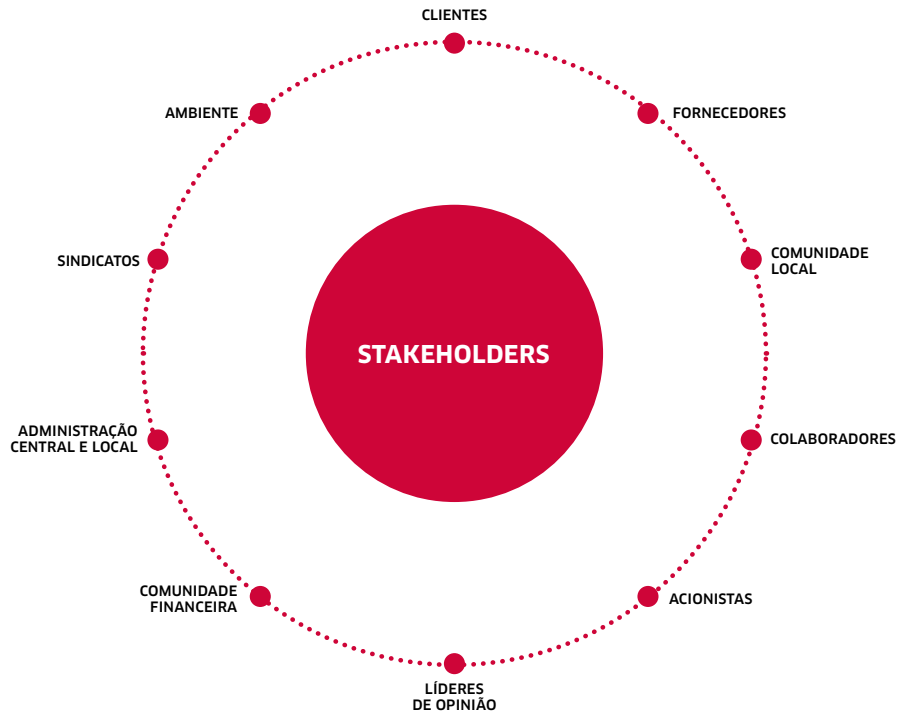
O investimento nesta área possibilita ainda, como expresso no Livro Verde da Comissão Europeia, uma melhor gestão da mudança e a conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada, fundamental tendo em conta a atual conjuntura económica social.

O impacto económico da responsabilidade social das empresas traduz-se em efeitos diretos e indiretos. Os resultados positivos diretos podem derivar, por exemplo, de um melhor ambiente de trabalho, levando a um maior empenhamento e uma maior produtividade dos trabalhadores, ou de uma utilização mais eficaz dos recursos naturais. Os efeitos indiretos são consequência da crescente atenção dos consumidores e dos investidores, o que aumentará as oportunidades de mercado. Inversamente, as críticas dirigidas à prática de uma empresa poderão, por vezes, ter um efeito negativo sobre a sua reputação, afetando ativos fundamentais - as suas marcas e a sua imagem.

A RSE é apresentada pela Comissão Europeia (CE, 2001) segundo duas dimensões: interna e externa. A nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, em primeiro lugar, os colaboradores e relacionam-se com o investimento no capital humano, na saúde e segurança e na gestão da mu-

dança. Ao nível das práticas ambientalmente responsáveis as empresas devem ter principalmente em conta a gestão dos recursos naturais explorados no processo produtivo. No entanto, a responsabilidade social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo um vasto espetro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente. Num mundo de investimentos multinacionais e de cadeias de produção globais, a responsabilidade social das empresas terá também de estender-se para além das fronteiras da Europa.

STAKE HOLDERS



O QUE SÃO E COMO IDENTIFICO OS DA MINHA ORGANIZAÇÃO?

A RSE 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.

O termo stakeholder refere-se aos membros/grupos da sociedade que são mais importantes para o negócio e para os quais a empresa deve ser responsável.

Caberá à organização identificar quais os stakeholders mais envolvidos na sua atividade empresarial. De acordo com a Norma Portuguesa de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, a NP 4469-1: 2008, para identificar as partes interessadas da organização, a Gestão de Topo deverá procurar responder, de forma clara e concisa, a questões como:

QUEM É QUE USA O QUE PRODUZIMOS (PRODUTOS/ SERVIÇOS)?

.....

QUEM NOS AJUDA A CONCEBÊ-LOS E/OU PRODUZI-LOS?

.....

A QUEM TEMOS DE PRESTAR CONTAS DOS RESULTADOS DA NOSSA ATIVIDADE?

.....

QUEM É MAIS AFETADO PELA NOSSA ATIVIDADE?

Em primeiro lugar, dever-se-ão identificar as partes interessadas. A identificação das mesmas deverá ter em conta a escala, natureza, localização geográfica das atividades e produtos da organização. Adicionalmente, devem-se considerar os seguintes critérios:

VÍNCULO

As partes interessadas para com as quais a organização tem, ou poderá vir a ter, no futuro, obrigações legais, financeiras ou operacionais na forma de regulamentos, contratos, políticas ou códigos de conduta. **EX.** COLABORADORES, AUTORIDADES LOCAIS, SINDICATOS

INFLUÊNCIA

As partes interessadas que influenciem ou possam vir a influenciar a capacidade da organização atingir os seus objetivos, independentemente das suas ações serem no sentido de facilitar ou de dificultar o seu desempenho.

EX. AUTORIDADES LOCAIS, ACIONISTAS

PROXIMIDADE

As partes interessadas com as quais a organização interage mais, incluindo:

- ! internas (colaboradores e acionistas)
- ! relações duradouras (parceiros de negócio)
- ! dependente nas operações do quotidiano (autoridades locais, empresas de trabalho temporário, fornecedores locais)

DEPENDÊNCIA

As partes interessadas que estão direta ou indiretamente dependentes das atividades e produtos da organização em termos:

- ! económicos ou financeiros **EX.** SE EMPREGADOR ÚNICO OU FORNECEDOR ÚNICO DE BENS/SERVIÇOS
- ! de infraestrutura regional ou local **EX.** ESCOLAS, HOSPITAIS
- ! de satisfação de necessidades básicas **EX.** FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS, ÁGUA, ELETRICIDADE

REPRESENTAÇÃO

As partes interessadas que através de disposições legais, estatutos, costumes ou cultura podem legitimamente reclamar e representar outros indivíduos. **EX.** REPRESENTANTES DA COMUNIDADE LOCAL E DE CONSUMIDORES, ASSOCIAÇÕES SINDICAIS, ONG

Estão aqui incluídos os representantes das partes interessadas sem voz. **EX.** AMBIENTE E GERAÇÕES FUTURAS

Depois de identificadas as partes interessadas, dever-se-á avaliar a sua significância. Para tal, a empresa deve determinar:

QUAIS PODEM VIR A SER MAIS AFETADAS PELA ATIVIDADE DA EMPRESA?

QUAIS AS QUE PODEM AFETAR MAIS A ATIVIDADE DA EMPRESA?

COMO COMUNICO?

A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES PODE SER COMUNICADA RECORRENDO A VÁRIOS CANAIS E MEIOS DE COMUNICAÇÃO, INTERNOS E EXTERNOS, DEPENDENDO DO STAKEHOLDER RECETOR DA COMUNICAÇÃO. A COMUNICAÇÃO É ESSENCIAL NO ÂMBITO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL JÁ QUE AS ORGANIZAÇÕES NÃO VIVEM ISOLADAS, RELACIONAM-SE CONTINUAMENTE COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES E COM O SEU MEIO AMBIENTE.

COMUNICAR INTERNAMENTE

A comunicação nas empresas inicia no seu interior, entre os acionistas ou a administração e os colaboradores. Para que esta seja coerente e adaptada, tem de ser efetuada em ambos os sentidos, de forma ascendente e descendente.

As empresas devem promover uma gestão participada por parte dos colaboradores na definição e estabelecimento de objetivos, na organização operacional e no levantamento de necessidades para uma melhor integração das valências económica, social e ambiental. Os colaboradores devem ser motivados a participar através de incentivos e reconhecimento do valor acrescentado das suas propostas de melhoria. A par deste incentivo, os colaboradores devem ser responsabilizados pelas suas sugestões e ações.

Uma estratégia de comunicação interna de RSE pode trazer vários benefícios para a organização:





Sugerem-se, de seguida, algumas boas práticas passíveis de serem adotadas e adaptadas para a sua empresa.

MANUAL DE ACOLHIMENTO

O QUE É?

Um Manual de Acolhimento é uma publicação da organização, normalmente da responsabilidade do departamento de Recursos Humanos que é entregue a todos os novos colaboradores com o intuito de lhes fornecer informações relevantes sobre a empresa, os seus procedimentos e o seu dia a dia.

COMO FAZER?

Ao construir um Manual de Acolhimento, dever-se-á procurar o melhor equilíbrio entre a quantidade de informação e pertinência dessa informação. Neste sentido, este documento deverá incluir apenas a informação indispensável para o colaborador. Como exemplos de conteúdos a integrar sugere-se:

Boas vindas, Apresentação da Organização e da sua estrutura, Legislação/Regulamentos no domínio das relações do trabalho, Estruturas Representativas dos Colaboradores, Benefícios sociais, Serviços de apoio e assistência social, Política de recursos humanos, indicações relativas ao Sistema de Gestão da Qualidade ou de Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho.

PORQUÊ?

A gestão da comunicação deve garantir que, desde a sua entrada, um novo colaborador incorpore um mapa interpretativo da empresa, o mais coincidente possível com os restantes elementos na organização.

CÓDIGO DE ÉTICA

O QUE É?

Um Código de Ética é um documento em que a empresa estabelece certos objetivos de caráter ético que deseja conseguir, dentro e fora da mesma, atendendo às diversas partes interessadas, e que contém uma declaração de objetivos, os princípios éticos fundamentais e a concretização da missão e objetivos da empresa.

COMO FAZER?

Em primeiro lugar deve-se planejar a elaboração e implementação deste código, refletindo sobre o sistema de valores e selecionando abordagens, métodos e ferramentas. A elaboração do código de ética deve seguir os seguintes passos:

1. Relação com visão e missão da organização
2. Definição do âmbito de aplicação do código de ética
3. Auscultação das partes interessadas
4. Definição de atributos quantificáveis

5. Definição dos compromissos das pessoas e da organização
6. Aceitação do código de ética
7. Identificação de situações problema

Depois de elaborado, o código deve ser implementado e operacionalizado. Assim, devem ser definidas metas e indicadores para o desempenho ético, bem como o processo de comunicação interna e externa do código.

Por último, deve-se monitorizar e verificar a eficácia e a melhoria contínua.

PORQUÊ?

A afirmação pública do compromisso de respeitar determinados valores éticos na sua atuação tem sido considerada cada vez mais importante pelas empresas, como forma de garantia da sua própria competitividade.

CÓDIGO DE CONDUTA

O QUE É?

Um Código de Conduta é um conjunto de regras para orientar e disciplinar a conduta de um determinado grupo de pessoas de acordo com os seus princípios. Para implementar um Código de conduta dirigido aos colaboradores de uma organização implica que a gestão de topo esteja comprometida na adoção, integração e disseminação do próprio código.

COMO FAZER?

1. Determinar os objetivos do código.
2. Recolher e avaliar a informação – deve-se recolher informação relativamente às questões que o código tenta abordar e de que forma estas questões afetam as atividades da organização.
3. Obter e avaliar os contributos dos colaboradores.
4. Elaborar do Código – o código deverá ser redigido numa linguagem simples e clara, de forma concisa, exata e transparente.

5. Definir os indicadores de monitorização – dever-se-ão definir indicadores de forma a compreender se o instrumento satisfaz os seus objetivos.
6. Definir da forma de implementação, manutenção e melhoria do código e os recursos necessários para estes procedimentos.

PORQUÊ?

O Código de Conduta é a continuidade dos valores da própria empresa. Ao disponibilizar informações que permitam e auxiliem o colaborador a tomar decisões no seu dia a dia de acordo com o que é defendido na empresa, a própria empresa assegura que nas relações com outras partes interessadas será bem representada. Este código não só responsabiliza os colaboradores como a própria empresa, sendo que a gestão de topo assume os compromissos que nele constam.

PROMOÇÃO DE REUNIÕES OU CRIAÇÃO DE GRUPOS DE MELHORIA

O QUE É?

Encontros ou criação de grupos de colaboradores que possibilitem a discussão de temáticas relevantes para a atividade organizacional, com vista à resolução de problemas e tomada de decisão.

COMO FAZER?

As reuniões requerem um planeamento das suas etapas: preparação, desenvolvimento/animação e avaliação, ou seja, elas necessitam de ser previamente pensadas, ordenadas e articuladas.

Neste sentido, devem ser colocadas algumas questões prévias: qual o tema, motivo e objetivo da reunião? Quem são os participantes? Qual a ordem de trabalhos? Onde e quando se realiza? Qual o estilo de animação mais apropriado? Que meios ou apoios didáticos são necessários? Depois de responder a estas questões a convocatória deverá ser efetuada.

Aquando do desenvolvimento da reunião, é importante que num primeiro momento se acolham e apresentem os intervenientes, num segundo momento se desenvolva o tema da reunião (introduzindo-o, discutindo-o, tomando decisões e planeando ações) e, por fim, se avalie a reunião.

Estes grupos de trabalho ou reuniões têm alguns riscos a ter em consideração para que esta boa prática seja implementada de forma a potenciar a atividade organizacional. Devido ao dispêndio de tempo que envolvem, estes encontros podem adiar a tomada de decisão para um momento em que esta já não é oportuna. Por outro lado, quando as pessoas participam nestes grupos de trabalho, criam expectativas de que os seus pontos de

vista sejam consignados na decisão final e se tal não acontecer podem emergir sentimentos de frustração e desmotivação.

Em suma, denotam-se diversas desvantagens e riscos que, se forem tidos em consideração no sentido da sua minimização, aumentam o potencial destes encontros na melhoria da qualidade decisória.

PORQUÊ?

As reuniões, os fóruns de discussão ou os grupos de melhoria podem ser uma das ferramentas mais produtivas para estimular ideias, fomentar o sentido de espírito de equipa, gerar planos de ação, proporcionar orientações valiosas, e, conseqüentemente, melhorar a produtividade.

Entre as potenciais vantagens das reuniões/fóruns de discussão ou grupos de melhoria, destacam-se as seguintes:

- | A partilha de informações e conhecimentos.
- | Pessoas adquirem uma visão mais abrangente da organização.
- | A convivência pode fazer cair barreiras de comunicação e facilitar a colaboração.
- | Ao difundirem as responsabilidades por diversas pessoas, facilitam a tomada de decisões impopulares.
- | Pelo facto de os participantes se sentirem integrados, é presumível que se empenhem mais vigorosamente na sua implementação.
- | Criação de uma “Mente Social” – o grupo decide melhor do que os membros isoladamente (2+2=5).

PROMOÇÃO DE ENCONTROS REGULARES DOS COLABORADORES

O QUE É?

Os encontros regulares com colaboradores podem ter uma componente de lazer, de forma a motivar os colaboradores e reforçar os laços de confiança entre os mesmos. Estes encontros podem ainda ter uma finalidade de comunicar os objetivos da empresa, a sua estratégia, os seus resultados, entre outros.

COMO FAZER?

- | Realização de reuniões periódicas (semanais, mensais, trimestrais, anuais) com os seus trabalhadores para fazer o ponto de situação das atividades da mesma;
- | Proporcionar a participação de todos os interessados na tomada de decisão da organização.
- | A troca de experiências entre departamentos, poderá também ser um importante meio de promover e partilhar práticas desenvolvidas pelos vários setores da organização.
- | Promoção de encontros informais entre estes, nomeadamente, pequenos-almoços/ almoços/jantares da organização e/ou equipa, ou eventos de comemoração do aniversário da organização.
- | O desenvolvimento de ações de formação interna revela-se importante na comunicação e promoção de práticas de responsabilidade social, uma vez que é possível, através destas

ações despertar os colaboradores para estas questões, bem como outras consideradas importantes para garantir o bom desempenho destes na organização.

PORQUÊ?

Encontros regulares de e com colaboradores permitem a promoção do espírito de grupo e equipa, a coesão e o estabelecimento de uma relação de confiança entre os colaboradores da organização.

Comunicar a estratégia da empresa, bem como os seus objetivos e resultados faz com que os colaboradores se sintam valorizados na empresa e é uma forma de promover o engagement, isto é, o sentimento de pertença pela organização. Os diretores deverão ser capazes de expor as suas mensagens com impacto, desenvolver laços emocionais e falarem melhor com os colaboradores e públicos alvo da empresa. Assim, os líderes têm que se comprometer e acreditar no poder da comunicação interna.

PUBLICAÇÃO DE DOCUMENTOS INTERNOS/DESENVOLVIMENTO DE INICIATIVAS INTERNAS

O QUE É?

Instrumentos de comunicação escrita com um papel fundamental nos objetivos de integração, aperfeiçoamento do clima organizacional, preservação da cultura da organização, transparência, desenvolvimento e formação, introdução de mudanças e divulgação de iniciativas internas.

COMO FAZER?

- | Criar cartazes para divulgação de iniciativas da organização
- | Elaborar periodicamente documentos orientadores, tais como memorandos, circulares e e-mails
- | Fazer boletins informativos e/ou brochuras internas sobre as atividades da organização
- | Elaborar um Jornal interno onde são divulgadas as últimas novidades da organização
- | Recorrer à intranet que, se atualizada diariamente e definida como homepage de cada utilizador da organização, permite a visualização contínua de informação sobre esta.
- | Criar uma caixa de sugestões nas instalações da organização permitirá também aumentar a participação dos colaboradores na organização de forma a que possam fazer sugestões para

a melhoria dos processos de gestão, responsabilidade social, comunicação, entre outros, utilizados na mesma.

- | Realizar um concurso de criatividade onde os colaboradores são desafiados a criarem novas ideias e/ou produtos para a organização, abrindo a possibilidade de estes produtos virem a ser utilizados e inseridos nos processos de gestão ou produção desta. Assim, não só se podem criar produtos inovadores, bem como aumentar os níveis de participação dos colaboradores na organização.
- | Realizar exposições internas na organização para dar a conhecer aos colaboradores os seus produtos, práticas, entre outros.

PORQUÊ?

Estas várias formas de comunicar contribuem para harmonizar a vida, a compreensão e o respeito pelo grupo na organização. Através destes podem-se divulgar resultados, transmitir informações e promover não só a comunicação descendente mas também incentivar a comunicação ascendente.

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

O QUE É?

O empenho, a todos os níveis, dos Colaboradores e Gestores é cada vez mais considerado uma condição indispensável para uma organização enfrentar com sucesso os desafios com que se confronta em mercados cada vez mais competitivos.

COMO FAZER?

Focus group

Consiste em criar uma discussão moderada entre 8 a 12 participantes. Estas discussões de grupo costumam durar entre uma hora e meia e duas horas e devem ser coordenadas por um moderador com formação na área. O moderador deverá ser, também, um facilitador da sessão, pois para além de regular a sessão dentro dos seus moldes, vai também ajudar o grupo a interagir.

Questionários/Inquéritos

Reunir um conjunto de itens que reflitam temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

PORQUÊ?

A criação de instrumentos que permitam analisar a motivação, satisfação do colaborador bem como o ambiente de trabalho da organização, revela-se fundamental no sentido de adequar as práticas de responsabilidade social internas e externas, às necessidades e interesses dos colaboradores.

COMUNICAR EXTERNAMENTE

Atualmente, a comunicação é considerada uma ferramenta estratégica das empresas. No ambiente empresarial, a comunicação eficaz é fundamental pois exerce poder no equilíbrio, desenvolvimento e expansão das empresas.

Uma estratégia de comunicação externa de RSE pode trazer vários benefícios para a organização:





Sugerem-se, de seguida, algumas boas práticas passíveis de serem adotadas e adaptadas para a sua empresa.

PRODUÇÃO PERIÓDICA DE MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O QUE É?

Documentos que contenham informação pertinente sobre a organização, não só sobre os seus produtos/serviços, mas também sobre as suas boas práticas em termos ambientais e sociais.

COMO FAZER?

Poderá optar pela edição periódica de brochuras, newsletters, stand-up, revistas, cartazes, folhetos, entre outros materiais. Estes poderão ser disponibilizados no site da empresa, enviados por carta ou por e-mail.

Será importante criar uma mailing list para o envio de informação. Manter uma lista de contactos permanentemente atualizada, estruturada e dividida por segmentos-alvo, é fundamental para comunicar com o exterior e dar a conhecer as políticas, práticas, posicionamento e comportamentos da organização.

PORQUÊ?

Dar a conhecer, ao exterior, as práticas de responsabilidade social, que a organização desenvolve é essencial para aumentar a credibilidade da organização e melhorar os níveis de confiança entre esta e os seus stakeholders.

OBTENÇÃO DE RÓTULOS SOCIAIS E ECOLÓGICOS

O QUE É?

Os rótulos sociais e ecológicos são etiquetas relacionadas com o marketing dos produtos e serviços que cumprem com critérios sociais, ecológicos e de saúde. Os rótulos sociais são instrumentos reguladores que implicam a garantia de que as atividades da empresa se encontram isentas de explorações ou abusos.

COMO FAZER?

Há muitos rótulos ambientais, tanto na Europa como noutros locais. Alguns salientam problemas ecológicos específicos, como a reciclagem, a biodegradabilidade ou a eficiência energética. Outros são válidos e reconhecidos apenas em determinados países. Alguns fabricantes colocam no mercado produtos pretensamente “verdes” sem que os mesmos tenham sido objeto de avaliação independente.

O Sistema do Rótulo Ecológico da UE é um instrumento voluntário que promove bens e serviços com impacto ambiental reduzido, atribuindo-lhes um símbolo distintivo da qualidade ambiental: **a Flor**.

O Rótulo só é atribuído às marcas mais amigas do ambiente, em cada grupo de produtos. A Flor é um meio precioso para compradores públicos porque ajuda a identificação de produ-

tos verdes. Entre as iniciativas semelhantes, só o Sistema do Rótulo Ecológico da UE:

- | é reconhecido em toda a União Europeia, Noruega, Liechtenstein e Islândia;
- | exige uma avaliação do produto por um organismo independente; e
- | avalia todo o impacto ambiental do produto, desde a extração das matérias
- | primas até a sua eventual eliminação (a abordagem “do berço ao túmulo”).

O Rótulo pode ser solicitado por:

- | fabricantes e prestadores de serviços;
- | importadores; e
- | retalhistas, para produtos com as suas próprias marcas comerciais.

PORQUÊ?

Os rótulos sociais e ecológicos contribuem, pela difusão de boas práticas, para a generalização de procedimentos socialmente responsáveis.

As características relevantes em termos de RSE podem, através de uma rotulagem adequada, constituir uma excelente oportunidade de divulgação de atividades empresariais sustentáveis. Contudo, a fiabilidade da ação de rotulagem e o seu cumprimento com critérios mínimos não é transparente nem garantida em todas as situações.

VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

O QUE É?

Uma organização que promove ações de voluntariado é aquela que dedica parte do seu tempo e das suas competências, de forma espontânea e desinteressada, à comunidade. Assim, o voluntariado empresarial pode ser definido como “o conjunto de ações realizadas por empresas, ou qualquer outra forma de apoio ou incentivo dessas empresas que visem o envolvimento dos seus colaboradores, disponibilizando o seu tempo

e competências, em atividades voluntárias na comunidade” (GRACE, 2006).

COMO FAZER?

Para desenvolver um projeto de voluntariado empresarial é necessário, em primeiro lugar, que este esteja em sintonia com a missão e valores da empresa e que tenha por objetivo um

desenvolvimento sustentado na comunidade. Para elaborar um programa, dever-se-ão seguir os seguintes passos:

1. Promover uma reflexão sobre a cultura da empresa
2. Formar uma equipa de trabalho
3. Definir o processo
4. Assinalar as formas de contribuição/envolvimento dos colaboradores
5. Identificar necessidades da comunidade
6. Transformar as ideias em propostas
7. Pôr em prática o programa
8. Avaliar o programa e Valorizar, Reconhecer e Comunicar!

PORQUÊ?

A implementação de programas de voluntariado pode ser uma opção estratégica da organização, sendo que pode trazer um valor acrescido para a comunidade, para a empresa e para os próprios colaboradores que nele estão envolvidos. Entre os vários benefícios que podem advir da implementação de um programa de voluntariado contam-se:

- | contribui para a atracção e retenção de colaboradores qualificados
- | contribui para o aumento do grau de satisfação dos colaboradores
- | contribui para o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais dos colaboradores
- | contribui para a redução do stress e aumento do sentido de responsabilidade, da criatividade e da auto-estima dos colaboradores
- | contribui para o aumento e melhoria das relações interpessoais entre membros da empresa
- | permite obviar problemas que aflijam verdadeiramente a comunidade, resultando em melhorias na qualidade de vida, ajudando a construir uma sociedade mais saudável
- | permite o conhecimento de novas realidades sociais
- | contribui para que a empresa promova a sua imagem e seja respeitada como boa cidadã

PRODUÇÃO DE RELATÓRIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

O QUE É?

Os relatórios publicados de Responsabilidade Social são um fenómeno relativamente recente. Estes relatórios, com importância análoga aos tradicionais Relatório de Contas das empresas, servem para mostrar aos principais stakeholders o que é feito, e o impacto das atividades efetuadas no âmbito da Responsabilidade Social.

Os Relatórios de Sustentabilidade, por exemplo, permitem fazer um acompanhamento do desempenho da empresa a médio prazo através da recolha, medição e comparação de indicadores objetivos. Esta recolha de indicadores da sua atividade na área do Desenvolvimento Sustentável, induz que esses indicadores vão começar a ser geridos e a procurar-se melhorias no seu desempenho.

COMO FAZER?

Existem várias formas de reportar a responsabilidade social e nem todas se adequam a todas as empresas. No que diz

respeito à performance económica e ambiental, existem vários métodos de avaliação. No entanto, a performance da área social é mais difícil de quantificar. Algumas das iniciativas que se destacam nesta área são:

- | Global Reporting Initiative (GRI): Sustainability Reporting Guidelines
- | Institute of Social and Ethical Accountability: AA1000 Standards
- | SustainAbility: Social Reporting Report

PORQUÊ?

São uma ferramenta que permite às empresas verificar se a sua atividade está a ser gerida eficazmente. Estes relatórios demonstram a política de transparência da organização enquanto sensibilizam outras partes interessadas para a adoção de práticas socialmente responsáveis. O facto de se publicarem estes relatórios demonstra ainda que os acionistas tomam em consideração, de uma forma séria, os valores e as políticas sociais.

O QUE É?

A normalização procura o estabelecimento de soluções, por consenso das partes interessadas, para assuntos que têm caráter repetitivo, tornando-se uma ferramenta poderosa na autodisciplina dos agentes activos dos mercados, ao simplificar os assuntos e evidenciando ao legislador se é necessária regulamentação específica em matérias não cobertas por normas.

Qualquer norma é considerada uma referência idónea do mercado a que se destina, sendo por isso usada em processos: de legislação, de acreditação, de certificação, de metrologia, de informação técnica, e até por vezes nas relações comerciais Cliente - Fornecedor.

No domínio da Responsabilidade Social salientam-se os seguintes referenciais:

Social Accountability 8000 (SA8000)

A Social Accountability 8000 é o primeiro código de condutas laborais acreditado. A norma baseia-se nas Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração dos Direitos do Homem, na Convenção das Nações Unidas dos Direitos da Criança e na Convenção das Nações Unidas para Eliminar Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres. A SA 8000 é orientada para o incremento da capacidade competitiva de qualquer organização que voluntariamente garanta a componente ética do seu processo e ciclo produtivo, prevendo a adequação à legislação nacional e ao cumprimento dos seus nove requisitos:

- | Trabalho Infantil
- | Trabalho Forçado
- | Segurança e Saúde
- | Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva
- | Discriminação
- | Práticas Disciplinares
- | Horário de Trabalho
- | Remuneração
- | Sistema de Gestão

NP 4469-1:2008 - Norma Portuguesa de Responsabilidade Social

Para aplicação desta Norma entende-se como responsabilidade social as ações voluntárias das organizações tendo em vista a criação e maximização dos seus impactes positivos, bem como a redução ou eliminação dos seus impactes negativos. A presente Norma especifica os requisitos para um sistema de gestão da responsabilidade social e é aplicável a organizações de todos os tipos e dimensões, podendo adaptar-se a diversas condições geográficas, culturais e sociais. A NP 4469-1 baseia-se em dois ciclos interligados, sendo um deles de gestão estratégica e outro de gestão operacional. É um sistema de gestão, baseado no ciclo PDCA (Planear, Executar, Verificar, Atuar), que auxilia a organização a criar e manter a sua política e práticas de Responsabilidade Social.

ISO 26000 - Social Responsibility

Este documento é uma Norma Internacional e fornece diretrizes, não sendo o objetivo a certificação por terceiros. Este documento guia de Responsabilidade Social pretende-se que seja capaz de orientar organizações em diferentes culturas, sociedades e contextos, para estimular a melhoria do desempenho e resultados. A norma tem em consideração os seguintes aspetos da RS: Direitos Humanos, Práticas Laborais, Ambiente, Práticas Operacionais, Clientes, Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade.

COMO FAZER?

Implementar estes referenciais é um processo que deve envolver toda a organização e as suas partes interessadas. Antes de mais, deverá existir o compromisso da gestão de topo. O processo deve ser planeado e acompanhado por experts no tema.

PORQUÊ?

Uma organização com o sistema de gestão da responsabilidade social implementado e certificado é prova de que possui um processo de gestão da sua Responsabilidade Social, de acordo com princípios internacionalmente aceites, integrando as expectativas das partes interessadas e verificável por uma entidade independente.

No entanto, a implementação e posterior certificação, não significa por si só que a organização seja socialmente responsável, mas sim que a sua gestão possui os mecanismos para que, potencialmente, venha a ser cada vez mais socialmente responsável.

Entendendo as “normas” como uma ferramenta para a melhoria da eficácia e eficiência, a SA 8000, a ISO 26000 e a NP 4469 contribuem para:

- | Aumento da produtividade
- | Diminuição da conflituosidade laboral
- | Aumento da motivação
- | Credibilização da Marca
- | Melhor relacionamento e envolvimento com as partes interessadas
- | Retenção dos melhores Recursos Humanos
- | Melhoria da Imagem
- | Diferenciação positiva face à concorrência
- | Diminuição das taxas de absentismo

Os benefícios da implementação das normas podem ser agrupados em quatro domínios: para os colaboradores, para os empregadores, para os clientes e para os investidores. Se, por um lado, se garantem melhores condições de trabalho, a reputação da empresa melhora e os clientes poderão adquirir os produtos de uma forma mais informada. Os investidores beneficiam na medida em que o acesso à informação é mais claro e credível.



SÍNTESE

É IMPOSSÍVEL CONCEBER AS EMPRESAS SEPARADAS DA SOCIEDADE, UMA VEZ QUE ELAS CONTRIBUEM PARA A SOCIEDADE E BENEFICIAM DA MESMA. SÃO MÚLTIPLAS E DIVERSAS AS EXIGÊNCIAS E PRESSÕES PARA A ADOÇÃO DE UMA POSTURA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL POR PARTE DAS ORGANIZAÇÕES. ESTAS PRESSÕES EMERGEM DE DIVERSOS STAKEHOLDERS: COLABORADORES, FORNECEDORES, CLIENTES, COMUNIDADE, ...

Para responder a estas exigências é imprescindível recorrer à comunicação. Deve-se valorizar a comunicação interna sendo que a partilha de informações entre todos os membros da organização, aumenta a capacidade da própria empresa permutar informação com o exterior.

A comunicação traz valor acrescentado para a organização. É uma responsabilidade partilhada por todos e deve ser um compromisso da gestão de topo.

Comunique...

...E use o Humor! O humor pode ser uma excelente forma de iniciar uma conversa, conquistar um interlocutor, acalmar os ânimos de uma discussão, de captar a atenção do seu público!

Seja espontâneo e criativo!



BIBLIOGRAFIA

GRACE (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial)
& Instituto Ethos
Como Implementar Projectos de Voluntariado Empresarial
Lisboa: Grace, 2006

Beirão, I., Vasconcelos, P., Rasquilha, L., Matos, L., Fernandes,
A., Nunes, M.I.
Manual de Comunicação Empresarial
Corroios: Plátano Editora, 2008

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C
Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 5ª Ed
Lisboa: RH Editora, 2006

Ferreira, P.T.
Reuniões de Trabalho: Preparação, Animação, Avaliação
Lisboa: Editorial Presença, 2005

Inforpress
A Comunicação Interna nas Empresas Portuguesas
Lisboa: Inforpress, 2003

IPQ - Instituto Português de Qualidade. NP 4469-1:2008.
Lisboa: IPQ, 2008

Leite, C. (2009).
A Responsabilidade Social das Empresas em Portugal. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Rego, A.
Comunicação nas Organizações: Teoria e Prática.
Lisboa: Edições Sílabo, 1999

