

Responsabilidade social: diagnóstico Maio 2019



Sumário Executivo

Com o objetivo de incorporar a Responsabilidade Social (RS) na cultura organizacional do INESC TEC, em novembro de 2018 foi criado um grupo de trabalho, composto por nove colaboradores de diferentes centros e serviços do INESC TEC. O objetivo deste grupo foi o de realizar um diagnóstico exaustivo ao estado da RS na instituição. Durante três meses, foi feito um levantamento dos itens a considerar no plano de responsabilidade social, de acordo com a metodologia GRACE (Grupo de Reflexão de Apoio à Cidadania Empresarial), que contempla o Guia Prático mais difundido para a Responsabilidade Social das Instituições. Estes itens referem-se a princípios organizacionais, colaboradores, ambiente, sociedade, mercado, fornecedores e avaliação de desempenho, e foram adaptados à natureza do INESC TEC.

Este diagnóstico levantou uma série de questões, nomeadamente: 1) dada a relevância e abrangência do tema, a pertinência em ser constituído um pelouro formal no Conselho de Administração para a Responsabilidade Social; 2) as ações mais urgentes a serem implementadas num plano de responsabilidade social a três anos; 3) o modelo de *governance* a ser adotado para desenvolver e executar o plano e que culminará num relatório anual de Responsabilidade Social.

Concluiu-se que, no que diz respeito à Responsabilidade Social, o INESC TEC está ainda num estágio inicial de maturidade. Dos 172 itens analisados, 83 não têm qualquer tipo de existência (formal ou informal) na instituição, 42 têm um nível de existência formal, 25 informal e os restantes 22 itens não se aplicam à natureza do INESC TEC.

Foram apuradas 25 linhas de ação – 10 classificadas com um nível de urgência muito alto e 15 com nível de urgência alto; 10 identificadas como de implementação fácil, 8 com uma facilidade de implementação média e 7 como de implementação difícil. As linhas de ação consideradas prioritárias dizem respeito aos temas princípios organizacionais (8), colaboradores (11), ambiente (3), sociedade (3) e mercado (1).

Dada a relevância evidente da adequação do INESC TEC às questões de RS, sugere-se a implementação gradual das recomendações contidas no GRACE, iniciando-se com a dimensão interna da organização.

Recomenda-se, em primeiro lugar, o reconhecimento da temática da Responsabilidade Social como área de intervenção e responsabilidade (vulgo “Pelouros”) dos membros do Conselho de Administração e a indicação de um Administrador responsável pela mesma.

Em segundo lugar, com vista a dar seguimento ao diagnóstico realizado e desenvolver a área no INESC TEC, propõe-se a criação de uma estrutura leve de gestão, composta por três elementos, respondendo diretamente ao Administrador responsável. Com vista a garantir a renovação de ideias e perspetivas deste grupo, sugerem-se mandatos individuais de três anos, havendo substituição de um membro a cada ano. Tendo em atenção as áreas de RS identificadas como urgentes ou muito urgentes neste diagnóstico, recomenda-se que na fase de arranque, o grupo seja composto por um membro do SCOM, outro de RH e outro de um Centro de I&D.

Finalmente, recomenda-se que este grupo seja constituído ainda no 1.º semestre de 2019, com vista a ser elaborado, durante o ano de 2019, um plano trienal de responsabilidade social (2020-2022) com a definição da equipa, cronograma, definição de indicadores e estimação de custos a propor à aprovação do Conselho de Administração.



Índice

1	Introdução	6
1.1	Objetivos	7
1.2	Equipa do diagnóstico	7
2	Metodologia	9
2.1	A metodologia GRACE	9
3	Resultados Preliminares	12
3.1	Agregações	13
4	Resultados	18
5	Conclusões.....	24
6	References.....	Error! Bookmark not defined.



Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição dos itens de análise por nível de urgência	13
Gráfico 2 - Distribuição dos itens de análise de nível de urgência alto por facilidade de implementação da ação.....	13
Gráfico 3 - Distribuição dos itens de análise de nível de urgência muito alto por facilidade de implementação da ação.....	13



Índice de Figuras

Figure 1 – A pirâmide da responsabilidade social corporativa (Carroll, 1991)	6
Figure 2 – Exemplo de parte da tabela de verificação da RS para a subsecção “Colaboradores”	10
Figure 3 - Distribuição dos itens de análise por subsecção	12
Figure 4 - Resumo das linhas de ação classificadas com nível de urgência muito alto	18
Figure 5 - Resumo das linhas de ação classificadas com nível de urgência alto	19

1 Introdução

A Responsabilidade Social é definida pela Comissão Europeia (2011) como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das instituições nas suas operações e na interação com outras partes interessadas”.

Não existindo organizações que tenham um cariz neutro face à sociedade, ou seja, cuja ação não tenha um impacto no meio onde estão inseridas, é expectável que haja uma crescente preocupação com este tipo de questões. Os impactos de uma instituição no meio ambiente não têm que ser necessariamente negativos, tais como a poluição que gera ou os recursos que utiliza, podem também ser positivos, como por exemplo o emprego e a riqueza que cria ou as inovações que proporciona. A responsabilidade social é, por isso, não mais do que a obrigação que as instituições têm em assumir um compromisso com a sociedade, tentando minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos (Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2011).

Existem quatro dimensões de responsabilidade social que as instituições devem cumprir, de acordo com o modelo estabelecido por Carroll (1991), que apelidou de Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.



Figure 1 – A pirâmide da responsabilidade social corporativa (Carroll, 1991)

1. Económica – está na base da pirâmide, trata-se da primeira responsabilidade de uma instituição e sem o cumprimento da qual, todas as outras dimensões ficam comprometidas. Tem como objetivo garantir a sustentabilidade financeira da instituição;

2. Legal – recomendações que as instituições têm de cumprir, relativamente às suas obrigações legais em áreas, tais como: leis para a concorrência; leis para a proteção do consumidor; leis para a proteção do meio ambiente; leis de promoção de igualdade e segurança; leis de incentivo ao cumprimento da legislação;



3. Ética –estabelecimento de princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo empresarial. Esta dimensão ética ultrapassa o mero cumprimento da lei, trata-se de algo que cumpre as expectativas da comunidade;

4. Filantrópica –compromisso que a instituição estabelece com todos os *stakeholders*, demonstrado através de ações, práticas, contributos ou incentivos, sejam eles monetários ou não, orientados para o humanismo e para o desenvolvimento económico sustentável. A dimensão filantrópica tem impacto a quatro níveis: na melhoria da qualidade de vida da comunidade; na redução da necessidade de investimento por parte do Estado; no desenvolvimento das capacidades de liderança dos colaboradores; no aumento da moral dos colaboradores.

Em 2011, o “Livro Verde - Comissão Europeia Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” lançado pela Comissão Europeia, alertava para o facto de, para uma empresa ser socialmente responsável, não basta que cumpra as expectativas legais, deve ultrapassá-las, investindo mais no capital humano, no ambiente e nas relações com as partes interessadas.

Sendo o objetivo deste trabalho a incorporação da responsabilidade social na cultura organizacional do INESC TEC, a dimensão filantrópica da RS é aquela que deve ser tida em conta. Esta dimensão deverá, quando for desenvolvida uma estratégia para a responsabilidade social da instituição, refletir a dimensão interna do INESC TEC, ou seja, questões relacionadas com a própria instituição e os seus colaboradores; e a dimensão externa, isto é, o modo como a instituição pode apoiar a comunidade local.

1.1 Objetivos

O objetivo deste grupo trabalho foi realizar um diagnóstico ao estado da responsabilidade social no INESC TEC. O plano de responsabilidade social, que poderá eventualmente vir a ser delineado e posteriormente executado, deverá ter em conta os resultados apurados neste diagnóstico para colmatar as necessidades mais urgentes aqui identificadas.

O propósito final deste processo é o de incorporar a responsabilidade social na cultura organizacional do INESC TEC.

1.2 Equipa do diagnóstico

Fizeram parte da equipa do diagnóstico nove colaboradores pertencentes a diferentes centros e serviços do INESC TEC:

- Bárbara Tibério – colaboradora do Serviço de Controlo de Gestão;
- Bernardo Almada-Lobo – membro do Conselho de Administração do INESC TEC;
- Bernardo Silva – responsável de área no Centro de Sistemas de Energia (CPES);
- Hélder Oliveira - responsável de área no Centro de Telecomunicações e Multimédia (CTM);
- Isabel Macedo – responsável do Serviço de Apoio à Gestão;
- Joana Coelho – colaboradora do Serviço de Comunicação (SCOM) e do CPES;
- José Ornelas – investigador do Centro de Sistemas de Informação Gráfica (CSIG);
- Rita Cardoso – colaboradora do Serviço de Recursos Humanos;



- Sara Brandão – responsável pelo grupo de trabalho de Recursos Humanos estratégico.



2 Metodologia

O diagnóstico decorreu de novembro de 2018 a janeiro de 2019. O grupo de trabalho *core* reuniu 13 vezes para discutir e apresentar resultados que foram sendo obtidos. Houve ainda uma divisão do grupo principal em subgrupos de trabalho, que tentaram apurar resultados em diferentes temas. Nas várias reuniões dinamizadas por cada subgrupo, foram consultadas algumas pessoas chave em processos da organização (como por exemplo, responsáveis de serviço ou a Comissão de Trabalhadores). Os principais resultados do diagnóstico foram discutidos e validados pelo *steering committee* – constituído por Américo Azevedo (coordenador do CESE), Carlos Pinho (coordenador adjunto do CRAS), Francisco Maia (investigador sénior do HASLab), Gabriel David (membro da Comissão Executiva do Conselho de Administração), Graça Barbosa (responsável dos serviços de Apoio Jurídico e Recursos Humanos), Grasiela Almeida (coordenadora do secretariado), Ireneu Dias (coordenador do CAP), Jorge Couto (responsável pelo Serviço de gestão de infraestruturas), Luís Seca (membro do Conselho de Administração) e Nilufar Neyestani (investigadora sénior do CPES) -, a quem foram apresentadas algumas conclusões no dia 1 de fevereiro de 2019. Com base nas sugestões recebidas, o resultado final do diagnóstico foi apresentado ao Conselho de Administração do INESC TEC no dia 26 de fevereiro de 2019.

A metodologia aplicada para o diagnóstico da responsabilidade social do INESC TEC denomina-se GRACE (Grupo de Reflexão de Apoio à Cidadania Empresarial). O GRACE foi fundado a 25 de fevereiro de 2000 com o objetivo de fomentar as políticas de Responsabilidade Social Corporativa nas instituições. O GRACE reúne mais de 150 instituições, de diferentes dimensões e setores de atividade e a missão deste grupo é a de refletir, promover e desenvolver a responsabilidade social corporativa em Portugal.

Para além do GRACE, foram também consultadas as tabelas de responsabilidade social utilizadas pela Universidade Católica Portuguesa.

2.1 A metodologia GRACE

O Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas, produzido pelo grupo GRACE, pretende “ser uma ferramenta para as pessoas que procuram formas de integrar a responsabilidade social na cultura” das suas instituições. O documento está disponível na página do GRACE na internet¹.

O guia está dividido em sete subsecções, tendo a equipa *core* dividindo-se em subgrupos para fazer o levantamento da RS no INESC TEC em cada uma delas. A equipa decidiu que por uma questão de organização e uniformização das análises, a coordenadora deste grupo de trabalho, a Joana Coelho, estaria presente em cada um dos subgrupos.

Cada subgrupo foi-lhe atribuído um porta-voz. Os membros do Grupo de Trabalho foram alocados da forma seguinte (o primeiro nome corresponde ao do porta-voz):

1. Princípios organizacionais – Bárbara Tibério, Bernardo Almada-Lobo, Joana Coelho e Sara Brandão;
2. Colaboradores – Rita Cardoso, Isabel Macedo, Joana Coelho e Sara Brandão;
3. Ambiente – Bernardo Silva, Hélder Oliveira, Joana Coelho e José Ornelas;

¹ <http://www.grace.pt/publicacoes>



4. Sociedade – José Ornelas, Bárbara Tibério, Joana Coelho e Rita Cardoso;
5. Mercado – José Ornelas, Bernardo Silva, Hélder Oliveira e Joana Coelho;
6. Fornecedores – Isabel Macedo, Bernardo Silva, Hélder Oliveira e Joana Coelho;
7. Avaliação e desempenho – Sara Brandão, Bárbara Tibério, Bernardo Almada-Lobo e Joana Coelho.

Cada subsecção apresenta subtemas, com vários itens de análise que foi necessário classificar em diferentes critérios. A figura 2 ilustra a tabela de verificação da Responsabilidade Social para alguns dos itens de análise da subsecção “Colaboradores”, pertencentes ao subtema “Práticas Gerais” e “Respeito pelo Indivíduo”.

2. Colaboradores	Grau de Existência (Formal, informal, não existe, não se aplica)				Nível de desenvolvimento ou robustez da política/prática/medida				Urgência					Facilidade de Implementação			Observações / Evidências	Serviço responsável	Custos (adicionais/ estrutura)
	Existe formalmente	Existe informalmente	Não existe	Não se aplica	Insuficiente	Parcial	Substancial	Muito avançado	1 (muito baixo)	2 (baixo)	3 (médio)	4 (alto)	5 (muito alto)	Fácil	Médio	Difícil			
Práticas gerais																			
Existe integração dos novos colaboradores																			
Existe um guia do colaborador																			
É distribuído um guia do colaborador																			
Existe envolvimento dos colaboradores																			
Respeito pelo indivíduo a) diversidade e inclusão																			
Existe uma clarificação dos conceitos																			
Existe promoção da diversidade e respetiva inclusão como valores essenciais no INESC TEC																			
Estão criadas políticas e existe uma consolidação de práticas																			

Figure 2–Exemplo de parte da tabela de verificação da RS para a subsecção “Colaboradores”

Cada item foi classificado com base em diversos critérios adaptados neste diagnóstico, tal como representado na Figura 1.

1. Grau de existência do item:

- Existe formalmente, ou seja, existe um processo criado na instituição;
- Existe informalmente, ou seja, alguns centros ou serviços têm essa prática, mas não existe um processo formal;
- Não existe;
- Não se aplica (alguns dos itens de análise não se aplicam à natureza do INESC TEC).

2. Nível de desenvolvimento ou robustez da política/prática/medida:

- Insuficiente;
- Parcial (algumas medidas descentralizadas, sem um processo base);
- Substancial;
- Muito avançado (processo endogeneizado e estandardizado).

3. Nível de urgência:

- 1 (Muito baixo);



- 2 (Baixo);
- 3 (Médio);
- 4 (Alto);
- 5 (Muito alto).

4. Facilidade de implementação (tendo em conta a gestão da mudança, recursos temporais, humanos e financeiros):

- Fácil;
- Médio;
- Difícil.

5. Observações/evidências;

6. Serviço e/ou centro responsável (por vir a desenvolver a linha de ação subjacente a este item);

7. Custos (adicionais/estrutura).

Para a classificação destes itens de análise foram utilizados critérios distintos. Para determinar o grau de existência e o nível de desenvolvimento de determinadas práticas foram consultados alguns responsáveis de serviço, coordenadores de centro e a comissão de trabalhadores.

No que diz respeito ao nível de urgência e à facilidade de implementação, os critérios utilizados para classificar cada um dos itens tiveram em consideração: o nível de maturidade da prática, o tempo e os potenciais custos de implementação.

3 Resultados Preliminares

No total, foram analisados 172 itens: 29 pertencentes à subsecção princípios organizacionais, 67 aos colaboradores, 43 relativos ao ambiente, 22 à sociedade, 8 ao mercado, 6 aos fornecedores e 2 à avaliação e partilha de desempenho. Os 16 que foram classificados com nível de urgência muito alto pertencem 3 aos princípios organizacionais, 5 aos colaboradores, 5 ao ambiente e 3 à sociedade, e 30 com nível de urgência alto: 8 nos princípios organizacionais, 12 nos colaboradores, 7 no ambiente, 2 na sociedade e 1 no mercado. A distribuição dos itens de análise e dos níveis de urgência muito alto e alto está representada na figura seguinte:

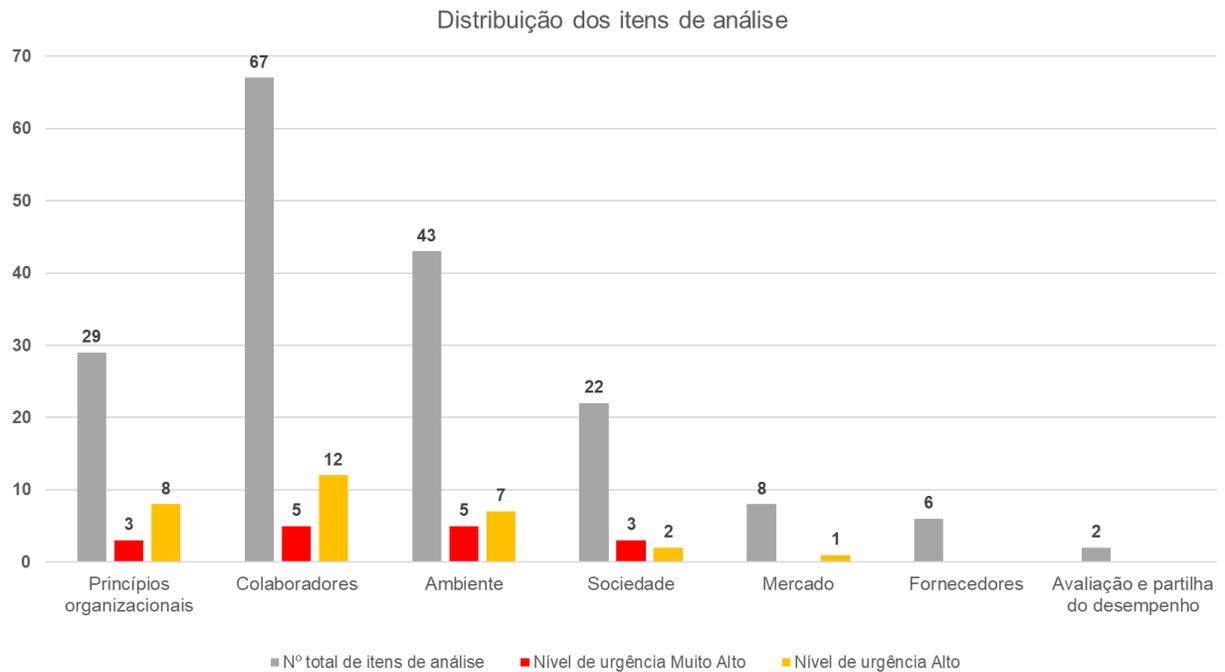


Figure 3 - Distribuição dos itens de análise por subsecção

Cerca de 50% dos itens analisados estão distribuídos entre os níveis de urgência muito alto, alto e médio (ver figura 3).

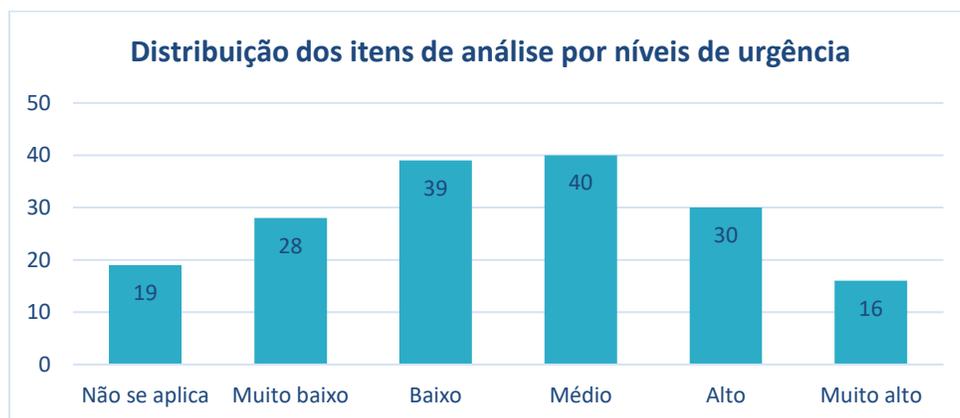


Gráfico 1 - Distribuição dos itens de análise por nível de urgência

Perante estes resultados, visto que um dos objetivos deste diagnóstico é o desenvolvimento e execução de um plano de RS num prazo de três anos, o grupo *core* optou por analisar em pormenor apenas os itens que foram classificados com nível de urgência alto e muito alto, designadamente a facilidade de implementação da ação subjacente. No que diz respeito ao nível de urgência alto, 19 de um total de 30 itens foram classificados com um nível de implementação fácil, 6 com nível médio e 5 com nível difícil (gráfico 2)

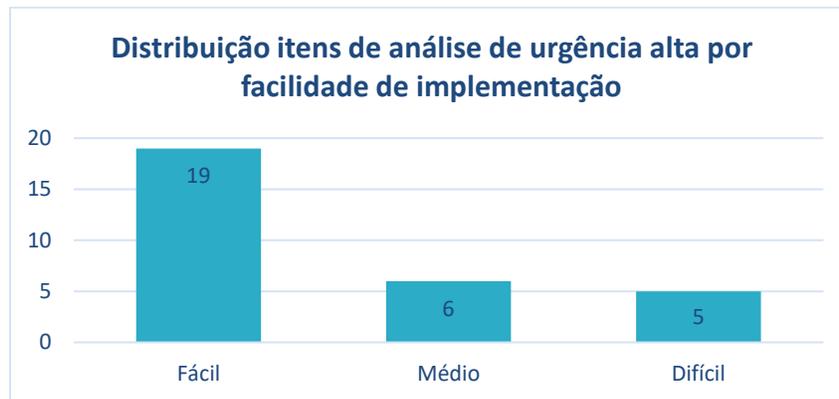


Gráfico 2 - Distribuição dos itens de análise de nível de urgência alto por facilidade de implementação da ação

Relativamente ao nível de urgência muito alto, de um total de 16 itens, 7 foram classificados com um nível de implementação fácil, 7 com nível médio e 2 com nível difícil, como demonstra o gráfico 3.

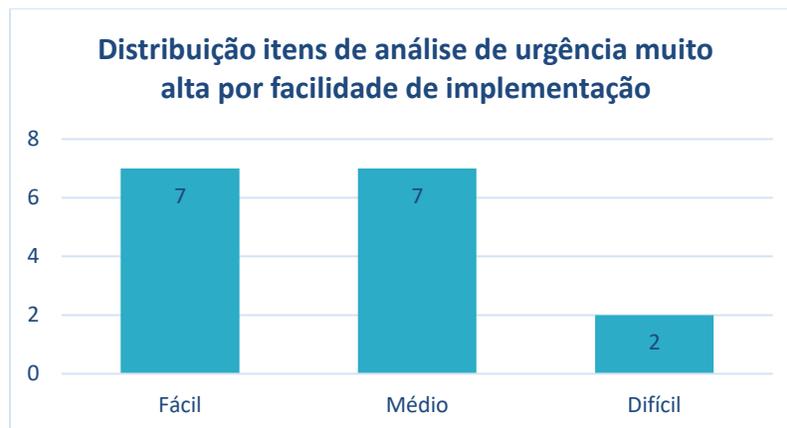


Gráfico 3 - Distribuição dos itens de análise de nível de urgência muito alto por facilidade de implementação da ação

Ao analisar em pormenor cada item de análise, procederam-se a algumas agregações de itens.

3.1 Agregações

Apresentam-se de seguida as agregações realizadas nos itens com nível de urgência alto e muito alto. A cada agregação é-lhe associada uma linha de ação a incluir no plano de Responsabilidade Social. A



subsecções de fornecedores e de avaliação de desempenho não foram aqui contempladas, por não terem aqueles níveis de urgência.

3.1.1 Agregações do nível de urgência alto

Numa primeira fase de apuração de resultados, os 30 itens de análise de nível de urgência alto, dividiam-se da seguinte forma: 8 nos princípios organizacionais, 12 nos colaboradores, 7 no ambiente, 2 na sociedade e 1 no mercado.

Subsecção Princípios Organizacionais

Itens de análise classificados com nível de urgência alto na subsecção princípios organizacionais :

1. Os valores são partilhados
2. É dada vida aos valores
3. É promovido o envolvimento das partes interessadas na definição dos objetivos de RS
4. Há evidência da existência de RS na estrutura organizacional
5. Existe plano de sustentabilidade
6. Existe relatório de sustentabilidade
7. Estão identificadas/envolvidas as partes interessadas
8. Existe estratégia de comunicação da RS

Os itens número 1 (“os valores são partilhados) e 2 (“é dada vida aos valores”) foram agregados num só item, denominado: valores organizacionais.

Por sua vez, os itens 3, 4, 5, 7 e 8 foram agregados num só item denominado Plano de Sustentabilidade, uma vez que ao ser desenvolvido um plano de sustentabilidade ou de responsabilidade social, 1) deve ser promovido o envolvimento de todas as partes interessadas na definição dos objetivos de RS (item nº3); 2) tem que existir evidência de RS na estrutura organizacional (item nº4); 3) têm que estar identificadas e envolvidas todas as partes interessadas (item nº 7 e 4) tem que existir uma estratégia de comunicação (item nº 8).

O item nº 6 – “existe relatório de sustentabilidade” – não foi agregado com nenhum item.

Assim, passaram a existir três linhas de ação classificadas com nível de urgência alto na subsecção princípios organizacionais:

1. Valores organizacionais – considerado de implementação fácil;
2. Plano de sustentabilidade – considerado de implementação média;
3. Relatório de Sustentabilidade – considerado de implementação difícil.

Subsecção Colaboradores

Itens de análise classificados com nível de urgência alto na subsecção colaboradores:

1. Clarificação de conceitos (diversidade e inclusão)
2. Clarificação de conceitos (assédio)
3. Código de conduta para prevenção e combate ao assédio sexual
4. Código de conduta para prevenção e combate ao assédio moral/mobbing
5. Estabelecimento de diretrizes contra o assédio moral e sexual
6. Definição de um processo para tratamento de incumprimentos
7. Atenção a novas doenças em contexto laboral
8. Existe uma avaliação das necessidades dos colaboradores no âmbito do equilíbrio trabalho/família
9. Formação contínua



10. Desenvolvimento de competências
11. Existe a implementação de um plano de ação no que diz respeito ao equilíbrio trabalho/família
12. É disponibilizada uma lista de recursos existentes no que diz respeito ao equilíbrio trabalho/família

Os itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6 foram agregados num só item denominado: código de ética/conduita. Não houve mais nenhuma agregação de itens, para além dos últimos dois, ou seja, os itens 11 e 12 que passaram a denominar-se: equilíbrio trabalho/família – plano de ação.

Deste modo, passaram a existir seis linhas de ação classificadas com nível de urgência alto na subsecção colaboradores:

1. Código de ética/conduita – considerado de implementação fácil;
2. Novas doenças em contexto laboral – considerado de implementação fácil;
3. Equilíbrio trabalho/família: diagnóstico sobre a necessidades dos colaboradores – considerado de implementação média;
4. Formação contínua – considerado de implementação difícil;
5. Desenvolvimento de competências – considerado de implementação difícil;
6. Equilíbrio trabalho/família: plano de ação - considerado de implementação difícil.

Subsecção Ambiente

Itens de análise classificados com nível de urgência alto na subsecção ambiente:

1. Está definida uma política ambiental;
2. São promovidas atividades específicas de educação e consciencialização ambiental e de Responsabilidade Social;
3. Estão aplicadas medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de água;
4. Estão instalados acessórios e dispositivos para economizar água;
5. Os colaboradores são motivados para boas práticas;
6. São evitados produtos que geram resíduos;
7. Está criado um sistema de reciclagem ou reutilização alternativo.

Os itens 1, 3, 4, 5, 6 e 7 foram agregados num só denominado: definição de uma política ambiental, uma vez que os itens 3, 4, 5, 6 e 7 estão subordinados ao primeiro. A promoção de boas práticas ambientais nos colaboradores, correspondente ao item número 2, foi considerada de forma isolada.

Assim, passaram a existir duas linhas de ação classificadas com nível de urgência alto na subsecção ambiente:

1. Promoção de boas práticas ambientais dos colaboradores - considerado de implementação fácil;
2. Definição de uma política ambiental - considerado de implementação difícil.

Subsecção Sociedade

Itens de análise classificados com nível de urgência alto na subsecção sociedade:

1. Doação de parte do imposto sobre o rendimento;
2. Doação de sangue e medula.

Não houve qualquer agregação nestas duas linhas de análise, que foram consideradas de implementação fácil.

Subsecção Mercado



O único item classificado com nível de urgência alto na subsecção mercado foi:

1. Política de comunicação – oportunidades que apoiem causas sociais e ambientais.

Este item de análise foi considerado de implementação fácil.

3.1.2 Agregações do nível de urgência muito alto

Numa primeira fase de apuração de resultados, os itens de análise de nível de urgência muito alto (16) foram divididos da seguinte forma: 3 nos princípios organizacionais, 5 nos colaboradores, 5 no ambiente e 3 na sociedade.

Subsecção Princípios Organizacionais

Itens de análise classificados com nível de urgência muito alto na subsecção princípios organizacionais:

1. Existe um código de ética/conduita;
2. Existe uma partilha do código e promoção do compromisso dos colaboradores;
3. Existe uma comunicação do código de ética.

Os três itens foram agregados num só, formando assim o item de ação: criação de um código de ética/conduita. De acordo com o GRACE, o código de ética/conduita abordado na subsecção “princípios organizacionais” difere do que é apresentado na subsecção “colaboradores”, referido no ponto 3.1.1.

Subsecção Colaboradores

Itens de análise classificados com nível de urgência muito alto na subsecção colaboradores:

1. Existe integração dos novos colaboradores
2. É promovido o desenvolvimento de carreiras
3. Existe facilitação da avaliação de desempenho
4. São promovidos hábitos de trabalho saudáveis
5. Existe um envolvimento dos colaboradores na identificação de perigos, avaliação e prevenção de riscos e investigação de incidentes

Não houve quaisquer agregações de itens de análise, apenas uma classificação da facilidade de implementação dos itens de ação efetuada da seguinte forma:

1. Hábitos de trabalho saudáveis – nível de implementação fácil
2. Identificação de perigos, avaliação e prevenção de riscos e investigação de incidentes – nível de implementação fácil
3. Integração de novos colaboradores - nível de implementação médio
4. Desenvolvimento de carreiras - nível de implementação difícil
5. Avaliação de desempenho - nível de implementação difícil

Subsecção Ambiente

Itens de análise classificados com nível de urgência alto na subsecção ambiente:

1. Existe um diagnóstico ambiental
2. Existem processos para reduzir os impactos e compensar o que não puder ser evitado
3. A iluminação é usada de forma inteligente
4. Existem processos para reduzir o consumo de papel
5. É promovida a reutilização e a reciclagem

Os cinco itens foram agregados num só denominado “Diagnóstico Ambiental”. Esta linha de ação foi classificada com um nível de implementação, no que diz respeito à sua facilidade, médio.

Subsecção Sociedade



Itens de análise classificados com nível de urgência muito alto na subsecção sociedade:

1. O envolvimento com a comunidade é uma prioridade para o INESC TEC
2. O INESC TEC faz balanços
3. Promoção de ações de voluntariado institucional

Não houve quaisquer agregações de itens de análise nesta subsecção. Estas linhas de ação foram classificadas todas com um nível de facilidade de implementação médio.

4 Resultados

Depois de feitas as agregações dos resultados preliminares, apurou-se um total de 25 linhas de ação: 10 consideradas com um nível de urgência muito alto e 15 com um nível de urgência alto.

Como é possível verificar nas figuras abaixo nenhuma das linhas de ação das subsecções fornecedores e avaliação de desempenho foi classificada com nível de urgência alto e muito alto, o que não invalida que não constem em futuras análises e outras ações de diagnóstico.

A figura 4 resume os resultados obtidos para o nível de urgência muito alto, dividindo as linhas de ação por subsecção e respetiva facilidade de implementação.

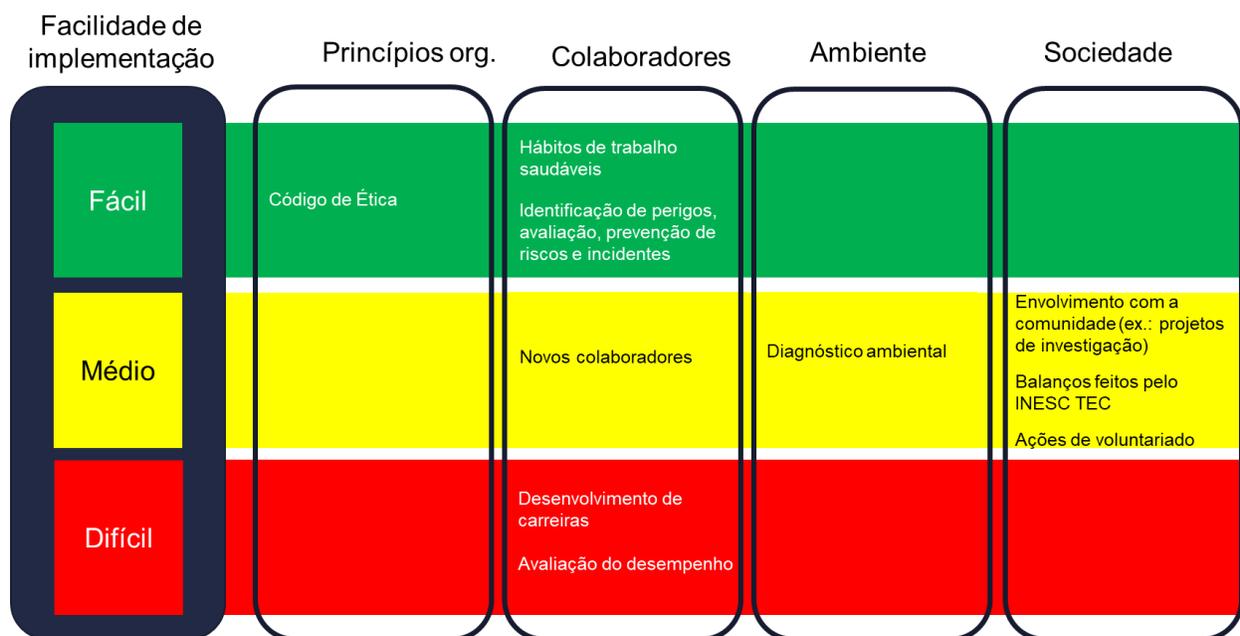


Figure 4 - Resumo das linhas de ação classificadas com nível de urgência muito alto

A figura 4 resume os resultados obtidos para o nível de urgência alto.

Facilidade de implementação	Princípios org.	Colaboradores	Ambiente	Sociedade	Mercado
Fácil	Valores organizacionais	Código de ética Novas doenças em contexto laboral	Boas práticas dos colaboradores (ex: reciclagem)	Doação de parte do imposto sobre o rendimento Doação de sangue e medula	Política de comunicação – oportunidades que apoiem causas sociais e ambientais
Médio	Definição dos objetivos de RS Plano de Sustentabilidade	Equilíbrio trabalho/família – necessidades dos colaboradores (diagnóstico)			
Difícil	Relatório de Sustentabilidade	Formação contínua Desenvolvimento de competências Equilíbrio trabalho/família – plano de ação	Política ambiental		

Figure 5 - Resumo das linhas de ação classificadas com nível de urgência alto

As várias linhas serão agora apresentadas em pormenor por subsecção e nível de urgência, de acordo com os princípios do GRACE.

4.1.1 Princípios organizacionais

Globalmente, os processos relacionados com os princípios organizacionais no âmbito da RS encontram-se definidos e são de carácter formal, sobretudo quando se trata da Visão Missão e Valores do INESC TEC. Não obstante, quando se analisam as dimensões estratégicas, éticas e económicas os processos de RS são inexistentes.

Da análise realizada, cinco linhas de ação foram consideradas prioritárias respeitantes à subsecção princípios organizacionais – uma classificada com um nível de urgência muito alto e quatro com um nível de urgência alto.

Foi considerado de urgência muito elevada a criação de um código de ética/ conduta que se foque na descrição de valores e princípios base do INESC TEC, definindo a cultura, os princípios e normas que devem reger a atuação dos colaboradores. O nível de urgência atribuído deve-se ao facto de uma instituição com a dimensão do INESC TEC estar obrigada por lei, a definir um código de ética/ conduta. Uma vez que um grupo de trabalho já se encontra a elaborar o código de ética (focado todavia na investigação), considerou-se como fácil a implementação desta ação. Contudo, após a reunião com o *steering committee* foi sugerido classificar o nível de implementação esta ação como médio dado que o código de ética em preparação se centra somente na atividade e não na cultura e princípios base do INESC TEC.

No que se refere às ações classificadas com grau de urgência alto os “valores organizacionais” foram considerados de implementação fácil. O INESC TEC já definiu, formalmente, a visão, missão e valores pelo que esta ação de responsabilidade social passa por, efetivamente, partilhar e dar vida aos valores institucionais e revê-los periodicamente. O grupo de diagnóstico chegou à conclusão que apesar dos valores organizacionais estarem definidos é necessário que estes sejam divulgados e incorporados na cultura da organização de forma a alinhar as ações dos colaboradores e estes valores. Por se tratar de uma questão de melhorar a comunicação e divulgação dos valores a implementação desta ação é fácil.



A definição dos objetivos de responsabilidade social e o plano de sustentabilidade do INESC TEC serão o ponto de partida para se introduzir na cultura da instituição a RS. Por se considerar que sem um plano e objetivos definidos será difícil levar a bom porto qualquer ação é premente (ainda que com algum grau de complexidade) elaborar estes documentos. Tendo em conta o descrito considera-se que a elaboração de um plano de sustentabilidade plurianual e a definição dos objetivos a alcançar no âmbito da responsabilidade social são urgentes e de grau de implementação média.

Por fim, a elaboração do relatório de sustentabilidade que permita aferir o grau de cumprimento do plano e as devidas conclusões por estar relacionado com a elaboração e cumprimento do plano o nível de urgência foi considerado elevado, mas de implementação difícil.

4.1.2 Colaboradores

Onze linhas de ação foram consideradas prioritárias no âmbito deste diagnóstico no que diz respeito à subsecção colaboradores – cinco classificadas com um nível de urgência muito alto e seis com um nível de urgência alto.

Relativamente às linhas de ação classificadas com um nível de urgência muito alto, como referido anteriormente, estas foram categorizadas consoante a sua facilidade de implementação considerando o seu nível de maturidade, o tempo e os potenciais custos de implementação.

Assim, como fáceis de implementar, foram identificadas as seguintes linhas de ação: (a) estimulação de hábitos de trabalho saudáveis (e.g. encorajamento de intervalos para descanso ou para almoço, adoção de modelos ergonómicos) e (b) fornecimento de informação acerca dos riscos inerentes aos diferentes postos de trabalho, nomeadamente a organização de simulacros (ocorreu um muito recentemente). De referir que, ambas as linhas, foram consideradas de fácil implementação porque assentam na sensibilização, na partilha de informação e de boas práticas. Do ponto de vista da responsabilidade social mostra-se importante garantir que o local de trabalho respeite a saúde física e psicológica dos colaboradores.

Com facilidade média de implementação, foi classificada somente uma linha de ação que se refere à integração dos novos colaboradores. Embora haja uma sessão de acolhimento que visa a passagem de informação aos novos colaboradores, esta ocorre somente uma vez por mês e não constitui o primeiro contacto com o INESC TEC. Na medida em que o INESC TEC se caracteriza por contextos bastante diversificados (i.e. vários tipos de ligação ao INESC TEC, diversos centros de investigação, diferentes localizações) mostra-se necessário uniformizar a integração do novo colaborador no INESC TEC desde o seu primeiro dia, promovendo, desde logo, o seu bem-estar no local de trabalho. Esta linha de ação foi considerada de facilidade média de implementação porque implica a colaboração de todos os centros, independentemente da sua localização, no desenho e implementação de um processo a implementar em toda a instituição.

Por fim, consideradas de difícil intervenção, apresentam-se as seguintes linhas de ação: (a) a promoção e desenvolvimento de carreiras e (b) a reformulação do sistema de avaliação de desempenho. Considera-se que estes são dois processos críticos pois influenciam diretamente a motivação e, conseqüentemente, o desempenho dos colaboradores. No que se refere à primeira linha de ação, mostra-se necessário implementar um programa que proporcione o planeamento e o aconselhamento sobre carreiras, de modo a auxiliar os colaboradores na reflexão sobre as suas atuais funções, na identificação de objetivos a curto, médio e longo prazo e no desenvolvimento de um plano de carreira; relativamente ao processo de avaliação de desempenho, do ponto de vista da responsabilidade social, é vital que este assente em critérios objetivos e mensuráveis que permitam estabelecer um clima de confiança e de comunicação



aberta entre os colaboradores e os seus responsáveis hierárquicos, propiciando, assim, um aumento da sua rentabilidade e satisfação.

Relativamente às linhas de ação classificadas com um nível de urgência alto, seis no total, também estas foram categorizadas consoante a sua facilidade de implementação, utilizando-se, mais uma vez, esta categorização para as especificar.

Assim, como fáceis de implementar, foram identificadas as seguintes linhas de ação: (a) estimulação de hábitos de trabalho saudáveis (e.g. encorajamento de intervalos para descanso ou para almoço, adoção de modelos ergonómicos) e (b) fornecimento de informação acerca dos riscos inerentes aos diferentes postos de trabalho, nomeadamente a organização de simulacros (ocorreu um muito recentemente). De referir que, ambas as linhas, foram consideradas de fácil implementação porque assentam na sensibilização, na partilha de informação e de boas práticas. Do ponto de vista da RS mostra-se importante garantir que o local de trabalho respeite a saúde física e psicológica dos colaboradores.

Com facilidade média de implementação, foi classificada somente uma linha de ação que se refere à integração dos novos colaboradores. Embora haja uma sessão de acolhimento que visa a passagem de informação aos novos colaboradores, esta ocorre somente uma vez por mês e não constitui o primeiro contacto com o INESC TEC. Na medida em que o INESC TEC se caracteriza por contextos bastante diversificados (i.e. vários tipos de ligação ao INESC TEC, diversos centros de investigação, diferentes localizações) mostra-se necessário uniformizar a integração do novo colaborador no INESC TEC desde o seu primeiro dia, promovendo, desde logo, o seu bem-estar no local de trabalho. Esta linha de ação foi considerada de facilidade média de implementação porque implica a colaboração de todos os centros, independentemente da sua localização, no desenho e implementação de um processo a implementar em toda a instituição.

Por fim, consideradas de difícil intervenção, apresentam-se as seguintes linhas de ação: (a) a promoção e desenvolvimento de carreiras e (b) a reformulação do sistema de avaliação de desempenho. Considera-se que estes são dois processos críticos pois influenciam diretamente a motivação e, conseqüentemente, o desempenho dos colaboradores. No que se refere à primeira linha de ação, mostra-se necessário implementar um programa que proporcione o planeamento e o aconselhamento sobre carreiras, de modo a auxiliar os colaboradores na reflexão sobre as suas atuais funções, na identificação de objetivos a curto, médio e longo prazo e no desenvolvimento de um plano de carreira; relativamente ao processo de avaliação de desempenho, do ponto de vista da RS, é vital que este assente em critérios objetivos e mensuráveis que permitam estabelecer um clima de confiança e de comunicação aberta entre os colaboradores e os seus responsáveis hierárquicos, propiciando, assim, um aumento da sua rentabilidade e satisfação.

Relativamente às linhas de ação classificadas com um nível de urgência alto, seis no total, também estas foram categorizadas consoante a sua facilidade de implementação, utilizando-se, mais uma vez, esta categorização para as especificar.

Assim, de fácil implementação, foram identificadas as seguintes linhas de ação: (a) a realização e a partilha do código de ética/conduta, necessidade já referida na secção anterior e (b) a sensibilização para as novas doenças em contexto profissional (e.g. stress ocupacional). Mais uma vez, salienta-se a necessidade em promover um local de trabalho saudável que aborde, sem receio, questões referentes à saúde dos seus colaboradores.

Com facilidade média de implementação, foi classificada somente uma linha de ação, referente ao equilíbrio trabalho-família e que visa o diagnóstico das necessidades dos colaboradores a este nível.



Salientamos que, o desenho do plano de ação, foi considerado de difícil implementação, uma vez que implica o alinhamento de toda a instituição e deve corresponder às necessidades identificadas aquando do diagnóstico. Do ponto de vista da RS é importante providenciar ao colaborador ferramentas que lhe permitam conciliar a vida pessoal e profissional, promovendo o seu bem-estar.

Por fim, consideradas de difícil implementação, apresentam-se as seguintes linhas de ação: (a) promoção da formação contínua, isto é, a promoção de atividades sistemáticas de desenvolvimento com vista ao aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores, tendo em conta a sua aplicabilidade nas funções por eles exercidas; e (b) promoção e recompensa pelo desenvolvimento de competências (e.g. autorizar o colaborador a fazer formação durante o horário de trabalho ou de subsidiar e/ou reembolsar os custos de cursos de especialização/ formação profissional). Estas linhas foram consideradas de difícil intervenção porque implicam o desenho e gestão de um plano de formação a nível institucional que, simultaneamente, respeite os objetivos organizacionais e as expectativas individuais que decorrem da avaliação de desempenho.

4.1.3 Ambiente

Três linhas de ação foram consideradas prioritárias no âmbito deste diagnóstico no que diz respeito à subsecção ambiente – uma classificada com um nível de urgência muito alto e duas com um nível de urgência alto.

Atualmente o INESC TEC não detém métricas nem metodologias para a elaboração de um diagnóstico ambiental. Verifica-se que se enquadra como uma instituição de fornecimento de serviços, o que colide ligeiramente com as diretivas impostas no GRACE, onde os aspetos relacionados com o ambiente encontram-se mais direcionados com a indústria, onde ocorre movimentação de grandes volumes de resíduos. Não obstante, a atividade desenvolvida no INESC TEC é geradora de impacto ambiental, quer ao nível de consumo de energia, de água e de lixo passível de ser reciclado.

Deste modo, verificamos que para além de necessitarmos de atuar sobre as boas práticas e a definição de uma política ambiental para instituição, torna-se fulcral a implementação de um diagnóstico nas três linhas supracitada (energia, água, resíduos/reciclagem). Foi, nesse sentido, que o diagnóstico ambiental foi considerado uma ação de urgência muito alta e de facilidade de implementação média.

No que diz respeito ao diagnóstico ambiental, o GRACE defende que deve ser feito um inventário de todas as atividades que ocorrem dentro da instituição que tenham impacto ambiental direto ou indireto. O foco deve estar na identificação de desperdícios de energia, matérias-primas e até mesmo de esforço humano.

Depois de feito o diagnóstico ambiental, faz então sentido definir uma política ambiental para a instituição e promover e motivar os colaboradores para as boas práticas ambientais. Foi, nesse sentido, que estas duas linhas de ação foram consideradas de urgência alta.

A política ambiental, considerada uma ação de implementação difícil, deve ser definida com base no diagnóstico feito e nas melhores práticas conhecidas. Esta pressupõe um conjunto de princípios e ideias, de conceção e formalização dinâmicas consubstanciado num texto que oriente e enquadre a definição de objetivos e de linhas de atuação, coerentes e estruturados, no domínio do ambiente.

Por último, deve ser estimulada a promoção de boas práticas entre os colaboradores da instituição. Esta ação pressupõe encorajar os colaboradores a apresentar sugestões para a redução de resíduos, aumentar a sua reutilização e promover ideias inovadoras para reciclar os resíduos que já não podem ser reutilizados. Esta ação foi, por isso, considerada como de implementação fácil.



4.1.4 Sociedade

Na subsecção Sociedade foram analisadas 22 linhas de ação. Destas, cinco foram consideradas prioritárias no âmbito deste diagnóstico, sendo que três foram classificadas com um nível de urgência muito alto e duas com um nível de urgência alto.

As duas ações classificadas com nível de urgência alto foram classificadas como “fácil” quanto ao nível de facilidade de implementação e como “inexistentes” relativamente ao seu grau de existência. Ambas as tarefas passam pelo incentivo dos colaboradores. A primeira, “Incentive a doação de parte do imposto sobre o rendimento”, passa, segundo o GRACE, por incentivar e dar a conhecer aos colaboradores uma listagem de instituições a quem estes possam doar parte do seu imposto sobre o rendimento. A segunda, “Incentive a doação de sangue e medula”, passa por fazer uso dos meios de comunicação da instituição e realizar ações de recolha para desta forma sensibilizar e incentivar os colaboradores a doar sangue e medula.

As três linhas de ação classificadas com nível de urgência muito alto, englobavam: 1) Fazer o envolvimento com a comunidade uma prioridade para a instituição; 2) Promover ações de voluntariado; 3) Fazer um balanço das ações realizadas no âmbito da subsecção sociedade. Durante a fase de análise, apurou-se que qualquer destas linhas tinha um grau de existência “inexistente”. A linha de ação 1) passa essencialmente por informar os colaboradores da necessidade de realização de projetos que envolvam e promovam a comunidade e conseqüentemente reconhecer e incentivar os colaboradores que se destacam nestas ações. A linha de ação 2) passa pelo desenvolvimento de ações de voluntariado, seja através da disseminação de listas de oportunidades de voluntariado aos colaboradores, da criação de políticas de RH que permitam aos colaboradores utilizar algum do seu tempo em atividades de voluntariado ou mesmo disponibilizar apoio financeiro a projetos de voluntariado em organizações sem fins lucrativos em que os colaboradores da instituição participem. Por último, a linha 3) passa essencialmente por realizar um balanço periódico sobre todas as ações de interação com a sociedade, realçando os seus resultados e o impacto que os colaboradores tiveram nos resultados obtidos.

4.1.5 Mercado

A subsecção Mercado continha 8 linhas de ação, contudo apenas uma linha de ação foi considerada prioritária no âmbito deste diagnóstico. Das restantes linhas, 4 foram classificadas com nível de urgência médio e 3 foram consideradas não aplicáveis à instituição.

A linha de ação considerada prioritária foca-se na Política de Comunicação na vertente de oportunidades que apoiem causas sociais e ambientais, e foi classificada com um nível de urgência alto. Relativamente ao grau de existência foi considerado que ao longo dos últimos anos esta linha tem sido abordada de forma informal, alavancada essencialmente pelo SCOM, e por isso, o seu nível de desenvolvimento/robustez foi considerado insuficiente. Segundo o GRACE, esta linha deve passar pelo planeamento de estratégias de marketing que possam ser associadas a causas sociais e ambientais de forma a criar dinâmicas que sejam vantajosas tanto para a instituição como para a causa.



5 Conclusões

Este diagnóstico relativo à RS do INESC TEC, realizado por uma equipa composta por nove colaboradores do INESC TEC durante três meses chegou a várias conclusões.

Em primeiro lugar, concluiu-se que a responsabilidade social no INESC TEC está ainda num estágio inicial de maturidade. Dos 172 itens analisados neste relatório, constatou-se que 83 não existem na instituição (nem formal nem informalmente), para 42, existe um processo formal no INESC TEC, 25 existem, mas de modo informal e 22 não se aplicam à natureza do INESC TEC por estarem focados em instituições de cariz empresarial.

Uma vez que um dos objetivos deste diagnóstico, para além de tentar incorporar a RS na cultura organizacional da instituição, era o de produzir um relatório que pudesse apoiar a eventual elaboração de um plano de RS a três anos, foi necessário tomar uma série de decisões no que diz respeito às linhas de análise classificadas como mais prioritárias. Nesse sentido, a equipa decidiu, a meio do processo de diagnóstico, estudar de forma mais pormenorizada as linhas de análise classificadas com nível de urgência alto e muito alto, deixando as linhas classificadas com nível de urgência médio, baixo e muito baixo para um próximo processo de diagnóstico.

Após um processo de agregação de alguns resultados, que se percebeu estarem intrinsecamente interligados e cuja implementação só fazia sentido se analisada de forma conjunta, foram apuradas 25 linhas de ação - 10 classificadas com um nível de urgência muito alto e 15 com nível de urgência alto; 10 identificadas como de implementação fácil, 8 com uma facilidade de implementação média e 7 como de implementação difícil. No que diz respeito às subsecções, foram incluídas linhas de ação das subsecções princípio organizacionais (8), colaboradores (11), ambiente (3), sociedade (3) e mercado (1), deixando de fora fornecedores e avaliação e desempenho.

Deste modo, conclui-se também que, por estar num estágio de maturidade inicial, o INESC TEC deve investir mais em ações de RS que digam respeito à sua dimensão interna, ou seja, naquilo que diz respeito as questões relacionadas com a própria instituição e os seus colaboradores; e não tanto a ação referentes à dimensão externa, isto é, o modo como a instituição pode apoiar a comunidade local.

Este trabalho de diagnóstico permitiu também levantar algumas questões acerca de pertinência em ser constituído um pelouro formal no Conselho de Administração para a Responsabilidade Social.

O diagnóstico ponderou, também, o modelo de *governance* que deveria ser adotado para desenvolver e executar o plano e, conseqüentemente, elaborar um relatório de RS. A proposta do grupo de trabalho incide num modelo composto por três elementos com mandatos de três anos, com liderança rotativa, sendo a entrada de cada um desfasada dos outros. Este grupo de três elementos teria o elemento do Conselho de Administração com o pelouro da RS como responsável. Paralelamente, seria feito um envolvimento horizontal de vários elementos de centros, serviços e de membros de todos os polos do INESC TEC, de modo a que existisse, pelo menos, um interlocutor para a RS em cada local.

Pelo tipo de ações que foram consideradas como prioritárias, a recomendação do grupo de trabalho para a composição dos três elementos de gestão para a RS do INESC TEC é a de um membro dos Recursos Humanos, um do Serviço de Comunicação e um elemento de um Centro de I&D. Também o critério de seleção dos interlocutores para a responsabilidade social deve estar relacionado com as missões da RS para cada mandato de três anos.

No que diz respeito aos próximos passos, o grupo recomenda que, em 2019, seja desenvolvido um plano para a responsabilidade social. Este passo pressupõe uma série de ações, nomeadamente: definição da



equipa, cronograma, definição de indicadores e estimação de custos. O segundo passo deverá ser a execução do plano de ação, num horizonte temporal de três anos, com início em 2019. Esse plano deverá resultar num terceiro e último passo, que deverá ser a produção de um relatório de Responsabilidade Social.



6 References

- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral. *Business Horizons*, 39-48.
- Commission, E. (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. 18/7 COM.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2011). *Business Ethics - ethical decision making and cases*. South-Western Cengage Learning.