



Universidades Lusíada

Mendes, Paulo Jorge Vaz, 1974-

Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa : o papel da gestão de recursos humanos

<http://hdl.handle.net/11067/3639>

Metadados

Data de Publicação	2013
Resumo	O objetivo desta dissertação é investigar como é que os Recursos Humanos contribuem para a Responsabilidade Social Corporativa e para a Sustentabilidade. Apesar das práticas de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade serem adotadas por várias organizações, a contribuição específica dos Gestores de Recursos Humanos e das práticas de Recursos Humanos para a Responsabilidade Social Corporativa e para a Sustentabilidade não têm sido avaliadas. Baseado na análise de 15 inquéritos por q...
Palavras Chave	Responsabilidade social das empresas, Gestão de pessoal - Aspectos sociais, Desenvolvimento sustentável
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-26T07:25:19Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa: o papel da gestão de recursos humanos

Realizado por:
Paulo Jorge Vaz Mendes

Orientado por:
Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientador: Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Arguente: Prof.^a Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Dissertação aprovada em: 4 de Abril de 2014

Lisboa

2013



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

Sustentabilidade e responsabilidade social
corporativa: o papel da gestão de recursos humanos

Paulo Jorge Vaz Mendes

Lisboa

Setembro 2013



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

**Sustentabilidade e responsabilidade social
corporativa: o papel da gestão de recursos humanos**

Paulo Jorge Vaz Mendes

Lisboa

Setembro 2013

Paulo Jorge Vaz Mendes

Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa: o papel da gestão de recursos humanos

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Gestão Financeira

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Lisboa

Setembro 2013

Ficha Técnica

Autor Paulo Jorge Vaz Mendes
Orientadora Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Título Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa: o papel da gestão de recursos humanos
Local Lisboa
Ano 2013

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

MENDES, Paulo Jorge Vaz, 1974-

Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa : o papel da gestão de recursos humanos / Paulo Jorge Vaz Mendes ; orientado por Maria Manuela Marques Faia Correia. - Lisboa : [s.n.], 2013. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - CORREIA, Maria Manuela Marques Faia, 1967-

LCSH

1. Responsabilidade social das empresas
2. Gestão de pessoal - Aspectos sociais
3. Desenvolvimento sustentável
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Social responsibility of business
2. Personnel management - Social aspects
3. Sustainable development
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD60.M46 2013

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram na realização desta dissertação.

Em especial à minha filha, Rafaela Mendes,
Pela força que inspirou em mim!

Aos meus pais, irmãs, familiares e, amigos que desculparam meus momentos de ausência. Aos colegas que se mantiveram fiéis até hoje em especial os colega Aida Frias, Bruno Sobrado e Maria João sem esquecer nenhum dos restantes, agradeço também a todos os professores que com os seus ensinamentos, me fizeram crescer, e me tornaram maior intelectualmente.

Finalmente, a minha orientadora Professora Doutora Maria Manuela Faia Correia, pela paciência, sabedoria, inspiração, pelo seu espírito crítico e pela oportunidade de agradável ensinamento e convivência.

Aqueles que passam por nós,
Não vão sós,
Não nos deixam sós.
Deixam um pouco de si,
Levam um pouco de nós.”

(Antoine de Saint-Exupéry)

Resumo

O objetivo desta dissertação é investigar como é que os Recursos Humanos contribuem para a Responsabilidade Social Corporativa e para a Sustentabilidade. Apesar das práticas de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade serem adotadas por várias organizações, a contribuição específica dos Gestores de Recursos Humanos e das práticas de Recursos Humanos para a Responsabilidade Social Corporativa e para a Sustentabilidade não têm sido avaliadas. Baseado na análise de 15 inquéritos por questionário a Responsáveis de Recursos Humanos de organizações de sectores e dimensões diversificadas. Especificámos as contribuições de Gestores Recursos Humanos para a Responsabilidade Social Corporativa e para a Sustentabilidade com base no *framework* de Ulrich e Brockbank (2005) que sistematiza quais as novas propostas de valor para os Recursos Humanos e critérios inovadores e nas práticas específicas de Recursos Humanos que contribuem para a Responsabilidade Social Corporativa e para a Sustentabilidade apresentadas por Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012). Analisámos de que forma os Recursos Humanos têm verdadeiro conhecimento da realidade do seu negócio, como apoiam envolvimento dos *Stakeholders* internos e externos na Responsabilidade Social Corporativa e para a Sustentabilidade, como as práticas por eles implementadas apoiam a Responsabilidade Social Corporativa e para a Sustentabilidade, como são desenvolvidos os Recursos Humanos para Responsabilidade Social Corporativa e para a Sustentabilidade e, por último, se é assegurada a profissionalização dos Recursos Humanos. A análise dos nossos dados revelou múltiplos, porem, implícitos papéis de Recursos Humanos na interface com Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade. Por último o estudo sugeriu que a organização da interface entre Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade pode trazer benefícios transversais a toda a organização, bem como a todos os seus *Stakeholders* contribuindo para um desenvolvimento sustentável.

A dissertação organiza-se da seguinte forma...

Capítulo 1 – Define os conceitos chave de Sustentabilidade Ambiental, Responsabilidade Social Corporativa e *Triple Bottom Line*, falamos também de desenvolvimento sustentável, abordamos os vários tipos de certificação para a Sustentabilidade e quais as suas vantagens.

Capítulo 2 – Faz uma abordagem sobre gestão sustentável, índices de sustentabilidade, fatores críticos de sucesso, e ética empresarial.

Capítulo 3 – Definimos um *framework* exploratório para estudar as contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade.

Capítulo 4 – Introduzimos uma descrição da metodologia e dos meios de inquérito, utilizados, bem como no tratamento e análise dos dados para o nosso estudo.

Capítulo 5 – Conclusões do estudo, onde percebemos e demonstramos a influência do entrosamento dos RH com a Responsabilidade Social Corporativa e as vantagens daí decorrentes. Formulamos algumas hipóteses julgadas úteis para o desenvolvimento sustentado, com base na interface Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental. Fazemos referência ainda a algumas limitações ao trabalho, e apresentamos propostas para trabalhos futuros.

Abstract

The aim of this thesis is to study how Human Resources (HR) contributes to Corporate Social Responsibility and Sustainability. Although the practice of Corporate Social Responsibility and Sustainability development, made by different organizations is adopted, the specific contribution of HR managers and HR practices for Corporate Social Responsibility and Sustainability has not been evaluated. Based on analysis of 15 surveys that have been done to the different HR of diverse sectors and dimensions organizations, were specified the contributions of HR Managers to the Corporate Social Responsibility and Sustainability based on framework Ulrich e Brockbank (2005) which systematises the new value propositions for HR and the innovative criteria and specific practices of the HR that contribute to the Corporate Social Responsibility and Sustainability presented by Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012). We analysed how the Human Resources have knowledge of reality of company business, how they support the involvement of internal and external stakeholders with regards to Corporate Social Responsibility and Sustainability environment, how the practices implemented support the Corporate Social Responsibility and Sustainable development as well as how they are developed by the HR Corporate Social Responsibility and Sustainability environment, and finally, if the professionalization of HR is ensured. The analysis of our data has revealed multiple, however, implicit roles of HR at the interface with Corporate Social Responsibility and environment Sustainability. Finally, the study suggests that the organization of the interface between human resources and Corporate Social Responsibility and Sustainability development can bring benefits across the entire organization and all its stakeholders contributing to sustainable development.

The thesis is organized as follows;

Chapter 1 - key concepts of Environmental Sustainability has been defined, Corporate Social Responsibility and triple bottom line, we also discussed the sustainable development and the different types of certification for Sustainability development and its benefits.

Chapter 2 – An approach has been made for sustainable management, sustainability indices, critical success factors, and business ethics.

Chapter 3 - An exploratory framework has been defined to study the contributions of Human Resource Management on the Corporate Social Responsibility and Sustainability.

Chapter 4 - Presents a description of the methodology and survey methods used, as well as the processing and data analysis.

Chapter 5 - Conclusions of the study, in which we perceive and demonstrate the influence of the mesh of HR with the Corporate Social Responsibility of the company and its benefits. We considered the Assumptions relevant to sustainable development, based on the interface of HR and Corporate Social Responsibility and environmental sustainability. We refer to some limitations in the study and also put forward some proposals for future work.

Palavras-chave.

Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa, Gestão de Recursos Humanos, pessoas.

Índice.

1	CAPÍTULO - Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa.	1
1.1	Definição do problema.....	2
1.2	Justificação da importância do tema.	3
1.3	Sustentabilidade.	4
1.3.1	O Termo Sustentabilidade	5
1.3.2	Desenvolvimento Sustentável.....	5
1.3.3	O paradigma da sustentabilidade.	6
1.3.4	Instrumentos de apoio a sustentabilidade.	8
1.3.5	Vantagens da certificação em matéria de Sustentabilidade:.....	9
1.3.6	<i>Triple Bottom Line</i> ou o tripé da sustentabilidade	11
1.3.7	A Agenda 21 e as Metas de desenvolvimento do Milénio.	16
1.4	Responsabilidade social corporativa.....	17
1.4.1	O papel da ONU na Responsabilidade Social Corporativa.	19
1.4.2	Responsabilidade Ambiental.	19
2	CAPÍTULO - Gestão Sustentável, uma Vantagem Competitiva.	25
2.1	Conduta /Desempenho e Sustentabilidade.....	25
2.2	Dow Jones Sustainability Group Indexes	26
2.3	Fatores Críticos de Sucesso.	27
2.4	Ética Profissional e compromisso social.	28
2.4.1	Conceito de Ética Profissional?	28
2.4.2	Ética Profissional e relações sociais:	30
2.4.3	A importância da gestão do conhecimento dentro da organização.....	31
2.5	Sustentabilidade socioeconómica das organizações.....	34
2.5.1	ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial.....	34
2.5.2	Missão do ISE.....	35
2.5.3	Objetivo.	35

3	CAPÍTULO - Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa: O papel da Gestão de Recursos Humanos.....	37
3.1	Papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão Sustentada e Responsável: Conteúdo.....	38
3.2	Papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão Sustentada e Responsável: Forma.....	42
4	CAPÍTULO - Metodologia de investigação.....	50
4.1	Amostra.....	50
4.2	Inquérito.....	51
4.3	Recolha de Dados	53
4.4	Análise da Dados	53
5	CAPÍTULO – Conclusões.....	62
6	Bibliografia.....	68
7	APÊNDICES	71

Lista de abreviaturas.

- COP6 - VI Conferência das Partes - ONU.
- DJSI - Dow Jones Sustainability Index
- GRH - Gestor de Recursos Humanos.
- IFC - International Finance Corporation
- IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change
- ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial
- MDL - Mecanismo de desenvolvimento limpo.
- MDM - Metas de Desenvolvimento do Milênio
- ONU - Organização das Nações Unidas.
- RSC - Responsabilidade Social Corporativa.

Lista de Figuras.

- TRÊS PILARES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	11
- MAPA PROTOCOLO KIOTO 2009.....	21
- COP 6 (VI CONFERÊNCIA DAS PARTES)	23
- HIERARQUIA DICS.....	32
- CICLO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	33
- PROPOSTA DE VALOR GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	47

1 CAPÍTULO

- Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa.

Introdução.

Esta dissertação possui elementos de pesquisa básica/exploratória, pois não augura desenvolver novos conhecimentos, com utilidade para o avanço da ciência (Silva & Menezes, 2001).

No entanto, possui aplicação prática, a partir do momento em que indica opções a tomar sobre um problema específico. Quanto aos objetivos, desta pesquisa ela combina elementos exploratórios e descritivos.

Para formulação do modelo de avaliação do estado da arte, para as organizações atuais, foi necessário realizar uma ampla pesquisa bibliográfica sobre as metodologias e diversas abordagens da Gestão. Incluindo também o recurso a inquéritos a pessoas que lidam diretamente com o problema, inquirindo a gestão, e procedendo à análise de exemplos reais que estimulam a compreensão do tema.

Este estudo tem também a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores da Gestão de Recursos Humanos. Dessa forma, este estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o leitor/investigador, sobre Gestão de Recursos Humanos, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa, a fim de que esse possa vir a formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas em estudos posteriores.

Com base na revisão bibliográfica e nos inquéritos recolhidos, foi possível identificar os pontos críticos para uma Gestão Sustentável de Recursos Humanos, (económica, social e ambiental).

A revisão da literatura para esta dissertação teve por base uma leitura atenta sobre algumas revistas científicas, livros, atas de congressos, resumos de artigos e trabalhos já publicados sobre o tema, etc. com recurso a bibliotecas e também a informação disponibilizada por sítios de Internet, tendo sempre como bússola uma questão orientadora; Qual o estado da arte sobre a integração da Gestão de Recursos Humanos com a Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade ambiental, que me ajudou na delimitação do problema a analisar.

1.1 Definição do problema.

Neste capítulo pretende-se analisar e perceber como a “Gestão Sustentável” de Recursos Humanos e a sua interface com responsabilidade social corporativa, como interagem no contexto organizacional, bem como qual o seu nível de desenvolvimento e qual a sua real interferência no desempenho e evolução atual nas organizações.

Pesquisar e Identificar quais as melhores práticas em Responsabilidade Social Corporativa, as melhores políticas e estratégias de sustentabilidade, desenvolver conceitos e torna-los mais acessíveis.

Procura ainda estabelecer relação entre as políticas de Gestão de Recursos Humanos, políticas de responsabilidade social corporativa desenvolvidas postas em prática pelas organizações. Aferir qual o efeito produzido nas relações com os *Stakeholders* e em particular qual a perceção das mesmas pelos seus colaboradores enquanto *Stakeholders*, bem como identificar os aspetos que os mesmos consideram como mais relevantes para si e para a sua organização.

1.2 Justificação da importância do tema.

Hoje a cidadania corporativa valoriza a cidadania de todos os indivíduos, e não apenas aqueles que compõe os quadros da empresa, cumprindo com ações filantrópicas e assistenciais de curto prazo, já não satisfazem as necessidades da Gestão de Recursos Humanos atuais.

Tornou-se necessário desenvolver ações de autossustentabilidade, com uma visão de longo prazo, e um maior comprometimento dos envolvidos. Também a responsabilidade social e o marketing social constituem elementos essenciais para consolidar a autossustentabilidade das organizações. Para assim podermos ultrapassar tais problemas como, a degradação social e pressões de interesse políticos e de outra ordem, alcançando assim um caminho para uma sociedade mais igualitária e sustentável (Tenório, 2004).

Só, com uma “Gestão Sustentável de Recursos Humanos” (designação por mim escolhida para designar o caminho mais fiável e completo para que a gestão promova um desenvolvimento Sustentável), e com a prática efetiva de responsabilidade social corporativa, será possível alcançar um desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade bem como a responsabilidade social corporativa, implicam a existência de um equilíbrio entre a economia, a ecologia, a igualdade social e a vivência cultural. E só assim as organizações que respeitam e elevam a qualidade de vida de uma sociedade conseguem conquistar o respeito e a admiração dos consumidores, da sociedade, dos colaboradores e dos seus fornecedores, enfim todos os seus *Stakeholders*, garantindo a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Responsabilidade Social Corporativa representa a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações quotidianas das organizações e na interação com todas as partes interessadas, comunidade, governos, fornecedores clientes entre outros. Trata-se de um modo de contribuir para a sociedade de forma positiva e de gerir os impactos sociais e ambientais da organização como forma de assegurar e aumentar competitividade.

Uma organização socialmente responsável tem que ter em consideração, nas decisões que toma, a comunidade onde se insere e o ambiente onde opera. Há quem defenda que as organizações, como motor de desenvolvimento económico, tecnológico e humano, e só se realizam plenamente quando consideram na sua atividade o respeito pelos direitos humanos, o investimento na valorização pessoal, a proteção do ambiente, o combate à corrupção, o cumprimento das normas sociais e o respeito pelos valores e princípios éticos da sociedade em que se inserem. (Empresa, 2013).

1.3 Sustentabilidade.

Devemos questionar o que uma empresa está a fazer hoje para garantir o direito ao futuro, em ecosserviços essenciais – ar e água limpos, solo fértil, clima estável e uma sociedade menos desigual – é o primeiro passo rumo à sustentabilidade. Sabemos hoje quanto o prejuízo causado por uma Gestão de Recursos Humanos, e de todos os recursos em geral, de forma descuidada, na sociedade onde se insere.

Então por que não quebrar estes paradigmas, ir à raiz do problema e fazer valer um conjunto de ideias para que as organizações se tornem mais eficazes para que a vida nas organizações e em sociedade exista plenamente de forma sustentável e duradoura?

É com base nesta interrogação que começamos a pesquisa sobre organizações que procuram atuar de maneira coerente do ponto de vista da Gestão Sustentável de Recursos Humanos, com Responsabilidade Social Corporativa numa forma justa, responsável e duradoura.

1.3.1 O Termo Sustentabilidade

Foi Gro Brundtland a ex-primeira ministra da Noruega, que no seu livro “Desenvolvimento Sustentável” definiu o desenvolvimento sustentável como sendo, “*o suprir as necessidades do presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprirem as suas próprias necessidades*” (Neto & Paulichi, 2012, p. 6.1).

E segundo Neto a primeira vez que o tema da sustentabilidade foi oficialmente abordado, foi na conferência a respeito do lançamento do livro de Gro *Brundtland*.

Os investimentos socialmente responsáveis tornaram-se hoje uma tendência mundial seguida por investidores que procuram empresas que tem em consideração práticas socialmente responsáveis e sustentáveis, gerando valor para o acionista no longo prazo, por estarem melhor preparadas para enfrentarem riscos atuais e futuros. Este termo sustentabilidade não trata somente de salvar o meio ambiente mas também de um uso consciente dos seus recursos naturais, para isso o gestor tem de “educar” os seus Recursos Humanos, e ser um exemplo.

1.3.2 Desenvolvimento Sustentável

O desenvolvimento sustentável sugere, de fato, qualidade em vez de quantidade, o uso eficiente de matérias-primas e produtos, bem como o aumento da reutilização e da reciclagem. A definição mais aceita para desenvolvimento sustentável é hoje: “*Desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações.*” (Macedo & Queiroz, 2007).

Uma outra definição surge na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento “*É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro. O desenvolvimento económico e a conservação ambiental.*”, e foi criada pelas **Nações Unidas** para discutir e propor meios de harmonizar os dois objetivos acima descritos, a sustentabilidade, passaria pelo consumo consciente, e seguro para os ecossistemas.

Este conceito baseia-se na diferenciação da necessidade, entre *o que eu quero e aquilo de que realmente preciso*. Não haverá produção de lixo na cadeia natural da terra, pois tudo terá uma forma de ser reaproveitado, ao contrário daquilo que acontece atualmente com o lixo gerado pelas embalagens dos produtos, pelas campanhas publicitárias dos quais podemos identificar alguns, como cartazes, panfletos, os brindes fúteis entre outros.

1.3.3 O paradigma da sustentabilidade.

Em 1995, a Comissão para o desenvolvimento sustentável das Nações Unidas aprovou um conjunto de indicadores de desenvolvimento sustentável, com o intuito de servirem como referência para os países em desenvolvimento, revisão de indicadores nacionais de desenvolvimento sustentável, tendo sido aprovados em 1996, e novamente revistos em 2001 e 2007 (Freitas, 2005).

O paradigma da sustentabilidade, na relação (economia, ambiente e sociedade), deve ser entendido muito para além do tratamento da produção de bens e serviços, deve incluir a construção de estratégias de desenvolvimento sustentável que pressupõe equilíbrio entre as dimensões económicas, sociais e ambientais e necessita contar com instrumentos tecnológicos e jurídicos eficientes e eficazes para a construção da cidadania e a definição de papéis, dos distintos atores sociais, com vistas à gestão adequada dos ecossistemas a partir da harmonia entre as pessoas, e destas com o ambiente.

Este consenso mundial revela que os últimos 50 anos foram marcados por uma dívida social, económica e ambiental, que necessita ser saldada para garantir o futuro do planeta, e consequentemente as organizações e os seus recursos humanos.

Revela também que – uso insustentável do ambiente e exploração das pessoas – é paradoxal com as conquistas e os avanços da civilização, forjados nas ideias de progresso, crescimento e desenvolvimento, apoiados na razão, na ciência e na tecnologia (Martins, 2012)

A construção do paradigma da sustentabilidade está em permanente disputa, segundo as distintas visões do mundo, e pressupõe gigantescos desafios; como por exemplo dar resposta à seguinte questão: – Como gerar e distribuir a riqueza? A estratégia de crescer para depois repartir, está mais presente do que nunca, embora tenha grande responsabilidade pelo imenso fosso material e espiritual existente entre as pessoas e destas com a natureza. Além disso, responde em grande medida pelos grandes desequilíbrios ecológicos que ocorrem em praticamente todo o planeta.

A falta de clareza sobre esta questão incita a disputa, quanto à conceção e atitudes, entre as diferentes forças da sociedade tornando a disputa um tanto ao quanto obscura.

As atitudes das diferentes forças da sociedade, segundo alguns interesses de grupos económicos, por sua vez plasmadas em estratégias também diferenciadas, quanto a projetos de desenvolvimento e às suas respetivas dimensões políticas, sociais, económicas, ambientais, tecnológicas, jurídicas, culturais e educacionais, possibilitam compreender, o porquê, da confusão existente entre noções de progresso, crescimento e desenvolvimento.

A construção deste novo paradigma deve pressupor estratégias diferentes daquelas que foram responsáveis pela insustentabilidade do mundo atual. À medida que abordamos o desenvolvimento empresarial, deparamo-nos com o no cerne da questão da sustentabilidade ambiental e torna todo o processo mais complexo.

Esta questão não foi contemplada nas estratégias de desenvolvimento da moderna civilização ocidental em que vivemos hoje, desde a instauração da nova ordem internacional (leia-se sistema económico) logo após a II Guerra Mundial.

Teremos pois de corrigir essa mesma insustentabilidade. Para que tal seja possível é necessário recorrer a meios tecnológicos e jurídicos que possam apoiar esse objetivo.

1.3.4 Instrumentos de apoio a sustentabilidade.

Devemos pois identificar os instrumentos tecnológicos e jurídicos, adequados para construção da sustentabilidade. O que exige, de antemão, observar a relação existente entre tecnologia e ciência quanto aos seus aspetos formais, método e conteúdo e ter uma atenção redobrada à não neutralidade presente na construção do conhecimento difundido nas organizações.

É importante recordar que a ciência é feita por homens e mulheres, com as suas virtudes e os seus defeitos, não sendo, portanto, infalível e estando por isso em permanente construção e desenvolvimento.

Além disso, embora o paradigma científico clássico nos induza a pensar que somente é verdadeiro o conhecimento formalizado e estruturado, a ciência é constituída de uma seleção de verdades, o que pressupõe a existência de outras verdades nem sempre consideradas, mas que estão presentes. – Há um saber acumulado em cada pessoa que não necessariamente está presente no mundo acadêmico formal e oficial. Daí a necessidade de formas participativas nas estratégias de desenvolvimento com alguma intervenção na natureza de forma planeada, considerando as várias peças do puzzle, que caracterizam os sistemas vivos, sobretudo as pessoas, e as interações destes sistemas com o ambiente.

Ninguém conhece tão bem os ecossistemas organizacionais como os seus habitantes (gestores e colaboradores), que vivem em permanente e completa interação com o conjunto dos componentes que constituem esses ecossistemas organizacionais, constituindo-se em partes indivisíveis e inseparáveis do todo, é por isso muito importante escutar de dentro para fora e de fora para dentro da organização.

Existem atualmente programas de recuperação da biodiversidade local, baseados no saber popular acumulado ao longo do tempo. Esta conceção de construção de desenvolvimento, numa expectativa sustentável, exige, por outro lado, a visão sistémica e holística da organização para com o meio em que se insere. Considerar os ecossistemas pressupõe considerar o “todo”, o conjunto, a totalidade dos componentes de uma “paisagem”, como resultado de uma interação constante e ilimitada no tempo e no espaço entre a organização a comunidade e todo o meio ambiente circundante, cujo conjunto forma o ecossistema planetário.

Para que possamos alcançar de forma mais uniforme e consensual todo um conjunto de conhecimentos tácitos e formais algo dispersos, devemos recorrer aos vários sistemas de certificação existentes e que tem vindo a evoluir nos últimos tempos (Torres & Holzer, 2008).

1.3.5 Vantagens da certificação em matéria de Sustentabilidade:

1.3.5.1 Vantagens em obter uma certificação adequada.

O facto de recorrer a um sistema de certificação por entidades independentes, permitirá a participação em mercados mais seletivos, e a melhoria contínua de eficiência e desempenho, bem como a melhoria da relação da organização com todos os seus *Stakeholders*.

1.3.5.2 Algumas das principais certificações.

Os sistemas de certificação ligados a Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa, tem vindo a evoluir para um patamar de uniformização e universal. Dos vários sistemas de certificação elegi alguns como:

FSC (*Forest Steward ship Concil*) – ou “Conselho de Ordenamento Florestal” criado em 1993, para proteção e ordenamento das florestas.

ISO 14001 – esta norma está centrada na melhoria contínua e prevenção da poluição.

OHSAS 18001 - criada por um grupo de certificadores internacionais, com requisitos para controlo da saúde ocupacional e segurança dos colaboradores com foco na prevenção e melhoria contínua.

AS8000 criada em 1997 a norma e baseada na declaração Universal dos Direitos Humanos e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho.

ISO 26000 Concluída em 2010 pela “*International Organization For Standardization*”, apresenta diretrizes de responsabilidade social corporativa. É uma norma de desempenho, orientada para os resultados obtidos pelas organizações, como índice de comparação é um poderoso instrumento na apreciação comparativa entre empresas neste domínio. No seu texto passa a utilizar a terminologia responsabilidade social corporativa (RSC) e não responsabilidade empresarial (SER). Tem por objeto de observação e controlo, direitos humanos, práticas laborais, ambiente, práticas operacionais justas, consumo, envolvimento e desenvolvimento da comunidade e governação organizacional, permitindo obter diferentes níveis de perceção, desenvolvimento e integração da Responsabilidade Social Corporativa das organizações.

Global G.A.P. - Foi criada pelos distribuidores europeus para controlo da cadeia de fornecimento de produtos primários, como café, frutas, flores, carnes, está baseada no respeito por critérios ambientais, sociais, saúde e segurança.

Dow Jones Sustainability Index- DJSI foi lançado 1999, o índice Dow Jones de sustentabilidade, que acompanha o desenvolvimento financeiro de empresas líderes no campo do desenvolvimento sustentável. Partindo do mesmo princípio algumas Bolsas de Valores mundiais criaram índices semelhantes, com o objetivo de investidores encontrarem empresas socialmente responsáveis, sustentáveis que geram valor para o acionista a longo prazo, preparando-as para enfrentar riscos económicos sociais e ambientais (Vaz & Jr, 2013).

Os objetivos dos programas de certificação não são, criar barreiras tarifárias para o processo de internacionalização, mas sim mostrar as comunidades compradoras que as empresas estabelecem e cumprem regras mínimas de conduta. Aceita-se cada vez menos a exacerbação do lucro obtido à custa do comprometimento do meio ambiente. Com isto a indústria tem sido forçada a investir em modificações de processos, mão-de-obra aperfeiçoada, substituição de matérias-primas, redução de resíduos e racionalização de consumo de recursos naturais. O que leva as empresas a considerar, como parte integrante de um plano de negócio, a inclusão de métodos empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável dela mesma e da sociedade onde está inserida.

A procura de sustentabilidade pode parecer um grande desafio mas também pode representar novas oportunidades de negócios. Nota-se a tendência dos consumidores a preferirem produtos e serviços sustentáveis, sendo este o exemplo mais evidente de vantagens competitivas que podem advir de práticas sustentáveis, como estratégia de negócios. (Júnior, 2011)

Em 1999 foi lançado, o índice Dow Jones de sustentabilidade (*Dow Jones Sustainability Index- DJSI*), que acompanha o desenvolvimento financeiro de empresas líderes no campo do desenvolvimento sustentável. Partindo do mesmo princípio algumas Bolsas de Valores mundiais criaram índices semelhantes, com o objetivo de investidores encontrarem empresas socialmente responsáveis, sustentáveis que geram valor para o acionista a longo do prazo, preparando-as para enfrentar riscos económicos sociais e ambientais (Vaz & Jr, 2013).

1.3.6 *Triple Bottom Line* ou o tripé da sustentabilidade

Como forma de resumir o que se entende por sustentabilidade, serão abordados os três principais pilares de sustentabilidade. Serão abordadas também nesta seção e seguintes, algumas estratégias de desenvolvimento sustentável de forma a demonstrar a interação entre ambos os pilares.



Ilustração 1: - Três pilares do desenvolvimento sustentável.

Fonte: (INFAP, 2013)

O *triple bottom line* ou o tripé da sustentabilidade, ficou também conhecido como os 3 P's (*People, Planet and Profit*, ou, em português, PPL - Pessoas, Planeta e Lucro).

1.3.6.1 People

- Refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade centra-se no equilíbrio social quer na sua vertente de desenvolvimento social, como socioeconómica, representa um veículo de humanização da economia e ao mesmo tempo, pretende desenvolver o tecido social, nos seus componentes humanos e culturais. Além de salários justos e da adequação à legislação laboral, é preciso pensar em outros aspetos como bem-estar dos funcionários, propiciando, por exemplo, um ambiente de trabalho agradável, pensando na saúde do trabalho e da família.

1.3.6.2 Planet

- Refere-se ao capital de uma empresa ou sociedade. É a perna ambiental do tripé. Aqui assim como nos outros itens, é importante pensar no curto, médio e longo prazo. Em princípio, praticamente toda atividade económica tem impacto ambiental negativo devemos pois promover medidas com vista a favorecer e proteger a capacidade que o ambiente naturalmente tem de manter as condições de vida para as pessoas e de outros seres vivos, tendo em conta a habitabilidade, a beleza do ambiente e a sua função como fonte de energias renováveis.

A sustentabilidade ambiental consiste assim na manutenção das funções e componentes do ecossistema, de modo sustentável, por forma a amenizar esses impactos e compensar o que não é possível amenizar (Perillo & Amorim, 2011) .

1.3.6.3 Profit

- Trata-se do lucro, ou sustentabilidade económica, enquadrada no âmbito do desenvolvimento sustentável, é tida como um conjunto de medidas e políticas que visam a incorporação de preocupações e conceitos ambientais e sociais.. O lucro de uma organização já não é somente medido na sua vertente financeira, mas igualmente na vertente ambiental e social, o que potencia o uso mais correto quer das matérias-primas, quer dos recursos humanos, mas é do resultado económico positivo de uma empresa que se está a falar, e quando se leva em conta o *triple bottom line*, essa perna do tripé deve levar em conta outros dois aspetos importantes.

Os aspetos políticos - têm a ver com a coerência entre o que é esperado do desenvolvimento sustentável e a prática adotada através das políticas adotadas seja por uma empresa ou por uma determinada sociedade. Assim, não dá para falar em adotar o tripé da sustentabilidade, se a empresa, por exemplo, adota uma política inflexível de negociação com os funcionários ou não acompanha a legislação ambiental condizente.

Os aspetos culturais - devem ser levados em conta a todo tempo. Quando a empresa esta inserida numa determinada sociedade, ela deve saber as limitações e vantagens culturais das sociedades que a envolvem. O exemplo mais gritante é o da empresa que não se relaciona harmoniosamente com a comunidade ao redor da sua área.

Pois só aquela organização que se souber integrar e interagir com a comunidade, com benefício para ambas as partes alcançará a vantagem competitiva que é possuir uma vasta rede de clientes satisfeitos, e ter o suporte de uma comunidade.

A dimensão ambiental da sustentabilidade tem sido unanime em todo o planeta nas últimas três décadas, e afirmar-se-á neste século como um novo paradigma.

A agenda 21, assumida hoje por praticamente todos os países do planeta, tem o compromisso de estabelecer estratégias de desenvolvimento que assegurem o futuro das próximas gerações, de modo a garantir as necessidades básicas, gerando e distribuindo riqueza em harmonia com a natureza, e ainda assim permitindo o fim a que se dedicam todas as empresas, a obtenção de lucros, mas desta vez de forma Sustentável.

A ideia de desenvolvimento sustentável, releva a importância de atender as necessidades Ambientais Sociais e económicas. Em qualquer caso, deve pressupor um compromisso com a distribuição da riqueza gerada, para que assim se possa construir uma sociedade sustentável, menos injusta e díspar que a verificada atualmente, tanto na relação entre empresas e colaboradores como nas suas relações com todos os seus *Stakeholders* (Júnior, 2011).

Outros aspetos relevantes.

Há ainda a necessidade de incorporação da gestão mais eficiente dos recursos naturais, sejam eles minerais, matéria-prima ou ainda energéticos, de forma a garantir que exista uma exploração sustentável dos mesmos, ou seja, a sua exploração sem provocar o seu esgotamento, sendo introduzidos elementos como nível ótimo de poluição ou as externalidades ambientais, acrescentando aos elementos naturais um valor económico.

O controlo de qualidade é responsabilidade de toda a organização, considerar a qualidade em primeiro lugar e estabelecer perspectiva a longo prazo, será sempre uma obrigação de todos.

Assim podemos afirmar que a sustentabilidade está apoiada na auditoria interna, e esta pode revelar-se ser deveras importante quando enquadrada com a estratégia de sustentabilidade da empresa, auditando os seus vários itens e assegurando a uniformidade dos mesmos.

Uma auditoria interna à política de sustentabilidade deve ser adequada à natureza, escala e impactos nas atividades das organizações, e aos produtos ou serviços. Definindo e analisando a política de sustentabilidade. Deve ainda verificar se a política é consistente com o plano estratégico da organização e outras políticas, para além de verificar se está de acordo com todas as leis, regulamentos, protocolos e padrões da indústria onde a organização se integra.

O sistema de auditoria interna pode e deve ainda verificar se a política é devidamente comunicada a todos os interessados. Além disso, as políticas devem ser revistas para identificar se elas refletem o compromisso da gestão de topo e as metas e objetivos claros que se pretendem alcançar.

A estratégia de sustentabilidade deve ser coerente com a política de sustentabilidade e plano de organização geral. Os processos que tenham sido reconhecidos como sendo fundamentais para o processo de avaliação de risco devem ser abordados de forma clara e a estratégia da organização, deve fornecer informações suficientes para que os objetivos de sustentabilidade sejam eficazes corroborando as metas e planos definidos pela organização.

Para determinar a utilidade prática da estratégia de sustentabilidade, os auditores internos devem recorrer a entrevistas às pessoas envolvidas na definição dos objetivos, metas e planos, devem também rever os processos associados à produção e à organização, e comunicar as suas conclusões à gestão de topo de modo a constituir um apoio de grande utilidade, na avaliação e garante da política de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa.

O tema da sustentabilidade associado à vanguarda da discussão do negócio foi trazido pelas expectativas sociais e as realidades empresariais recentes. Levando em simultâneo a que os conselhos de administração das mais diversas organizações contemporâneas, vão entendendo cada vez mais que o desenvolvimento sustentável é um elemento-chave do *Corporate-Governance* (wikipedia, 2013).

No sentido de manter e melhorar e coordenar o equilíbrio entre estes três pilares, foram desenvolvidos dois grandes planos: a *Agenda 21* e as *metas de desenvolvimento do milénio (MDM)*.

1.3.7 A Agenda 21 e as Metas de desenvolvimento do Milênio.

A **Agenda 21** consiste num plano de ação a ser implantado ao nível global, nacional e local, por organizações das Nações Unidas, governos, e grupos locais, nas diversas áreas onde se verificam impactos significativos no ambiente. Ou seja na prática, é a mais ambiciosa e abrangente tentativa de criação de um novo padrão para o desenvolvimento do século XXI, tendo por base os conceitos de desenvolvimento sustentável.

Através do ponto 7 das Metas de desenvolvimento do Milênio (MDM) procuram garantir ou melhorar a sustentabilidade ambiental, através de quatro objetivos principais:

-Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e reverter a perda de recursos ambientais. Reduzir de forma significativa a perda da biodiversidade. Reduzir para metade a proporção de população sem acesso a água potável e saneamento básico. Alcançar, até 2020 uma redução significativa de pessoas a viver abaixo do limiar da pobreza.

As **MDM** surgem da Declaração do Milênio das Nações Unidas, ratificado por 191 Países membros, no dia 8 de Setembro de 2000. Criada num esforço para sintetizar vários acordos internacionais alcançados em várias cúpulas mundiais ao longo dos anos 90, relativos ao meio ambiente e desenvolvimento, direitos das mulheres, desenvolvimento social, racismo, entre outras, a declaração traz uma série de compromissos concretos que, se forem cumpridos nos prazos fixados, segundo os indicadores quantitativos que os acompanham, deverão melhorar o destino da humanidade neste século.

Esta declaração menciona que os governos "não economizarão esforços para libertar nossos homens, mulheres e crianças das condições abjetas e desumanas da pobreza extrema", tentando reduzir os níveis de pobreza, iliteracia e promovendo o bem-estar social. Estes projetos são monitorizados com recurso ao *Índice de Desenvolvimento Humano*, que é uma medida comparativa que engloba três dimensões: riqueza, educação e esperança média de vida (INFAP, 2013).

1.4 Responsabilidade social corporativa.

O desafio do desenvolvimento sustentável é hoje um objetivo reconhecido globalmente. «*Não se pode escapar à responsabilidade de amanhã fugindo-lhe hoje*» (Crainer, 2003).

Se em 1950 a Responsabilidade Social Corporativa tem uma dimensão estritamente económica e é entendida apenas como a capacidade de uma organização gerar lucros, criar emprego e efetuar o pagamento de impostos bem como cumprir com as obrigações legais. Hoje levando em consideração as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e nas relações empresa-funcionário, as organizações precisam ter estratégias claras, e sustentadas por uma gestão participativa. Deve criar-se um laço estreito entre todos os níveis de relacionamento, tanto interno como externo, do quadro funcional até os clientes e fornecedores. (Tenório, 2004)

A responsabilidade social corporativa representa um item muito importante da Gestão Sustentável de Recursos Humanos que inclui dentro de si própria várias vertentes da gestão sustentável, como por exemplo, vida profissional e formação, igualdade de oportunidades, proteção social, higiene saúde e segurança no trabalho (acidentes e doenças profissionais), adaptação à mudança, voluntariado empresarial de fornecedores e consumidores, parcerias de médio e longo prazo (marketing responsável e sustentável), proteção das minorias, eliminação dos rótulos sociais.

A responsabilidade social corporativa tornou-se um termo atual mas com um futuro pela frente, de modo que muitas práticas e instrumentos de gestão foram criados para subsidiar o processo de comprometimento das empresas com uma sociedade mais sustentável.

No início, as áreas de responsabilidade social corporativa estiveram ligadas apenas aos segmentos de saúde, por meio do fornecimento de assistência médica, alimentação, através do vale de refeição e passe de transporte.

A visão paternalista deu lugar a uma área estratégica e parceira com a Gestão de Recursos Humanos quer na atração como necessidade de retenção de talentos. Hoje esta visão mudou e as empresas estão cada vez mais preocupadas em oferecer pacotes de benefícios atraentes para os seus colaboradores e que influenciem na tomada de decisão do colaborador em escolher ou não manterem-se na organização ou optar por uma certa organização no momento de sua contratação.

“Apesar de a remuneração ser um requisito essencial no mercado de trabalho, ela por si só não sustenta os anseios dos candidatos” (Silva R. , 2012)

Os candidatos hoje procuram empresas que se preocupem com o colaborador e ofereçam subsídios para que eles se possam desenvolver ao nível da sua carreira e tenham, acima de tudo; serviços associados à saúde, qualidade de vida e respeito dentro das organizações. O segmento de benefícios atua de forma diferente sobre essas questões e disponibiliza ao mercado uma gama de soluções que facilitam os processos de Gestão de Recursos Humanos.

Com o crescimento do sector de serviços nas organizações, vários outros benefícios também começaram a ser oferecidos, por empresas especializadas. (ex.º os CTT Correios de Portugal recorrem aos serviços da PT-ACS do grupo PT, para cuidados de saúde dos seus cerca de 12.000 colaboradores), ou ainda as suas obras sociais (IOS) que dão um grande apoio a todos os seus colaboradores mesmo para além da sua aposentação, subsidiando vários tratamentos, medicação, cirurgias, apoio escolar, entre outros benefícios.

Estes serviços variam de acordo com a cultura e os valores da empresa e tipo de negócio e grau de perceção das necessidades, além da importância que os colaboradores atribuem relativamente a essas vantagens. Existem ainda organizações que possuem benefícios flexíveis de acordo com a necessidade e/ou gostos do colaborador, considerado um fator de extrema relevância no momento da contratação.

Por outro lado o Gestor de Recursos Humanos é levado a perceber qual a importância tida por estes benefícios na hora de um colaborador escolher ficar ou mudar de emprego, tendo em linha de conta resultado de algumas pesquisas, que mostram que para a maioria dos colaboradores empregados os benefícios recebidos no emprego atual são melhores do que os recebidos no emprego anterior.

Outro benefício oferecido pelas organizações e bastante apreciado pelos colaboradores são os programas de formação e desenvolvimento profissional, sendo que muitas empresas oferecem incentivos para a formação profissional, cursos de MBA, licenciaturas e pós-graduações. A preocupação com a saúde e a qualidade de vida também são sem dúvida um tema bastante valorizado entre os colaboradores das organizações.

Na economia segundo o conceito mais amplo de sustentabilidade, não basta a uma empresa simplesmente procurar o lucro. Os resultados devem incluir ganhos ambientais e sociais de uma forma sustentada (Bôas & Hariessa , 2011).

1.4.1 O papel da ONU na Responsabilidade Social Corporativa.

A ONU criou assim uma série de diretrizes sobre as questões de responsabilidade social corporativa, dando aos governos dos países membros poderes para que estes possam exigir das organizações o respeito pelos direitos humanos, pela soberania e pelo desenvolvimento económico local.

1.4.2 Responsabilidade Ambiental.

Sendo a Responsabilidade Ambiental, uma parcela importante da Responsabilidade Social Corporativa, o gestor deve ampliar a sua atenção a todas as fases do ciclo de vida do produto que é oferecido ao cliente.

Pensando de forma sustentável e escolhendo os melhores fornecedores, as vantagens do produto ou de como é oferecido o produto desejado, aumentam assim de forma exponencial.

As esferas ambientais e sociais ampliam-se, e pode-se assim fazer uma publicidade limpa para vender um produto que foi desenvolvido com “carinho”, pois todas as etapas de elaboração foram pensadas de forma que tanto as pessoas envolvidas como o meio ambiente sofram um impacto positivo e de forma responsável.

É neste contexto que surge a procura de profissionais na área da gestão sustentável. Estes gestores atuam na gestão da empresa para resolver problemas ambientais. A gestão ambiental baseia-se nos valores éticos e no cumprimento de leis ambientais.

Já a gestão ecológica, ao contrário da gestão ambiental, está mais preocupada com o bem-estar comum, é pensada e motivada pela ética e por ações ecológicas, preocupa-se em agir com as gerações futuras (ser sustentável) e um dos seus pontos de partida é a mudança de valores na cultura empresarial.

Releva-se o facto de que os gestores ambientais, são pessoas que passaram por uma mudança do modo de pensar a organização. Esta mudança interna deve ser planeada, motivada e apoiada nos vários setores da organização. Levando ao desenvolvimento de novos produtos, de novas oportunidades de negócio e de novos mercados de trabalho que estão a abrir caminho para uma nova era económica.

A sustentabilidade chegou como a cegonha que traz o bebê no imaginário das crianças, pois o mercado e os seus agentes viram nela uma oportunidade de atualizar produtos/serviços obsoletos, como se todos estivessem na corrida para reinventar a roda (Andrade, Tachizawa, & Carvalho, 2000).

Devido à preocupação com a trajetória para a qual se estava a encaminhar o planeta com as suas organizações empresariais, em 1988 surgiu a ideia da necessidade premente de inverter esta tendência, é nesta senda que surge a consciência de regulamentar a emissão de gases-estufa que estão a alterar fortemente as condições climáticas, com grave risco para a saúde pública, tendo como origem a indústria e a sua falta de cuidado com sustentabilidade ambiental.

O mapa seguinte mostra-nos o puzzle dos países que ratificaram o acordo e aqueles que o não fizeram até 2009.



Ilustração 2: - Mapa Protocolo Kioto 2009

Fonte: (Wikipédia, 2009)

1.4.2.1 Importância do protocolo de *Kyoto*.

Em **1988**: Ocorre a primeira reunião entre governantes e cientistas sobre as mudanças climáticas, realizado em Toronto, Canadá, onde descreveram o impacto potencial dos gases estufa. Impacto este inferior apenas ao de uma guerra nuclear.

Desde então, uma sucessão de anos com altas temperaturas tem batido os recordes mundiais de calor, fazendo da década de 1990 a mais quente desde que existem registros.

Em **1990**: O primeiro relatório com base na colaboração científica de nível internacional foi o IPCC (Painel Intergovernamental) sobre Mudança Climática, onde os cientistas advertem que para estabilizar os crescentes níveis de dióxido de carbono (CO₂) – o principal gás-estufa – na atmosfera, seria necessário reduzir as emissões de 1990 em **60%**.

Em **1992**: Mais de 160 governos de outros tantos países, assinam a “convenção marco” sobre Mudança Climática na ECO-92. O objetivo era “evitar interferências antropogênicas perigosas no sistema climático”. Isto deveria ser feito rapidamente para poder proteger as fontes alimentares, os ecossistemas e o desenvolvimento social. Também foi incluída uma meta para que os países industrializados com a colaboração das suas organizações mantivessem as suas emissões de gases-estufa, no ano 2000, aos níveis existentes em 1990. Também contém o “princípio de responsabilidade comum e diferenciada”, que significa que todos os países têm a responsabilidade de proteger o clima, mas que o Norte deve ser o primeiro a atuar.

Em **1995**: A segunda conclusão de cientistas do IPCC - Intergovernmental *Panel on Climate Change* é de que os primeiros sinais de mudança climática são evidentes: a análise das evidências sugere um impacto significativo de origem humana sobre o clima global. Um evidente desafio para os poderosos grupos de pressão a favor dos combustíveis fósseis, que constantemente legitimavam grupos de cientistas céticos quanto a essa questão, para sustentar que não haviam motivos reais de preocupação.

Em **1997**: Em *Kyoto*, no Japão, é assinado o Protocolo de *Kyoto*, um novo componente da Convenção, que contém, pela primeira vez, um acordo que vincula e que compromete os países do Norte a reduzir as suas emissões. Os detalhes sobre como seria posto em prática foram negociados na reunião de governos realizada entre 13 e 24 de novembro de 2000 em Haia, Holanda. Essa reunião ficou conhecida formalmente como a COP6 (VI Conferência das Partes) (Greenpeace, 2013).



Ilustração 3: - COP 6 (VI Conferência das Partes)

Fonte: (UNFCCC, 2000)

1.4.2.2 Vantagens do Protocolo de Kyoto - Sustentabilidade.

O protocolo compromete uma série de nações industrializadas, a reduzir suas emissões em 5,2% - em relação aos níveis de 1990, de modo a assegurarem a sustentabilidade do planeta – para o período de 2008-2012. Levando a que esses países devessem mostrar “um progresso visível” no ano de 2005.

Estabelece ainda três “mecanismos de flexibilidade” que permitem que esses países possam cumprir com as exigências de redução de emissões, fora de seus territórios. Dois desses mecanismos correspondem somente a alguns países com «Implementação Conjunta» (*Joint Implementation*) e o «Comércio de Emissões» (*Emission Trading*), o terceiro, o «mecanismo de desenvolvimento limpo-MDL» (*Clean Development Mechanism*), permite atividades entre o Norte e o Sul, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento sustentável. Espera-se que os distintos “créditos de carbono”, destinados a obter reduções dentro de cada item, venham a ser comercializados entre países de um mesmo mercado de carbono.

A Greenpeace considera que os projetos relacionados com sorvedouros de carbono, e energia nuclear, grandes empresas e o “carbono limpo”, não cumprem com os requisitos necessários para receber “créditos” de emissão, de acordo com o MDL. O MDL requer que os projetos produzam “benefícios a longo prazo, reais e mensuráveis” por outras palavras que se traduzam em benefícios sustentáveis.

O Protocolo permite aos países ricos medir o valor líquido das suas emissões, ou seja, contabilizar as reduções de carbono vinculadas às atividades de desflorestação e reflorestação.

Atualmente existe um grande debate em relação a essas definições. Há outra cláusula que permitiria incluir “outras atividades” entre os sorvedouros de carbono, algumas delas, como a fixação de carbono no solo, são motivo de preocupação especial.

Determina ainda que é essencial criar um mecanismo que garanta o cumprimento do Protocolo de *Kyoto*. Estes foram alguns dos temas principais no debate de Novembro de 2000, na VI Conferência das Partes Convenção no quadro das Nações Unidas sobre mudanças climáticas.

Com a sua entrada em vigência, o Protocolo de *Kyoto* foi ratificado por, 55 governos, que por si sós contabilizam 55% das emissões de CO₂ produzidas pelos países industrializados. Essa fórmula implica que os Estados Unidos não podem bloquear o Protocolo sem o acordo de outros países. Até agora 23 países, como por exemplo a Bolívia, Equador, El Salvador e Nicarágua, já o ratificaram e ainda outros 84 países, entre eles os Estados Unidos, apenas o assinaram mais tarde (Wiedmann, 2007)

2 CAPÍTULO - Gestão Sustentável, uma Vantagem Competitiva.

A adoção e formulação de novas estratégias com uma nova conduta sustentável por parte de algumas organizações, podem induzir que outras empresas reajam a nova conduta, interferindo na estrutura de mercado, e provocando ondas de choque, novas performances, e até uma nova indústria.

2.1 Conduta /Desempenho e Sustentabilidade.

A conduta, ela depende da estrutura do mercado, é influenciada pelos *Stakeholders*, e pelo grau de diferenciação física ou subjetiva existente entre produtos concorrentes, pela presença ou ausência de barreiras de entrada para novas empresas, fórmulas das curvas de custos, da rede de distribuição e extensão da diversificação das linhas de produtos das empresas. Há por isso que desenvolver políticas que vão ao encontro da satisfação de todas estas exigências.

O desempenho de indústrias ou mercados depende da conduta de vendedores e compradores, tal como da política de cooperação entre empresas, linhas de produtos e estratégias, pesquisa e desenvolvimento, investimento em recursos de produção e táticas legais, entre outros.

Atualmente, a questão ambiental é um assunto discutido, tanto no ambiente acadêmico, como empresarial. Assim o nível de consciencialização das pessoas parece estar, de modo geral, a aumentar e assuntos como o aumento exponencial da população no planeta, que acarreta, necessariamente, maior produção física e de alimentos, a importância da reciclagem e da utilização de subprodutos por parte das indústrias e a preocupação com as reservas de água potável, entre outros, fazem parte, cada vez mais, das conversas e discussões entre as pessoas de todos os espectros.

No entanto, embora existam hoje propostas e mesmo metodologias eficientes de combate à poluição, a grande maioria das organizações só tomam providências através de normas e regulamentações ambientais que lhes são impostas, pois consideram o mercado ainda como a principal objetivo, por esse motivo muitas organizações só investem em questões relacionadas com o meio-ambiente se forem economicamente vantajosas.

No que se refere à questão social, a responsabilidade da empresa ultrapassa as responsabilidades com os seus clientes e inclui a responsabilidade com a sociedade e com o público em geral (Responsabilidade Social Corporativa).

A responsabilidade social corporativa, é uma forma de conduta, que implica um sentido de obrigação para com a sociedade. Responsabilidade essa, que assume diversas formas, entre as quais se incluem proteção ambiental, projetos filantrópicos e educacionais, planeamento da comunidade, equidade nas oportunidades de emprego, serviços sociais em geral, de conformidade com o que se designa de interesse público. É um género de acordo tácito entre a empresa e a sociedade, onde a sociedade concede à empresa a liberdade para existir atuar no interior da sociedade, e a empresa assume o papel de contribuir para o desenvolvimento dessa mesma sociedade à qual pertence.

Hoje os dirigentes das organizações, são chamados a assumir responsabilidades sociais mas também políticas, quer seja no nível local, regional ou nacional. Sustentabilidade corporativa é hoje em dia um dos fatores considerados chave pelos investidores, quando idealizam a sua carteira de ações.

2.2 Dow Jones Sustainability Group Indexes

Foi com a intenção de criar uma carteira de ações com base em critérios de sustentabilidade das empresas, que surge o “*Dow Jones Sustainability Group Indexes*” aferindo qual o nível de ligação com a sustentabilidade e a Responsabilidade Social Corporativa patente nas organizações.

Este índice possibilita, perceber-se e quantificar o alcance da sustentabilidade, englobando a preservação ambiental e a responsabilidade social corporativa, sem colocar em causa o alcance do retorno para os acionistas, este índice envolve aspetos polémicos e, por vezes, até mesmo contraditórios, que requerem uma mudança profunda na forma de agir das organizações e de todas as pessoas que a formam.

Este Índice envolve também questões éticas, de aprendizagem contínua, na procura pelo desenvolvimento de cada um e da sociedade como um todo. É este o papel ao qual as organizações estão sujeitas e pelo qual são chamadas à responsabilidade, e que deve também, o mais breve possível, passar a ser considerado pela teorias das organizações (CAPARELLI, 2010).

2.3 Fatores Críticos de Sucesso.

É o cliente quem dita quais são os fatores críticos de sucesso, e compete à organização identificá-los segui-los e aprimorá-los, para que isto seja possível é fundamental ter um bom sistema antes e pós venda. Para que isso nunca resvale torna-se fulcral ter colaboradores bem formados treinados e principalmente motivados.

“Só a organização pode proporcionar a continuidade básica que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Só a organização pode converter o conhecimento especializado do trabalho do conhecimento em desempenho» (Drucker, 1993)

Equipas

Uma das formas utilizadas pelas empresas para manter e aproveitar o que o funcionário tem de melhor em nível de colaboração é aproveitá-lo para trabalhar em equipa e obter resultados satisfatórios com este método. Algumas empresas como por exemplo a 3M (Minnesota Mining and Manufacturing Company), souberam servir-se deste recurso, tirando dele o máximo proveito ao longo dos anos.

As equipas são um tipo específico de grupo, caracterizado por níveis elevados de interdependências agrupados por fluxo de trabalho e conhecimento, talentos e aptidões diferenciadas entre os seus membros. Muitas empresas aderiram a essa diversidade, como é o caso da IBM, Xerox, Johnson & Johnson, Motorola, Levi Strauss. É importante para as empresas possuir um grupo de funcionários que seja o reflexo do mundo lá fora, ajudando assim a criar novos produtos e até melhorar a forma de atender os clientes procurando maior vantagem competitiva.

2.4 Ética Profissional e compromisso social.

2.4.1 Conceito de Ética Profissional?

É extremamente importante saber diferenciar a Ética da Moral e do Direito. Estas três áreas de conhecimento distinguem-se, mas têm entre si grandes vínculos e até mesmo sobreposições. Tanto a Moral como o Direito baseiam-se em regras que visam estabelecer uma certa previsibilidade para as ações humanas. Ambas, porém, se diferenciam.

- A Moral estabelece regras que são assumidas pela pessoa, como uma forma de garantir o seu bem-viver. A Moral independe das fronteiras geográficas e garante uma identidade entre pessoas que nem sequer se conhecem, mas utilizam este mesmo referencial moral comum.

- O Direito procura estabelecer o regramento de uma sociedade delimitada pelas fronteiras do Estado. As leis têm uma base territorial, elas valem apenas para a área geográfica onde uma determinada população ou os seus representantes vivem. Alguns autores afirmam que o Direito é um subconjunto da Moral. Esta perspetiva pode levar à conclusão de que toda a lei é moralmente aceitável. Inúmeras situações demonstram a existência de conflitos entre a Moral e o Direito. A desobediência civil ocorre quando argumentos morais impedem que uma pessoa acate uma determinada lei. Este é um exemplo de que a Moral e o Direito, apesar de referirem-se a uma mesma sociedade, podem ter perspetivas discordantes.

- A Ética é o estudo geral do que é bom ou mau, correto ou incorreto, justo ou injusto, adequado ou inadequado. Um dos objetivos da Ética é a procura de justificativas para as regras propostas pela Moral e pelo Direito. Ela é diferente de ambos - Moral e Direito - pois não estabelece regras. Esta reflexão sobre a ação humana é que caracteriza a Ética (Félix, 2010).

É essencial para que uma organização seja gerida de forma sustentável, esta aja dentro dos princípios do direito e da Moral, mas sobretudo que tenha uma capacidade de adotar comportamentos éticos e responsáveis.

Esta reflexão sobre as ações realizadas no exercício de uma profissão deve estar sempre presente na prática profissional.

A escolha por uma profissão é optativa, mas ao escolhê-la, o conjunto de deveres profissionais passa a ser obrigatório (Revista você RH, 2013).

Ao completar a formação superior, tanto o Gestor de Recursos Humanos como o colaborador fazem um juramento, que significa a sua adesão e comprometimento com a categoria profissional onde formalmente se assumem como membros. Isto caracteriza o aspecto moral da chamada Ética Profissional, ou seja a adesão voluntária a um conjunto de regras estabelecidas como sendo as mais adequadas para o seu exercício.

Algumas perguntas podem guiar a reflexão sobre procedimentos éticos, até que este procedimento se tornar um hábito incorporado no dia-a-dia do Gestor de Recursos Humanos e dos seus colaboradores.

Assim todos se podem interrogar sobre os deveres assumidos ao aceitar o trabalho qualquer que seja, ter consciência de como estão a cumprir as suas responsabilidades, e o que esperam deles na sua atividade profissional, o que devem fazer, e como devem fazer, mesmo quando não há outra pessoa olhando ou a supervisionar o seu trabalho.

Deve então perguntar a si mesmo: Estou a ser bom profissional? Estou a agir adequadamente? Realizo corretamente minha atividade? É fundamental ter sempre em mente que há uma série de atitudes que não estão descritas nos códigos de todas as profissões, mas que são comuns a todas as atividades que uma pessoa pode exercer. Atitudes de generosidade e cooperação no trabalho em equipa, mesmo quando a atividade é exercida solitariamente numa sala, ela faz parte de um conjunto maior de atividades que dependem do bom desempenho desta. Uma postura pró-ativa, ou seja, não ficar restrito apenas às tarefas que lhe foram dadas a si, mas contribuir para o engrandecimento do trabalho, mesmo que ele seja temporário.

2.4.2 Ética Profissional e relações sociais:

Por exemplo o varredor de rua que se preocupa em limpar o canal de escoamento de água da chuva, ou o auxiliar de loja que verifica se não há humidade no local destinado para colocar caixas de alimentos, o médico-cirurgião que confere as suturas nos tecidos internos antes de terminar a cirurgia, a assistente do lar que se preocupa com a limpeza de uma senhora idosa após ir ao wc, o contabilista que impede uma fraude ou desfalque, ou que não altera o balanço de uma empresa a pedido do gestor, o engenheiro que utiliza o material mais indicado para a construção de uma ponte, todos estão agir de forma eticamente correta nas suas profissões, ao fazerem o que não é visto, ao fazerem aquilo que, alguém descobrindo, não saberá quem fez, também o Gestor de Recursos Humanos deve ter em conta estes pormenores no cumprimento dos seus deveres profissionais esforçando-se em ser eticamente correto, ou seja aquele que, independente de receber elogios, faz “A COISA CERTA.”

2.4.3 A importância da gestão do conhecimento dentro da organização.

2.4.3.1 Qual a implicação da gestão do conhecimento para a Sustentabilidade?

Ao falar em conhecimento, há dois tipos básicos que podem ser aplicados pelo ser humano: o conhecimento explícito e o tácito.

O conhecimento explícito é o mais fácil de ser colocado em palavras, escrito e documentado. É facilmente adquirido por meio da leitura de manuais, livros e artigos, por exemplo. Quando falamos das funcionalidades de um sistema, ou das etapas de um processo produtivo, estamos a abordar o conhecimento explícito.

O segundo tipo - o tácito - é o mais difícil de ser colocado em palavras e é adquirido apenas com a prática. O conhecimento tácito é aquele que só conseguirmos mostrar ao usar. Um líder ao gerir a sua equipa, um médico ao realizar um diagnóstico ou um vendedor ao fechar uma venda difícil, são exemplos desse tipo de conhecimento. É difícil de explicar e só se aprende com a experiência, com a vivência.

Para as organizações, a gestão do conhecimento é uma grande valia, pois contribui para a geração de valor, otimização das operações e para melhoria do atendimento ao cliente final. Por isso deve ser aplicado nas organizações. Uma vez disseminado, o conhecimento pode ser retido por outros colaboradores, a fim de gerar resultados sempre superiores aos do passado. Por exemplo um engenheiro que opera uma plataforma de petróleo em alto mar possui uma experiência riquíssima que deve ser bem aproveitada, que complementa toda a teoria que possa existir a esse respeito. É necessário reconhecer e disseminar esse conhecimento para que a empresa esteja sempre a evoluir. E é algo que se deve manter de forma continuada.

Um dos desafios para as empresas atualmente é aplicar a gestão do conhecimento de forma alinhada aos negócios, orientada para os objetivos estratégicos da empresa. Não adianta implantar a gestão do conhecimento sem pensar em quais são os resultados que se querem atingir. Caso contrário, a gestão do conhecimento gera pouco impacto (Saito, 2012).



Ilustração 4 - Hierarquia DICS

Fonte: (Saito, 2012)

À medida que a informação evolui na sua complexidade mas também na nossa compreensão que adquirimos sobre essa mesma informação, é que se alcança a sabedoria.

Ciclo de conversão do conhecimento



Fonte: Takeuchi & Nonaka (2008). Gestão do Conhecimento.

Ilustração 5 - ciclo de conversão do conhecimento.

Fonte: (Nonaka, 2008)

O Gestor de Recursos Humanos deve, despertar consciência nas pessoas. Não há consciência sem educação. Sustentabilidade não implica um profissional melhor, mas um ser humano melhor, e mais íntegro. Não se trata apenas de um novo estilo de trabalho, mas da criação de um ambiente participativo, de construção das pessoas. Sem isso, o ambiente torna-se massacrante, e, “*Se funcionários estiverem insatisfeitos, clientes também estarão.*” (Torres M. , 2012)

Os conhecimentos e ferramentas para que as companhias invistam na construção de ambientes mais humanos já existem. Colocá-los em prática pode significar um grande passo na transformação das empresas em organizações mais sustentáveis, obtendo com isso uma enorme vantagem competitiva.

Quando questionados sobre os desafios que os Gestor de Recursos Humanos irão enfrentar nos próximos dez anos, 59% dos grandes líderes de organizações nos Estados Unidos, apontaram a retenção de talentos, 52% o desenvolvimento da próxima geração de líderes e 36% a criação de uma cultura que atrai os melhores profissionais para a empresa (Revista você RH, 2013).

2.5 Sustentabilidade socioeconômica das organizações.

Não se pode resolver um problema com o mesmo raciocínio que o causou. Com o aumento constante da população mundial e dos avanços tecnológicos, aspetos como preservação do meio ambiente e responsabilidade social corporativa têm chamado a atenção de todo Planeta, inclusive de empresários e investidores que procuram formas de crescimento e desenvolvimento sem agredir o meio ambiente em que vivemos – trata-se de *sustentabilidade*.

Para que as empresas apresentem um desenvolvimento sustentável devem ser utilizadas técnicas, métodos e índices para medir e controlar o desenvolvimento.

Nesse sentido surgiu o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) que tem como finalidade refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial.

2.5.1 ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

Criado em 01 de dezembro de 2005 e financiado pela IFC (*International Finance Corporation*) que é um braço financeiro do Banco Mundial, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) cria um ambiente de investimento compatível com as procuras de desenvolvimento sustentável da sociedade e estimula a responsabilidade ética das corporações.

Com o intuito de estimular a responsabilidade ética por parte das organizações, através de boas práticas empresariais. Este índice tem por objetivo refletir uma carteira teórica de ações de empresas com um comprometimento socialmente responsável, ético e sustentável, promovendo boas práticas empresariais, representando assim, menores riscos para os investidores, visto que estas seguem critérios de sustentabilidade empresarial resultando em segurança de investimento a longo prazo.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial mede assim o desempenho de empresas com reconhecimento e comprometimento com a responsabilidade social corporativa e empresarial.

2.5.2 Missão do ISE.

Deverá ser composto por empresas que se destacam em Responsabilidade social corporativa, com sustentabilidade no longo prazo, e ser um referencial do desempenho das ações desse tipo de empresas, ser percebido como tal pelo mercado (credibilidade), ser replicável, estimular boas práticas por parte das demais empresas. Destacar empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável, e diferencia-las para investidores com preocupações com outras que não somente o retorno financeiro de curto prazo. Atender às necessidades dos clientes, fornecendo produtos de qualidade comprovada no mercado profissional, criando um mecanismo sustentável de diferenciação e competitividade. Incentivar a criação de fundos de investimentos socialmente responsáveis e tornar-se padrão de comparação do seu desempenho.

2.5.3 Objetivo.

É uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas em relação as sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência económica, equilíbrio ambiental, justiça social e Gestão corporativa. Faz transparecer quais as empresas comprometidas com a sustentabilidade, diferenciação da qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, desempenho nas dimensões económico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas.

O índice sustentabilidade corporativa mede o retorno total de uma carteira teórica composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade empresarial. Tais ações são selecionadas entre as mais negociadas na bolsa em termos de liquidez, e são ponderadas na carteira pelo valor de mercado das ações disponíveis à negociação.

O lançamento do ISE teve grande receptividade no mercado em geral com uma repercussão muito positiva levando algumas instituições financeiras a criar fundos de ações sobre este índice, os quais tem tido uma boa captação desde sua criação, assim muitas empresas passaram a interessar-se em melhorar seu desempenho sustentável.

3 CAPÍTULO - Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa: O papel da Gestão de Recursos Humanos.

Neste capítulo será abordada a forma como os Recursos Humanos nas organizações podem criar uma proposta de valor em termos de Responsabilidade Social e Sustentabilidade. A primeira secção aborda as áreas chave e conteúdos que os Gestores de Recursos Humanos devem mudar e implementar nas suas organizações e, a segunda parte aborda a forma como a implementação deve ser feita para que a Gestão de Recursos Humanos seja, ela própria, sustentável.

A organização que se apresenta como tendo uma estratégia sustentável define como certo que o motor da mudança não é o tecnológico, mas sim o humano e, por isso, deve salvaguardar e investir no seu capital humano. Estabelecendo relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem humana e profissionalmente e, maximizando o seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

Líderes morrem, e os produtos tornam-se obsoletos, os mercados mudam e novas tecnologias emergem, as modas de gestão vão e voltam, mas a ideologia principal de uma grande empresa permanece como uma fonte de inspiração e orientação. Exemplo disso é a Responsabilidade Social Corporativa.

A gestão estratégica de uma empresa é condicionada, fundamentalmente, pela visão dos atores organizacionais envolvidos nesse processo. Hoje a Gestão de Recursos Humanos é vista como uma área estratégica de apoio ao negócio. A empresa é formada por pessoas que requerem acompanhamento constante e gestão correta da sua ambição profissional. Cabe aos Recursos Humanos descobrir diariamente talentos e promover o entrosamento transversal a todas as áreas da empresa.

É nos trabalhadores qualificados e dedicados ao “*core business*” da organização que consiste a preparação das empresas para globalização, onde as fronteiras económicas foram abolidas, e os espaços económicos aumentaram enormemente e muitas vezes foram deslocalizados, para locais onde o preço de mão-de-obra é mais favorável a obter melhores e maiores ganhos económicos. São estes trabalhadores que formam o quadro de pessoal efetivo e deslocam-se acompanhando a organização para onde esta se desloque. São eles que representam a sua inteligência, a sua força, ao fim de contas, eles são a sua “*vantagem competitiva*”, pois é neles mais propriamente nos seus cérebros que reside a inteligência da organização (Revista você RH, 2013).

3.1 Papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão Sustentada e Responsável: Conteúdo

A Gestão de Recursos Humanos teve tradicionalmente uma função introspectiva, centrada na utilização eficaz e eficiente das pessoas para alcançar resultados financeiros no curto prazo. Contraopondo-se a esta perspectiva surge a abordagem sustentável de Gestão de Recursos Humanos que preconiza o desenvolvimento de gestores que podem: (1) fazer face aos desafios de sustentabilidade presentes e futuros das organizações; (2) considerar os colaboradores como *Stakeholders*, incluindo os que se encontram em operações extensivas de compras na cadeia; (3) dar maior ênfase ao impacto a longo prazo das atividades de Gestão de Recursos Humanos nos *Stakeholders* e; (4) genericamente, adotar uma visão mais holística e integrada da gestão das pessoas.

Os Recursos Humanos são vistos como um fator chave na capacidade da organização para construir e manter uma vantagem competitiva. A *Human Resources Planning Society* definiu 3 áreas chave de conhecimentos para os Gestores de Recursos Humanos Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012):

1) Fundação

- Desenvolvimento de liderança- criar oportunidades de desenvolvimento de liderança para construir o suporte da gestão de topo;
- Planeamento e estratégia de Recursos Humanos;
- Criar uma função estratégica de Recursos Humanos.

2) *Traction*

- Gestão da mudança;
- Formação e desenvolvimento;
- Ética e governância;
- Criar e inculcar valores;
- Colaboração e trabalho de equipa;
- Saúde e segurança;
- *Workforce engagement*;
- Gestão do talento;
- Eficácia organizacional;

3) Integração

- Facilitação, colaboração e integração holística.

A sustentabilidade no seu âmago requer mudança organizacional e da cultura. Assim a Gestão de Recursos Humanos pode vir a dar fortes contribuições nas áreas de desenvolvimento organizacional pelos seus *skills* de facilitação e gestão de conflitos, gestão da mudança, mudança cultural e alinhamento de Recursos Humanos com outros processos e sistemas.

Trabalhando proactivamente com a gestão de topo e ganhando o seu respeito como conselheiros de negócio de confiança, um líder de Recursos Humanos pode desenvolver, influenciar e ajudar os líderes a constituírem a fundação para estratégias sustentáveis, este negócio vai levar simultaneamente em conta os *Stakeholders* e as perspectivas a curto e longo prazo (Gond, Igalens, Swaen, & Akremi, 2011) Para permitir a traction, os Recursos Humanos podem supervisionar a gestão de talentos, a formação & desenvolvimento e a diversidade. Os Recursos Humanos estão normalmente bem posicionados para gerir a mudança organizacional e ajudar a inculcar valores de sucesso para as organizações para se tornarem mais sustentáveis. Relativamente à Integração, os Recursos Humanos podem contribuir de forma subtil mas crítica, fornecendo insights na congruência de todos os aspetos da gestão e facilitando a colaboração com um espectro mais vasto de *Stakeholders*. Um desafio é os Recursos Humanos ajudarem o alinhamento de esforços para além da função de Recursos Humanos tradicional ajudando a ter um papel *cross-boundary* ao alinhar os processos da empresa com o *supply chain management*, marketing e vendas, finanças, relações públicas, ambiente, saúde e segurança Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012).

Gestão de Recursos Humanos sustentável significa a utilização de ferramentas de Recursos Humanos para ajudar e incorporar a estratégia de sustentabilidade na organização e a criação de sistemas de Gestão de Recursos Humanos que contribuem para o desempenho sustentado da organização Haugh e Talwar (2010). A Gestão de Recursos Humanos sustentável cria *skills*, motivação, valores e confiança para alcançar o *triple bottom line* da sustentabilidade e simultaneamente assegura a saúde e sustentabilidade a longo prazo da organização interna e externa de *Stakeholders*, com políticas que refletem equidade, desenvolvimento e bem-estar e ajudam a desenvolver práticas amigas do ambiente (Pfeffer, 2010).

A Gestão de Recursos Humanos tem dois papéis principais na implementação da estratégia de sustentabilidade em qualquer organização:

1º Apoiar a gestão da sustentabilidade- Utilizar as ferramentas baseadas em processos de Gestão de Recursos Humanos para incorporar a estratégia de sustentabilidade na cultura e práticas organizacionais.

2º Fazer Recursos Humanos de forma sustentável- criar e oferecer processos chave de Recursos Humanos, que sejam eles próprios fundados em princípios de sustentabilidade. A função de Recursos Humanos pode usar os seus skills, conhecimentos e ferramentas para ajudar a organização a incorporar sustentabilidade de três formas :

(1) Partnering – quando a Gestão de Recursos Humanos detém a liderança, torna-se mais fácil articular a missão social da organização, expressando o papel dos negócios na sociedade para além do simples lucro;

(2) Engaging – Gestão de Recursos Humanos deve procurar fazer conjuntamente com *stakeholder* internos e externos a identificação de formas pelas quais a organização pode contribuir para a vitalidade social e ambiental dos que são afetados pelas ações da empresa. Por exemplo, parcerias com ONG e;

(3) Aligning – Gestão de Recursos Humanos tem ferramentas que suportam a implementação de sustentabilidade.

1- Atração e seleção – selecionar pessoas que tenham valores eco. Incorporar sustentabilidade no processo de seleção e socialização;

2- Formação, desenvolvimento e compensações;

3- Criar um clima organizacional sustentável- por exemplo, criar funções que se centrem na sustentabilidade e/ou incorporar responsabilidades de sustentabilidade nas descrições de funções, programas derivados de Gestão de Recursos Humanos podem mudar o clima organizacional para a valorização da sustentabilidade (e.g., dar um subsídio à utilização de transportes públicos ou bicicleta ou dar tempo pago para fazer voluntariado em ONG).

4- Suporte da gestão e comunicação

3.2 Papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão Sustentada e Responsável: Forma

O papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão sustentada e responsável não pode ter um carácter normativo, deve sim atender a aspetos idiossincráticos da organização para que a sua proposta seja realmente de valor.

Ulrich e Brockbank (2005) no seu livro de “The HR value proposition” desenvolveram de forma articulada e integrada um *framework* que sistematiza quais as novas propostas de valor para os Recursos Humanos e critérios inovadores. Os autores propõem cinco fatores chave para a consolidação de valor dos Recursos Humanos, sendo que cada fator representa um elemento chave para a criação de valor e, seriam estes os fatores que permitem aos profissionais de Recursos Humanos determinar e criar valor requerido pelas suas organizações.

Fator 1: Realidades Externas ao Negócio

Os Recursos Humanos para definirem uma proposta de valor devem começar por definir o contexto onde desenvolvem o seu trabalho. Têm que entender e valorizar o mundo em que vivem e onde também vivem os seus clientes ou os outros *Stakeholders*. As ações dos Recursos Humanos dentro de uma empresa devem refletir e influenciar as realidades empresariais externas à organização. Os profissionais de Recursos Humanos devem ser capazes de debater essas realidades externas com convicção- realidades como a tecnologia, fatores económicos, legais e demográficos do contexto do negócio- e vincular essas realidades com o trabalho diário. Conhecer a fundo essas realidades empresariais tornará possível desenvolver práticas de Recursos Humanos situadas no contexto, vinculadas com novos desafios e relacioná-las com as preocupações dos gestores de linha. Estes fatores constituem o pano de fundo no qual se deve produzir e transformar Recursos Humanos.

Uma organização madura de Recursos Humanos percebe o papel do departamento de Recursos Humanos enquanto parceiro para ajudar a organização nas suas estratégias mais importantes. Da mesma forma, entende as tendências mais relevantes da envolvente do ponto de vista económico, dos clientes e da regulação e sabe como traduzi-las em prioridades de Recursos Humanos. Assume, também, o potencial da Responsabilidade Social e Sustentabilidade mais do que ações soltas ou “*nice to have*” e está consciente de que a Responsabilidade Social e Sustentabilidade é ou pode vir a ser uma vantagem competitiva para a organização. Acredita, ainda, na criação de valor partilhado entre a organização, as comunidades sociais e os ecossistemas, quando se pretende alcançar o *triple bottom line*.

Fator 2: Stakeholders

O valor é mais definido pelos recetores de Recursos Humanos – clientes, gestores de linha e colaboradores, do que pelos profissionais de Recursos Humanos. Os Recursos Humanos terão êxito sempre que os *Stakeholders* deles recebam algum valor. Para oferecer o que é mais importante para estes, os Recursos Humanos devem concentrar-se mais nos resultados do que na atividade, sendo que estes resultados interessam também aos *Stakeholders* externos e que se transformam em intangíveis para os investidores ou de uma relação mais rentável com os clientes. Os resultados produzem-se a partir das atividades internas da empresa, como as capacidades da organização ou as competências individuais.

Uma organização madura em termos de Recursos Humanos, tem atenção às expectativas e serve vários *Stakeholders*, tanto internos como externos. Procuram ir para além da regulamentação legal. Relativamente aos ecossistemas, vão mais além do que uma bonita ação pontual (e.g., limpar a praia uma vez por ano) e cria ações a longo prazo com verdadeiro impacto. Em comunidades sociais concretas não se limitam à filantropia, mas envolvem-se em programas que têm impacto na comunidade, empoderando-as ou ajudando-as, até ao longo prazo, com necessidades críticas.

Fator 3: Práticas de Recursos Humanos

As práticas de Recursos Humanos encerram em si crenças e valores, e tornam-nos visíveis aos *Stakeholders*. Por exemplo, o modo de contratar, retribuir ou a forma de *Work design* dão mensagens aos colaboradores sobre o que a organização considera mais importante. Existe uma lista quase ilimitada de práticas de Recursos Humanos, que vão desde contratar os serviços por internet até à avaliação de desempenho. De forma mais sistemática, as práticas de Recursos Humanos podem ser organizadas em quatro fluxos: (1) pessoas; (2) rendimento; (3) informação e (4) *Work design*. Dentro de cada um destes fluxos, os profissionais de Recursos Humanos podem criar, elaborar e relacionar as suas práticas para gerir cada fluxo, quando estas se encontram alinhadas com os objetivos ou necessidades da organização. Também asseguram que a organização sobreviva a qualquer líder individual e se convertam em pilares fundamentais da organização.

No Fluxo Pessoas contempla práticas de acolhimento, recrutamento e seleção, desenvolvimento, *coaching*, motivação dos colaboradores e despedimentos. Uma organização madura neste fluxo utiliza estas práticas de Recursos Humanos de uma forma consistente e sólida para apoiar a agenda de Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Por exemplo, os aspetos de Responsabilidade Social e Sustentabilidade são rigorosamente identificados nos processos de seleção, incorporados nos acolhimentos, nos planos de formação e desenvolvimento, faz-se *coaching* aos gestores intermédios, a Responsabilidade Social e Sustentabilidade são utilizadas explicitamente para motivar/despedir empregados.

Uma organização madura no Fluxo Gestão de Desempenho e Recompensas utiliza estas práticas de forma rigorosa. Por exemplo, estabelecendo como objetivos recompensados de desempenho de um diretor a redução energética.

No Fluxo Informação, considera-se uma organização madura, a que utiliza práticas para comunicar a relevância da Responsabilidade Social e Sustentabilidade, relativamente a todos os *Stakeholders*.

O Fluxo *work design* inclui estruturas, equipas, postos, políticas, processos de trabalho e certificações. Considera-se uma organização madura neste fluxo aquela que assegura que todos estes aspetos potenciem a Responsabilidade Social e Sustentabilidade detendo processos e políticas formais rigorosas.

Fluxo de práticas que envolvem a implicação significativa de Recursos Humanos relativamente ao envolvimento social (ações na comunidade, escolas e fundações) e ambiental (ações com ecossistemas). Uma organização madura do ponto de vista do envolvimento social implica os colaboradores em ações a longo prazo que ajudam em necessidades críticas. Uma organização madura em termos de envolvimento ambiental envolve os seus colaboradores em ações críticas. Não interessa tanto apagar as luzes no dia da Terra, mas antes gerar uma cultura onde o consumo de eletricidade se reduziu radicalmente no dia-a-dia.

Fluxo da Práticas que se sobrepõem entre Recursos Humanos e Responsabilidade Social e Sustentabilidade referem-se a temas como a ética ou a diversidade. Uma organização madura neste fluxo, pode ter sobreposições com o trabalho de um departamento de Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Fator 4: Departamento de Recursos Humanos ou Função de Recursos Humanos

A função de Recursos Humanos dentro da empresa, deve ser considerada como um negócio e como negócio dentro da própria organização, requer uma estratégia e uma estrutura que lhe traga valor. A estratégia ajudará a concentrar a atenção em fatores chave e a responder imediatamente às realidades empresariais. A estrutura, por seu lado, organizará os Recursos Humanos para desenvolverem o trabalho de uma determinada forma. A estratégia e a estrutura do departamento assegurar-se-á que os Recursos de Recursos Humanos sejam utilizados onde dão mais valor.

Uma organização madura, nesta dimensão assume um papel proactivo e assim coloca em marcha organização, políticas e processos que apoiam a Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Fator 5: A Profissionalização dos Recursos Humanos

Cada profissional de Recursos Humanos deve aprender a desempenhar um papel concreto dentro da organização e dar valor. Os papéis representam o que as pessoas fazem e as competências determinam como o fazem. As funções de Recursos Humanos são tão eficazes como as pessoas que as desempenham, assim há que ter um papel definido e competências diversas assegurando o fornecimento de valor necessário. Os profissionais de Recursos Humanos devem estar continuamente em formação e reciclagem para melhoria contínua.

Uma organização madura nesta dimensão é capaz de identificar e ajudar a gerar pelo menos três impactos significativos através das iniciativas de Recursos Humanos em prol da agenda de Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Assim a proposição de valor de Ulrich e Brockbank (2005) pode apresentar-se graficamente.



Ilustração 6: - Proposta de Valor Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Ulrich e Brockbank (2005)

Para além dos cinco fatores críticos, Ulrich e Brockbank (2005) listam catorze critérios ou necessidades para o valor dos Recursos Humanos.

1. Até que ponto os Profissionais de Recursos Humanos compreendem como as realidades externas- tecnologia, economia, demografia- afetam a sua indústria e negócio num contexto global?
2. Em que medida o trabalho dos responsáveis de Recursos Humanos se vincula aos intangíveis que os investidores valorizam?
3. Até que ponto utilizamos as práticas de Recursos Humanos para criar vínculo a longo prazo com clientes chave?
4. Em que medida criamos valor para os gestores auditando e criando as capacidades de organização que irão converter a estratégia em ação?
5. Até que ponto temos uma proposição de valor clara para o colaborador, que estabelece o que deve respeitar o seu trabalho e o que obterá em troca?

Práticas de Gestão de Recursos Humanos:

6. Até que ponto as práticas de Recursos Humanos centradas nas pessoas trazem valor (*Staffing*, formação e desenvolvimento)?
7. Até que ponto as práticas de Recursos Humanos que se centram no rendimento trazem valor?
8. Até que ponto as práticas de Recursos Humanos centradas na informação trazem valor (De fora para dentro, dentro para fora)?
9. Até que ponto as práticas de Recursos Humanos que se centram no fluxo de trabalho trazem valor?

Departamento e organização de Recursos Humanos:

10. Até que ponto a estratégia de Recursos Humanos converte os objetivos empresariais em prioridades de Recursos Humanos?
11. Em que medida a organização dos Recursos Humanos se alinha com a estratégia empresarial?

Profissionais de Recursos Humanos:

12. Até que ponto os profissionais de Recursos Humanos desempenham os papéis de potenciadores do capital humano, perito funcional, *partner* estratégico e Líder?
13. Em que medida os profissionais de Recursos Humanos demonstram competência na sua contribuição estratégica, gestão de recursos humanos, conhecimento do negócio e credibilidade pessoal e tecnológica de Recursos Humanos?
14. Até que ponto investem em melhorar a qualidade dos profissionais de Recursos Humanos através da sua formação e desenvolvimento?

Só será possível cumprir os cinco fatores chave, se os Recursos Humanos forem valorizados pelo cumprimento dos 14 critérios. Estes critérios constituem os requerimentos para dar novas qualidades e transformar os Recursos Humanos.

Numa organização orientada para a sustentabilidade, o papel de Gestão de Recursos Humanos sustentáveis, ganha legitimidade e fornece uma plataforma para a criação de infraestruturas, políticas, planos e programas de Recursos Humanos que se alinham com os objetivos estratégicos de sustentabilidade organizacional.

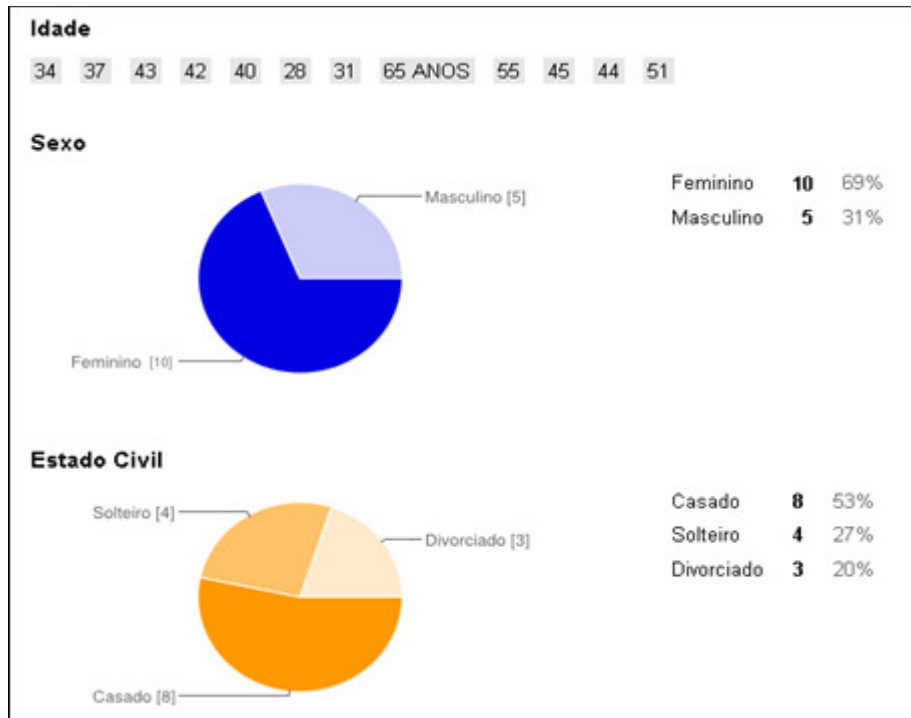
4 CAPÍTULO - Metodologia de investigação

O objetivo da presente investigação exploratória é avaliar o grau de integração percebido da Gestão de Recursos Humanos com a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade sobre o ponto de vista *triple bottom line*. Foi utilizado o *framework* de Ulrich e Brockbank (2005) que sistematiza quais as novas propostas de valor para os Recursos Humanos e critérios inovadores apresentados no capítulo 3 e as práticas de Gestão de Recursos Humanos para a sustentabilidade apresentadas por Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012). Para este efeito, construímos um inquérito por questionário que foi respondido pelos responsáveis de Recursos Humanos de 15 empresas.

4.1 Amostra.

Os participantes na primeira parte do estudo eram todos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos de empresas de várias dimensões e sectores de atividade. A amostragem foi por conveniência. Participaram os 15 responsáveis de Recursos Humanos das organizações como Consbetão, CTT -Correios de Portugal SA, Jerónimo Martins, Grupo Auchan, ANA- Aeroportos de Portugal as restantes pediram anonimato.

A idade dos respondentes estão compreendidas entre os 34 e os 51 anos, 10 do sexo feminino e 5 do sexo masculino, dos quais 53% casados, 27% solteiros, e 20% divorciados.



4.2 Inquérito.

O inquérito aos responsáveis de Recursos Humanos foi construído com base no *framework* de Proposta de valor de Recursos Humanos de Ulrich e Brockbank (2005). Foram construídas questões que permitem avaliar as 5 dimensões:

- Dimensão 1 Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental;
- Dimensão 2 Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos);
- Dimensão 3 Práticas de Recursos Humanos;
- Dimensão 4 Habilidade e Expertise de Gestão de Recursos Humanos para dar Apoio à Responsabilidades social e Sustentabilidade ambiental;
- Dimensão 5 Gestão de Recursos Humanos cria valor para a agenda social e ambiental.

As práticas de Recursos Humanos (Dimensão 4) que apoiam a Responsabilidade Social e Sustentabilidade da Dimensão 4 foram baseadas, sobretudo, em Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012). Assim, avaliou-se a existência das seguintes práticas de Recursos Humanos:

- Pessoas - Acolhimento, Formação, Desenvolvimento, *Coaching*, Motivação Empregados e despedimento;
- Desempenho e Recompensas – Gestão de Desempenho e Recompensas;
- Informação – Dentro-fora-dentro, Lateral, Ascendente;
- *Work Design*- Estrutura, Equipamentos, Postos, Políticas, Processos de Trabalho e Certificações;
- Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa
 - Envolvimento Social Ações com comunidades, escolas, fundações
 - Envolvimento ambiental Ações com ecossistemas
- Práticas de Gestão de Recursos Humanos “*overlap*” com Responsabilidade Social e Sustentabilidade

Dado tratar-se de um estudo exploratório o inquérito tem sobretudo questões abertas.

Como se pode verificar de seguida:

4.3 Recolha de Dados

A informação aí recolhida foi tratada e resumida com o apoio da ferramenta *Google Docs*, ferramenta através da qual foram também disponibilizados os questionários Online.

O inquérito, foi distribuído a 200 profissionais de Gestão de Recursos Humanos e/ou Responsabilidade Social Corporativa de empresas nacionais ou a operar em Portugal com base em currículos publicados na rede “*Linkedin*”, dos quais 8% foram respondidos e considerados válidos, num total de 15 respostas. A recolha de dados ocorreu entre o dia 02/04/2013 e 29/08/2013.

4.4 Análise da Dados

Da revisão da literatura, em especial do *framework* de Ulrich e Brockbank (2005) foram identificadas 5 dimensões essenciais para compreender as contribuições dos Recursos Humanos para a Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Os dados do questionário são predominantemente qualitativos.

Para analisar estes questionários seguimos um procedimento semelhante a (Gond, Igalens, Swaen, & Akremi, 2011). Para podermos comparar as diferentes organizações participantes estabelecemos uma grelha de análise para cada questionário, o procedimento de codificação consistiu em copiar as citações que se referiam a cada uma das dimensões para um quadro analítico

Tabela 1: Grelha para análise das entrevistas 5 dimensões da interface GRH e RSC/S

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental.			
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)			
DIMENSÃO 3 PRÁTICAS DE RRHH	<i>Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.</i>			
	PEOPLE (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Despido)	PERFORMANCE AND REWARDS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFORMATION (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)
	<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.</i>		<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.</i>	
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações...)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL			
DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.			

Foi construída também uma escala para avaliar o grau de maturidade da Gestão Sustentável de Recursos Humanos para cada uma das 5 dimensões avaliadas em escalas de 1 a 5, para cada empresa, para cada um dos 25 subtópicos de cada dimensão que de seguida se apresentam.

Dimensão 1-, Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental;

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa?

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização)?

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)?

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de *triple bottom line* e "Criação de Valor Compartilhado" (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de "Nice-to-have", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas).

Dimensão 2- Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores?

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade?

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas?

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas?

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta?

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação)?

Dimensão 3- Prática de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. ?

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa?

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental?

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas?

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas?

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente?

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articuladas exceder as exigências do Reguladores (legislação)?

Dimensão 4- Habilidade e Expertise de Gestão de Recursos Humanos para dar Apoio à Responsabilidades social e Sustentabilidade ambiental;

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua?

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa?

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa?

O departamento de RH tem claramente ei "Expertise" e capacidades para apoiar Ia las agenda Responsabilidade Social Corporativa?

Dimensão 5- Gestão de Recursos Humanos cria valor para a agenda social e ambiental;

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa?

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização.

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional?

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitar os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização?

Na Tabela 2 apresenta-se o score de cada dimensão, trata-se da média dos scores de cada organização nos itens de cada subtópico que correspondem aos 25 subtópicos apresentados acima.

Tabela 2: Interface Gestão de Recursos Humanos > RSC & Sustentabilidade Ambiental.

Interface dos Recursos Humanos com Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental.						
	Dim. 1	Dim. 2	Dim. 3	Dim. 4	Dim. 5	
Empresa	RH-orientação para o Negócio estratégia potencial RSC.	Identificando servindo e colaborando com STAKEHOLDERS.	Gestão de Recursos Humanos práticas comuns.	Organização, processos papéis, e expertise de GRH no apoio a RSC.	Gestão de Recursos Humanos cria valor para RSC e sust. Ambiental.	TOTAL
<u>1</u>	3,25	2,83	2,29	3	2,75	2,82
<u>2</u>	3,25	3,25	2,43	1,75	1,75	2,49
<u>3</u>	3	2,5	2,85	2,25	2,25	2,57
<u>4</u>	3,25	3,33	4	4,25	4,5	3,87
<u>5</u>	2,25	2,25	2,71	3,5	3,75	2,89
<u>6</u>	4,25	3,85	3,71	4,5	4	4,06
<u>7</u>	2,25	1,66	1,83	1,25	1	1,60
<u>8</u>	2	2,33	3,14	1,75	1,75	2,19
<u>9</u>	2,5	2,83	3	3,25	2,75	2,87
<u>10</u>	3	1,5	1,28	1,25	1,25	1,66
<u>11</u>	2,75	1,5	2,71	1	1,5	1,89
<u>12</u>	4	3,16	3,28	2,75	3,25	3,29
<u>13</u>	4,75	4,5	4,57	4,5	4,25	4,51
<u>14</u>	4	3,75	3,57	4,5	3,75	3,91
<u>15</u>	3,25	3,83	3,57	4,25	4	3,78
Média por dimensão	3,18	2,87	3,00	2,92	2,83	
Média avaliação global						2,96

Passamos de seguida a avaliar cada uma das dimensões individualmente.

A Dimensão 1 - RH-orientação para o Negócio estratégia potencial RSC podemos verificar o seguinte: Trata-se da dimensão que obteve avaliação mais elevada com 3.18 de média, com 53% dos inquiridos acima dos três valores de referência, mas para além disso fato curioso é que sendo a empresa (13) que continua a liderar, outras empresas como a (10 e a 11) que claramente tem uma pontuação global baixa, nesta dimensão está num nível intermédio alto onde estão cotada respetivamente com 3 e 2.75 valores, que demonstra por parte dessas empresas embora tenham afrouxado nas dimensões seguintes, demonstram ter grande orientação para o negócio retirando vantagens competitivas da integração e do conhecimento detido ainda que reduzidos ao nível da Responsabilidade Social Corporativa, muito embora deixem resvalar para níveis muito baixos a sua implementação e monitorização desresponsabilizando-se dessa sua tarefa.

Na Dimensão 2- *Stakeholders* verifica-se que o indicador total para esta dimensão resulta em 2.87, revela que um número substancial de empresas não consegue identificar ou interagir com os seus *Stakeholders*, motivo pelo qual também as empresas (1,3,5,7,8,9,10,11) obtêm pontuação inferior a três valores. As restantes demonstram ter a capacidade de identificar, os *Stakeholders* internos e externos, procuram servir ou superar as expectativas dos vários *Stakeholders*, ultrapassam o que são as exigências da legislação e desenvolve projetos de cariz social e ambiental, interagem numa estratégia *Win-Win* com os seus *Stakeholders* em projetos de médio e longo prazo, conferindo um impacto real e duradouro na imagem da organização e dos seus colaboradores. Daqui se pode concluir que 53% da nossa amostra descuida os aspetos aqui focados, ou concentra-se apenas em alguns *Stakeholders* normalmente os clientes, abdicando dos restantes e esquecendo-se da relação de interdependência existente com todos.

A Dimensão 3- Gestão de Recursos Humanos práticas comuns”, que se refere especificamente a práticas efetivas de RH, obteve como cotação dessa dimensão 3 valores, o que revela um aumento de empenho relativamente a dimensão analisada anteriormente, mas ainda assim algo afastada dos índices pretendidos, representando aqui uma boa janela de oportunidade para as empresas efetivarem práticas com vista à formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, interagirem na realidade com a comunidade e promoverem políticas ambientais, implementarem códigos de ética processos de auditoria para apoio a todas estas práticas e monitoramento das mesmas, destacam-se a empresa (13) com 4.57 valores, e a empresa (4) com 4 valores.

Na Dimensão 4 -Organização, processos, papéis, e *expertise* de Gestão de Recursos Humanos no apoio a RSC”, temos uma avaliação do modo como o RH assume a Responsabilidade Social Corporativa como uma responsabilidade sua que tipo de apoio fornece para apoiar e ou impulsionar a RSC, qual a sua capacidade de implementação das políticas de RSC e Sustentabilidade Ambiental. Bem como o nível de entrosamento e aproveitamento do *expertise* dos RH no desenvolvimento, inovação, e suporte a RSC. Aqui 47% das nossas empresas obtém cotação superior a 3, sendo que a cotação média total desta dimensão é de apenas 2.92, deixa-nos perceber as baixas taxas de implementação das medidas aqui observadas, nomeadamente o que contribui mais para este baixo indicador, é a falta de encarar a responsabilidade pelos RH de apoiar a RSC nomeadamente com a concessão de um orçamento ou destinando-lhe pessoas, bem como encarar a possibilidade de aproveitamento do *expertise* dos seus Recursos Humanos.

A Dimensão 5- “Gestão de Recursos Humanos cria valor para RSC e Sustentabilidade Ambiental”, a pontuação constante desta coluna decorre um pouco de cada uma das dimensões anteriores, funcionando um pouco como ponderador para aferir as seguintes questões e em que medida a GRH as respeita implementa promove e desenvolve, e se aproxima da conceção do *triple bottom line*, aqui a nossa empresa de referência é a (4) justificada pela transversalidade e abrangência, uma vez que toca todos os pilares do “*Triple Bottom Line*” e também todas as suas subsecções. E é aí que nos dá a perceber o quão grande é a abrangência da Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental praticada pelos Recursos Humanos.

Globalmente podemos constatar que as organizações da nossa amostra apresentam interface bastante variadas. Verifica-se existirem dois grandes grupos, aquelas que praticam e facilitam a prática da RSC e Sustentabilidade Ambiental integrada na Gestão de Recursos Humanos, de modo significativo demonstrando maturidade no processo e na adequação das políticas de RSC, onde se enquadram as empresas 4,6,12,13,14 e 15. Todas elas com cotação final superior a três valores a que vamos chamar grupo “TOP”. Segue-se um segundo grupo onde se integram as empresas cotadas até três valores ou abaixo desse valor, (empresas 1, 2, 3,5, 7, 8, 9, 10, 11) pois tem um cumprimento/empenho das normas de RSC e Sustentabilidade Social, mediano ou inexistente ao qual vamos chamar Grupo “Down”, ou seja este grupo é composto por alguns bons alunos no domínio da RSC. Este segundo grupo ainda não considera a RSC como estratégico para a Gestão de Recursos Humanos nem a aplicam na sua plenitude, e que caso no futuro não invertam o sentido da sua gestão podem colocar em risco a sua própria existência ou vir a passar por períodos de grande incerteza para todos os *Stakeholders*, pois não foram salvaguardados os princípios elementares de RSC e Sustentabilidade Ambiental.

Do primeiro grupo destaca-se no topo da pontuação obtida, a empresa (13) que revela ser uma organização madura com um departamento GRH que sabe enquadrar a RSC e tirar vantagem competitiva para o seu negócio, detém conhecimento da RSC e

da sua envolvente, compreende o papel do departamento de RSC e tem medidas de Sustentabilidade Ambiental para ajudar a empresa nas tomadas de decisão e desafios estratégicos.

Para além disso, este grupo de empresas demonstra ter à sua frente gestores que compreendem as tendências relevantes no para o ambiente onde de enquadra (economia, clientes, regulador, etc.) e qual a forma de os priorizar quando gere os seus RH, estes profissionais são gestores de RH com proactividade, que potenciam a Responsabilidade Social e Sustentabilidade ambiental e criação de valor, segundo as ideias do *triple bottom line* ganhando para a sua organização, a simpatia e acolhimento dos vários *Stakeholders*, comunidades e ecossistemas sociais, conferindo sustentabilidade às suas estratégias de desenvolvimento e envolvendo e introduzindo conceitos na cultura organizacional da sua empresa.

As Empresas do Grupo “TOP” demonstram saber identificar e servir as necessidades e anseios dos seus *Stakeholders* quer internos quer os externos. Ao mesmo tempo que conseguem dar aos seus colaboradores formação e apoios de várias ordens como, na saúde, na educação etc., conseguem ainda patrocinar situações de ajuda parceria e voluntariado, sem nunca perder de vista também os interesses do acionista. O seu estilo de gestão vai além das obrigações impostas pelo regulador, é estratégico e delineado para o médio e longo prazo, não ambiciona o lucro rápido mas sim sustentado. Acredita que o verdadeiro motor da organização é o homem e não a tecnologia e por isso preocupa-se em desenvolver projetos em torno deste, com vista a melhorar as condições de vida dos seus colaboradores, criar emprego estável e promover o desenvolvimento e a formação dos seus colaboradores, é um estilo de gestão que interage com a comunidade que acolhe a organização no seu seio, partilhando com eles valores e princípios, de onde podem ambos sair beneficiados e com as suas capacidades de desenvolvimento mútuo reforçadas (ex. parcerias e voluntariado). Os gestores RH destas empresas demonstram ser elementos facilitadores, desenvolvendo e apoiando processos holísticos de mudança ou acarinhando outros aos quais reconhece valor, aproveitando assim a *expertise* dos seus colaboradores. Também, por isso, criam processos de formação incentivo e gestão de carreiras para potenciar todos os *Skills* dos seus Recursos Humanos.

5 CAPÍTULO – Conclusões

A construção de estratégias de desenvolvimento sustentável pressupõe o equilíbrio entre as dimensões económicas, sociais e ambientais e necessita contar com instrumentos tecnológicos e jurídicos eficientes e eficazes para a construção da cidadania e a definição de papéis, dos distintos atores sociais, com vistas à gestão adequada dos ecossistemas a partir da harmonia entre as pessoas, e destas com o ambiente (Freitas, 2005).

Este processo deve ser entendido muito para além do tratamento da produção de bens e serviços, as organizações contemporâneas, vão entendendo cada vez mais que o desenvolvimento sustentável é um elemento-chave do *Corporate-Governance*.

Há pois que construir estratégias diferentes daquelas que foram responsáveis pela insustentabilidade, estratégias estas com características evolutivas, criativas e sistémicas, que cada vez mais são valorizados pelos investidores e consumidores, mas também por fornecedores e pela sociedade, ou seja pela totalidade dos *Stakeholders*. Isso mesmo se constata no nosso estudo quando comparamos as empresas que constituem a nossa amostra vemos claramente que aquelas que mais inovam na área da Responsabilidade Social Corporativa são as que mais evoluem e por isso as de maior dimensão económica, estas empresas “TOP” tocam todos os pontos do *Triple Bottom Line* para conseguir a satisfação e atração de todos os seus *Stakeholders* elas praticam efetivamente várias técnicas de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental, passando por desenvolvimento e formação dos seus colaboradores, a apoios em saúde e formação inclusive de familiares, preocupam-se em produzir com qualidade, sem prejuízo para o ambiente e praticam ações sociais de modo a interagir e integrarem-se na comunidade onde se inserem. Ganhando por isso uma reputação melhorada e cimentada.

Como afirma Júnior (2011), nota-se a tendência dos consumidores a preferirem produtos e serviços sustentáveis, sendo este o exemplo da escolha dos consumidores, a mais evidente vantagem competitiva que pode advir de práticas sustentáveis, como estratégia de negócios. É por este motivo que os Gestores de Recursos Humanos hoje enveredam já por uma via de profissionalização, que lhes permite deter conhecimentos bastantes sobre Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental, de modo a que estejam capacitados para promover e incitar as políticas de responsabilidade social.

A sustentabilidade ambiental consiste assim na manutenção das funções relevantes da organização, de modo sustentável, por forma a amenizar esses impactos e compensar o que não é possível amenizar (Perillo & Amorim, 2011), não é pois uma preocupação de uma organização em concreto ou de algumas, nem sequer é uma moda, é algo que suscita o interesse e preocupação dos organismos internacionais ao mais alto nível (ONU, Greenpeace, entre outras de âmbito ambiental), mas também suscita a produção de protocolos tão importantes como Kyoto, ou índices económicos relacionados, como o “*Dow Jones Sustainability Group Indexes*” ligando o mercado de ações a questões ambientais.

É pois requerido ao Gestor de Recursos Humanos que crie uma proposta de valor em termos de Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental, para isso o GRH deverá segundo Torres (2012) considerar os seus colaboradores como *Stakeholders* pois “*Se funcionários estiverem insatisfeitos, clientes também estarão.*” E estes são dois dos *Stakeholders* com maior relevância para a vida de uma organização. O GRH tem hoje de adotar uma visão holística criando interfaces fortes e consistentes com a Responsabilidade Social Corporativa, para garantir que sistematiza quais essas propostas de valor para os Recursos Humanos e cria critérios inovadores nas práticas específicas de Recursos Humanos que contribuem para a Responsabilidade Social Corporativa e para a Sustentabilidade, o Gestor de Recursos Humanos deve chamar sob a sua responsabilidade tarefas de desenvolvimento e formação dos seus colaboradores tornando-os mais capazes, efetuar um planeamento estratégico que inclua os colaboradores, procurar servir todos os *Stakeholders* com ética, promover e gerir a mudança, gerir o talento e a eficácia dos seus colaboradores Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012), deve também recorrer à profissionalização à sua e à dos seus colaboradores tornando-os mais capazes, deve apoiar a comunidade, promover eventos ambientais. Com políticas que refletem equidade, desenvolvimento e bem-estar e ajudam a desenvolver práticas amigas do ambiente (Pfeffer, 2010).

Conclui-se pois de acordo com o enfatizado por Ulrich e Brockbank (2005), que a proposta de valor dos GRH para com os seus *Stakeholders* no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental se baseia em conhecimento da envolvente interna e externa da organização, no foco no negócio e em produzir de forma sustentável ética e ambiental, definir práticas articuladas e eficazes de gestão de carreiras, remuneração, Melhorar a oferta aos clientes, e superar as exigências legais do ambiente.

Depois deve também Influenciar de forma positiva todas as dimensões do *Triple Bottom Line* com vista a dar suporte a agenda de políticas da Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental, de modo a retirar também vantagem do expertise da organização, criando uma organização proactiva e capaz de implementar Responsabilidade Social Corporativa em todas as atividades que desempenha.

O nosso estudo com o recurso ao *framework* de Ulrich e Brockbank (2005) leva a concluir também que as organizações onde a Responsabilidade Social Corporativa está integrada na Gestão de Recursos Humanos tem maior facilidade e rapidez de interagir com os colaboradores e maior facilidade de lidar com possíveis conflitos de interesse entre os vários departamentos, pois o Gestor de Recursos Humanos intervém de imediato na resolução desses conflitos conseguindo unificar os vários departamentos de uma forma sistémica para que o resultado seja o benefício comum a toda a organização e dos seus *Stakeholders*.

A proposta de valor do Gestor de Recursos Humanos resulta assim tão grande quanto a eficácia e mestria com que gere a mudança de paradigma da sua organização em favor dos seus *Stakeholders*.

Limitações do estudo.

O nosso estudo apresenta algumas limitações que exigem mais investigações empíricas. Em primeiro lugar, o tamanho da amostra, outra limitação será com certeza o fato de tocar apenas alguns setores de atividade.

Contributo.

Como forma de contributo para a melhoria da eficácia da interface entre Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa, deixamos algumas sugestões, sobre a forma de tópicos:

- Implementar a avaliação da Liderança Responsável dentro da organização, com caráter regular e complementar esta ação com ações de formação para Gestores de Recursos Humanos, em matéria de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental;

- Potenciar as ações de Responsabilidade Social Corporativa através de um investimento em marketing que promova a ampliação da estratégia de Responsabilidade Social Corporativa, funcionando como uma proteção para a própria empresa, de forma a explicar internamente as dimensões sociais e ambientais que interferem com o desenvolvimento sustentável. Conferindo ao processo características sociais e ambientais, evolutivas, criativas e sistêmicas, que cada vez mais são valorizados pelos investidores e consumidores mas também por fornecedores e pela sociedade, ou seja pela totalidade dos *Stakeholders*. Nada fará mais sentido do que fazer chegar a todos eles essa mensagem cuidadosamente trabalhada pelo departamento de marketing, tornando-a fácil de perceber e mais atraente, originando a internalização de novas políticas e práticas reais de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade. Mantendo e perseguindo o objetivo de satisfação dos *Stakeholders* incluindo aqueles que lhe exigem lucro, mas também e cada vez mais aqueles que lhe exigem comportamentos sociais e ambientais, responsáveis e duradouros;

- Recomenda-se que sejam desenvolvidas técnicas eficientes de comunicação integrada e não *ad hoc*, no sentido de obter resultados homogêneos e transversais;

- Propõe-se ainda, avaliar a atitude dos empregados com alguma frequência, pois pode beneficiar a Gestão de Recursos Humanos do ponto de vista de correções à dinâmica que está a impor aos seus colaboradores em termos de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental;

- Uma outra hipótese seria efetuar estudos que relacionem o nível de implementação de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental como por exemplo, o abandono da empresa por parte do colaborador, ou a variação do volume de negócios;

- Julga-se ainda de grande relevância que a Gestão de Recursos Humanos atribua um orçamento especificamente para a função Responsabilidade Social Corporativa e monitorizar os objetivos implicados e medir os benefícios;

Finalmente, deixamos uma frase que julgo resumir muito deste trabalho:

Os Recursos Humanos terão sempre êxito na proporção

Em que os *Stakeholders* deles recebam algum valor.

6 Bibliografia.

- Andrade, R. O., Tachizawa, T., & Carvalho, A. B. (2000). *Gestão Ambiental*. Makron Books.
- Bôas, V., & Hariessa, C. (2011). *A indústria extrativa mineral e a transição para o desenvolvimento sustentável*. Centro de Tecnologia Mineral (CETEM); Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT); Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).
- Brundtland, G. (1987). *Desenvolvimento sustentável*. Noroega.
- CAPARELLI, C. E. (2010). Sustentabilidade e retorno ao acionista: Um estudo sobre o índice de sustentabilidade Empresarial. . *SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, (p. 13).
- Cohen, E., Taylor, S. & Muller-Camen, M. (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. Effective Practice Guidelines Report. SHRM Foundation.
- Crainer, S. (2003). *As melhores citações de gestão*. Executive digest.
- Drucker, P. (1993). *Gerindo para o Futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Empresa, P. d. (07 de 2013). *Portal da empresa*. Obtido de Portal da empresa: <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Gestao/ResponsabilidadeSocial/>
- Félix, B. (2010). Aulas de ética, Licenciatura de contabilidade. *Universidade Lusíada de Lisboa*. Lisboa.
- Freitas, M. (2005). Educação para o Desenvolvimento Sustentável: sugestões para a sua implementação no âmbito da Década das Nações Unidas. *Actas do VIII Congresso Galaico Português de PsicoPedagogia*, (pp. 1474-1488).
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & Akremi, A. E. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98(Supplement 2), 1-18.

Bibliografia

- Greenpeace. (02 de 07 de 2013). *protocolo kyoto*. Obtido de greenpeace.org.br:
www.greenpeace.org.br/clima/pdf/protocolo_kyoto.pdf
- Haugh, H. M. & Talwar, A.(2010). How do corporations embed sustainability across the organization? *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 384-396.
- INFAP. (02 de 08 de 2013). *O Instituto de Formação e Ação em Políticas Sociais para Cidadania*. Obtido em 02 de 08 de 2013, de INFAP: <http://www.infap.org.br/>
- Júnior, M. V. (07 de 07 de 2011). *Revista tecnologia gráfica*. Obtido em Qui, 07 de Julho de 2011, de http://www.revistatecnologiagrafica.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2183:os-tres-pilares-da-sustentabilidade&catid=93:gestao-ambiental
- Macedo, A., & Queiroz, M. (2007). Gerenciando e Otimizando a Sustentabilidade Empresarial através da Ferramenta Balanced Scorecard,: Em Busca da Mensuração. *CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO–CONVIBRA*, 4.
- Martins, S. R. (2012). Ambiente e Desenvolvimento Regional. *Sociedade em Debate*. 5.1.
- Neto, A. L., & Paulichi, J. (2012). *EDUCAÇÃO AMBIENTAL: MÉTODO PARA A CONSOLIDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL*. França, França: Revista Eletrônica da Faculdade de Direito.
- Nonaka, T. &. (2008). *gestão do conhecimento*.
- Perillo, E. B., & Amorim, M. C. (2011). *SUSTENTABILIDADE EM SAÚDE: AMBIENTAL. PARA ENTENDER A SAÚDE NO BRASIL*. São Paulo: LCTE Editora.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Revista você RH*. (04 de 2013). Obtido de <http://revistavocerh.com.br/>
- Saito, A. (2012). *slideshare.net*. Obtido de <http://www.slideshare.net/iGovExplica/palestra-abertura-andre-saito>
- Silva, E., & Menezes, E. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação*. (3ª ed.). Florianópolis.: Laboratório de ensino à distância da UFCS.

Bibliografia

- Silva, R. (01 de 05 de 2012). *Gestão e RH*. Obtido em 03 de 07 de 2013, de Gestão e RH: www.gestaoerh.com.br
- Tenório, F. G. (2004). Responsabilidade Social Empresarial: Teoria E Prática. *Revista de administração pública*, 32(5), 7-23.
- Torres, C. M., & Holzer, W. (2008). Saber, Instrução para a Sustentabilidade Ambiental Urbana. *Paisagem Cultural*.
- Torres, M. (06 de 07 de 2012). *Canal RH*. Obtido de www.canalrh.com.br
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- UNFCCC. (2000). *Sixth Session of the UNFCCC Conference of the Parties, COP 6*. Obtido de UNFCCC: http://unfccc.int/cop6/graphics/pronk_s2.jpg
- Vaz, M., & Jr, J. P. (30 de 07 de 2013). *Revista tecnologia grafica n°78*. Obtido em 30 de 07 de 2013, de [revistatecnologiagrafica.com.br](http://www.revistatecnologiagrafica.com.br): http://www.revistatecnologiagrafica.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2183:os-tres-pilares-da-sustentabilidade&catid=93:gestao-ambiental
- Wiedmann, T. (2007). A definition of 'carbon footprint'. *Ecological economics research trends*. *Ecological economics research trends*.
- Wikipédia. (2009). Obtido de Mapa de Países que ratificaram Kioto: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Kyoto_Protocol_participation_map_2009.png
- wikipedia. (11 de Agosto de 2013). *Desenvolvimento sustentável*. Obtido de [wikipedia.org](http://pt.wikipedia.org/wiki/Desenvolvimento_sustent%C3%A1vel#Sustentabilidad_e_econ.C3.B3mica): http://pt.wikipedia.org/wiki/Desenvolvimento_sustent%C3%A1vel#Sustentabilidad_e_econ.C3.B3mica

7 Apêndices.

Dimensões e itens [Itens a avaliar de 1-5] – Empresa 1

➤ **1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.**

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? 3

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização).3

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)?3

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de "*Nice-to-have*", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). 4

➤ 3.25

➤ **2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)**

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores?3

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade?3

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas?2

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas?2

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta?2

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação)5

➤ 2.83

➤ 3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos.*2

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa?*2

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental?*2

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas?*2

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas?*2

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente?*1

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) *5

➤ 2.29

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua?*3

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa?*4

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa?*1

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa?*4

➤ 3

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa?*3

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização.*2

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional?*2

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização?*4

➤ 2.75

2.82

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental.			Inq.N.º 01
<p>1*Sim está integrado com a agenda estratégica da empresa *</p> <p>2*sim demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização).</p> <p>3.*Sim mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)?</p> <p>4. tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " Triple Bottom Line" e " Criação de Valor Compartilhado " Desenvolvimento sustentado das organizações, respeitando o ambiente, coabitando de forma responsável.</p> <p>Considera RSC estratégico, e que tem benefícios económicos associados, para a cotação em bolsa e para os clientes.*** - integrada com Estratégias, políticas e/ou processos – possui orçamento, está integrada na forma de fazer negócios, sendo muito importante para efetuar negócios a rsc. E a sustentabilidade ambiental.</p>				
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)			
Integrada com os colaboradores de forma média alta*** desporto para deficientes e campanhas solidárias***acionistas Aumento de Eficiência.***Ambientes produtos verdes				
DIMENSÃO 3 PRÁCTICAS DE RRHH	Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.			
	Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e recompensas (Gestão Rendimento, Compensação)	INFORMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)
		Sim inovando produtos.		Aumento de Eficiência anular os desperdícios
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.		Práticas de Gestão de Recursos Humanos para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.	
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
Sim, desporto para deficientes e campanhas solidárias.	Aumento de Eficiência anular os desperdícios Envelopes Correo Verde Reciclados. encaminhamento de toners e similares para o tratamento correto	Tenta afincadamente equilibrar as políticas sociais com os ganhos e rentabilidade desejada., Redução de consumos e. Recolha de toners e tinteiros para local adequado		
DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL			
<p>Tem Orçamento proprio.</p> <p>A empresa está muito ligada a Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade * é efetuado follow-up * tem sistema de auditoria interna * possui um departamento próprio para Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade</p>				

DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.			
<p>Sim, São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa*** sim ,apoiar a agenda ambiental da organização.**** Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional Sim*** desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização, Sim.</p>				

Dimensões e itens [Itens a avaliar de 1-5] Empresa 2

1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.

1. A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →3
2. A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →4
3. A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →3
4. A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de "Nice-to-have", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →3

➤ 3.25

2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)

Stakeholders internos

5. A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →3
6. A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →1

Stakeholders externos.

7. A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →3

Apêndices.

8. A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →3

9. A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →4

10. A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →3

➤ 3.25

3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

12. Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →2

13. Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →2

14. - Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →1

Stakeholders externos.

15. As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →3

16. As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →3

17. As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →3

18. As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →3

➤ 2.43

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →1

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →1

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa? →3

➤ 1.75

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

20. São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →2

21. São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →1

22. Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →2

23. A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →2

➤ 1.75

2.49

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental.			Inq.nº 2
<p>está integrado com a agenda estratégica da empresa *Sim com algumas falhas demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, *médio alto . mostra conhecimento tendências mais relevantes em ambiente externo *Sim médio conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " Triple Bottom Line" *não médio</p>				
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)			
<p><i>Stakeholders</i> internos- As políticas trazem impactos positivos para os colaboradores. Não apoia de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade***<i>Stakeholders</i> externos. cria alguns impactos significativos em comunidades externas cria pouco impactos significativos em vários ecossistemas- tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? Sim aumentando os seus ativos***(<i>legislação</i>)Sim cumprem</p>				
DIMENSÃO 3 PRÁTICAS DE RRHH	Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.			
	Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFORMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)
	As políticas trazem impactos positivos para os colaboradores. Embora direcionado para o desenvolvimento técnico da empresa. No caso da empresa onde me insiro, este proporciona mecanismos perante os investidores, estratégias de recuperação dos ativos fixos tangíveis.	Sim inovando produtos.	Políticas vem da sede, Up-Down unilaterais	Por exemplo, tecnologia autónoma, campanhas de recuperação, etc.
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.		Práticas de Gestão de Recursos Humanos para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.	
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
No âmbito da empresa desenvolve-se anualmente campanhas de sensibilização e de desenvolvimento social Por exemplo, apoio humanitário.	respeito pelo ambiente	Tenta afincadamente equilibrar as políticas sociais com os ganhos e rentabilidade desejada. Redução de consumos e.		
DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL			
<p>Não tem Orçamento, não entende a RSC como total mente sua responsabilidade Não é efetuado Follow-up***"Expertise" Os trabalhadores e gestores encontram-se totalmente familiarizados com as políticas de Responsabilidade Social Corporativa, existindo expertise</p>				
DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.			

Apêndices.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa-Sim

Não existem apoios relevantes à agenda ambiental da organização*** A Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental deveriam estar fortemente integrado com a Cultura Organizacional nível 3 *** Sim existe forte integração entre cultura organizacional e o RSC***desenha e desenvolve boas práticas? Sim,

Apêndices.

Dimensões e itens [Itens a avaliar de 1-5] Empresa 3

1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →3

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →3

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de " *Nice-to-have*", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →4

➤ 3

2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →1

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →2

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →3

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →2

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →4

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →3

➤ 2.57

3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →2

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →2

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →2

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →4

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →4

➤ 2.85

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem expertise e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →2

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa? →3

➤ 2.25

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →3

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →2

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →2

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →2

➤ 2.25

2.57

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental			Inq.nº3
está integrado com a agenda estratégica da empresa *Sim com algumas lacunas***** demonstra deter conhecimento RSC *médio alto***** mostra conhecimento tendências *Sim médio***** clara conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade * médio *****Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais- pode potenciar fortemente a RSC				
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)			
Stakeholders internos-Não apoia de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Stakeholders externos-criar alguns impactos significativos em várias comunidades externas? Reduzir o correio físico com notificações eletrónicas diminuindo o consumo de papel Ecosistemas - diminuindo o consumo de papel Tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes - Sim aumentando eficiência--Sim cumprem as exigências dos reguladores				
DIMENSÃO 3 PRÁTICAS DE RRHH	Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.			
	Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFROMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)
	pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade ** Criando condições melhores para quem nos precede nas funções.	Responder a Requisitos Regionais ou sectoriais?, Legislativos	Estratégias, políticas e/ou processos/	
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.		Práticas de Gestão de Recursos Humanos para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.	
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade	Substituição de correio físico por correio eletrónico Preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras	Reduzir consumos e fomentar eficiência, define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo. Respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais		
DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL			
A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua* Sim--* Não tem Orçamento para RSC.---* Não é efetuado Follow-up--Tem trabalhadores e gestores familiarizados com as políticas de Responsabilidade Social Corporativa, existindo expertise, mas deficientemente aproveitado.				
DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.			
não desenvolve esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa---*Não existem apoios relevantes à agenda ambiental da organização * não existe forte integração entre cultura organizacional e os RH *Não desenha boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização, a não ser a do consumo de Papel e consumíveis. Melhoria de condições para quem vier de seguida				

Apêndices.



- Dimensões e itens [Itens a avaliar de 1-5] Empresa 4

1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →3

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →4

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →3

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de " *Nice-to-have*", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →3

➤ 3.25

2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)

• **Stakeholders internos**

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →3

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →3

• **Stakeholders externos.**

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →4

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →4

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →3

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →3

➤ 3.33

3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →4

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →4

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →5

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →4

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →4

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →3

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →4

➤ 4

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →5

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →4

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →4

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa? →4

➤ 4.25

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →5

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →4

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →5

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →4

➤ 4.5

3.87

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental.	Inq.4
<p>“A gestão RH é sistémica... faz parte da gestão estratégica da empresa como qualquer outra... e quando, ex através do desenvolvimento dos seus colaboradores, consegue aumentos de produtividade, isto torna a sustentabilidade mais forte e conseqüentemente para todos os seus parceiros.”****1 está integrado com a agenda estratégica da empresa *Sim ****2 demonstra deter conhecimento -médio alto****3. mostra conhecimento tendências mais relevantes *Sim -alto necessidade de Legislativos, Corporativos (por ex: políticas que vêm da sede), Planos nacionais de desenvolvimento - Planos nacionais de desenvolvimento--- tem uma uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " Triple Bottom Line" * alto, de uma forma genérica e resumida, para mim, é a forma de estar de uma empresa no seu meio ambiente quer interno quer externo. Esta forma de estar deve ser responsável e sustentável a todos os níveis. Reduzir a “ Pegada de Ozono... eficiência energética... Voluntariado/ajuda na comunidade”</p>		
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)	
<p><i>Stakeholders</i> internos*A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos que façam face a requisitos legais e sectoriais.--- Sim presta apoio claro a RSC***<i>Stakeholders</i> externos. Redução da pegada de carbono e eficiência energética...***** Bolsas de estudos para a comunidade, voluntariado, prémios a melhores alunos filhos de estudante, campanha de recolha de livros escolares, clube ANA (social e recreativo)... etc---- (legislação) Sim cumprem---“ Eu acho que a organização deve interagir com todos do mesmo modo, comunidade, parceiros, sempre que possível a organização deve estar atenta. Internamente a GRH deve trabalhar principalmente com as chefias hierárquicas (consultadoria interna)... não podemos esquecer que estes são os verdadeiros Gestores de Pessoas nas Empresas”***. Por outro lado, quer do seu pessoal interno, quer dos seus parceiros e ambiente externo.</p>		

Apêndices.

<i>Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.</i>				
DIME NSÃO 3 PRÁC TICAS DE RRHH	Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFROMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)
	Formação, bolsas de estudo, Formação aos colaboradores” clube ANA (social e recreativo)... etc”	Aumento de performance pela via da formação*prêmios	Comunicação interna e externa	é uma organização certificada pelo que se encontra obrigada aos dispositivos legais
	<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.</i>			<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.</i>
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
	tem sido uma empresa preocupada com as questões sociais** prémios aos filhos do funcionários com melhores notas--- Voluntariado/ajuda na comunidade	Redução da pegada de carbono eficiência energética... Voluntariado/ajuda na comunidade	Eu vejo-os como modelos referenciais... e devem ter iniciativas	
DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL			
assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua* Sim---tem * desconhece o montante de Orçamento.****Follow-up, sim efetuado Folow-up auditoria externa e interna tem "Expertise" Sim .				

DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.			
<p>esforços efetivos para apoiar RSC*sim são - Na minha opinião o melhor impacto é nos planos de formação - criar acções de sensibilização neste âmbito.</p> <p>meios para apoiar a agenda ambiental da organização.*existem**** Sim existe forte integração entre cultura organizacional e os RH são vistos “ como modelos referenciais... e devem ter iniciativas”” De recrutamento e selecção?, Compensações e benefícios?, Planos de desenvolvimento?, Comunicação interna e externa?, Retenção e incentivo aos colaboradores que trazem valor à sustentabilidade?”**** desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH de modo a potenciar a RSC *Sim –Efectua follow-up</p>				

Dimensões e itens [Itens a avaliar de 1-5] Empresa 5

➤ **1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.**

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →3

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →3

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de "*Nice-to-have*", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →2

➤ 2.25

➤ **2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)**

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →2

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →3

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →3

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →2

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →3

➤ 2.25

➤ 3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →3

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →2

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →3

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →2

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →3

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →3

➤ 2.71

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →4

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →3

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →3

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa? →4

➤ 3.5

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →4

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →3

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →4

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →4

➤ 3.75

2.89

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental.			Inq.5
<p>está integrado com a agenda estratégica da empresa-médio**** fundamental relacionado com a "licença para operar" – relação/integração baixa conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica,- médio-baixo 2 conhecimento mais relevante em ambiente externo *Sim – ****tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Aspeto fundamental relacionado com a "licença para operar" de cada organização, Fortemente ligado ao conceito de cidadania empresarial, com impacto na reputação e imagem.</p> <p>* As equipas estão formadas e funcionam como uma espécie de ilhas. Se não se está a trabalhar diretamente no projeto, não se está integrado.</p> <p>Acredita em vantagem competitiva através da Responsabilidade Social Corporativa, gerando impacto significativo em Imagem e Reputação</p>				
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)			
<p><i>Stakeholders</i> internos A grh criar impactos significativos para colaboradores-Sim*** apoia priorit função RSC-2</p> <p>No decorrer do tempo a empresa e os projetos relacionados com esta área passam a ser percecionados quase de forma automática o que impacta a relação com diversos <i>Stakeholders</i>, podendo alcançar repercussões*** Reunião de vários <i>Stakeholders</i> incluindo governamentais em torno de projetos específicos nas várias áreas da sustentabilidade: Social, Económica e Ambiental***<i>Stakeholders</i> externos. comunidades externas. Sim****ecossistemas?. sim ***** clientes ou melhorar a oferta. Sim***** (legislação) sim</p> <p>.. Por outro lado, quer do seu pessoal interno, quer dos seus parceiros e ambiente externo.</p>				
DIMENSÃO 3 PRÁCTICAS DE RRHH	Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.			
	Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFROMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)
	,Participação 2 Formação e aposta na aquisição e partilha de conhecimentos	Não possui politica de incentivo colaboradores	Reunião de vários <i>Stakeholders</i> incluindo governamentais em torno de projetos específicos nas várias áreas da sustentabilidade: Social, Económica e Ambiental	A rs É estratégica com impacto na reputação e imagem tem um papel de coordenação
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.			Práticas de Gestão de Recursos Humanos para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)		(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)
GPA; Nutrition Awards; Projeto 80 com impato na reputação e imagem			Inovar nas ações de RSC fazendo as empresas abandonarem a necessidade de retirar dividendos de comunicação sobre as iniciativas de RSC, de uma forma anarquica e desenvolver ações/projetos de medio(longo prazo que ajudem os beneficiados a crescer e criar autonomia	
DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL			
<p>assume a RSC claramente de forma ténue 3**** Pretende vir a Medição do impactos das iniciativas de RH e tradução em indicadores*** intergraçã ténue 3***-não possui orçamento próprio – mas tem uma forma muito operacional, na ajuda a RSC**** "Expertise" .claramente baixo -2***não monitoriza</p>				

DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.			
-------------------	---	--	--	--

Apêndices.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa*** para apoiar a agenda ambiental da organização. Sim*** Aprendizagem, criação de competências, Compensações e benefícios, Planos de desenvolvimento, Comunicação interna e externa.***fortemente integrado com a Cultura Organizacional- pouco 2***desenvolve boas práticas * sim

Dimensões e itens [Itens a avaliar de 1-5] Empresa 6

➤ **1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.**

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →4

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →4

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →4

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de "Nice-to-have", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →5

➤ 4.25

➤ **2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)**

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →4

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →4

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →3

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →4

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →4

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →4

➤ 3.85

➤ 3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →4

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →5

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →4

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →3

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →4

➤ 3.71

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →4

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →4

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →5

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa? →5

➤ 3

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →4

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →4

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →4

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →4

➤ 4

4.06

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental			Inq 6
<p>1 está integrado Bastante integrada estratégia 4***demonstra deter conhecimento * sim bastantes**** conhecimento tendências (economia, clientes, legislação, etc.)*Sim certificada*** clara conceção de RSC-Sim *** "A integração dos princípios do Desenvolvimento Sustentável na prática de gestão das empresas, visando o progresso económico, o desenvolvimento social e o equilíbrio ambiental. Acredito ser estratégico - Promove condições de competitividade, por via da redução de custos, novas fontes de receita, ganhos reputacionais, motivação/envolvimento dos trabalhadores e, promoção da inovação e gestão do risco. Traz benefícios económicos – potencia o desenvolvimento económico .A empresa utiliza a rsc de forma significativa 4 para "- Satisfação da partes interessadas - melhoria- Competitividade- Liberalização/privatização- Inovação- Energia/Alterações climáticas- Saúde e segurança" Visa cobrir - Requisitos Regionais ou sectoriais, Legislativos, Corporativos, Planos nacionais de desenvolvimento **** relação entre a função de RH e a função de RSC 3 RH pode potenciar a RSC 4****a RSC está integrada na forma de fazer negócios da sua empresa? 4*** Projetos ou iniciativas "- Plano para a Igualdade de Género- Gestão da Diversidade- Equilíbrio família/trabalho- Governance e Ética"****O que faz RH incentivar os colaboradores "- Integração de variáveis RS nos scorecards de gestão- Formação- Comunicação interna- Ação social- Incentivos- Voluntariado"****deveria ajudar a RSC"- Definição de políticas- Acompanhamento e suporte a iniciativas e projetos RS- Statements e participação pública" "- Apoio da gestão de topo- Recursos humano e materiais adequados- Desenvolver um caso de negócio claro"</p>				
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)			
<p><i>Stakeholders</i> internos* Auscultação de necessidades e interesses dos trabalhadores- Sensibilização e difusão de boas práticas - Motivação e participação"- interação alta com Trabalhadores- Familiares- Comunidade "- Garantia das condições de empregabilidade- Remuneração justa- Desenvolvimento de carreiras" <i>Stakeholders</i> externos.*Integração de variáveis RS nos scorecards de gestão- Formação- Comunicação interna- Ação social- Incentivos- Voluntariado"</p>				
DIMENSÃO 3 PRÁTICAS DE RRHH	Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.			
	<p>Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)</p>	<p>PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)</p>	<p>INFORMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)</p>	<p>WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)</p>
	<p>Satisfação da partes interessadas - - Auscultação de necessidades e interesses dos trabalhadores- Sensibilização e difusão de boas práticas - Motivação e participação"</p>	<p>melhoria- Competitividade- Liberalização/privatização Redução de Custos** Reputação Inovação de gestão</p>	<p>Comunicação interna e externa Up-Down</p>	<p>Inovação"- - Remuneração justa- Desenvolvimento de carreiras"***Desenho organizacional</p>
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.			Práticas de Gestão de Recursos Humanos para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.
	<p>Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)</p>	<p>Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)</p>	(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
<p>Ação social- Incentivos- Voluntariado</p>	<p>Energia/Alterações climáticas- Saúde e segurança</p>	<p>Garantia das condições de empregabilidade Empresa certificada</p>		

Apêndices.

DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL		
<p>A Gestão de Recursos Humanos assume RSC – sim**** possui orçamento para apoiar RSC- SIM***expertise, formação bom conhecimento RH familiarizados com RSC. Monitorização Indicadores GRI e sistema interno de indicadores específicos (ambientais, nomeadamente)***</p>			

DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.		
<p>Relatório de Sustentabilidade anual, de acordo com as Diretrizes GRI e verificação externa nível A+***potencia a RSC 4***Possui orçamento**** Politicas de recrutamento e seleção, Aprendizagem, criação de competências, Gestão de desempenho, Comunicação interna e externa, Desenho organizacional *** RHs familiarizados?3 ****Os trabalhadores são” Auscultação de necessidades e interesses dos trabalhadores - Sensibilização e difusão de boas práticas- Motivação e participação” "- Apoio da gestão de topo- Recursos humanos e materiais adequados- Desenvolver um caso de negócio claro"</p>			

Dimensões e itens [Itens a avaliar de 1-5] Empresa 7

➤ **1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.**

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →2

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →2

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →3

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de "Nice-to-have", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →2

➤ 2.25

➤ **2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)**

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →2

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →2

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →1

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas?

→1

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →2

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →2

➤ 1.66

➤ 3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →1

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →2

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →2

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →2

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →2

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →2

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →2

➤ 1.83

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →1

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →1

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →1

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa? →2

➤ 1.25

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →1

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →1

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →1

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →1

➤ 1

1.60

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental			Inq. 7
<p>Está incorporada nas agendas de planificação periódicas, Estratégias, Guias internos, políticas e/ou processos, Existência de códigos? certificações, etc A integração dos princípios do Desenvolvimento Sustentável na prática de gestão das empresas, visando o progresso económico, o desenvolvimento social e o equilíbrio ambiental existe esse conhecimento médio 3 O novo enquadramento da Seg. Social, a diminuição do Estado Social são excelentes oportunidades para a expansão da actividade da minha empresa (Especialista em Fundos de Pensões ...) Fulcral para a sustentabilidade das empresas e do emprego a MLP. Relevada para 2º plano pelas empresas, pese embora tentem manter a aparência de que lhe estão a dar muita importância (fica bem ter um discurso onde os termos RSC e a SSA apareçam...na prática não é assim).</p>				
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)			
<p>Necessidade de Cobrir Processos - Legislativos, Corporativos (por ex: políticas que vêm da sede) Orçamento – não****Em que medida RH pode potenciar a RSC ou a sustentabilidade 3 recrutamento e selecção, Aprendizagem, criação de competências, Gestão de desempenho, Compensações e benefícios?, Desenho organizacional?, Outras práticas de RH (coaching, alianças com experts, promoção de colaboradores, etc) Não me apercebo do papel da Gestão de RH na minha empresa, eles passam despercebidos e limitam-se a preencher papeis, analisar questionários de avaliação e CV. São administrativos.-“A GRH deveria interagir com os colaboradores em 1º lugar...”</p>				
DIMENSÃO 3 PRÁCTICAS DE RRHH	Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.			
	Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFROMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)
	Todos ficam a ganhar, é uma situação de win-win para todos.			
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.		Práticas de G.R.H para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.	
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
Passar a mensagem que o espírito de entreaajuda é importante para a imagem da empresa e dos colaboradores que nela trabalham.	Na			
DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL			
Possui orçamento – não É feito o follow-up? – Não	Assume claramente a RSC e Sustent. Ambiental- não Como é feito? – x	tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar – Não 1	RSC é estratégico para a empresa - não Como utiliza - x	
DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.			
apoia RSC. – Não fortemente integrado cult organ.– sim	apoia agenda ambiental. – Não -desenha e aproveita o Expertise - Não			

Apêndices.



1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →2

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →2

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de "Nice-to-have", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →2

➤ 2

2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →1

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →2

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →3

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →3

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →3

➤ 2.33

3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →4

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →4

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →3

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →2

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →3

➤ 3.14

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →1

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa? →2

➤ 1.75

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →2

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →2

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →2

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →1

➤ 1.75

2.19

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental.			Inq. 8				
<p>Preocupação com o que rodeia a empresa, com o meio ambiente e as pessoas. Não possui conhecimento relevante sobre Responsabilidade Social Corporativa Não dá apoio a agenda nem está integrada com esta***estratégico para, Cria eficiência e agrega valor para os clientes. ***+vantagem competitiva Nível Inovação 2 (1-5)****Desafio- contornar a dificuldade económica em q a empresa se encontra.</p>								
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)							
<p>Necessidade de Cobrir Processos - De recrutamento e seleção, Aprendizagem, criação de competências, Gestão de desempenho, Compensações e benefícios, Planos de desenvolvimento, Comunicação interna e externa, Retenção e incentivo aos colaboradores que trazem valor à sustentabilidade?, Desenho organizacional, Da mobilidade e criação de equipas?, Da gestão da liderança,***Orçamento – não Stakeholders abrangidos - Colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas. Em que medida RH pode potenciar a RSC ou a sustentabilidade 1 Utilização dos recursos de forma mais responsável, respeito pelo ambiente e apoio á comunidade envolvente, ultrapassando muito o apoio á pobreza mediante por exemplo a preocupação com os mais novos e a sua educação e formação. Os maiores desafios situam-se ao nível económico e de mentalidades nas PME's. Enquanto as grandes empresas têm já estas preocupações e aplicam a RSC, as PME's não estão sequer familiarizadas com o conceito e portanto muito longe de o praticar. Colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas.***Se o modelo de gestão RH conseguir alinhar a cultura dos seus colaboradores no sentido de se tornarem socialmente responsáveis, é este o valor que vai ser reconhecido por aqueles que têm poder e influência sobre a empresa.</p>								
Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.								
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:33%; text-align: center;">Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)</td> <td style="width:33%; text-align: center;">PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)</td> <td style="width:17%; text-align: center;">INFROMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)</td> <td style="width:17%; text-align: center;">WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)</td> </tr> </table>					Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFROMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)
Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFROMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)					
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:33%;">De recrutamento e seleção Outras práticas de RH Retenção de colaboradores + coaching Formação e ações de desenvolvimento e sensibilização</td> <td style="width:33%;">Gestão de desempenho Aprendizagem, criação de competências Compensações e benefícios + políticas de incentivo</td> <td style="width:17%;">(coaching, alianças com experts, promoção de colaboradores, etc) Comunicação interna e externa</td> <td style="width:17%;">Planos de desenvolvimento?, Desenho organizacional?</td> </tr> </table>					De recrutamento e seleção Outras práticas de RH Retenção de colaboradores + coaching Formação e ações de desenvolvimento e sensibilização	Gestão de desempenho Aprendizagem, criação de competências Compensações e benefícios + políticas de incentivo	(coaching, alianças com experts, promoção de colaboradores, etc) Comunicação interna e externa	Planos de desenvolvimento?, Desenho organizacional?
De recrutamento e seleção Outras práticas de RH Retenção de colaboradores + coaching Formação e ações de desenvolvimento e sensibilização	Gestão de desempenho Aprendizagem, criação de competências Compensações e benefícios + políticas de incentivo	(coaching, alianças com experts, promoção de colaboradores, etc) Comunicação interna e externa	Planos de desenvolvimento?, Desenho organizacional?					
Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.								
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:33%; text-align: center;">Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)</td> <td style="width:33%; text-align: center;">Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)</td> <td colspan="2" style="width:34%; text-align: center;">Práticas de G.R.H para cobrir Responsabilidade Social Corporativa. (Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)</td> </tr> </table>					Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	Práticas de G.R.H para cobrir Responsabilidade Social Corporativa. (Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	Práticas de G.R.H para cobrir Responsabilidade Social Corporativa. (Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)						
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:33%;">Potencia a rsc 3 ****Preocupação com a educação dos mais n ovos****Incutir espirito de equipa</td> <td style="width:33%;">Utilização mais responsável de utilizar os recursos.</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>					Potencia a rsc 3 ****Preocupação com a educação dos mais n ovos****Incutir espirito de equipa	Utilização mais responsável de utilizar os recursos.		
Potencia a rsc 3 ****Preocupação com a educação dos mais n ovos****Incutir espirito de equipa	Utilização mais responsável de utilizar os recursos.							
DIMENSÃO 4 Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL								
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:25%;">Possui orçamento – não Como é feito? – x</td> <td style="width:25%;">Assume claramente a RSC e Sustent. Ambiental- não tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar – Não 2</td> <td style="width:25%;">RSC é estratégico para a empresa - não Como utiliza - x</td> <td style="width:25%;">É feito o follow-up? – Não</td> </tr> </table>					Possui orçamento – não Como é feito? – x	Assume claramente a RSC e Sustent. Ambiental- não tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar – Não 2	RSC é estratégico para a empresa - não Como utiliza - x	É feito o follow-up? – Não
Possui orçamento – não Como é feito? – x	Assume claramente a RSC e Sustent. Ambiental- não tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar – Não 2	RSC é estratégico para a empresa - não Como utiliza - x	É feito o follow-up? – Não					
DIMENSÃO 5 GRH cria valor para a agenda social e ambiental.								
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:50%;">- são desenvolvidos esforços efetivos p: -fortemente integrado com a Cultura Organizacional – Não</td> <td style="width:50%;">apoiar RSC. – Não -a agenda ambiental da organização. – Não -desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitar o Expertise - Não</td> </tr> </table>					- são desenvolvidos esforços efetivos p: -fortemente integrado com a Cultura Organizacional – Não	apoiar RSC. – Não -a agenda ambiental da organização. – Não -desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitar o Expertise - Não		
- são desenvolvidos esforços efetivos p: -fortemente integrado com a Cultura Organizacional – Não	apoiar RSC. – Não -a agenda ambiental da organização. – Não -desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitar o Expertise - Não							

1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →3

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →3

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de " *Nice-to-have*", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →2

➤ 2.50

2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →3

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →3

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →3

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →2

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →3

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →3

➤ 2.83

3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →3

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →4

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →3

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →2

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →3

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →3

➤ 3

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →3

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →4

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →3

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa? →3

➤ 3.25

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →3

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →2

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →3

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →3

➤ 2.75

2.87

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental.			Inq.9
Detém conhecimento de Responsabilidade Social Corporativa - 3 Iniciativas de sensibilização e informação envolvendo os municípios e entidades públicas e privadas. Parcerias diversas Está incorporada nas agendas de planificação periódicas, Estratégias, Guias internos, políticas e/ou processos, Existência de códigos? Certificações, etc Desafios - Sensibilizar e mobilizar sobre a ideia. Está incorporada nas agendas de planificação periódicas, Estratégias, Guias internos, políticas e/ou processos, Existência de códigos? Certificações, etc +integrado 4				
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)			
Necessidade de Cobrir Processos - Legislativos, Corporativos (por ex: políticas que vêm da sede), Planos nacionais de desenvolvimento Orçamento – sim Stakeholder abrangidos - Colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas. Em que medida RH pode potenciar a RSC ou a sustentabilidade 1 Aprendizagem, criação de competências?, Compensações e benefícios?, Comunicação interna e externa?, Outras práticas de RH (coaching, alianças com experts, promoção de colaboradores, etc)? Legislativos, Corporativos (por ex: políticas que vêm da sede), Planos nacionais de desenvolvimento				
DIMENSÃO 3 PRÁTICAS DE RRHH	Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.			
	Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFROMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)
	''		Está incorporada nas agendas de planificação periódicas, Estratégias Guias internos	certificações políticas e/ou processos,?, etc
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.		Práticas de G.R.H para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.	
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
Potencia a rsc 3		Existência de códigos		
DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL			
Possui orçamento – sim Assume claramente a RSC e Sustent. Ambiental- sim RSC é estratégico para a empresa - sim É feito o follow-up? – sim Como é feito? - x tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar – sim 3 Como utiliza - x				
DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.			
22- são desenvolvidos esforços efetivos p: apoiar RSC. – Não		23-a agenda ambiental da organização. – Não		
24-fortemente integrado com a Cultura Organizacional – sim 3		25-desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitar o Expertise – sim 3		

Dimensões e itens [Itens a avaliar de 1-5] Empresa 10

1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →3

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →3

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →3

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de " *Nice-to-have*", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →3

➤ 3

2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →3

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →ni

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →3

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →1

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →1

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →1

➤ 1.5

3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →1

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →1

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →1

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →1

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →1

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →1

➤ 1.28

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →1

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →1

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa? →1

➤ 1.25

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →2 (Relatório)

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →1

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →1

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →1

➤ 1.25

1.66

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental.			Inq.10
<p>Acredito que a RSC é estratégica trás benefícios económicos associados, a RH (de 0-5) apoia a RSC e Sust.Ambient. 3 Desafios - Competir com os concorrentes e manter os níveis de responsabilidade Social. Prioridades – não indica Integração na forma de fazer negócios – Apenas guias internos (de 1ª5) 2 Reportes ou relatório de sustentabilidade – Sim relatório de sustentabilidade Conceção RSC- Equilíbrio entre o que queremos no momento e o que queremos deixar aos nossos herdeiros.</p>				
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)			
<p>Relatório de sustentabilidade Competir com os concorrentes e manter os niveis de respnsabilidade</p>				
DIMENSÃO 3 PRÁCTICAS DE RRHH	Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.			
	Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFROMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)
	n		Relatório de sustentabilidade	n
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.		Práticas de G.R.H para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.	
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
n	n	n		
DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL			
N. indica				
DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.			
Não relevante (de 1ª5) 2				

Dimensões e itens [Itens a avaliar de 1-5] Empresa 11

1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →3

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →3

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →3

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de " *Nice-to-have*", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →2

➤ 2.75

2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →2

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →2

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →1

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →2

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →2

➤ 1.5

3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →3

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →2

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →2

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →3

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →3

➤ 2.71

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? → 1

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? → 1

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? → 1

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa? → 1

➤ 1

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →2

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →2

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →1

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →1

➤ 1.5

1.66

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental	Inq. n.º11
-------------------	---	------------

Acredito que a RSC é estratégica trás benefícios económicos associados, traz vantagem competitiva para a empresa, RH (de 1-5) apoia a RSC e Sust.Ambient. 3
 Desafios - Competir com os concorrentes e manter os níveis de responsabilidade Social.
 Prioridades – "- Reciclagem- Participação em ações de solidariedade"
 Os RH potenciam a inovação? Sim -Como o fazem? N responde
 Integração na forma de fazer negócios – Estratégias, políticas e/ou processos (de 1ª5) 3
 Reportes ou relatório de sustentabilidade – não
Conceção RSC- Manter e preservar os recursos humanos e materiais de forma equilibrada, responsável e a longo prazo criar e manter formas de manutenção do bem estar social e o crescimento económico da organização . Acho que deveria investir em Aprendizagem, criação de competências?, Planos de desenvolvimento?, A sustentabilidade social e ambiental parte de pequenos gestos quotidianos; os RH podem e devem ajudar a sedimentar estes valores a partir da integração de novos elementos e mais tarde fomentando a sua formação

DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)
-------------------	---

Existe uma tentativa de fomentar cooperação e a continuidade de praticas diárias
 comunicação de praticas no ato da admissão e integração

<i>Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.</i>				
	Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFORMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)
DIMENSÃO 3 PRÁCTICAS DE RRHH	comunicação de praticas no ato da admissão e integração	n	comunicação de praticas	n
	<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.</i>		<i>Práticas de G.R.H para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.</i>	
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
	Participação em ações de solidariedade	Reciclagem	n	

DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL
-------------------	---

N. indica

DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.
-------------------	---

Não relevante (de 1ª5) 2

Dimensões e itens [Itens a avaliar de 1-5] Empresa 12

1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →4

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →4

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →4

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de "Nice-to-have", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →4

➤ 4

2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →3

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →4

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →3

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →3

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →3

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →3

➤ 3.16

3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →4

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →4

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →3

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →3

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →3

➤ 3.28

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →3

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →2

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →3

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa? →3

➤ 2.75

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →4

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →3

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →3

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →3

➤ 3.25

3.29

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental				Inq. n.º12
<p>Acredito que a RSC é estratégica trás benefícios económicos associados, traz vantagem competitiva para a empresa, RH (de 1-5) apoia a RSC e Sust.Ambient. 4 É IMPORTANTE Para - "Porque são as políticas sustentáveis que permitem à Empresa ultrapassar os obstáculos e resistir ao apelo dos ganhos imediatos quando os mesmos tragam prejuízos a médio e a longo termo. Também produz uma imagem corporativa positiva junto dos clientes e do público em geral, o que torna a empresa ""simpática"" e eventualmente preferida em casos de indecisão."*** Desafios - Manter postos de trabalho diminuir a pegada ecológica. Prioridades – "ter práticas de negócio que assegurem a sustentabilidade da empresa a médio e longo termo, garantir emprego de qualidade, otimizar os recursos e reduzir o desperdício e ensinar e manter práticas de respeito pelo ambiente junto dos seus colaboradores****Os RH potenciam a inovação? Sim -Como o fazem? N responde****Integração na forma de fazer negócios – políticas e/ou processos, Existência de códigos? certificações, etc (de 1ª5) 3****Reportes ou relatório de sustentabilidade – sim****Conhecem bem a Responsabilidade Social Corporativa – sim (de 1ª 5) 3 ****estão familiarizados – sim (de 1ª 5) 3****Conceção RSC- É a integração na estratégia e cultura da empresa de políticas e práticas que visem a longevidade da empresa e o respeito pelo meio ambiente e a sociedade em que a mesma está inserida, na óptica um projecto de longo prazo. Aprendizagem, criação de competências? "Divulgar as boas práticas existentes na empresa -Melhorar a gestão dos recursos a empresa devia apostar mais em formação</p>					
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)				
<p>Motiva e incentiva colaborad.? –Sim com vista a envolver os colaboradores nos object.da empresa.****envolver os colaboradores nos objectivos da empresa? apoiando e preparando os RH p responder aos desafios que se colocam à empresa, melhorando a empregabilidade.***valor partilhado?***sindicat, colabor em geral, outras áreas da empresa</p>					
DIMENSÃO 3 PRÁCTICAS DE RRHH	Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.				
	<p>Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)</p>	<p>PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)</p>	<p>INFORMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)</p>	<p>WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)</p>	
	<p>aquelas que permitam manter emprego de qualidade***práticas de negócio que assegurem a sustentabilidade da empresa a médio e longo termo e ensinar e manter práticas de respeito pelo ambiente junto dos seus colaboradores</p>	<p>Aprendizagem, criação de competências Envolver os colaboradores nos objetivos da empresa</p>	<p>Relator de sustentabilidade</p>	<p>Pretende cobrir normativos legais- Melhorar a gestão dos recursos reduzir o desperdício</p>	
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.			Práticas de G.R.H para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.	
<p>Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)</p>		<p>Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)</p>		<p>(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)</p>	
		<p>Diminuir a pegada ecológica.</p>		<p>Dão o exemplo nas boas práticas</p>	
DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL				
<p>Não possui orçamento atribuído, diz acreditar que a GRH pode potenciar imenso a RSC (de 1ª5) 4 mas a reacção RH Responsabilidade Social Corporativa apenas recebe um 2 "Divulgar as boas práticas existentes na empresa Melhorar a gestão dos recursos. Monitorização - As iniciativas devem estar incorporadas na prática das políticas da empresa e como tal não têm um tratamento à parte.***RH familiarizados polit. RSC- 3</p>					
DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.				
<p>Divulgar as boas práticas existentes na empresa - Melhorar a gestão dos recursos</p>					

Apêndices.

Potencia as prat. rsc. 4 n possui orçam – dão o exemplo nas boas práticas- Relatório de Responsabilidade Social

1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →5

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →4

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →5

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de "Nice-to-have", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →5

➤ 4.75

2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →5

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →4

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →4

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →3

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →4

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →5

➤ 4

3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →5

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →5

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →5

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →4

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →4

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →4

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →5

➤ 4.57

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem expertise e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →5

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →5

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →3

O departamento de RH tem claramente "Expertise" e capacidades para apoiar a agenda Responsabilidade Social Corporativa? →5

➤ 4.5

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →5

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →4

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →4

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →4

➤ 4.25

4.45

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental	Inq. n.º13
<p>Acredito que a RSC é estratégica trás benefícios económicos associados, traz vantagem competitiva para a empresa, RH (de 1-5) apoia a RSC e Sust.Ambient. 5</p> <p>É IMPORTANTE Para - A resposta é obvia, uma empresa nos dias de hoje para ser competitiva tem que ser sustentável. E uma empresa que não seja sustentável acaba por ter os dias contados. Ou seja o modo como a empresa encara a sustentabilidade é que dita o futuro dessa empresa. No ambiente de crise e concorrência aguerrida em que nos encontramos, na presença de uma empresa sustentável percebe-se a diferença face a uma que o não seja. Hoje em dia a sustentabilidade não tem tanto a ver com a dimensão da empresa, mas sim com quem a dirige, e a sua ideia de sustentabilidade.</p> <p>Desafios - Falando da responsabilidade interna que é aquela que eu represento, do grupo JM como um todo e não de uma empresa do grupo em concreto. Os nossos desafios é o negócio específico que é a distribuição, mas também o facto da grande dispersão geográfica pois temos mais de 400 lojas e centros de distribuição pelo país e ilhas, com horários diversificados de 2ª Feira a Domingo, por outro lado o nível de literacia dos nosso colaboradores porque temos funções indiferenciadas e obviamente lidar com todas estas pessoas é um grande desafio.***"Actuamos em três pilares, visando a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e das suas famílias, saúde e bem estar, educação, e apoio social. Na área da educação temos campos de férias gratuitos, apoio á compra de material escolar, temos um programa ""aprender a evoluir"" ao abrigo das novas oportunidades, para que os colaboradores possam adquirir em horário laboral a equivalência de 9º ano ou 12º ano. Oferta de livros e material escolar para famílias com baixo rendimento e numero de dependentes igual a 3 ou superior . Basicamente o que julgamos importante apoiar em questão de saúde e bem estar.</p> <p>Ao nível da saúde temos neste momento 3 programas que tiveram inicio em 2008, que para alem de apoiar e investir-mos na saúde dos trabalhadores. Temos um programa de apoio a saúde oral, em que convidamos os trabalhadores com problemas de saúde oral com baixo rendimento a inscreverem-se e aos quais nós iremos prestar apoio no pagamento de tratamentos dentários, temos ainda a partir deste ano um programa que permite ao trabalhador aceder ao serviço de psicologia, se achar que existe essa necessidade. E existe também um programa de apoio nutricional, visto sermos uma empresa alimentar, e os problemas nutricionais afetam diretamente e indiretamente cada vez mais pessoas, temos cada vez mais pessoas Obesas, com diabetes hipertensão, sedentarismo etc. O que nos levou a intervir nesta área.</p> <p>O pilar de apoio social - seguro de vida para colaboradores prémios de desempenho, oferta de presentes ás crianças, no Natal e no dia da criança, também uma garrafa de espumante e um bolo rei no Natal a cada colaborador, o que se levar-mos em linha de conta que temos 28.000 colaboradores é revelador do esforço e do investimento necessário a persecução desta tarefa, de tornar melhor a vida dos colaboradores.</p> <p>Os RH potenciam a inovação? Sim - ***</p> <p>Integração na forma de fazer negócios – Está incorporada nas agendas de planificação periódicas, Estratégias, Guias internos, politicas e/ou processos, Existência de códigos? certificações, etc - 4</p> <p>Reportes ou relatório de sustentabilidade – sim *** De recrutamento e selecção?, Planos de desenvolvimento?, Da gestão da liderança?</p> <p>Conhecem bem a Responsabilidade Social Corporativa – sim (de 1ª 5) 3 estão familiarizados – sim (de 1ª 5) 3</p> <p>Conceção RSC-"Basicamente o que entendo é a capacidade que uma empresa tem de pensar no seu desenvolvimento e em todos os seus stakeholders e obviamente em que esta inserida a sociedade onde a própria empresa se insere. Não pensar apenas nos objetivos imediatos de negócio, mas pensar nesses objetivos de fora integrada, e de forma a poder contribuir para o desenvolvimento da sociedade.</p>		
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)	
<p>Motiva e incentiva colaboradores? –Sim "trabalhamos em conjunto no apoio a uma instituição de saúde, que não vou revelar o nome porque ainda não está efetivada essa participação. Através da atividade de responsabilidade Social externa, e ao apercebermo-nos de que a parceria desenvolvida com essa instituição que prestaria cuidados médicos a pessoas carenciadas, e propusemo-nos a procurar nos nossos funcionários e respetivas famílias alguém que também necessitasse dessa assistência, e preparamos em conjunto uma</p>		

Apêndices.

parceria que para além do apoio externo trouxe para nós também um benefício. Temos ainda parcerias no âmbito do voluntariado envolver os colaboradores nos objectivos da empresa? Infelizmente neste momento essa preocupação recai apenas nos *Stakeholders* internos, embora reconheçamos a grande importância dos *Stakeholders* externos.
 valor partilhado?*** Neste Momento apenas interage com os Stakeh. internos embora existam algumas parcerias com entidades externas que devolvem á sociedade alguma mais valia.***Porque a unidade é importante e também a prática de acções que beneficiam os nossos colaboradores , ajudam-nos a aperfeiçoar os nossos programas e politicas sociais

Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.				
DIMENSÃO 3 PRÁTICAS DE RRHH	Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFORMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side- to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)
	estamos em fase de implantação do Life-Lider (Formação de chefias), visando apoiar as chefias de Loja, por estarem em contacto directo com as suas equipas de e podem identificar melhor os problemas existentes. Pelo que vamos dar-lhes formação e ferramentas para melhor lidarem com isso e auxiliarem as suas equipas. Revelando assim tratar-se de uma preocupação real do poder executivo, dentro das empresas do grupo	Corporativos (por ex: politicas que vêm da sede)	Relatório de sustentabilidade	
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.			Práticas de G.R.H para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
	trabalhamos em conjunto no apoio a uma instituição de saúde, que não vou revelar o nome porque ainda não está efetivada essa participação. Através da atividade de responsabilidade Social externa, e ao apercebermo-nos de que a parceria desenvolvida com essa instituição que prestaria cuidados médicos a pessoas carenciadas, e propusemo-nos a procurar nos nossos funcionários e respetivas famílias alguém que também necessitasse dessa assistência, e preparamos em conjunto uma parceria que para além do apoio externo trouxe para nós também um benefício. Temos ainda parcerias no âmbito do voluntariado		dão o exemplo nas boas práticas	
DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL			
SIM possui orçamento atribuido, MT GENEROSO *** diz acreditar que a GRH pode potenciar imenso a RSC (de 1ª5)5 *** a reação RH rsc. recebe um 2 "Divulgar as boas práticas existentes na empresa Melhorar a gestão dos recursos. Assume como sua responsabilidade***Monitorização - SIM. RH familiarizados polit. RSC- 5 ***** utiliza expetise				

DIMENSÃO 5 GRH cria valor para a agenda social e ambiental.

Apêndices.

De recrutamento e seleção?, Planos de desenvolvimento?, Da gestão da liderança?***"por estarem em contacto directo com as suas equipas de e podem identificar melhor os problemas existentes. -necessitasse dessa assistência médica. Clónia de férias.- possui orçamento atribuído***Potencia a rsc-5***tem relat sustentab.***

Dimensões e itens [Itens a avaliar de 1-5] Empresa 14

1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →4

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →4

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →4

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de " *Nice-to-have*", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →4

➤ 4

2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →4

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →4

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →4

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →3

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →4

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →4

➤ 4.5

3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →4

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →4

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →4

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →2

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →4

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →4

➤ 3.57

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →5

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →5

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →4

O departamento de RH tem claramente ei "Expertise" e capacidades para apoiar la las agenda Responsabilidade Social Corporativa? →4

➤ 4.5

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →4

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →3

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →4

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →4

➤ 3.75

3.91

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental	Inq. n.º14
-------------------	---	------------

Acredito **que a RSC é estratégica trás benefícios** económicos associados, traz vantagem competitiva para a empresa, RH (de 1-5) apoia a RSC e Sust.Ambient. 4
 É **IMPORTANTE** Para - sim, visando sempre a melhoria contínua Desafios - *****Os RH potenciam a inovação? Sim *** -Como o fazem? Criação de diferentes objectivos e monitorização de indicadores
 Integração na forma de fazer negócios – Está incorporada nas agendas de planificação periódicas, Estratégias, políticas e/ou processos certificações, etc (de 1º5) 3****Reportes ou relatório de sustentabilidade – sim Mensal.
 Conhecem bem a Responsabilidade Social Corporativa – sim (de 1ª 5) 5 estão familiarizados – sim (de 1ª 5) 5
Conceção RSC- responsabilidade social e ambiental transversal à empresa

DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)
-------------------	---

Motiva e incentiva colaboradores? –Sim *** Alerta os colaboradores**** acções de formação em Tecnologias de Informação para Seniores. que contaram com o apoio de formadores cegos. Desenvolveu produtos específicos para Clientes com necessidades especiais e promoveu também a sensibilização e formação dos seus Colaboradores nesta área*****envolver os colaboradores nos objectivos da empresa? apoiando e preparando os RH para responder aos desafios que se colocam à empresa, *** apoio àDecisão. valor partilhado?***sindicatos, colaboradores em geral, outras areas da empresa

Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.					
DIMENSÃO 3 PRÁCTICAS DE RRHH	Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFORMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticas, Processos de Trabalho, Certificações)	
	acções de formação em Tecnologias de Informação***sensibilização e formação dos seus Colaboradores nesta área			Relatório de sustentabilidade Mensal e sensibilização direta	Aquisição de viaturas - Aquisição e consumo de Papel
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.			Práticas de G.R.H para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.	
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)		(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
	Formação de seniores, formadores cegos,			dão o exemplo nas boas práticas	

DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL
-------------------	---

sim possui orçamento atribuído desconhece o valor, diz acreditar que a GRH pode potenciar imenso a RSC (de 1ª5) 5 mas a reação RH Responsabilidade Social Corporativa apenas recebe um 2 "Divulgar as boas práticas existentes na empresa Melhorar a gestão dos recursos.****Monitorização - As iniciativas Através da monitorização de indicadores .****RH familiarizados polit. RSC-5 – relação 3 – potencia 5 *** conhecimento de RSC pelos RH nível 5

DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.
-------------------	---

Aquisição de viaturas - Aquisição e consumo de Papel"****Divulgar as boas práticas existentes na empresa - Melhorar a gestão dos recursos****Potencia as prat. rsc. 4 ***sim possui orçam ***sensibilização*** dão o exemplo nas boas práticas- Relatório de Responsabilidade Social****Aprendizagem, criação de competências?, Planos de desenvolvimento?, Comunicação interna e externa?, Retenção e incentivo aos colaboradores que trazem valor à sustentabilidade?, Outras práticas de RH (coaching, alianças com

Apêndices.

experts, promoção de colaboradores, etc)?

Dimensões e itens [Itens a avaliar de 1-5] Empresa 15

1ª Dimensão – Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade ambiental.

A Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa está integrado com a agenda estratégica da empresa? →4

A Gestão de Recursos Humanos demonstra deter conhecimento bastante de como o seu departamento pode ajudar a empresa de forma estratégica, antes da tomada de decisão nos seus desafios mais importantes? (apoiar fontes de vantagem competitiva, o valor diferenciado no longo prazo, afetando toda a organização). →3

A Gestão de Recursos Humanos mostra conhecido tendências mais relevantes em ambiente externo (economia, clientes, legislação, etc.)? →3

A Gestão de Recursos Humanos tem uma clara uma conceção de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, próximo ao conceito de " *Triple Bottom Line*" e " Criação de Valor Compartilhado " (ao invés de iniciativas isoladas, as ações de " *Nice-to-have*", a filantropia, ou de impacto casual em comunidades e / ou ecossistemas). →3

➤ 3.25

2ª Dimensão – Identificar e servir os *Stakeholders* (Internos e Externos)

Stakeholders internos

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias dimensões de Respostas Sociais aos colaboradores? →4

A Gestão de Recursos Humanos visa apoiar de forma prioritária a função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade? →4

Stakeholders externos.

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em várias comunidades externas? →4

A Gestão de Recursos Humanos visa criar impactos significativos em vários ecossistemas? →3

Apêndices.

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo satisfazer as exigências de clientes ou melhorar a oferta? →4

A Gestão de Recursos Humanos estão determinados superar as exigências dos reguladores (legislação) →4

➤ 3.83

3ª Dimensão – Integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos

Stakeholders internos.

Práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para influenciar positivamente múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para com os colaboradores internos. →4

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para dar suporte à agenda da Responsabilidade Social Corporativa? →4

- Práticas de RH (Pessoas, Performance, informações e Trabalho) estão bem alinhadas com a orientação e prioridades da função Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Ambiental? →3

Stakeholders externos.

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação das várias comunidades externas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para satisfação de vários Ecossistemas? →3

As práticas de RH (Pessoas, Performance, informação e Trabalho) são bem articuladas para atender ou superar as exigências do cliente? →4

As práticas de RH (Pessoas, desempenho, informações e trabalho) são exigências bem articulados exceder as exigências do Reguladores (legislação) →4

➤ 3.57

4ª Dimensão – Gestão de Recursos Humanos tem *expertise* e conhecimentos sobre Responsabilidade Social Corporativa para a poder apoiar suficientemente.

A Gestão de Recursos Humanos assume claramente a Responsabilidade Social Corporativa como sua? →3

A Gestão de Recursos Humanos tem claramente os recursos (orçamento, pessoas) para apoiar as necessidades de Responsabilidade Social Corporativa? →5

A Gestão de Recursos Humanos tem capacidade para implementar e monitorar os sistemas de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa? →5

O departamento de RH tem claramente ei "Expertise" e capacidades para apoiar la las agenda Responsabilidade Social Corporativa? →4

➤ 4.25

5ª Dimensão - Síntese: É criado valor social e sustentabilidade ambiental através da Gestão de Recursos Humanos.

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar Responsabilidade Social Corporativa? →4

São desenvolvidos esforços efetivos para apoiar a agenda ambiental da organização. →4

Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão fortemente integrado com a Cultura Organizacional? →4

A Gestão de Recursos Humanos desenha e desenvolve boas práticas no sentido de aproveitando os seus RH ter a capacidade e poder inovar e expandir a Responsabilidade Social Corporativa da organização? →4

➤ 4

3.78

DIMENSÃO 1	Orientação para o negócio e compreensão do potencial estratégico da RSC e sustentabilidade ambiental.			Inq. n.º15
<p>Sim rsc e sust. ambiental é algo estratégico. *** está integrada com as Estratégias Report - Revista de atividades distribuídas semestralmente *** os RHs familiarizados verdadeiramente com as práticas-2 *** existe esse conhecimento dentro do departamento de RH? *** 4 Apoios financeiros para troca de saberes de técnicos externos e a fraca estrutura empresarial para diminuir lacunas em RSC Necessidade de cobrir :De recrutamento e seleção., Aprendizagem, criação de competências., Gestão de desempenho., Planos de desenvolvimento., Retenção e incentivo aos colaboradores que trazem valor à sustent., Da gestão da liderança***Modo de diminuir lacunas Apoios financ.p.troca de saberes de técnic. externos e a fraca estrutura empresarial</p>				
DIMENSÃO 2	Identificar e servir os Stakeholders (Internos e Externos)			
<p>Motiv e inc. eSTABILIDADE, RENTABILIDADE E SERVIÇOS SOCIAIS maior organização, motivação, liderança, faz valor. melhor qualiadde acrescenta valor. Produtos de qualidade vende organizar, potenciar e acreditar****convit a implicar nos proc.- No que toca, aos factores ambientais, tem de haver interação com todas as entidades circundantes</p>				
DIMENSÃO 3 PRÁCTICAS DE RRHH	Práticas comuns de Gestão de Recursos Humanos.			
	Pessoas (Induc; Rec-Sel; Formação; Desenvolvimento; Coaching; Motivação Empregados; Demissão)	PERFORMANCE e RECOMPENSAS (Gestão Rendimento, Compensação)	INFROMAÇÃO (Dentro-Fora-Dentro) (Bottom-Up-Down)(Side-to-Side)	WORK DESIGN (Estrutura, Equipamentos e Postos Políticos, Processos de Trabalho, Certificações)
	estabilidade E formação e especialização	, RENTABILIDADE		Planos nacionais de desenvolvimento Motivação, Iniciativa e especialização
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos que requerem implantação significativa.		Práticas de G.R.H para cobrir Responsabilidade Social Corporativa.	
	Envolvimento Social. (Ações com comunidades, escolas, fundações....)	Envolvimento ambiental. (Ações com ecossistemas.)	(Práticas que se Cobrem: Temas de ética, diversidade, provisionamento...)	
SERVIÇOS SOCIAIS				
DIMENSÃO 4	Habilidade e Expertise de GRH Para dar Apoio à Responsabilidades SOCIAL e Sustentabilidade AMBIENTAL			
<p>Orçamento 5% líquidos *** monitoriza através de auditoria interna*** RHs familiarizados 2*** conhecimento4****assume a rsc*** formação e especializaçã</p>				
DIMENSÃO 5	GRH cria valor para a agenda social e ambiental.			
<p>Iniciativas especialização, TECNOLOGIAS VERSOS ACRESCENTA VALOR. JÁ NINGUÉM COMPRA PELO PREÇO- formação e especialização Aspetos a implementar Motivação, Iniciativa e especialização.</p>				