

Primeiros passos
Guia Prático
para a Responsabilidade
Social das Empresas



Primeiros passos
Guia Prático
para a Responsabilidade
Social das Empresas

Edição revista e actualizada

Revisão, actualização e reedição do
“Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas – Primeiros Passos”,
editado em colaboração com o Instituto Ethos

Agradecemos a colaboração das empresas que participaram na revisão
deste manual:

Auchan
BP Portugal
Bureau Veritas
Caos
C&C
DHL
Ecoprogresso
Fundação Galp Energia
Fundação PT
Huf Portuguesa
IBM
McDonald's
Miranda Correia Amendoeira & Associados
Nyse Euronext
Portucel Soporcel
Servilusa
Sound Station
Unicer

Agradecemos, adicionalmente, às seguintes empresas
por terem partilhado connosco as suas experiências
que ilustram as recomendações deste manual:

Accenture
Advance Care
Delta Cafés
Fundação EDP
Grupo CH
IKEA Portugal
Linklaters
Millennium BCP
Montepio
Secil

Agradecemos também ao Professor Doutor João César das Neves
e à Dra. Irene Carvalho pela colaboração que gentilmente
nos prestaram.

Este Manual foi editado com:

Patrocínio
BP Portugal
ESSILOR PORTUGAL

Apoio
C&C

Primeiros passos
Guia Prático
para a Responsabilidade
Social das Empresas

Edição revista e actualizada

Ficha Técnica

Primeiros Passos - Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas

Concepção: GRACE
Dezembro de 2011

Capa: Luís Bívar
Design e Paginação: C&C - Consultores de Comunicação, Lda.
Impressão: Europress
Tiragem: 2.000 exemplares

Índice

Índice

1. Prefácio	11
2. Introdução	15
3. Enquadramento	19
4. Como iniciar.....	23
4.1. Visão, Missão, Valores	24
4.1.1. Defina a visão e a missão	24
4.1.2. Estabeleça os valores da empresa	24
4.1.3. Identifique as partes interessadas	24
4.1.4. Partilhe a visão, a missão e os valores	25
4.1.5. Dê vida à visão, à missão e aos valores	25
4.1.6. Reveja a declaração periodicamente	25
4.2. Envolvimento da Empresa	25
4.3. Ética/Conduta	26
4.3.1. Crie o código de ética/conduta da empresa	26
4.3.2. Garanta práticas anti-corrupção	26
4.3.3. Partilhe o código e promova o compromisso dos colaboradores	26
5. Colaboradores	29
5.1. Práticas Gerais	30
5.1.1. Integre o novo colaborador	30
5.1.2. Crie e distribua "O Guia do Colaborador"	30
5.1.3. Envolve os colaboradores	32
5.2. Diversidade e inclusão	33
5.2.1. Clarifique os conceitos	33
5.2.2. Promova a diversidade e a inclusão como valores essenciais na empresa	33
5.2.3. Crie políticas e consolide práticas	36
5.2.4. Recrutamento e selecção	36
5.2.5. Compensação e benefícios	37
5.2.6. Formação	37
5.3. Assédio	37
5.3.1. Clarifique conceitos	37
5.3.2. Assédio sexual	37
5.3.3. Assédio moral/ <i>mobbing</i>	38
5.3.4. Crie um bom ambiente de trabalho	38
5.3.5. Estabeleça directrizes contra o assédio sexual e moral	38
5.3.6. Defina um processo para tratamento dos incumprimentos	39
5.4. Respeito pelo colaborador	40
5.4.1. Desenvolvimento Profissional, Formação e Educação	40
a) Promova o desenvolvimento de carreiras	40
b) Proporcione formação contínua	41
c) Crie um programa de aconselhamento	43
d) Promova e recompense o desenvolvimento de competências	43
e) Desenvolva e encoraje outras competências sociais	43
5.4.2. Transparência no relacionamento com o colaborador	44
a) Promova uma comunicação aberta	44
b) Encoraje a iniciativa individual	46

c) Incentive os colaboradores a atingirem objectivos ambiciosos	46
d) Facilite a avaliação de desempenho	46
e) Partilhe informações sobre o desempenho da empresa	46
5.4.3. Reconhecimento e recompensa	47
a) Crie um programa de participação nos resultados	47
b) Ofereça participações no capital social da empresa como forma de incentivo	47
c) Incentive outras formas de reconhecimento e recompensa	48
5.4.4. Reduções de quadros e demissões	48
a) Procure alternativas às demissões	48
b) Comunique atempadamente as suas intenções	49
c) Faça a gestão dos processos de reestruturação de forma transparente	49
d) Se tiver que reduzir o número de colaboradores, faça-o com respeito por cada um dos colaboradores	49
e) Não negligencie os colaboradores que se mantêm na empresa	49
5.4.5. Reformas	49
a) Avalie a situação global	49
b) Avalie a situação individual	50
c) Crie um programa de preparação para a reforma	50
d) Incentive a poupança para a reforma	50
e) Promova iniciativas para a ocupação pós-reforma	50
f) Crie um programa de mentoria	51
5.4.6. Saúde, segurança e bem-estar	52
a) Promova a saúde e o bem-estar	52
b) Dê especial atenção às novas doenças em contexto de trabalho	52
c) Ofereça planos de saúde flexíveis	52
d) Promova exames médicos regulares e outros rastreios de saúde	53
e) Estimule um estilo de vida saudável	53
f) Crie espaços próprios para fumadores	54
g) Encoraje a participação de colaboradores em programas de prevenção e tratamento de dependências aditivas	54
h) Promova hábitos de trabalho saudáveis	54
i) Garanta a qualidade do ar	55
j) Envolve os colaboradores na identificação de perigos, avaliação e prevenção de riscos e investigação de incidentes	55
5.4.7. Diálogo social	55
a) Promova o diálogo com os representantes dos trabalhadores	55
b) Crie um ambiente propício ao acesso e funcionamento dos sindicatos	56
c) Trabalhe em parceria com os representantes dos trabalhadores	56
5.5. Equilíbrio entre trabalho e vida familiar	57
5.5.1. Formalize uma política de conciliação entre a vida profissional e familiar	57
5.5.2. Avalie as necessidades dos colaboradores	57
5.5.3. Implemente um plano de acção	58
5.5.4. Estabeleça medidas que promovem o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e pessoal	58
5.5.5. Obtenha o compromisso de todas as chefias	59
5.5.6. Apoie a filiação e a parentalidade	59
5.5.7. Promova a educação dos filhos dos colaboradores	60
5.5.8. Preste apoio extraordinário em caso de doença	60
5.5.9. Estabeleça parcerias com empresas locais para a oferta de serviços de apoio à família	60
5.5.10. Disponibilize uma lista de recursos existentes	60
6. Ambiente	63
6.1. Política de ambiente	64

6.1.1. Faça um diagnóstico ambiental	64
6.1.2. Defina uma política de ambiente	64
6.1.3. Implemente e certifique um sistema de gestão ambiental	64
6.1.4. Calcule a pegada ecológica da sua empresa, produtos e serviços	64
6.1.5. Reduza os seus impactes e compense o que não puder evitar	65
6.1.6. Envolver as partes interessadas da sua empresa na sua política de ambiente	65
6.2. Alterações Climáticas	66
6.2.1. Avalie o impacte da sua empresa no clima	66
6.2.2. Reduza o impacte da sua empresa no clima	66
6.2.3. Avalie o impacte das alterações climáticas na sua empresa	66
6.2.4. Adapte a sua empresa às alterações climáticas	67
6.3. Biodiversidade	67
6.3.1. Avalie o impacte da sua empresa na biodiversidade	67
6.3.2. Reduza o impacte da sua empresa na biodiversidade	67
6.4. Energia	67
6.4.1. Aplique medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de energia	67
6.4.2. Use iluminação de forma inteligente	68
6.4.3. Faça a manutenção e uma boa utilização do sistema de climatização	68
6.4.4. Aproveite as fontes renováveis ou alternativas de energia	68
6.4.5. Incentive formas de utilização dos meios de transporte alternativas	69
6.4.6. Mantenha uma frota de veículos “verde”	71
6.5. Água	71
6.5.1. Aplique medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de água	71
6.5.2. Instale acessórios e dispositivos para economizar água	71
6.5.3. Localize e conserte regularmente as fugas de água	71
6.5.4. Reduza o consumo da água nas áreas externas	71
6.6. Solo	72
6.6.1. Tenha em conta o planeamento de ordenamento do território na localização de um novo projecto	72
6.6.2. Defina um plano para gerir da melhor forma o solo	72
6.6.3. Implemente medidas para minimizar a erosão dos solos	72
6.6.4. Implemente medidas para evitar a contaminação de solos e águas	72
6.7. Resíduos	73
6.7.1. Minimização da produção de resíduos	73
a) Motive os colaboradores para boas práticas	73
b) Evite produtos que geram resíduos	73
c) Alugue equipamentos que são utilizados ocasionalmente	73
d) Reduza o consumo de papel	73
6.7.2. Correcta gestão de resíduos	73
a) Promova a reutilização e a reciclagem	73
6.8. Floresta	74
6.8.1. Proteja a floresta dos incêndios	74
6.8.2. Promova o desenvolvimento da floresta	74
6.9. Da concepção do produto ou serviços à gestão do resíduo	74
6.9.1. Avalie o ciclo de vida dos produtos e serviços sob a perspectiva do ambiente	74
6.9.2. Pense no ambiente quando concebe os seus produtos ou serviços	74
6.9.3. Facilite a utilização ambientalmente correcta dos seus produtos e serviços	75
6.9.4. Crie um sistema de reciclagem ou reutilização alternativo	76
6.9.5. Compense os impactes ambientais dos seus produtos ou serviços	76
6.10. Compras sustentáveis	76
6.10.1. Implemente um processo de compras sustentáveis	76
6.10.2. Defina requisitos de sustentabilidade a considerar no processo de compra	76
6.10.3. Privilegie a escolha de produtos e serviços que tenham o Rótulo Ecológico	77
7. Sociedade	79

7.1. Considerações gerais	80
7.1.1. Faça do envolvimento com a comunidade uma prioridade da sua empresa	80
7.1.2. Instale a sua empresa em zonas pouco desenvolvidas social e economicamente	81
7.1.3. Empreste as suas instalações	81
7.1.4. Apoie o desenvolvimento sociocultural da comunidade local	81
7.1.5. Apoie o comércio local	81
7.1.6. Faça o balanço	81
7.2. Mecenato e solidariedade	82
7.2.1. Faça doações de produtos ou serviços	82
7.2.2. Considere a atribuição de donativos	83
7.2.3. Encoraje a doação monetária por parte dos colaboradores	83
7.2.4. Encoraje outros tipos de doações	83
7.2.5. Incentive a doação de parte do imposto sobre rendimento	83
7.2.6. Incentive a doação de sangue e medula	84
7.3. Voluntariado empresarial	84
7.3.1. Disponibilize informação	84
7.3.2. Disponibilize tempo para voluntariado	85
7.3.3. Ofereça apoio financeiro para estimular o trabalho voluntário	85
7.3.4. Reconheça publicamente os colaboradores pelo trabalho voluntário	85
7.3.5. Promova acções de voluntariado empresarial	85
7.3.6. Envolve os gestores de topo	87
7.3.7. Mobilize fornecedores e clientes	87
7.3.8. Estabeleça parcerias com outras empresas	87
7.4. Educação	88
7.4.1. Ofereça apoio às escolas locais	88
7.4.2. Envolve-se com as escolas e instituições da comunidade	88
8. Mercado	91
8.1. Política de comunicação	92
8.1.1. Promova oportunidades de comunicação que apoiem causas sociais e ambientais	92
8.1.2. Evite publicidade tóxica e enganosa	92
8.1.3. Seja ainda mais exigente na publicidade dirigida a crianças	92
8.1.4. Respeite a privacidade dos seus clientes	92
8.2. Produtos e Serviços	93
8.2.1. Desenvolva novas oportunidades comerciais	93
8.2.2. Assegure-se que todas as referências comerciais feitas aos produtos e/ou serviços da empresa são específicas, correctas, claras e completas	94
8.2.3. Proíba o uso de técnicas comerciais anti-éticas	95
8.2.4. Informe o mercado dos impactes dos seus produtos e serviços	95
9. Fornecedores	97
9.1. Critérios de selecção de fornecedores	98
9.2. Seleccione uma rede de fornecedores socialmente responsável	98
9.3. Comunique as suas expectativas	98
9.4. Comprometa formalmente os seus fornecedores	98
9.5. Monitorize as práticas acordadas	98
9.6. Apoie o desenvolvimento	99
10. Avaliação e partilha do desempenho da empresa	101
10.1. Avalie regularmente o desempenho da empresa no plano da responsabilidade social	102
10.2. Partilhe o resultado da avaliação e obtenha comentários	103
11. Lista de Verificação de Responsabilidade Social	105

1.
Prefácio

1. Prefácio

É com um sentimento misto de honra, orgulho e grande satisfação que prefacio a reedição do Primeiros Passos – Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas, cartão-de-visita do GRACE, quase que diria um verdadeiro cartão de identidade. A primeira edição, de 2004, esgotou-se. Sabemos, portanto, que o nosso primeiro manual está em mais de 2000 secretárias, um pouco por todo o país. E digo secretárias, não prateleiras, pois sabemos, também pela reacção dos nossos associados, parceiros e amigos, que este guia dos Primeiros Passos tem sido uma ferramenta essencial para ajudar as pessoas e as empresas, lá está, a dar os primeiros passos em matéria de responsabilidade social empresarial. Sei também que os outros passos, os segundos, terceiros ou milésimos são dados já por conta das pessoas e das empresas, que não deixam de aproveitar as oportunidades criadas, no e pelo GRACE, para aprender e partilhar. E assim se deram os primeiros passos em percursos que se querem palmilhados de forma tão firme quanto longínqua.

A reedição do manual dos Primeiros Passos surge num momento ímpar da história portuguesa, mas não menos ímpar da história europeia e mundial. A crise económico-financeira, que se vive no momento da reedição deste manual, tem vindo a colocar muito do que tínhamos como certo em causa. Entre tantas perguntas, muitos também se questionam quanto ao futuro ou quanto ao papel da responsabilidade social das empresas. Uns dizem que é altura de se voltarem a focar somente no lucro, não vá perderem o norte. Outros argumentam que, mais do que nunca, somente as empresas que invistam em responsabilidade social poderão verdadeiramente sobreviver a esta prova de fogo.

Eu acredito piamente que assim é. O GRACE existe porque acreditamos ser este o futuro. E o GRACE é constituído por umas boas dezenas de empresas, grandes e pequenas, de todos os sectores de actividade económica e das mais diversas regiões do país.

E é assim que surge a reedição de um guia que pretende ser uma ferramenta para quem procura formas de integrar a responsabilidade social na cultura das suas empresas e das empresas onde trabalham. Re-oferecemos então este manual às pessoas e às empresas, para que ele possa, mais uma vez, contribuir para o florescimento e o crescimento de empresas saudáveis, fortes, responsáveis, sustentáveis, boas cidadãs...

Maria da Conceição Zagalo - Presidente da Direcção do GRACE

2. Introdução

2. Introdução

Este guia pretende ser uma ferramenta para as pessoas que procuram formas de integrar a responsabilidade social na cultura das suas empresas e das empresas onde trabalham. Deve ser entendido como uma fonte de ideias e não como um recurso definitivo para a empresa que se considera socialmente responsável ou pretende evoluir nesse sentido.

Tal como é referido pela Comissão Europeia, no Livro Verde “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (publicado em 2001), *“é cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reacção a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica”*.

As empresas socialmente responsáveis pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: os colaboradores, os accionistas, os consumidores, os poderes públicos e as ONG. Ao procederem desta forma, as organizações estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rentabilidade.

Ao afirmarem a sua responsabilidade social e assumirem voluntariamente compromissos que vão para além dos requisitos reguladores convencionais a que, de qualquer forma, estariam sempre vinculadas, as empresas procuram elevar o grau de exigência das normas relacionadas com o desenvolvimento social, a protecção ambiental e o respeito dos direitos fundamentais e adoptam uma governação aberta em que se conciliam os interesses de diversas partes, numa abordagem global da qualidade e do desenvolvimento sustentável.

Respeitar a lei em todos os seus aspectos é apenas um ponto de partida. Neste guia, encontrará uma extensa linha de programas, políticas e ideias sobre o processo de formação de uma empresa estruturada e respeitada pelos seus valores sociais, além de acções que têm por objectivo criar e proporcionar um ambiente de trabalho produtivo e participativo.

A gestão organizacional socialmente responsável é aquela que torna a empresa co-responsável pelo desenvolvimento da sociedade em que esta se insere. Acções pontuais não conferem o estatuto de empresa socialmente responsável. Este guia ajudá-lo-á a delinear um projecto de responsabilidade social que aborde todas as áreas referidas ao longo do documento.

Embora seja esperado que esta publicação inspire a compreensão de práticas criativas de responsabilidade social e o desenvolvimento de novas iniciativas, não será possível executar tudo o que é proposto de uma só vez – dificilmente alguma empresa o conseguiria. Na verdade, numa primeira fase, seria mais adequado concentrar-se em apenas algumas áreas. Inove e experimente iniciativas que julgue adequadas à cultura da sua empresa. Da mesma forma, não receie desenvolver projectos completamente novos.

Esperamos que este documento lhe seja bastante útil. Neste sentido, gostaríamos de receber os seus comentários para que possamos aperfeiçoá-lo ainda mais. Partilhe connosco acções ou ideias que a sua empresa tem vindo a desenvolver nas áreas aqui tratadas. Poderá fazê-lo através do e-mail grace@grace.pt

3. Enquadramento

3. Enquadramento

A Declaração Universal dos Direitos Humanos estabelece os direitos de todos os colaboradores, independentemente de sexo, raça, idade, nacionalidade, religião ou nível económico. Alguns destes direitos estão relacionados com questões da esfera política (essencialmente tratadas pelos Estados e/ou Governos), mas muitos deles podem ser relevantes para a área organizacional, como sejam os relativos ao trabalho infantil, trabalho forçado, liberdade de associação, preconceitos discriminatórios, saúde e segurança, entre outros.

O Livro Verde da Comissão Europeia “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” expressa algumas preocupações de carácter social e ambiental e pretende promover uma discussão alargada da qual resultem ideias inovadoras e empreendedoras, com o objectivo de fazer face às consequências da integração da economia, do mercado e do trabalho, num contexto mundial. Este documento aborda temas de carácter ambiental e social referindo que a responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo e aponta caminhos para uma gestão dos recursos humanos, impacte ambiental e recursos naturais, entre outros.

A globalização dos mercados veio levantar questões que só uma reflexão interdisciplinar profunda e conjunta pode minorar, procurando e sugerindo caminhos promotores de tomadas de consciência e consequentes práticas socialmente responsáveis.

Desde a publicação do Livro Verde em 2001, muito se evoluiu em todo o Mundo, em particular na Europa e, muito significativamente, em Portugal, também no que diz respeito à responsabilidade social. O próprio facto de a Comissão Europeia não ter dado seguimento a um eventual processo legislativo em seguimento do Livro Verde, significa que os seus destinatários, particularmente as empresas, entenderam e interiorizaram as mensagens e as orientações nele incluídas, tornando desnecessária qualquer intervenção legislativa na matéria.

A verdade é que desde então, as empresas passaram a sentir como “obrigatórias” todas as “preocupações voluntárias” normalmente associadas à responsabilidade social. As pressões são várias: desde o consumidor, ao legislador e regulador, passando pela cadeia de valor – clientes e fornecedores, até à concorrência, todos têm contribuído para que as empresas sejam, queiram ser e queiram dizer que são socialmente responsáveis.

A publicação de relatórios de sustentabilidade ou responsabilidade social durante este período cresceu exponencialmente em todos os sectores de actividade, o que será demonstrativo da evolução de meras acções isoladas para verdadeiras estratégias de responsabilidade social, devidamente integradas nos modelos de negócios das empresas.

A responsabilidade social das empresas já não será hoje a “consideração voluntária” de um conjunto de preocupações sociais e ambientais, mas sim, o reconhecimento de que é condição fundamental para a longa vida do negócio, cuja “licença social para operar” é renovada automaticamente ano após ano.

A reedição deste manual é também prova da grande evolução da responsabilidade social em Portugal: a presente edição contém um conjunto de contributos bastante profundo que resulta da experiência das empresas que participam no exercício de revisão e do profundo conhecimento que os seus colaboradores já detêm sobre estas matérias.

4. Como iniciar

4. Como iniciar

4.1. Visão, Missão, Valores

4.1.1. Defina a visão e a missão¹

A visão e a missão constituem formas importantes de identificar as metas e aspirações da empresa. Deixam ainda transparecer os valores e a cultura da empresa e ajudam a definir as estratégias a utilizar para alcançar os objectivos.

A visão constitui uma apreensão da realidade. Não apenas apreensão objectiva, mas também axiológica e teleológica. Trata-se não apenas de saber o que é a realidade, mas também de saber qual o seu sentido e finalidade. Qual é o sentido do mundo, da vida, da realidade em geral? Qual é o sentido e finalidade do meio envolvente da empresa, do desenvolvimento económico? Que questões surgem à volta das empresas que motivam e justificam a sua própria existência? A visão define a razão de ser da existência da empresa.

A missão é a orientação que, dada a visão, a empresa pretende tomar. Qual o papel que a empresa pretende desempenhar nessa realidade que apreendeu na visão? Dado que o mundo é de tal modo, qual a finalidade que a própria actuação da empresa pretende seguir? A missão explícita, portanto, um posicionamento dentro do mercado em que actua ou pretende actuar, ou seja, o que se propõe fazer e qual a forma de atingir os resultados esperados, isto é, as metas e os objectivos.

A visão e a missão criam a base fundamentadora onde depois se exerce, diariamente, a acção ética e responsável da empresa.

A visão e a missão da empresa socialmente responsável vão, frequentemente, além do propósito de “lucrar” ou “ser o melhor” e especificam que a empresa procura acrescentar valor a todas as partes envolvidas no ambiente empresarial: accionistas, sócios, colaboradores que trabalham na empresa, parceiros, clientes, fornecedores, comunidades e sociedade em geral.

4.1.2. Estabeleça os valores da empresa

A definição clara e tão simples quanto possível de um pequeno conjunto de valores a partilhar com toda a empresa constitui um factor importante na definição de estratégias e no relacionamento da empresa com as suas diferentes partes interessadas. É esta definição de um conjunto de valores fundamentais que vai nortear a orientação da empresa e a conduta dos colaboradores que a integram, em consonância com a sua visão e missão. Os valores representam os critérios de referência que influenciam os princípios, a cultura e as decisões da empresa.

4.1.3. Identifique as partes interessadas

Faça um exercício de mapeamento e identificação das partes interessadas (stakeholders) da sua empresa. Comece por identificar as partes interessadas

¹ Com o apoio do Prof. Doutor João César das Neves

internas e depois as externas. Classifique-as de acordo com a importância que têm para a sua empresa. Identifique os temas que mais interessam a cada parte interessada e garanta que esses temas estão presentes na relação da empresa com as mesmas.

4.1.4. Partilhe a visão, a missão e os valores

Ao definir a visão, a missão e os valores, ou mesmo um esboço, partilhe-os inicialmente com um pequeno círculo de partes interessadas, nomeadamente com os colaboradores que trabalham na empresa, com clientes, com investidores, com fornecedores de produtos ou serviços e outros elementos mais próximos, de forma a poder sentir uma primeira reacção. Num segundo momento, redija um documento que incorpore os comentários recebidos e faça uma divulgação ampla entre os colaboradores que trabalham na empresa e outras partes interessadas. Quanto mais alinhados estiverem com a opinião das partes interessadas consultadas, mais provável é o seu sucesso.

4.1.5. Dê vida à visão, à missão e aos valores

A visão, a missão e os valores só cumprirão os seus objectivos se forem assumidos por toda a empresa. Trabalhe com os colaboradores para que, sistematicamente, façam um elo entre a visão e as suas tarefas diárias. Avalie de que forma a visão se ajusta às descrições do trabalho da empresa, práticas de contratação, desenvolvimento de produtos/serviços, programas de formação e outros aspectos do negócio. Se algum destes aspectos não for compatível com a visão, coloque em prática as mudanças necessárias para alcançar a compatibilidade desejada.

4.1.6. Reveja a declaração periodicamente

À medida que a sua empresa se for transformando e à luz do contexto local e global, talvez seja necessário rever a visão, a missão e os valores, para que os mesmos contemplem sempre os seus objectivos. Considere uma avaliação anual da declaração, do mesmo modo que encara a avaliação do desempenho individual dos colaboradores e verifique se esta ainda corresponde aos valores que orientam a sua empresa.

4.2. Envolvimento da Empresa

Para que uma iniciativa de responsabilidade social seja bem sucedida é necessário criar, desde o início, uma área específica de gestão de todo o processo, desde a sua concepção à sua implementação e monitorização. A esta área terá que ser atribuída a autoridade, aliada à responsabilidade de liderar e dinamizar o projecto.

Um dos factores críticos de sucesso na implementação deste processo é o envolvimento de toda a empresa, a começar pela gestão de topo. Assim, é fundamental a existência de um plano de comunicação interno bem delineado e partilhado pela Administração ou Direcção da empresa, para que todos os colaboradores se sintam envolvidos e comprometidos com o processo de implementação. É desejável que seja percebido pelos colaboradores a participação activa por parte dos elementos da Administração ou Direcção.

4.3. Ética/Conduta

4.3.1. Crie o código de ética/conduta da empresa

O código de ética/conduta é constituído pela descrição de valores e princípios base da empresa. Um código de ética/conduta define a cultura, os princípios e as normas que devem reger a actuação dos colaboradores na empresa, tornando-se assim numa ferramenta importante para que estes tomem decisões e tenham comportamentos livres, convictos e coerentes com a cultura da empresa.

Um código de ética/conduta, ao fortalecer o carácter e as convicções dos colaboradores, é um instrumento que ajuda a construir, manter e fortalecer a cultura de uma empresa e pode ajudá-la a desenvolver relações sólidas com fornecedores, clientes e outros parceiros, a reduzir o número de processos legais e de contingências, a identificar conflitos de interesse e a assegurar o cumprimento da lei.

Muitas empresas criaram os seus próprios códigos de ética/conduta, que podem ser utilizados como modelo ou ponto de referência. A maioria destes códigos incorpora as leis nacionais do trabalho e os padrões de conduta reconhecidos internacionalmente, mas também os costumes e práticas locais. Um código de ética/conduta deve ser simples, claro, relevante e assertivo.

4.3.2. Garanta práticas anti-corrupção

No conjunto das directrizes e práticas de ética/conduta, certifique-se de que a questão do recurso a práticas ilegais para obtenção de vantagens comerciais é abordada de forma clara e objectiva.

Sublinhe a obrigação de respeitar a lei, assumir apenas os compromissos que pretendem cumprir, não enganar terceiros e não participar ou aceitar práticas comerciais corruptas. Exemplo disso é a proibição do uso das chamadas acções de corrupção, como suborno, ofertas, desrespeito pelas leis da concorrência, entre outros.

4.3.3. Partilhe o código e promova o compromisso dos colaboradores

O código de ética/conduta estabelece o conjunto de princípios e de valores em matéria de ética profissional que deve ser reconhecido e adoptado por todos os colaboradores ao serviço da empresa.

A verificação, aplicação e cumprimento do código de ética/conduta é obrigação de todos, sendo certo que a hierarquia tem uma responsabilidade acrescida pelo exemplo que é necessário passar ao longo da estrutura.

Assim, a comunicação, informação e formação sobre a ética/conduta como pilar da actuação da empresa pode ser fundamental para que o código de ética/conduta seja partilhado por todos. A formação para sua maior eficácia deverá ser em cascata hierárquica. Pode ainda tornar prática da sua empresa que os seus colaboradores assinem o código de ética/conduta, demonstrando assim o seu conhecimento e o seu compromisso face ao mesmo.

5. Colaboradores

5. Colaboradores

5.1. Práticas Gerais

Por colaboradores entendemos, neste guia, qualquer pessoa com a qual a empresa tenha uma relação de trabalho, independentemente da forma legal da relação. Assim sendo, as recomendações aplicam-se a todos os colaboradores, quer sejam contratados pertencentes ao quadro ou a termo, tempo inteiro ou parcial, subcontratados ou prestadores de serviços.

5.1.1. Integre o novo colaborador

Uma nova integração torna-se o primeiro grande desafio, quer para a empresa, quer para o novo colaborador. Com o processo de integração, ganharemos tempo, compromisso e fidelização.

No período de integração, valorize pormenores tais como as apresentações (colegas, contactos mais relevantes, clientes, etc.), mostre os “cantos à casa” (cantina, serviços médicos, balneários, etc.), faça com que o primeiro dia de trabalho não seja mais “stressante” do que já é.

Aproveite para explicar e transmitir a visão, a missão, os valores e o código de ética/conduta da empresa; fale das políticas, práticas e cultura organizacional. Desta forma, o novo colaborador ficará a sentir que faz parte integrante da sua “nova casa”.

Envolva neste processo toda a empresa. A integração não pode depender só dos Recursos Humanos. Neste processo têm de estar presentes desde a gestão de topo até aos colegas do novo colaborador.

5.1.2. Crie e distribua “O Guia do Colaborador”

Elabore um guia prático que ajude o colaborador na sua integração na empresa. Destaque a informação mais relevante (visão, missão, valores, ética profissional, políticas, práticas, etc.), para que este o possa consultar sempre que necessário. Igualmente, divulgue os direitos e deveres que lhe assiste enquanto colaborador da empresa.

Utilize uma linguagem simples e directa de modo a que o conteúdo seja acessível a todos, procure não colocar muita informação, o objectivo é proporcionar à nova pessoa uma visão geral da empresa.

Divulgue, igualmente, este guia num local visível dentro da própria empresa, assim facilitará a sua consulta, não só aos novos colaboradores, mas também aos “veteranos”.

Desafio

Criar um instrumento de comunicação que nos permitisse partilhar com o mercado as singularidades do nosso ADN Empresarial. Dar corpo à nossa política de transparência através da formalização de um compromisso público. Profissionalizar o processo de recrutamento, garantindo o alinhamento das

atitudes individuais com o código genético da organização.

Solução

Concepção de um documento formal, especificamente desenhado para comunicar com todos aqueles que um dia ambicionem vir a integrar uma das empresas do Grupo CH.

Proposta de Valor para os Colaboradores

Este documento é um instrumento privilegiado de comunicação, recrutamento e selecção. Ele é distribuído a todos os candidatos a colaboradores do Grupo CH para que, numa lógica de frontalidade e transparência, saibam com o que podem contar e consigam responder às seguintes questões: Qual é a política de recursos humanos do Grupo CH? O que têm para me oferecer? O que me exigem? Quais as coisas boas? E as coisas menos boas? E as outras? O que é o Provedor de Recursos Humanos?

Necessariamente, a leitura deste documento pelo candidato suscitará a dúvida ou a certeza: é a CH que eu procuro?!

O desafio ao qual procuramos responder através da “Proposta de Valor para os Colaboradores” é o de procurar e reter o talento e as pessoas.

Procurar, na medida em que recrutamos atitudes e desejamos alinhar o ADN dos candidatos com o da organização, de forma a conseguirmos manter a solidez da cultura da empresa, apesar do seu crescimento exponencial.

Retar, sendo que ao comunicarmos de forma transparente estamos a gerir expectativas e a assumir compromissos, não só com o candidato, mas com toda a comunidade.

Gostamos de partilhar este documento “fora de portas,” porque desejamos que o nosso exemplo possa servir de incentivo a outras organizações, porque nos comprometemos com esta mensagem, cada um de nós e todo o Grupo e porque acreditamos que “pessoas felizes constroem organizações vencedoras”.

A nossa “Proposta de Valor para os Colaboradores” é um documento genuíno que sublinha bem a nossa crença de que as pessoas são o centro e a razão de tudo. Por isso são uma das nossas principais obsessões.

Observações

A “Proposta de Valor para o Colaborador” está disponível para partilha no site www.chconsulting.pt

Empresa

Huf Portuguesa



Desafio

Sempre que se incorporava um novo colaborador entregávamos, entre outra documentação, o Manual de Acolhimento (MA). Apesar de conter informações gerais, apercebemo-nos que o MA não era útil para o novo colaborador, já que de uma forma geral, as necessidades baseavam-se mais em questões de carácter prático e menos institucional.

Igualmente, reparámos que o MA, elaborado em formato livro, era muito difícil de actualizar, já que tinha de ser reimpresso.

Solução

Elaborámos um manual para o colaborador que intitulámos “As 1001 Perguntas”.

O departamento de Recursos Humanos foi anotando as perguntas mais correntes que os colaboradores iam fazendo, que foram a base para a elaboração

do documento. Desta forma, fomos de encontro às necessidades reais dos nossos colaboradores.

Para que fosse fácil a substituição de algum tópico, foi criado em formato dossier. Assim, sempre que necessário, são entregues aos colaboradores as folhas actualizadas, para que eles próprios mantenham o seu manual actualizado.

Os temas abordado são muitos, mas a forma como está estruturado permite a consulta rápida. Trata-se simplesmente de procurar a pergunta que queremos ver respondida.

Observações

Inicialmente, requer muito tempo e trabalho. É necessário compilar todas as perguntas mais relevantes, organizá-la por temas e respondê-las adequadamente.

5.1.3. Envolve os colaboradores

Uma das estratégias que potencia a motivação dos colaboradores é fazer com que estes sintam que fazem parte do desempenho da empresa, que o influenciam e por ele são influenciados. É, então, neste sentido que o comprometimento e o empenho por parte dos colaboradores constituem factores determinantes para o crescimento e sustentabilidade da empresa.

Crie políticas que permitam o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão, na responsabilização e na definição de objectivos, de forma a garantir valor acrescentado para a empresa.



Empresa

Grupo Auchan

Desafio

Desenvolver e animar uma metodologia de trabalho com vista a encontrar soluções de melhoria contínua de processos na Auchan.

Solução

Inserido numa metodologia de trabalho de melhoria contínua, este projecto visa responder a necessidades do dia-a-dia da nossa actividade comercial, em que, voluntariamente, um conjunto de pessoas, com competências e experiências profissionais multidisciplinares se organizam visando o envolvimento das equipas e a melhoria de resultados quantitativos e qualitativos.

A metodologia compreende diferentes responsabilidades no grupo de trabalho (idealmente constituído por 6/7 elementos voluntários):

• Animador

Planeia e organiza todas as acções do grupo, promove a participação activa de todos os elementos reconhecendo os contributos individuais e avalia o desempenho das acções, comunicando, no final, os resultados obtidos;

• Facilitador

Participa como elemento do grupo de trabalho, assumindo cumulativamente o papel de conselheiro, orientador das acções e facilitador nas relações com outras áreas.

• Participantes

Participam activamente na fase de diagnóstico, na procura de soluções e definição do plano de acção. Assumem a execução de algumas acções.

A realização de um Grupo de Progresso contempla as seguintes etapas:

- Definição e apresentação à equipa da situação a trabalhar – **Tema e objectivos**;
- Determinação da **ambição** do grupo e respectivos indicadores de monitorização;
- Análise da situação actual – realização de **diagnóstico**;
- Realização de sessões de trabalho com vista a encontrar as **melhores soluções** de resposta ao problema identificado;
- Definição de **Plano de acção** e responsáveis pela execução (inclui envolvimento de intervenientes externos, caso se aplique)
- Realização do **acompanhamento** e da **avaliação** das acções por parte da equipa.
- Partilha de **resultados** visando a **desmultiplicação** das acções nas restantes secções, departamentos, áreas da companhia.

Assente nos valores da empresa: confiança, partilha e progresso, a metodologia Grupos de Progresso é uma iniciativa que visa a mobilização de todos para melhorar os resultados de uma determinada secção/família ou o funcionamento de um serviço/processo em concreto.

5.2. Diversidade e inclusão²

5.2.1. Clarifique os conceitos

A diversidade deverá ser entendida como um importante factor de enriquecimento, de desenvolvimento, de crescimento, de aprendizagem e de valorização das empresas. Ao promover no trabalho, com base na partilha de experiências individuais, a convivência com outros colaboradores de diferentes culturas, religiões, idades, género, opções políticas e religiosas, orientação sexual, condições de saúde, aparência física ou com deficiência, entre outras, estará a capacitar a empresa de recursos mais variados e diversificados. Do mesmo modo, a sua integração de forma hábil na missão da empresa, na definição de estratégias e a sua contextualização a nível interno, pode constituir uma mais-valia para o conjunto.

Convém salientar o facto do conceito de diversidade aparecer muitas vezes ligado ao conceito de igualdade de oportunidades/igualdade de género. Apesar da discriminação de género coexistir e interagir com outras práticas discriminatórias, tais como as que se baseiam na idade, na raça ou na origem étnica, esta constitui uma realidade mais visível a uma escala global, em comparação com outras características pessoais.

5.2.2. Promova a diversidade e a inclusão como valores essenciais na empresa

Promova um ambiente de trabalho inclusivo, recorrendo para isso à implementação de um programa de diversidade e inclusão na sua empresa. Para que este seja bem sucedido, é fundamental não só o compromisso da gestão de topo, como o de todos os níveis hierárquicos da empresa. A diversidade e a inclusão devem ser assumidas como valores fundamentais da empresa e estar expressas na sua missão. Devem ainda ser incorporadas no planeamento estratégico e adoptadas como um critério orientador dos planos de recrutamento, selecção, acesso a formação, promoção e redução de quadros.

² Para informação mais detalhada sobre este tema, consulte o manual "As Organizações, a diversidade e a inclusão" publicado pelo GRACE, em Dezembro de 2010.

Para tal, é aconselhável que a gestão de topo desenvolva e implemente políticas de não discriminação e práticas que sustentem o seu compromisso face à gestão da diversidade, como sejam:

- Estabelecer claramente o princípio de que a discriminação, o assédio sexual e moral ou a opressão, entre outros, são comportamentos inaceitáveis no ambiente de trabalho e tomar todas as medidas necessárias para cumprir e fazer cumprir estas políticas;
- Criar normas escritas, designadamente através de um código de ética/conduta, que proibam e prevejam medidas disciplinares contra práticas discriminatórias;
- Formalizar políticas e procedimentos que regulem os processos de admissão, promoção, acesso a formação e demissão, entre outras. Após a estruturação do programa de diversidade e inclusão, que deve ter em conta o contexto da empresa, devem ser definidas estratégias de longo prazo e um plano de implementação que contemple desde a campanha de lançamento aos parâmetros de avaliação.



Empresa

BP Portugal

Desafio

A BP emergiu das várias actividades de fusões e aquisições realizadas no final dos anos noventa, como uma empresa forte focada no desempenho.

Em Portugal, a BP consolidou ainda mais a sua presença com as aquisições da Móbil Oil Portuguesa e da Castrol, tornando possível extrair-se das referidas fusões, o melhor de cada empresa. Conseguimos recriar uma companhia na qual as diferentes culturas foram absorvidas e a diversidade de cada uma contribuiu para aquilo que somos hoje.

A BP, com a sua dispersão geográfica, composta por vários negócios e culturas, valoriza a diversidade e a inclusão como um processo chave para desenvolver o potencial humano em toda a organização. Esta nova tendência organizacional marcou o início de uma importante mudança no pensamento, atitude e comportamento.

A BP é hoje uma organização diversa, os nossos colaboradores, os nossos negócios e os países onde desenvolvemos as nossas operações estão espalhados pelos cinco continentes. Estrategicamente, pretendemos ser uma empresa de energia de eleição, como parceira, como fornecedora e como empregadora, onde quer que trabalhemos.

O nosso desafio tem sido compreender a identidade cultural das pessoas e dos locais onde operamos, os seus valores, preocupações e ambições profissionais.

Consideramos que a diversidade e a inclusão nos ajudam a desenvolver talentos, independentemente do género, nacionalidade, cor, etnia, religião, cultura, língua, estilo de vida. Ajuda-nos a atrair pessoas que compreendem todas as peças do nosso mercado global através de processos de selecção mais diversos e inclusivos, capitalizando na diversidade os potenciais novos líderes.

Solução

A BP criou um grupo central para apoio a todos os temas relacionados com diversidade e inclusão, onde são definidos os processos e a sua aplicabilidade em todo o Grupo BP.

O departamento de Recursos Humanos tem aqui um papel fundamental como garante da implementação de acções regulares e processos no âmbito da diversidade e inclusão. É responsável pela preparação e implementação

de cursos de formação, nesta área, para todos os colaboradores, pelo acompanhamento de todo o processo de desempenho e respectiva compensação com base no mérito, pelo tratamento de forma justa com respeito e dignidade, sem discriminação e pelos processos de selecção com base nas competências.

A BP desenvolveu e implementou um conjunto de mecanismos dedicados a este tema, uma área dedicada à diversidade e inclusão na Intranet, o Open Talk, Código de Conduta.

A Intranet disponibiliza a todos os colaboradores um conjunto vasto de informações, nomeadamente, os fundamentos da diversidade e da inclusão, um 'toolkit' e os respectivos materiais para a sua implementação bem como, casos de sucesso e exemplos de acções desenvolvidas e implementadas noutros países onde a BP opera.

Por sua vez, o OpenTalk é um programa independente e global que permite a qualquer colaborador expressar as suas preocupações ou procurar orientações sobre conformidade, ética ou sobre o próprio código de conduta da BP, dando um tratamento confidencial aos assuntos e está disponível 24 horas por dia, sete dias por semana.

Trabalhamos diariamente com pessoas de diferentes culturas e temos parceiros de negócio em todos os continentes. Começa a ser rotina o trabalho conjunto e já há muito tempo que se observa o impacte positivo sobre o trabalho das pessoas e sobre as oportunidades que lhes são oferecidas.

Abraçámos a diversidade e a inclusão como valores essenciais que sustentam o desempenho de uma companhia global e consideramos que tem sido uma aposta muito positiva.

Se o continuarmos a fazer de um modo correcto, seremos capazes de reconhecer, atrair e desenvolver talento, independentemente do seu tipo de manifestação. Seremos capazes de trabalhar para proveito mútuo em comunidades diversas e seremos capazes de atrair uma grande variedade de clientes, satisfazendo todas as suas necessidades. Em suma, seremos uma empresa cada vez mais global que pode ajudar a criar pontes de entendimento e ligações humanas, num ambiente cada vez mais polarizado.

Empresa IBM Portugal



Desafio

Educação para a Diversidade – face a um ambiente claramente mais diverso, promover sessões de formação que fomentem um ambiente necessariamente mais inclusivo.

Solução

Da nossa experiência, o desenvolvimento de aptidões e competências inter-culturais contribui para maiores índices de satisfação dos colaboradores, traduzindo-se naturalmente em resultados que significam uma prestação de serviços aos nossos clientes pautados por elevados padrões de excelência.

Nesta medida, a IBM promove também, neste campo, módulos de formação de âmbitos e duração adequados, dirigidos a públicos diversos. Assim, a todos os colaboradores, desde os líderes às novas admissões, é dado acesso a módulos que abordam a temática da diversidade e da inclusão em toda a abrangência. Desde a análise de uma área mais específica, como a criação de um clima interno mais diverso e inclusivo, às questões de género, orientação sexual, desenvolvimento de competências multi-culturais, deficiência, gestão de vida pessoal e profissional ou diversidade geracional, entre outros, muitos são os módulos de formação colocados ao dispor de todos os colaboradores,

sejam presenciais ou no modelo de e-learning. Neste caso específico, a formação poderá ser feita no escritório ou a partir de qualquer outro local, dada a prática de mobilidade em curso na empresa.

Neste âmbito, destacamos a formação Diversity & Inclusive Leadership, um workshop interactivo, com uma forte componente prática e adaptado ao contexto dos diferentes países e das diferentes unidades de negócio. Esta formação, com a duração de dois dias, abrange os líderes da IBM para que possam aplicar e disseminar junto das suas equipas, das suas famílias e das comunidades em que se inserem, as boas práticas na área da diversidade e inclusão aí partilhadas.

Como referiu o próprio presidente da IBM Portugal, presente nesta formação, “este tipo de iniciativa é único na IBM e representa uma referência no mercado, conferindo-nos a oportunidade de termos uma maior consciência sobre os temas da diversidade e da inclusão. Esta é uma temática de crescente relevância, quer ao nível social quer ao nível do impacto na nossa actividade comercial, até pelo facto de endereçar assuntos relacionados com o bem-estar de todos, sejam os colaboradores da IBM, sejam as comunidades com quem interagimos diariamente.”

A formação permite a um grupo de líderes da IBM, a familiarização com um conjunto de ferramentas teórico/práticas que permitem melhor lidar com os temas da diversidade e inclusão que constituem hoje, e cada vez mais, a nossa realidade diária na vertente de gestão de Recursos Humanos.

5.2.3. Crie políticas e consolide práticas

Trate todos os candidatos e colaboradores de forma equitativa, tendo em consideração as suas competências (profissionais e pessoais) e desempenho, em áreas de actuação tais como recrutamento e selecção, compensação e benefícios, desenvolvimento de carreira, formação, demissão e cumprimento da legislação específica. Existem, no entanto, determinadas áreas em que se poderá dar ênfase a certas acções e/ou mesmo implementar políticas de discriminação positiva.

5.2.4. Recrutamento e selecção

- Recorra a fontes de recrutamento diversas, incluindo internas, de forma a atingir todos os grupos minoritários e vulneráveis, tais como, Centros de Emprego, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e Organizações Não Governamentais (ONG), imprensa regional e especializada e internet.
- Divulgue as vagas de forma abrangente, não especificando género, faixa etária, ou aparência física.
- Não solicite pormenores pessoais, tais como fotografia, estado civil, entre outros.
- Na selecção dos candidatos utilize apenas critérios relacionados com as competências necessárias para desempenhar a função, independentemente do género, etnia, deficiência, idade, orientação sexual, crença e opiniões. Nas entrevistas evite perguntas de carácter pessoal, como intenção de ter filhos, estado civil, religião, filiação partidária e sindical, entre outros.
- Como política de discriminação positiva, poder-se-á facilitar o acesso de candidatos de grupos minoritários à fase de pré-selecção e, eventualmente, tentar incluir pelo menos um candidato no grupo dos candidatos finais (normalmente três para cada vaga, desde que detenha as competências para o desempenho da função). De igual modo, podem ser discriminados positivamente os candidatos que, no momento de selecção, demonstrem valorizar as boas práticas de responsabilidade social.

5.2.5. Compensação e benefícios

A atribuição de compensações, benefícios e promoções não deverão ser feitas aleatoriamente (nem por simpatia), mas antes baseadas na avaliação das competências, desempenho e conduta ética. Poderão ser considerados alguns benefícios de promoção da igualdade de oportunidades e inclusão, tais como, flexibilidade de horário, apoio específico à parentalidade, seguro de saúde (quando estendido a familiares, não fazer qualquer tipo de distinção entre casais homo e heterossexuais).

5.2.6. Formação

- Proporcione formação adicional e/ou específica aos colaboradores pertencentes a grupos minoritários, tais como língua portuguesa (no caso de colaboradores estrangeiros) e marketing pessoal.
- Na implementação do programa de diversidade tente abranger parcerias entre a empresa e entidades representativas (sindicatos, ONG), que tenham experiência no trabalho com a diversidade e no relacionamento com os segmentos socialmente desfavorecidos, que contribuam para o diálogo e para a definição de estratégias de actuação. Em alguns casos, essa parceria pode ser orientada por uma empresa de consultoria especializada. O importante é que a empresa tenha um apoio efectivo nesse processo.
- Promova reuniões e discussões sobre o desenvolvimento das políticas de diversidade e inclusão em curso na empresa e dê-as a conhecer ao conjunto dos intervenientes da empresa, incluindo a direcção e a gestão, com um destaque especial para a sensibilização dos colaboradores responsáveis pelas contratações e pelos recursos humanos, trabalhadores e seus representantes.
- Mobilize oradores e consultores que sejam peritos neste domínio para participação em seminários sobre a matéria, ou promova formação para uma maior sensibilização e compreensão dos factores subjacentes ao desenvolvimento de uma política dirigida à diversidade e inclusão.

5.3. Assédio

5.3.1. Clarifique conceitos

Informe os seus colaboradores acerca dos diferentes tipos de assédio que podem ocorrer em contexto laboral.

Esclareça termos como *mobbing*, *bullying*, assédio moral, assédio psicológico, terror psicológico ou assédio sexual.

5.3.2. Assédio sexual

Chama-se assédio sexual no local de trabalho a qualquer comportamento ou manifestação por palavras, gestos ou acções de natureza sexual, não desejados pela pessoa a quem se destinam. É geralmente praticado por uma pessoa em posição hierárquica superior. Exemplos clássicos de assédio sexual são as condições impostas para uma promoção que envolvam favores sexuais ou a ameaça de demissão caso os ditos favores sejam recusados. Geralmente, a vítima de assédio sexual é a mulher, embora também seja exercido contra homens, independentemente da orientação sexual.

5.3.3. Assédio moral/mobbing

Segundo Heinz Leymann, *mobbing* é “o fenómeno no qual uma pessoa ou grupo de colaboradores exerce violência psicológica extrema, de forma sistemática e recorrente durante um tempo prolongado, sobre outra pessoa, no local de trabalho, com a finalidade de destruir as redes de comunicação da vítima ou vítimas e a sua reputação, perturbar a execução do seu trabalho e conseguir, finalmente, que essa pessoa ou colaboradores acabem abandonando o local de trabalho” .

Algumas das expressões deste assédio moral são: “negação de informação relativa ao posto de trabalho, como as funções e responsabilidades, os métodos de trabalho; a quantidade, qualidade e prazos do trabalho a ser realizado”; “comunicação hostil explícita, com críticas e ameaças públicas”; “não atribuição de tarefas”; “discriminação quanto ao respeito, no tratamento ou no protocolo”.

São exemplo de situações de abusos de carácter psicológico ou emocional, em contexto organizacional, casos específicos em que um colaborador é “aconselhado” pelo seu superior a não tomar uma determinada decisão, embora tenha a “liberdade” total para o fazer, situações de humilhação forçada a valores e práticas literalmente opostos aos seus, ou ainda expectativas goradas, falsas promessas, afastamento da família, chantagens, diminuição de poderes, “prateleiras douradas”, discriminação por xenofobia, racismo, homossexualidade, divórcio, entre outras.

O assédio vertical descendente, refere-se ao assédio perpetrado por um superior; o assédio horizontal, proveniente de colegas; o assédio ascendente verifica-se quando um ou mais subordinados assediam um superior.

5.3.4. Crie um bom ambiente de trabalho

Crie um ambiente de trabalho saudável, fomente uma comunicação aberta e tolerante, onde os todos se sintam à vontade para poderem falar de temas “tabus”, como por exemplo os diferentes tipos de assédio (sexual e moral).

Esclareça o conceito, divulgue artigos, livros, associações, entre outros, onde os colaboradores da empresa possam pesquisar e tirar dúvidas.

Sensibilize toda a empresa para o tema, através de pequenos workshops, brochuras, artigos, etc. Inclua o tema nos procedimentos internos da empresa.

5.3.5. Estabeleça directrizes contra o assédio sexual e moral

Desenvolva e implemente uma política de combate ao assédio sexual e moral. Aborde o assunto de forma clara e concisa, dando exemplos concretos para definir este tipo de comportamento. Esclareça quais os meios disponíveis na empresa para formalizar não conformidades. Comunique frequentemente quais as directrizes da empresa relativas ao assunto, sempre de forma consistente. Comunique a todos que qualquer não conformidade identificada implicará uma investigação objectiva, salientando as penalidades aplicadas por violação da regra.

Considere, em complemento à legislação vigente, a criação de normas escritas, designadamente através de um código de conduta.

empresa e é o enfoque nestes valores fundamentais que tem permitido à Accenture estabelecer relações profissionais baseadas no respeito e na confiança mútua. Enquanto organização global, a Accenture considera de especial importância salvaguardar todas as questões relacionadas com a ética profissional, corporate governance e transparência das operações.

Solução

De modo a defender estes objectivos, foi criado o Código de Ética Empresarial da Accenture – um conjunto de regras e procedimentos a adoptar por todos os colaboradores. Este manual salienta aspectos que são críticos para a organização, tais como as normas de comportamento que devem regular a conduta de todos os colaboradores da Accenture.

Na Accenture existem seis valores fundamentais que orientam a forma como a empresa trabalha e que orientam as tomadas de decisão. Neste capítulo, destacamos o valor que assenta no “Respeito pelo Indivíduo”, que significa que a Accenture trata todas as suas pessoas com respeito, fomenta um local de trabalho seguro e livre de ameaças e não tolera assédio ou intimidação a nenhum dos seus colaboradores.

O Código de Ética Empresarial da Accenture defende os seguintes pontos:

- A Accenture condena o abuso e a retaliação. Não são aceitáveis quaisquer tipos de comportamentos, comentários ou contacto físico abusivos. Qualquer colaborador sujeito a comportamento inapropriado deverá participar a ocorrência, não sendo tolerado qualquer tipo de retaliação.
- O assédio é intolerável. A Accenture conta com um ambiente profissional no qual os seus colaboradores têm margem para crescer e alcançar o sucesso. É considerado assédio qualquer comportamento abusivo baseado em sexo, raça, idade, cor, nacionalidade, deficiência, religião ou orientação sexual.
- A segurança das nossas pessoas é uma das principais prioridades da Accenture. A empresa segue todos os procedimentos de segurança e emergência nas suas instalações e nas unidades dos clientes.
- Todos os colaboradores da Accenture são tratados de forma justa e têm direito a um ambiente de trabalho livre de violência e discriminação.

Observações

A elaboração deste manual resulta do esforço e reflexão de vários colaboradores, provenientes de múltiplas geografias e funções dentro da Accenture, de modo a melhor incorporar as necessidades e os requisitos legais dos vários países onde a organização está presente.

O Código de Ética Empresarial, que todos os colaboradores devem interiorizar e cumprir, está actualmente traduzido em 16 línguas, onde se inclui o português. Está disponível publicamente no portal interno da Accenture.

5.3.6. Defina um processo para tratamento dos incumprimentos

Proporcione um ambiente adequado à apresentação e discussão dos incumprimentos detectados, bem como um processo justo para investigar as queixas e alegadas acusações. Disponibilize aos colaboradores várias formas para o encaminhamento das não conformidades. Por exemplo, estabeleça que não será necessário encaminhá-las através da chefia directa, sobretudo tratando-se esta do agressor em causa. Crie um processo de investigação que

respeite a privacidade, discutindo o assunto somente com as partes envolvidas. Esteja consciente de que, ao tratar destes assuntos, os seus actos poderão ter implicações legais.

Considere a possibilidade de criar uma comissão composta por um grupo de colaboradores de áreas diversas e de directores, ou selecione uma entidade externa credível, garantindo a sua independência e isenção face ao caso em questão. A esta comissão poderá caber, em última instância, a tomada de uma medida concreta a respeito do ocorrido.

Pondere a criação de um mecanismo que possa ser utilizado pelo colaborador lesado para aconselhamento, de forma anónima e segura.

5.4. Respeito pelo colaborador

5.4.1. Desenvolvimento Profissional, Formação e Educação

a) Promova o desenvolvimento de carreiras

Considere a implementação e prossecução de um programa que proporcione o planeamento e o aconselhamento sobre carreiras, de forma a auxiliar os colaboradores na reflexão sobre as suas funções actuais, na identificação de objectivos a curto, médio e longo prazo e no desenvolvimento de um plano de carreira.

Procure definir um plano de formação, tendo por base as competências actuais e as necessárias para alcançar os objectivos traçados.



Empresa

AdvanceCare

Desafio

Valorizar a polivalência e a mobilidade interna dos colaboradores, proporcionando-lhes novos desafios e contribuindo para a sua motivação e satisfação.

Solução

Programa de Mobilidade Interna - PMI

Proporcionar aos colaboradores um meio formal para indicarem que pretendem integrar outras direcções e, conseqüentemente, adquirir novas competências e conhecimentos, alargando a sua experiência e capacidade evolutiva dentro da organização.

No âmbito deste programa institui-se que as necessidades de recrutamento que surgem na AdvanceCare têm como primeira fonte de análise os candidatos internos que já se candidataram a este programa, promovendo desta forma a mobilidade e desenvolvimento dos nossos colaboradores. É prática da AdvanceCare e, em paralelo a este programa, publicar internamente todas as posições de recrutamento em aberto. Pensamos que esta política de colocar os nossos colaboradores em primeiro lugar abre um maior leque de possibilidades de evolução dentro da organização.

A gestão do PMI é da responsabilidade da Direcção de Recursos Humanos que efectua um acompanhamento dos candidatos, dando-lhes *feedback* trimestral em relação ao seu processo individual. Apesar da candidatura

a PMI ter de ser aprovada pela hierarquia do colaborador, as recusas apenas são aceites excepcionalmente e com uma fundamentação muito forte, devendo ser equacionadas assim que possível. Desde o início do programa, 95% das candidaturas foram aprovadas pela hierarquia.

Este programa foi implementado em 2006 e, de ano para ano, têm aumentado o número de casos de sucesso, principalmente em funções novas que surgem e cujo apelativo em termos de desenvolvimento profissional é muito maior.

Em 2009, 40% dos pedidos de PMI foram concretizados e, em 2010, esse valor subiu para 50%. Para além do PMI, em 2010, os restantes recrutamentos internos que lançámos foram concretizados em 100%.

Empresa

Servilusa



Desafio

Não existia na nossa organização uma gestão das pessoas por competências nem sequer existia um portfólio das competências existentes. Esta situação dificultava o recrutamento interno pois não é possível associar numa base de dados, um conjunto de competências a determinada pessoa.

Solução

Criou-se e implementou-se um Sistema de Gestão por Competências. Esta acção permitiu mapear as competências existentes na organização, bem como estabelecer as competências necessárias. Permitiu também unificar todas as actividades dos Recursos Humanos num mesmo conceito.

As principais etapas desta acção foram:

- Identificação das competências existentes;
- Integração e transição das anteriores abordagens da descrição de funções (59 funções);
- Identificação das competências requeridas, criando o Portfólio de Competências;
- Formação às chefias em gestão por competências;
- Criação de um programa informático (desenvolvimento à medida);
- Revisão dos processos de gestão de recursos – recrutamento e selecção; acolhimento e integração, mobilidade interna, formação, avaliação de desempenho e recompensas.

Resultados/Benefícios Alcançados:

- Integração do sistema de gestão por competências com a missão, a visão e os valores da organização e responsabilidade social;
- Possibilidade de um recrutamento mais célere suportado nas competências internas;
- Criação de uma plataforma integradora das práticas de gestão de recursos humanos. O plano de formação, a avaliação da eficácia da formação e a avaliação de desempenho passaram a utilizar o mesmo suporte de informação;
- Base de suporte para a avaliação de desempenho a 360°;
- Desdobramento dos objectivos a todos os colaboradores.

b) Proporcione formação contínua

Promova actividades sistemáticas de desenvolvimento, com vista

ao aperfeiçoamento contínuo dos seus colaboradores, tendo em conta a sua aplicabilidade nas funções por eles exercidas.

Considere a hipótese de oferecer bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos que demonstrem um impacto positivo nas condições de empregabilidade dos seus colaboradores (independentemente da aplicabilidade nas funções por eles exercidas actualmente).

Considere os planos de formação parte integrante da definição dos objectivos e na avaliação de desempenho.



Empresa

Huf Portuguesa

Desafio

Foram dois os desafios com que a Huf Portuguesa se deparou: Em primeiro lugar, as empresas situadas fora das grandes urbes (Lisboa e Porto) estão limitadas quanto a ofertas de formação, pelo que estão sujeitas a, sempre que é necessária, uma formação com maior profundidade ou mais específica, ter de optar por fazer a formação intra-empresa ou deslocar os colaboradores para essas cidades.

É lógico que este facto cria certo constrangimento no dia-a-dia (maiores custos, estar longe da família, etc.) pelo que tiveram de ser criadas algumas alternativas.

O segundo desafio foi saber identificar o conhecimento existente na organização. Para exemplificar este tema, pode dizer-se que, quando se constituiu a empresa, todos os engenheiros eram da área de mecânica, já que todas as nossas máquinas estavam baseadas na pneumática.

Quando começaram a introduzir-se no mercado as primeiras chaves baseadas na electrónica, deparámo-nos com a necessidade de termos conhecimentos nessa área, pois a nossa empresa não estava preparada, não tinha conhecimento para aceitar esse desafio de imediato.

Solução

Para resolver de alguma forma a primeira questão, optámos por incentivar e apoiar o auto desenvolvimento, criamos um espaço para uma biblioteca física, atribuímos no orçamento da empresa uma verba anual para a compra de livros.

Todos os colaboradores podem requisitar livros e levar para casa.

Os temas abrangidos são:

- Gestão;
- Desenvolvimento e auto-ajuda;
- Livros da área da saúde (gravidez, stress, dietas equilibradas, etc.);
- Livros de apoio à família, principalmente, para apoio aos filhos.

Instalámos na nossa intranet um programa de desenvolvimento, com dicas e truques para aplicar no nosso dia-a-dia, sobre temas de gestão: liderança, comunicação, motivação, etc.

Desta forma, todos nós somos co-responsáveis pelo nosso desenvolvimento. Relativamente à segunda questão, em parceria com a Universidade de Coimbra - Faculdade de Psicologia, trabalhamos durante três anos, na criação de um modelo de gestão do conhecimento que, efectivamente, pudesse ser aplicado numa unidade fabril como a nossa.

Ao longo destes anos, criámos um modelo com o envolvimento e criação de uma comunidade prática, na qual a maior parte dos elementos eram das nossas

linhas de produção.

Este modelo e esta comunidade permitiu-nos inventariar o conhecimento “core” da nossa empresa e criar estratégias para criar, reter, recuperar e partilhar o conhecimento existente.

c) Crie um programa de aconselhamento

Crie um mecanismo, formal ou informal, por meio do qual os colaboradores mais antigos possam passar a outros mais recentes, conhecimentos e experiência profissional, aconselhando-os no desenvolvimento da sua carreira. Permita a realização de encontros com esta finalidade durante o horário de trabalho.

d) Promova e recompense o desenvolvimento de competências

Ofereça incentivos que encorajem os colaboradores a desenvolverem as suas competências e formação académica. Considere a possibilidade de autorizar o colaborador a fazer formação durante o horário de trabalho (via Internet, por exemplo) ou de subsidiar e/ou reembolsar os custos de cursos de especialização/ formação profissional. Inclua a formação académica e o desenvolvimento de competências como critérios da avaliação de desempenho. Considere a possibilidade de reconhecer (por exemplo, reconhecimento público) aqueles que obtiveram certificação, graduação ou atingiram qualquer outro objectivo no domínio da formação.

Empresa

IBM Portugal



Desafio

Não só pelas necessidades impostas por um mercado cada vez mais competitivo e competente, mas também por demonstrado interesse e motivação pessoais, a companhia tem vindo a participar no plano de formação e educação dos seus colaboradores.

Solução

O Subsídio de Formação para Empregados destina-se a reembolsar parcialmente as despesas efectuadas pelos colaboradores efectivos com educação voluntária. São elegíveis para este subsídio todos os empregados efectivos.

Este plano abrange:

- Cursos de línguas;
- Cursos universitários;
- Outros cursos, incluindo por correspondência, quando:
 - reconhecidos oficialmente;
 - relacionados com as funções na IBM;
 - constituam potencial para o desenvolvimento na IBM;
 - ministrados por instituições de ensino oficiais, detentoras de alvará.

e) Desenvolva e encoraje outras competências sociais

Muitas empresas concluíram que os colaboradores que participam em projectos comunitários se destacam na empresa pela sua capacidade de trabalho em equipa ou pelo espírito de liderança. Estabeleça planos de apoio

às comunidades locais. Sensibilize e encoraje os colaboradores, incluindo os colaboradores em processo de integração na empresa, a participar e considere a possibilidade de os autorizar a fazê-lo durante o seu horário de trabalho. Uma das formas possíveis é através da dinamização de acções de voluntariado empresarial.



Empresa

IBM Portugal

Desafio

Promover competências de liderança e diversidade.

Solução

O Corporate Service Corps é um programa que proporciona aos colaboradores da IBM a oportunidade de desenvolverem as suas competências de liderança ao prestarem serviço comunitário em mercados emergentes estratégicos na Ásia, África, Europa de Leste e América Latina.

A IBM, em parceria com organizações sem fins lucrativos, universidades e agências governamentais, junta equipas de colaboradores de diferentes países e diferentes unidades de negócio para trabalharem em alguns dos mais complexos problemas do mundo, tais como as oportunidades da economia global, os desafios ambientais ou o acesso à educação. Desde o apoio a redes de empreendedores e empresas de pequena dimensão, ajudando-as a crescer e a alcançar mercados de exportação, até à utilização de tecnologia de informação por comunidades desfavorecidas, diversos são os projectos que esta iniciativa visa impulsionar.

O Corporate Service Corps permite desenvolver as capacidades de liderança dos voluntários, confrontando-os com o contexto de negócio do século XXI - diversidade cultural, políticas ambientais e expectativas sociais. Os voluntários têm assim a oportunidade de aplicar competências de consultoria tecnológica ou de negócio nos projectos desenvolvidos no país de destino.

A duração de cada fase do Corporate Service Corps é de aproximadamente seis meses. Os primeiros três meses envolvem um “trabalho prévio” de preparação dos voluntários para o projecto. Esta fase está estimada em cerca de 40 a 60 horas de formação. Terminada esta etapa, segue-se o trabalho no país de destino. Depois desta acção no “terreno”, os participantes do Corporate Service Corps seguirão um programa de dois meses de actividade “pós-trabalho” que passa pela partilha da sua experiência e do conhecimento adquiridos no projecto de empreendedorismo social desenvolvido, difundindo-os junto de outros colegas da IBM, da família, dos amigos ou das demais comunidades locais.

Em Portugal, dois colaboradores integraram duas equipas que estiveram um mês a fazer trabalho voluntário, em Can Tho, no Vietname (Abril de 2010) e em Colombo, no Sri Lanka (Outubro de 2010).

5.4.2. Transparência no relacionamento com o colaborador

a) Promova uma comunicação aberta

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas no processo

comunicacional interno e que encorajam e incentivam a participação dos colaboradores na vida da empresa. Estas devem estimular e contribuir para a troca de informações, de experiências, de sugestões, a fim de compatibilizar ao máximo os interesses da empresa e os dos colaboradores e criar um clima de confiança.

Estabeleça canais de comunicação eficazes, que apostem nas relações de trabalho e difundam a integração e o comprometimento dos colaboradores com os valores e a missão da empresa, tais como:

- Reuniões regulares: com o objectivo de apresentar informações relevantes da empresa, contemplando espaços abertos para apresentação de dúvidas ou esclarecimentos;
- Workshops: iniciativas específicas onde se lançam temas e se solicita aos colaboradores a apresentação de soluções mediante debate;
- Estudos de satisfação dos colaboradores: permitem aferir o clima social através de índices relacionados com a satisfação dos colaboradores. Na sequência destes estudos, os colaboradores podem ser envolvidos na definição de planos de acção que visem melhorar os resultados obtidos.

Empresa

Grupo Auchan



Desafio

Disponibilizar um mecanismo para apresentação de preocupações, dúvidas, reclamações ou sugestões de colaboradores.

Solução

A Linha Alerta Auchan foi criada em 2009 com o objectivo de assegurar a efectiva comunicação entre os colaboradores e o Comité de Direcção da empresa. Este mecanismo consiste na colocação à disposição dos colaboradores, de um meio de comunicação directa que permite apresentar preocupações, dúvidas, sugestões e propostas de acções de correcção ou prevenção tendo em conta os requisitos da SA8000.

Através deste mecanismo a Auchan pretende:

- Promover a qualidade de vida dos recursos humanos da empresa e a transparência na organização;
- Garantir a aplicabilidade do Código de Conduta e do Código de Ética Comercial da empresa;
- Monitorizar o Sistema de Gestão de Responsabilidade Social verificando a sua respectiva efectividade;
- Manter registos apropriados para demonstrar a conformidade para com os requisitos da norma SA 8000 (norma da Responsabilidade Social);
- Aferir observações necessárias à implementação de acções correctivas e a afectação de recursos para o tratamento das não conformidades detectadas;
- Contribuir para a melhoria contínua das políticas e práticas do Grupo Auchan.

A sua gestão é assegurada pela Direcção de Comunicação Interna e Responsabilidade Social que garante a não alteração dos dados e a evidência das participações, assim como o dever de actuar com descrição, imparcialidade e objectividade.

A Linha Alerta Auchan poderá ser utilizada através da intranet

(envio de um e-mail em qualquer computador da Auchan, sem obrigatoriedade de identificação), através de correio nacional (envio de carta para Linha Alerta Auchan – serviço gratuito de remessa livre) ou através de um endereço de correio electrónico que pertence à entidade certificadora da norma SA 8000 sobre responsabilidade social.

Semestralmente, a entidade certificadora revê o tratamento das acções reportadas bem como o modo como a empresa comunica aos seus colaboradores as situações relatadas.

b) Encoraje a iniciativa individual

Crie uma cultura organizacional através da qual colaboradores de todos os níveis hierárquicos sejam explicitamente encorajados e recompensados por trazerem novas ideias, por tomarem decisões ou serem criativos, nomeadamente ao nível das práticas de responsabilidade social.

Poderá tornar-se necessário definir uma rotina para a execução desta iniciativa, como por exemplo através de um simples programa de sugestões ou até mesmo de um programa formal de reconhecimento e de recompensa (dias livres extra, prémios em dinheiro, entre outros).

c) Incentive os colaboradores a atingirem objectivos ambiciosos

Defina objectivos e metas ambiciosos que desafiem os colaboradores. Dê flexibilidade, autonomia, delegação de poderes (quando aplicável) para os alcançar. Incentive o trabalho em equipa e a tomada de decisões.

Por exemplo, considere a possibilidade de definir os objectivos organizacionais para o trimestre ou para o ano e de os partilhar com todos os colaboradores, solicitando que cada um deles ou o seu departamento crie um plano de trabalho e se empenhe na sua execução de forma a alcançar as metas propostas.

Defina e acorde com cada pessoa quais as suas responsabilidades na execução das acções desse plano.

d) Facilite a avaliação de desempenho

Crie um sistema de avaliação de desempenho com base em critérios objectivos 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 rentabilidade e da satisfação dos colaboradores. Estabeleça um mecanismo de monitorização dos objectivos e procure com cada pessoa identificar outras formas de actuar que potenciem o aumento do seu desempenho.

e) Partilhe informações sobre o desempenho da empresa

Considere a possibilidade de partilhar com os colaboradores os resultados da empresa em cada trimestre ou final de ano. Faça-o de forma simples, objectiva e transparente.

A ideia é contribuir para que os colaboradores entendam e se comprometam com o funcionamento da empresa e se sintam co-responsabilizados com os resultados alcançados. Na posse destes dados, os colaboradores poderão assim envolver-se na procura das oportunidades para a redução de custos e aumento das receitas, tomando no futuro, decisões mais conscientes e adequadas.

5.4.3. Reconhecimento e recompensa

a) Crie um programa de participação nos resultados

Crie este programa tendo como premissa que a pessoa poderá usufruir de uma participação nos lucros da empresa em resultado do seu desempenho. Existe uma grande variedade de planos de participação nos lucros, com regras e fórmulas específicas, que podem ser modificados para atender às necessidades da empresa e reflectir a política de recompensa previamente definida.

Os programas são baseados em índices específicos de desempenho, sendo que alguns estipulam incentivos mesmo quando a empresa não obtém lucro.

Para serem bem sucedidos, os programas de participação nos lucros necessitam de ter metas claramente estabelecidas e serem bem geridos pelos responsáveis envolvidos. No entanto, talvez não seja necessário formalizar um plano de participação nos lucros para incentivar os seus colaboradores. Pode simplesmente optar pelo pagamento de um bónus em resultado dos objectivos alcançados ou da participação em projectos específicos.

b) Ofereça participações no capital social da empresa como forma de incentivo

A distribuição de participações no capital social da empresa aos colaboradores, baseada em metas individuais, do grupo ou da própria empresa, é também uma forma de participação nos lucros e de incentivo. Poderá, igualmente, dar a possibilidade aos colaboradores, de todos os níveis hierárquicos, de adquirirem regularmente acções da empresa, incentivando assim o sentimento de “pertença” dentro da empresa. A maioria destes programas limita a aquisição de acções por parte dos colaboradores a uma ou duas vezes por ano, estabelecendo ainda limites ao valor da compra. No entanto, cabe aqui alertar para os riscos que um programa deste teor pode assumir já que, na eventualidade de uma queda acentuada no preço das acções da empresa, poderá estabelecer-se um clima de frustração e de desânimo entre os colaboradores.

Empresa

Grupo Auchan



Desafio

Criação de uma iniciativa que permita a participação do colaborador nos lucros da empresa em resultado do seu desempenho.

Solução

A Valauchan baseia-se num princípio inovador a nível internacional, criado pelo fundador da Auchan, em 1999. Esta iniciativa possibilita a todos os colaboradores a partilha dos resultados que estes ajudaram a construir. A adesão de cada um permitirá contribuir para um património que evolui com a empresa, contribuindo, assim, para a sua sustentabilidade.

Ser colaborador accionista implica:

- Reforçar os laços e o sentimento de pertença entre os colaboradores e a empresa;
- Permitir que aqueles que ajudaram a construir os resultados possam beneficiar da valorização da empresa;

- Tornar-se proprietário de uma parte dos seus meios de trabalho;
- Trabalhar como se fosse por conta própria;
- Construir um património.

A Auchan, desde a sua origem, nunca foi cotada em bolsa, sendo necessário estabelecer o preço de cada acção. Deste modo, é feita uma avaliação anual, realizada por especialistas, nomeados pelo Tribunal do Comércio de Lille (França). São eles que fixam o valor da acção, tomando em consideração não só os resultados passados, mas sobretudo, as perspectivas de desenvolvimento. Na realidade, um accionista compra um título pelo desempenho futuro e não devido aos sucessos do passado.

A Valauchan garante uma participação informada na governação da empresa por parte de todos os colaboradores, sendo que, em cada loja, os accionistas elegem os seus representantes e é dada formação para que possam controlar e decidir o futuro dos seus investimentos e todas as decisões respectivas.

A acção Auchan tem valorizado de forma coerente desde 2001, representando uma escolha acertada de investimento para qualquer colaborador. Em 2009, o valor reduziu ligeiramente (reflexo do contexto económico), mantendo-se ainda assim no patamar de anos anteriores.

É de notar a importância desta iniciativa, em tempos de crise, na medida em que incentiva à poupança dos colaboradores, sendo possível o resgate das acções passados cinco anos de investimento e em situações definidas pela empresa (por exemplo, em caso de doença).

Actualmente, mais de 99% dos colaboradores efectivos da Auchan são accionistas.

c) Incentive outras formas de reconhecimento e recompensa

Considere a possibilidade de recompensar os seus colaboradores através de investimentos de poupança ou outras aplicações financeiras. São igualmente muito bem aceites e valorizadas iniciativas como oferta de bilhetes para espectáculos desportivos ou culturais, viagens, dias de férias extra, jantares em equipa, entre outros.

5.4.4. Reduções de quadros e demissões

a) Procure alternativas às demissões

Avalie exaustivamente todas as opções possíveis para determinar custos que possam ser eliminados, em alternativa aos relativos à redução dos custos de pessoal. Por exemplo, antes de considerar a necessidade de demitir colaboradores, considere a redução de despesas com viagens e entretenimento, o corte de regalias como cartões de crédito ou outras, a redução da gama das viaturas de serviço, o congelamento dos salários, a suspensão de bónus. Fazendo o enquadramento adequado, solicite aos colaboradores sugestões para a redução de custos. Como último recurso e, para que possa assegurar que mantém todos os colaboradores, considere uma redução percentual do

salário mediante negociação colectiva, respeitando a legislação laboral em vigor e incluindo nestas medidas os quadros superiores da empresa (administradores e directores).

b) Comunique atempadamente as suas intenções

A gestão de topo deve comunicar a sua estratégia de actuação, por forma a evitar manter segredos e a informar todos os colaboradores das suas intenções e das necessidades de gestão da empresa. Mantenha uma comunicação regular e caso não tenha novidades sobre o processo, assumo-o, de forma a manter um clima de confiança entre os colaboradores.

c) Faça a gestão dos processos de reestruturação de forma transparente

Caso a sua empresa se veja num processo de reestruturação, como por exemplo integrações, fusões, cisões ou reestruturações internas, pode deparar-se com o facto de ter vários colaboradores com funções equivalentes ou esvaziadas. Nessas circunstâncias, após desenho da estrutura da nova empresa, crie um processo transparente de selecção dos quadros para os novos postos de trabalho. Comece por criar um perfil para cada função, que identifique a formação, experiência e competências. Promova o processo de recrutamento e selecção interna. Informe dos resultados do mesmo a todos os candidatos. Crie um mecanismo que permita aos candidatos não “recrutados” para a primeira opção na nova estrutura concorrerem para outras funções na empresa.

Considere a possibilidade de formar colaboradores para o desempenho de outras funções ou a transferência para outro departamento, de forma a evitar demissões e proteger o investimento já feito na formação desses colaboradores.

d) Se tiver que reduzir o número de colaboradores, faça-o com respeito por cada um dos colaboradores

Se as demissões forem inevitáveis, estabeleça prioridades para a sua execução (por exemplo, evite demitir mais do que um elemento do mesmo agregado familiar ou colaboradores com mais de 45 anos). Demonstre com palavras e actos que os colaboradores serão os últimos recursos a serem afectados. Se a demissão de colaboradores é inevitável, comunique-o o quanto antes. Trate-os com dignidade e respeito e proporcione meios para os ajudar a encontrar um novo emprego (colocá-los em contacto com o Instituto de Emprego, colocar anúncio nos jornais, contacto com empresas de recrutamento, redacção de cartas de recomendação, etc.).

e) Não negligencie os colaboradores que se mantêm na empresa

De modo a não criar um ambiente de tensão junto dos restantes colaboradores, explique as razões pelas quais foram mantidos nas suas funções. Explique de que maneira a sua função e/ou forma de trabalhar poderão ou deverão mudar e quais as novas oportunidades disponíveis.

5.4.5. Reformas

a) Avalie a situação global

Com o objectivo de preparar e acompanhar os colaboradores na fase da reforma, procure mantê-los informados quanto aos procedimentos logísticos e administrativos necessários para a obtenção da mesma; ofereça

o aconselhamento e acompanhamento que possam necessitar nesta fase, não descuidando os aspectos psicológicos e de planeamento financeiro. Avalie a possibilidade de estender aos colaboradores reformados, benefícios existentes na empresa (plano de saúde, utilização das infra-estruturas sociais, descontos nos produtos/serviços da empresa, complementos de reforma, etc.).

b) Avalie a situação individual

Tenha em atenção o contexto social da pessoa que atinge a idade de reforma (se tem cônjuge vivo, se tem filhos e o estilo de vida/disponibilidade dos mesmos). Procure detectar os casos em que existe o risco da pessoa, após a reforma, ficar em situação de exclusão social, ou seja, numa situação de isolamento e solidão.

c) Crie um programa de preparação para a reforma

Acompanhe os últimos meses de vida activa dos seus colaboradores. Sensibilize-os para as principais questões com que se defrontarão na nova fase da sua vida. Informe-os das oportunidades de colaboração com a empresa após a reforma.

d) Incentive a poupança para a reforma

Considere a possibilidade de criar um incentivo de poupança para a reforma, por exemplo, contribuindo com uma parte do valor poupado pelo colaborador para contas poupança reforma.

e) Promova iniciativas para a ocupação pós-reforma

Assegure que os colaboradores com mais idade possam continuar na empresa enquanto o desejem. Por exemplo, providenciando oportunidades para trabalhar em horário mais reduzido, transferindo-os para outras tarefas e responsabilidades menos desgastantes ou possibilitando formação adequada às suas circunstâncias.

Procure desenvolver um programa contínuo de preparação interna (descontos para planos de reforma, por exemplo), oferecendo paralelamente oportunidades para uma participação mais activa dos reformados (mobilização para o desenvolvimento de acções a vários níveis, nomeadamente, dinamização de clubes de empregados e participação em acções de voluntariado).



Empresa

IBM Portugal

Desafio

Assegurar a continuidade do relacionamento com os colaboradores em situação de reforma.

Solução

No início de cada ano, é enviada a todos os reformados, uma carta do presidente da IBM e uma carta do director de recursos humanos fazendo um ponto de situação face ao ano transacto, mencionando aspectos importantes para a companhia e perspectivando o que o novo ano nos poderá trazer de novo. Informar os nossos colegas em situação de reforma sobre o que a companhia tem vindo e tenciona fazer. Manter a relação estreita que os une e dar-lhes

a perceber o papel importante que desempenharam enquanto activos e que desempenham enquanto reformados são alguns dos objectivos alcançados com esta iniciativa.

Podemos ainda referir os seguintes benefícios/iniciativas:

- Plano médico
- Seguro de vida
- Acesso à cantina
- Participação em acções promovidas pela IBM (acções de voluntariado, campanhas promovidas pelo gabinete médico, E.X.I.T.E.,...)

f) Crie um programa de mentoria

Garanta que todo o conhecimento dos colaboradores mais antigos não se perde com a sua passagem à reforma. Crie programas de acompanhamento dos colaboradores mais novos pelos colaboradores que passaram à reforma.

Empresa

Millennium BCP



Desafio

- Questão de princípio: a experiência é uma mais valia que deve ser valorizada e potenciada pela organização, particularmente relevante numa sociedade que tende a valorizar o talento nos jovens;
- Questão operacional: a saída de colaboradores com elevada antiguidade, na plena posse das suas capacidades e com elevado conhecimento da organização e dos seus processos, encerra, em si mesma, um risco operacional;
- Questão financeira/social: a manutenção de uma política de reformas antecipadas é insustentável dos pontos de vista económico e social.

Solução

Programa “Valorizamos a Experiência”

O programa tem como objectivo fundamental o desenvolvimento individual dos colaboradores que o integram. Acresce também pretender-se reconhecer esta população enquanto detentora de um conhecimento tácito valioso para a organização e, como consequência, criar mecanismos que permitam a sua disseminação.

A sua operacionalização assenta em três princípios fundamentais que visam o envolvimento e o desenvolvimento da população alvo:

- Comunicação: elaboração de um plano de comunicação alargado acerca do projecto e dos seus pressupostos, pretendendo o alinhamento da estrutura, das chefias e da própria população alvo, em torno dos pressupostos/questões base do programa;
- Formação: investir no desenvolvimento das competências técnicas dos colaboradores e fomentar uma cultura de aprendizagem contínua. Disponibilização de um conjunto de acções de formação técnica e profissional e promoção da valorização académica;
- Desafios profissionais: aproveitar as competências, talento e experiência detidos por esta população, aplicando-as em outras actividades que os próprios considerem estimulantes (ex.: desafiando alguns destes colaboradores para serem formadores internos; incentivando a participação em projectos transversais/estratégicos; promovendo a cooperação com iniciativas de responsabilidade social).

Observações

Programa colocado em prática através da realização de um workshop direccionado para a gestão da carreira e da mudança, com a duração de um dia, do qual resulta um plano individual de iniciativas a ser enriquecido com o contributo da sua hierarquia.

5.4.6. Saúde, segurança e bem-estar

a) Promova a saúde e o bem-estar

De um modo geral, crie uma cultura organizacional que preze a saúde, a segurança e o bem-estar. Inclua estas preocupações nas políticas, práticas e valores ou na missão da empresa. Promova o acompanhamento de colaboradores que se encontrem em situações de doença, por parte de colegas da empresa, dos Recursos Humanos ou das chefias.

b) Dê especial atenção às novas doenças em contexto de trabalho

Garanta que a sua empresa está particularmente atenta às novas doenças em contexto de trabalho, tais como stress e que, sendo novas, são de mais difícil detecção e diagnóstico. Dentro do possível, garanta a monitorização destas situações por profissionais habilitados e sensibilizados. Informe-se se o sector da actividade da sua empresa é particularmente susceptível a estes novos tipos de doenças.

c) Ofereça planos de saúde flexíveis

Se a empresa oferece um plano de seguro de saúde para os colaboradores, considere a possibilidade de disponibilizar uma variedade de planos, de forma a permitir que a pessoa escolha o que melhor corresponde às suas necessidades e às da sua família. Por exemplo, ofereça um plano básico juntamente com uma cobertura adicional, pela qual a pessoa poderá pagar uma parte. Uma opção a ter em consideração é a criação de um mecanismo que avalie e comparticione eventuais gastos de saúde que não estejam cobertos pelo plano de saúde.



Empresa

IBM Portugal

Desafio

Promover condições de saúde e de bem-estar dos nossos colaboradores e seus familiares directos.

Solução

• Plano Médico e Complemento do Subsídio de Doença

A IBM dedica uma atenção muito especial à saúde e ao bem-estar dos seus colaboradores e familiares directos. É, pois, neste contexto que o plano de programas e benefícios da companhia tem uma forte incidência em iniciativas que se prendem com a saúde, seja ao nível do acompanhamento assegurado pelo gabinete médico, seja ao nível da negociação de seguros existentes no mercado, que melhor satisfaçam os interesses e necessidades do universo dos IBMers, quer no activo, quer em situação de reforma. A IBM possui um

plano médico muito vantajoso que tem como objectivo assegurar a protecção dos colaboradores e dos seus agregados familiares em caso de doença. O prémio do plano base é suportado integralmente pela IBM. A companhia disponibiliza ainda a todos os seus colaboradores e respectivos agregados familiares um plano complementar, que permite uma cobertura alargada a um custo muito competitivo.

Adicionalmente, a IBM atribui aos colaboradores um complemento ao subsídio de doença que consiste numa prestação pecuniária que é atribuída aos empregados em situação de incapacidade para o trabalho, por motivo de doença, maternidade, paternidade, acidente de trabalho ou assistência familiar. Este tem como objectivo compensar a diminuição da remuneração líquida dos mesmos, em resultado da atribuição exclusiva do subsídio pela Segurança Social ou companhia de seguros. Na prática e no caso específico da licença de maternidade, resulta na possibilidade de se poder gozar os cinco meses de licença com o vencimento a 100%.

- **Gabinete médico nas instalações da IBM**

Desde 1994 que a Companhia tem à disposição nas suas instalações um gabinete médico. A realização dos exames médicos tem em vista verificar a aptidão física e psíquica do trabalhador, para o exercício da sua profissão, bem como a repercussão do trabalho e das suas condições na saúde do trabalhador.

Temos três tipos de exames:

- Exames de Admissão - antes do início da prestação do trabalho ou, quando a urgência de admissão o justificar, nos 20 dias seguintes;
- Exames Periódicos - anuais para menores de 18 anos ou para maiores de 50 anos e, de dois em dois anos, para os restantes trabalhadores;
- Exames Ocasionais - sempre que haja alterações substanciais nos meios utilizados, no ambiente e organização do trabalho, susceptíveis de repercussões nocivas na saúde do trabalhador, bem como no caso de regresso ao trabalho, depois de uma ausência superior a 30 dias por motivo de doença ou acidente (Dec. Lei 26/94 de 1 de Fevereiro de 1994).

- **Várias campanhas organizadas pelo gabinete médico** (obesidade, diabetes, colesterol, stress e depressão, sangue, osteoporose, ...)

- **A “nossa alimentação” - várias campanhas levadas a cabo na cantina da IBM** (refeições cuidadas, dieta, pequenos-almoços especiais...)

- d) **Promova exames médicos regulares e outros rastreios de saúde**

Ofereça aos colaboradores e às suas famílias a oportunidade de se submeterem a exames médicos regulares, relativos a diabetes, tensão arterial, audição, visão, percentagem de gordura no sangue ou teste ergonómico. Proporcione condições para a participação dos seus colaboradores em campanhas pontuais de rastreio (VIH/SIDA, cancro da mama, cancro da próstata, diabetes, colesterol, tensão arterial, ou outras). Não se esqueça, no entanto, do direito à privacidade dos seus colaboradores em relação ao resultado destes exames.

- e) **Estimule um estilo de vida saudável**

Estimule os colaboradores e membros das suas famílias para a prática de um estilo de vida saudável. Encoraje as dietas saudáveis (refeições com alternativas variadas), nomeadamente se a empresa dispõe de instalações como refeitórios ou cantinas e disponibilize, por exemplo, fruta e iogurtes gratuitamente. Ao nível da actividade física, negocie com ginásios e clubes

locais, acordos e descontos para os colaboradores e familiares. Nestes casos, considere a possibilidade de subsidiar total ou parcialmente o pagamento da inscrição e/ou anuidade.

f) Crie espaços próprios para fumadores

Se possível, crie espaços confortáveis próprios para os fumadores. Promova reuniões e discussões sobre o assunto. Alerta para os malefícios do tabaco organizando workshops e campanhas antitabágicas.

g) Encoraje a participação de colaboradores em programas de prevenção e tratamento de dependências aditivas

Tais programas poderão ser úteis para fumadores, alcoólicos e toxicodependentes e são oferecidos por muitas entidades. Faça uma listagem dos programas promovidos por entidades diversas nas imediações da empresa e encoraje os colaboradores a participarem neles. Se possível, informe-se do custo de cada um (alguns são disponibilizados gratuitamente) e considere a hipótese de compartilhar, total ou parcialmente, tais programas.

h) Promova hábitos de trabalho saudáveis

Assegure-se de que os colaboradores da empresa estão a utilizar as ferramentas e os equipamentos adequados à execução das suas tarefas. Esta directriz deverá ser aplicada inclusive a cadeiras e secretárias: opte por modelos ergonómicos, para que os colaboradores possam trabalhar com uma postura correcta. Outros hábitos saudáveis incluem o encorajamento de intervalos para descanso ou para almoço. Se possível, crie uma área de lazer e convívio.



Empresa

Huf Portuguesa

Desafio

A nossa empresa, como qualquer outra empresa do sector automóvel, viu-se afectada com o aparecimento de lesões músculo-esqueléticas. Os movimentos repetitivos e a cadência da própria linha de produção foram os principais responsáveis do aparecimento deste tipo de doença profissional.

Solução

Em parceria com a Universidade de Psicomotricidade Humana de Lisboa, foi elaborado um estudo ergonómico para os postos de trabalho da empresa.

Os postos mais críticos foram identificados, tendo sido elaborado um plano de acções que nos permitisse corrigir todas as situações mais prejudiciais.

Das medidas adoptadas destacamos:

- Reconcepção de todos os postos de trabalho, nomeadamente em questões de altura e alcance;
- Elaboração de um plano de rotação e flexibilidade funcional;
- Contratação de uma ergonomista para os quadros da empresa;
- Acções de formação e sensibilização;
- Parceria com uma empresa de fisioterapia. A Planycorpo realiza nas nossas instalações sessões de fisioterapia a todos os colaboradores

que têm lesões músculo-esqueléticas relacionadas com o trabalho, principalmente tendinites, em horário laboral, dois dias por semana.

Os resultados obtidos com a implementação das medidas referidas, tem sido monitorizado anualmente, podendo notar-se um decréscimo significativo: dos 9 casos registados em 2001 e 2002 para nenhum caso desde 2007.

i) Garanta a qualidade do ar

Existem estudos que comprovam que a qualidade do ar no espaço de trabalho é menos saudável que no espaço exterior, podendo causar diversos tipos de doenças. Este facto verifica-se inclusivamente em edifícios comerciais, onde a circulação do ar é escassa ou deficiente, facilitando a acumulação de pó e de microorganismos. Se a manutenção do sistema de aquecimento, ventilação e ar condicionado for coordenada pela sua empresa, assegure-se de que todo o sistema é inspeccionado e limpo com regularidade. Se a manutenção do sistema for feita pelo proprietário do imóvel, encoraje-o a aplicar um programa de manutenção preventiva.

j) Envolve os colaboradores na identificação de perigos, avaliação e prevenção de riscos e investigação de incidentes

Proporcione formação associada aos riscos da segurança e saúde no trabalho inerentes aos diferentes postos de trabalho e organize simulacros para testar a capacidade de resposta a situações de emergência. Crie comissões de segurança e saúde no trabalho e equipas de intervenção.

5.4.7. Diálogo social

a) Promova o diálogo com os representantes dos trabalhadores

Fomente um relacionamento de confiança mútua com sindicatos e/ou outras estruturas de representação colectiva criadas para defesa e promoção dos interesses socioprofissionais dos colaboradores, como sejam comissões de trabalhadores, comissões de higiene e segurança.

Facilite a sua actuação no local de trabalho e forneça informações sobre as condições de trabalho e dados financeiros e/ou estratégicos que possam afectar os colaboradores. Disponibilize tais informações em tempo útil para que os representantes dos trabalhadores e os colaboradores se possam organizar. Reúna periodicamente com os representantes dos trabalhadores para ouvir sugestões e preocupações e negociar reivindicações.

Empresa
Grupo CH

Desafio

Criar uma organização que se diferencie no mercado pela sua política de transparência e de responsabilidade para com todos os colaboradores, salvaguardando o espírito de justiça que se pretende presente em todas as suas decisões.

Solução

Criar a figura do Provedor dos Recursos Humanos do Grupo CH.

Ao instituir o cargo de Provedor de Recursos Humanos, o Grupo CH pretendeu institucionalizar a sua política de transparência, garantindo um interlocutor crítico, permanente, independente e responsável, para assegurar o compromisso de justiça estabelecido com todos os colaboradores.

O provedor não intervém em qualquer tipo de funções do Departamento de Recursos Humanos (DRH). Embora assumindo a condição de representante dos profissionais da empresa, o provedor age como instância mediadora nos conflitos entre, por um lado, os profissionais e, por outro, o DRH e/ou a Administração.

O provedor não se assume apenas como repositório de observações, protestos e eventuais queixas oriundas dos profissionais da empresa.

No exercício de mediação que lhe é atribuído, o provedor deve exercer o seu papel privilegiando funções pedagógicas e de formação das distintas partes. O parecer do provedor revestirá sempre o carácter de uma posição solitária, responsável e independente.

O provedor de Recursos Humanos do Grupo CH tem por missão:

- Representar e defender as perspectivas dos seus profissionais, ouvindo as suas críticas ou queixas
- Garantir a confidencialidade, anonimato e integridade moral dos reclamantes
- Agir de forma independente e manter uma postura de distanciamento face aos acontecimentos e às pessoas envolvidas
- Acentuar e promover a credibilidade e a boa imagem da empresa e de todos os seus profissionais
- Estimular o cumprimento da ética profissional e dos códigos deontológicos por parte dos seus profissionais, DRH e Conselho de Administração
- Contribuir para uma cultura de autocrítica e de prevenção de atitudes que possam deteriorar o ambiente humano no interior da empresa.

b) Crie um ambiente propício ao acesso e funcionamento dos sindicatos

Garanta o acesso dos representantes dos sindicatos ao local de trabalho dos seus associados e assegure que não é exercido qualquer tipo de pressão ou discriminação sobre os colaboradores envolvidos em actividades sindicais.

Considere a criação de um mecanismo que facilite o acesso dos colaboradores, especialmente dos recém-admitidos, aos representantes sindicais e/ou das estruturas de representação colectiva dos colaboradores existentes na empresa. Facilite os recursos necessários ao normal funcionamento dos sindicatos e das estruturas de representação colectiva dos colaboradores.

c) Trabalhe em parceria com os representantes dos trabalhadores

Tome consciência de que as estruturas representativas dos trabalhadores podem ser uma mais-valia para a empresa, nomeadamente facilitando a adopção de comportamentos em linha com as directrizes de higiene e segurança em vigor na empresa (a promoção do uso de equipamento de protecção individual, por exemplo) ou dando formação aos colaboradores (quando o sindicato tem um gabinete de formação especializado no sector de actividade, por exemplo).

5.5. Equilíbrio entre trabalho e vida familiar

5.5.1. Formalize uma política de conciliação entre a vida profissional e familiar

A implementação de medidas decorrentes de uma política formalizada nesta temática consubstancia-se em factores positivos para as empresas, nomeadamente: fidelização de colaboradores, potenciação de competências e conhecimentos, redução do absentismo, maior motivação, entre outros.

Incorpore, nos valores organizacionais, os princípios da igualdade de género, conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e protecção da parentalidade e assistência à família.

5.5.2. Avalie as necessidades dos colaboradores

A efectivação de uma política de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal passa pela definição de um plano de acção que identifica medidas e metas que a empresa pretende atingir.

Comece por realizar um diagnóstico onde se avaliem os aspectos da vida profissional que impactam a vida familiar (incluindo assistência ao cônjuge, descendentes e ascendentes) e pessoal dos colaboradores.

Estudos de clima organizacional, mecanismos para apresentação de sugestões, reuniões de debate ou projectos específicos sobre o tema, constituem ferramentas que permitem aferir as necessidades dos colaboradores, as suas expectativas, bem como envolvê-los na execução de acções de melhoria.

Note que existe uma grande diversidade de estruturas familiares e que o plano da sua empresa deve ter isso em conta, não discriminando entre diferentes tipos de famílias e dando particular atenção às estruturas familiares mais vulneráveis.

Empresa

Grupo Auchan



Desafio

Desenvolver um Plano para a Igualdade de Género na Auchan.

Solução

O Plano para a Igualdade de Género resulta do percurso percorrido pela Auchan ao nível de três áreas sensíveis do sector da distribuição, ou seja, a igualdade de género e não discriminação, conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e protecção da parentalidade e assistência à família.

Este projecto, iniciado em 2008, foi financiado pelo Programa Operacional do Potencial Humano (POPH) e, até Junho de 2010, desenvolveu um conjunto de actividades de carácter multidimensional que visaram implementar e avaliar um plano em três Jumbos e um Pão de Açúcar, na área de Lisboa (lojas de Alverca, de Alfragide, de Almada e das Amoreiras).

Para a sua concretização, a empresa contou com a cooperação de uma consultadoria externa, constituída por especialistas do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL), do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) e do Centro de Estudos para a Intervenção Social (CESIS), que apoiaram o Grupo Auchan no desenvolvimento, implementação e avaliação do plano.

Este projecto contemplou as seguintes actividades:

- Realização de um diagnóstico das políticas e práticas no domínio da igualdade de género, conciliação da vida profissional e familiar e da protecção da parentalidade e assistência à família nas quatro lojas;
- Realização de sessões de trabalho que visaram reforçar competências e promover a mudança nas lojas. Através da análise dos resultados do diagnóstico delinearam-se planos de acção específicos, utilizando uma metodologia que envolve activamente chefias e representantes de colaboradores na definição e implementação de soluções inovadoras que visaram melhorar alguns dos indicadores da empresa;
- Realização do acompanhamento e da avaliação contínua do projecto por parte da equipa de consultadoria externa que auxiliou a Auchan no desenvolvimento, implementação e avaliação do projecto.

Através do desenvolvimento desta iniciativa, a Auchan espera poder continuar a implementar soluções inovadoras que contribuam para uma efectiva promoção da igualdade de género e a conciliação entre a vida profissional e familiar, bem como desenvolver e reforçar competências internas nestas matérias.

5.5.3. Implemente um plano de acção

Após um diagnóstico de necessidades, defina um plano de acção que corresponda às necessidades dos colaboradores auscultados. Tenha em conta as características do sector de actividade em questão. Reflecta sobre os aspectos que fazem parte da rotina da empresa e que influenciam a vida familiar e pessoal dos colaboradores. Através deste exercício, pode sugerir regras de conduta obrigatórias ou facultativas. Por exemplo, não apoiar a marcação de reuniões depois do horário de trabalho, não agendar eventos obrigatórios durante o horário de almoço ou solicitar viagens sem aviso prévio ou que por rotina impliquem passar o fim-de-semana longe da família.

5.5.4. Estabeleça medidas que promovem o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e pessoal

Existem inúmeras formas de satisfazer as necessidades pessoais dos seus colaboradores sem prejudicar a operacionalidade da empresa. Muitas opções tomadas nesse sentido vieram comprovar que podem ajudar na redução das tensões dos colaboradores, bem como no aumento da sua motivação e nível de cumprimento na empresa.

Dentro do razoável, ofereça aos colaboradores a oportunidade de ajustarem as suas agendas às necessidades pessoais. Permita, por exemplo, outras formas de organização do trabalho, nomeadamente:

- Horário de trabalho flexível: trabalhando o mesmo número médio de horas diárias, mas podendo os próprios colaboradores definir a hora de entrada e de saída
- Trabalhar a tempo parcial: trabalhando só uma parte do dia
- Semana de trabalho comprimida: na qual os colaboradores cumprem o número de horas de trabalho em quatro dias e não nos tradicionais cinco
- Horário de trabalho reduzido: que permita aos colaboradores trabalharem menos horas por dia ou por semana, se aceitarem um salário proporcionalmente inferior.
- Poder trabalhar num escritório perto da sua casa, a fim de evitarem grandes deslocações (quando aplicável).

- Teletrabalho: trabalhar em casa, em permanência ou temporariamente, para apoio a cônjuges, descendentes ou ascendentes, estando totalmente equipado para o desempenho das suas funções.
- Divisão de tarefas: dois ou mais colaboradores dividem a responsabilidade de uma função, recebendo salário e benefícios proporcionais.
- Licenças especiais (sabática e outras): dispensa concedida à pessoa para a resolução de interesses particulares, geralmente disponível para os que têm já um tempo mínimo de trabalho na empresa, previamente definido.

A pessoa poderá ou não continuar a usufruir do salário e benefícios, ou poderá ainda ter uma redução parcial do salário. Em ambos os casos, no termo da licença, será garantido à pessoa um posto de trabalho compatível com o desempenhado no momento em que lhe foi concedida a licença sabática.

A conciliação entre a vida profissional e familiar pode, também, ser promovida pela empresa através da criação de benefícios directos a colaboradores e a familiares, nomeadamente:

- Criação de benefícios específicos dirigidos a quem viva situações familiares especiais (famílias monoparentais, com filhos portadores de deficiência, etc.).
- Concessão de períodos de tempo de assistência a familiares para além do instituído por lei.
- Desenvolvimento de actividades ou outros benefícios promotores de saúde e bem-estar.
- Identificação de instituições que cuidem de idosos, com desconto para os familiares directos dos colaboradores.
- Cumprimento da disposição legal quanto à concessão de duas horas para aleitamento ou acompanhamento dos bebés durante o primeiro ano de vida, possibilitando o ajustamento do horário de trabalho reduzido à conveniência do colaborador.

Da mesma forma que é importante estabelecer estas directrizes de trabalho, é importante encorajar activamente a sua prática, incentivando os colaboradores a fazerem uso delas.

5.5.5. Obtenha o compromisso de todas as chefias

Para se obter uma política de ambiente de trabalho que promova o equilíbrio entre trabalho e família e que contribua para uma efectiva execução da política da empresa é necessário garantir que as chefias a encorajam. Assegure-se de que as chefias compreendem a ideia de que uma boa gestão pressupõe um compromisso com um bom ambiente de trabalho e que a flexibilidade é uma das chaves para o êxito do processo. A realização de acções de sensibilização ou de formação sobre a matéria constituem uma estratégia para melhor sensibilizar as chefias. Considere a possibilidade de incluir como um dos temas da avaliação de desempenho o compromisso da chefia em gerir assuntos dos seus colaboradores relativos ao aspecto trabalho e família.

5.5.6. Apoie a filiação e a parentalidade

Sensibilize os pais e crie incentivos para o uso da licença de parentalidade. Ajude os pais que estão à espera do nascimento de um filho a obter informações práticas sobre gravidez, cuidados especiais para com os bebés, cursos de preparação para o nascimento e acesso a serviços médicos e sociais.

Cada vez mais, a conciliação trabalho e família deve ser entendida de forma

mais abrangente, não protegendo apenas os direitos relacionados com o exercício da maternidade e da paternidade mas, estimulando a assunção de responsabilidades relativamente aos ascendentes. São por isso bem-vindas medidas e práticas empresariais que permitam aos colaboradores prestar apoio a familiares idosos com demência, dependência ou em fase terminal.



Empresa

Grupo Auchan

Desafio

Encorajar uma maior participação dos homens no exercício das responsabilidades familiares.

Solução

O Pai do Ano Auchan corresponde a uma iniciativa promovida pela empresa que visa encorajar uma maior participação dos homens no exercício das responsabilidades familiares. Os pais devem usufruir de uma parte da licença de maternidade que a lei torna possível gozar, em substituição da mãe. Desde 2008, que os pais que usufruam desta iniciativa ganham 350 euros em produtos na secção textil das lojas do Grupo.

5.5.7. Promova a educação dos filhos dos colaboradores

Promova o conceito da educação como um processo permanente para todos os colaboradores e suas famílias. Incentive a formação académica dos filhos dos seus colaboradores, através de bolsas de estudo ou de apoio financeiro directo. Crie todas as condições possíveis para que os filhos dos seus colaboradores possam ser acolhidos em creches de boa qualidade próximas do local de trabalho ou da residência, ponderando o financiamento total ou parcial desta despesa. Considere ainda a hipótese de criar serviços e infra-estruturas próprias (por exemplo, creches e infantários).

5.5.8. Preste apoio extraordinário em caso de doença

Ajude os colaboradores que enfrentem problemas de pagamento de contas elevadas devido a problemas de saúde com os próprios ou com familiares, oferecendo apoio, nomeadamente, financeiro.

5.5.9. Estabeleça parcerias com empresas locais para a oferta de serviços de apoio à família

Empresas pequenas localizadas na mesma área ou região podem juntar-se para oferecer serviços que, individualmente, estariam impossibilitados de providenciar. São exemplos disso creches, estabelecimentos pré-escolares, amas, centros de idosos, assessoria jurídica, assessoria de planeamento financeiro ou fiscal e ginásios.

5.5.10. Disponibilize uma lista de recursos existentes

Elabore uma lista exaustiva dos serviços disponíveis na área da sua empresa que possa ser útil aos colaboradores face às suas responsabilidades familiares e promova a divulgação da mesma. Inclua empresas de carácter social, profissionais da área jurídica e financeira, serviços para aconselhamento de carreiras, apoio psicológico e/ou aconselhamento familiar, creches

e instituições para apoio a idosos ou centros para colaboradores portadores de deficiência. Analise a possibilidade de contactar as empresas que está a considerar colocar nessa lista, negociando descontos para os seus colaboradores. Solicite sugestões aos seus colaboradores sobre empresas e fornecedores de serviços que já tenham utilizado e cujo atendimento tenha sido satisfatório. Esta lista de serviços pode ser um projecto a ser desenvolvido por um grupo informal de empresas, de forma a compilar os recursos existentes na localidade.

Observação: Sobretudo nos casos tratados nos tópicos “reduções de quadro e demissões”, “equilíbrio entre trabalho e família” (tratados neste capítulo) e “saúde, segurança e bem-estar”, consulte o seu departamento jurídico ou o seu advogado para se assegurar de que as políticas adoptadas estão de acordo com a legislação ou são acompanhadas por um instrumento que assegure a sua legalidade.

6. Ambiente

6. Ambiente

6.1. Política de ambiente

6.1.1. Faça um diagnóstico ambiental

Faça um inventário de todas as actividades que ocorrem dentro da sua empresa que tenham impacto ambiental directo ou indirecto. Foque o esforço na identificação de desperdícios de energia, matérias-primas e até mesmo de esforço humano. Este exercício pode ser tão simples como a contagem e pesagem dos resíduos produzidos na sua empresa, em intervalos semanais ou mensais, ou a verificação das facturas dos consumos de água ou de electricidade. Compare os seus resultados com o de outras empresas do sector.

6.1.2. Defina uma política de ambiente

Com base no diagnóstico ambiental e nas melhores práticas conhecidas, defina uma política de ambiente. Esta deve ser entendida como um conjunto de princípios e ideias, de concepção e formalização dinâmicas, consubstanciado num texto que oriente e enquadre a definição de objectivos e de linhas de actuação, coerentes e estruturados, no domínio do ambiente.

6.1.3. Implemente e certifique um sistema de gestão ambiental

Estabeleça uma política ambiental clara, onde defina os compromissos e as intenções da empresa no que diz respeito ao ambiente, no âmbito da concepção, produção e distribuição de produtos e serviços. Comprometa inteiramente a empresa com objectivos formais e, sempre que possível, quantitativos. Idealmente, deverá procurar certificar o seu sistema de gestão ambiental com base no referencial da Norma ISO 14000. Poderá ainda certificar o seu Sistema de Gestão Ambiental no âmbito do Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS). O EMAS é um mecanismo voluntário destinado a empresas e organizações que querem comprometer-se a avaliar, gerir e melhorar o seu desempenho ambiental, possibilitando evidenciar perante terceiros e de acordo com os respectivos referenciais, a credibilidade do seu sistema de gestão ambiental e do seu desempenho ambiental. Deste modo, o EMAS é estabelecido numa organização, visando a avaliação e melhoria do desempenho ambiental e o fornecimento de informação relevante ao público e outras partes interessadas em termos de prestação ambiental e de comunicação da mesma.

6.1.4. Calcule a pegada ecológica da sua empresa, produtos e serviços

As “pegadas” são uma forma muito eficaz de se conhecer e comunicar o impacto da actividade de uma empresa, de um produto ou de um serviço em diversos aspectos ambientais. A utilização de metodologias comumente aceites permite a comparação entre as pegadas elaboradas por diversas empresas e permite comparar, nomeadamente pelo consumidor, de uma forma fácil e intuitiva, o impacto de cada produto ou serviço no ambiente. Actualmente, encontram-se disponíveis metodologias internacionalmente aceites que nos permitem calcular as seguintes pegadas: ecológica, de carbono, de água, e, ainda que menos desenvolvida, de biodiversidade.

6.1.5. Reduza os seus impactes e compense o que não puder evitar

No âmbito da sua política de ambiente e em complemento ao esforço de reduzir o impacte ambiental directo e indirecto da sua empresa, dos seus produtos e/ou serviços, considere a possibilidade de compensar os impactes inevitáveis através de projectos de protecção ambiental na comunidade local ou global. Tais projectos permitem reduzir, por exemplo, as emissões de carbono, o desperdício de água e protegem a biodiversidade.

6.1.6. Envolver as partes interessadas da sua empresa na sua política de ambiente

Crie incentivos, recompensas e formas de reconhecimento para os colaboradores que procuram activamente formas alternativas de evitar desperdícios e práticas poluentes ou para aqueles que se destacam nas campanhas de protecção do ambiente da empresa. Inclua critérios ambientais na grelha de avaliação das equipas e dos colaboradores e premeie o bom desempenho. Nomeie periodicamente um "campeão verde" que demonstre o compromisso da sua empresa com o ambiente. Crie produtos verdes e crie mecanismos de comunicação e marketing que sensibilizem e envolvam os seus clientes. Envolver os seus fornecedores, incluindo requisitos ambientais no seu caderno de encargos, dando-lhes formação para o cumprimento desses requisitos.

Empresa

Secil, Companhia Geral de Cal e Cimento



Desafio

A visão da sociedade civil em relação às empresas, sobretudo com actividade industrial, foi sofrendo alterações ao longo dos últimos anos. Se, inicialmente, as empresas tinham mais relevância pela sua empregabilidade e influência económica, desde alguns anos a esta parte que a insegurança em relação aos riscos industriais e destruição ambiental tem adquirido outra dimensão. Uma vez que a Secil é uma empresa industrial, tornou-se essencial não só estabelecer políticas ambientais, associar-se a práticas que visam um desenvolvimento sustentável, uma atitude pró-activa na preservação do meio ambiente, mas também saber comunicar de uma forma correcta e eficaz, à sociedade civil, as acções e a sua implementação.

Perante este contexto, tornou-se fundamental estabelecer uma estrutura que aproximasse a sociedade civil da actividade da empresa, como forma de conhecimento do desempenho, de proporcionar troca de opiniões, análise e discussão entre ambas as partes.

Solução

Em 2003, a fábrica Secil-Outão criou voluntariamente uma Comissão de Acompanhamento Ambiental (CAA), que mais tarde foi também criada nas fábricas Maceira-Liz e Cibra-Pataias nos mesmos moldes.

O objectivo principal da CAA é dar a conhecer a actividade da fábrica e contribuir com sugestões sobre o desempenho ambiental, de uma forma totalmente transparente. A CAA deve ser um fórum de análise e discussão da actividade da fábrica nas suas múltiplas interações com o meio ambiente e implicações na saúde pública. A CAA tem uma representação abrangente que contempla vários níveis da sociedade civil e membros da própria empresa, para que se possa expressar uma diversidade de pontos de vista, dando assim forma a uma opinião global.

Com base no regulamento da CAA, as fábricas da Secil comprometem-se em fornecer atempadamente dados para sustentar a análise dos assuntos nas reuniões, em permitir que todos os membros da CAA possam visitar as instalações fabris sempre que assim o entenderem e em disponibilizar uma verba para suportar eventuais despesas com apoio técnico externo, ao qual a CAA pode recorrer para elaboração de relatórios por técnicos independentes, entre outros compromissos.

A Comissão de Acompanhamento Ambiental da fábrica Secil-Outão já realizou 60 reuniões desde 2003, a da fábrica Maceira-Liz realizou 13 reuniões desde 2006 e a da fábrica Cibra-Pataias reuniu nove vezes desde 2006.

Observações

A Comissão de Acompanhamento Ambiental da Fábrica Secil-Outão foi criada voluntariamente em 2003, antes de qualquer imposição legal, sendo uma das primeiras iniciativas deste género em Portugal. Só mais tarde é que foi aprovado o Decreto-Lei nº 178/2006 (artigo 51º) de 5 de Setembro, de 2006, que prevê a possibilidade de constituição de uma comissão de acompanhamento local, no âmbito do desempenho ambiental das actividades desenvolvidas nos Centros Integrados de Recuperação, Valorização e Eliminação de Resíduos Perigosos (CIRVER) e nas instalações de incineração e co-incineração.

A Secil, ao ser pioneira nesta iniciativa, demonstra a sua responsabilidade quer ao nível do meio ambiente envolvente, quer na preocupação em esclarecer, comunicar, interagir e analisar com a sociedade civil os contornos das diferentes actividades da empresa.

6.2. Alterações Climáticas

6.2.1. Avalie o impacte da sua empresa no clima

Calcule a pegada de carbono da sua empresa, produtos e serviços utilizando para o efeito metodologias aceites internacionalmente. Inclua na sua pegada de carbono todas as actividades fundamentais ao seu negócio, mesmo aquelas que não controla, como por exemplo, deslocações em avião e deslocações casa-trabalho-casa dos colaboradores.

6.2.2. Reduza o impacte da sua empresa no clima

Implemente as medidas que sugerimos neste manual para reduzir a sua pegada de carbono e, conseqüentemente, o impacte da sua empresa no clima. A pegada de carbono pode ser reduzida através da implementação de medidas em áreas como o aumento da eficiência energética (tanto na iluminação, climatização e equipamentos, como na frota de veículos, por exemplo), correcta gestão dos resíduos, aproveitamento de fontes renováveis de energia, entre outras. Através do mercado do carbono pode compensar a sua pegada de carbono, podendo tornar assim a sua empresa, produto ou serviço, neutros em carbono.

6.2.3. Avalie o impacte das alterações climáticas na sua empresa

Elabore um estudo de vulnerabilidade às alterações climáticas. Verifique se a sua empresa – incluindo os seus produtos e serviços (não se esqueça de incluir na sua reflexão, os fornecedores de matérias primas e os clientes) –, é vulnerável aos principais impactes das alterações climáticas, como por

exemplo, ondas de calor, escassez hídrica, inundações ou cheias, tempestades de vento. Identifique riscos e oportunidades.

6.2.4. Adapte a sua empresa às alterações climáticas

Inclua a vulnerabilidade às alterações climáticas na sua gestão de risco. Adapte a sua empresa, incluindo os seus produtos e serviços a um clima em mudança. Reduza as vulnerabilidades que identificou e aproveite as oportunidades para se distinguir no mercado. Por exemplo, crie produtos ou serviços que respondam a novos desafios colocados pelo clima em mudança.

6.3. Biodiversidade

6.3.1. Avalie o impacto da sua empresa na biodiversidade

Avalie o impacto da sua empresa, incluindo os seus produtos e serviços na biodiversidade, incluindo a fauna e a flora e os diversos meios (por exemplo, marinho e terrestre). Tenha em mente que os impactos podem ser directos (por exemplo, construir uma fábrica em zona protegida ou emitir poluentes para a atmosfera ou para um curso de água) ou indirectos (por exemplo, a matéria prima que utiliza foi extraída ou produzida com impactos na biodiversidade). Não limite, por isso, a análise do impacto na biodiversidade aos ecossistemas locais. Tenha ainda em conta que o consumo dos seus produtos e serviços podem eles próprios ter impactos na biodiversidade.

6.3.2. Reduza o impacto da sua empresa na biodiversidade

Cumpra escrupulosamente todas as recomendações e obrigações inscritas na lei e recuse fornecedores que não garantam produtos amigos da biodiversidade. Implemente medidas de compensação directa e apoie projectos promovidos por organizações competentes que tenham como objectivo proteger a biodiversidade, particularmente, se estes tiverem como objecto as espécies mais impactadas pela actividade da sua empresa.

6.4. Energia

6.4.1. Aplique medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de energia

Informe os colaboradores dos consumos fantasma de equipamentos em modo *stand-by*, incentivando-os a desligar os equipamentos no botão, sempre que não estejam em utilização, particularmente à noite e ao fim-de-semana. Adquira temporizadores para os equipamentos, que os desliguem automaticamente nas horas fora de serviço. Incentive os colaboradores a utilizar o modo de poupança de energia nos monitores e coloque autocolantes nos equipamentos com mensagens como: “Desligue-me!”. Certifique-se de que as portas e as janelas estão bem calafetadas e as paredes, tectos e pavimentos bem isolados, de forma a economizar energia, reduzindo-se assim o investimento e os custos de operação dos sistemas de climatização.

Proceda a auditorias energéticas, tanto aos equipamentos industriais como

aos edifícios, implementando todas as medidas custo-eficientes que lhe forem recomendadas pelos auditores certificados.

6.4.2. Use iluminação de forma inteligente

Existem inúmeros produtos no mercado que podem proporcionar à sua empresa uma significativa economia no consumo de energia eléctrica e melhor iluminação. Alguns exemplos: sensores de presença em locais frequentemente desocupados, balastos electrónicos e reflectores, instalações com iluminação fluorescente em vez de incandescente, temporizadores de iluminação ou lâmpadas cuja intensidade varia em função da luminosidade natural. Muitos destes produtos têm custos relativamente baixos e podem ser amortizados pelo próprio uso. Garanta que as luzes de escritórios e salas de reunião são apagadas quando estas se encontrarem vazias.

Privilegie as cores claras para as paredes, que reflectam melhor a luz e reduzam assim a necessidade de iluminação artificial.

6.4.3. Faça a manutenção e uma boa utilização do sistema de climatização

A falta de manutenção no sistema de ventilação, ar condicionado e aquecimento pode incrementar o consumo de energia e, conseqüentemente, os custos associados. Certifique-se que a limpeza dos filtros é feita regularmente: filtros limpos não só evitam o desperdício de energia, como também melhoram a qualidade do ar. Considere uma verificação anual do sistema por parte de um profissional qualificado: além de consumir menos energia, um sistema de climatização com boa manutenção tem maior durabilidade. Certifique-se que o sistema de climatização não é ligado com as janelas abertas. De acordo com a estação do ano, aproveite a energia do sol ou a sombra, abrindo as persianas no Inverno e fechando-as parcialmente no Verão, em especial nas horas de maior calor ou quando as salas não estiverem ocupadas.

6.4.4. Aproveite as fontes renováveis ou alternativas de energia

Quando e onde for possível, considere fontes alternativas de energia, tais como painéis solares térmicos para o aquecimento de água, ou fotovoltaicos para a produção de electricidade. Considere, sempre que relevante, a utilização de biomassa sustentável como fonte de energia para os seus processos. Recolha os óleos vegetais do refeitório e/ou incentive os seus colaboradores a trazerem o óleo de casa para que possam ser devidamente tratados e posteriormente utilizados enquanto combustível para a sua frota de veículos.



Empresa
Galp Energia

Desafio
Sustentabilidade energética

Solução

A Galp Energia lançou, no dia 23 de Junho, de 2009, o projecto Ecoposto, um projecto de aumento da eficiência energética das suas áreas de serviço, através da implementação de soluções sustentáveis que reduzem a dependência energética e potenciam a utilização de energias renováveis.

O projecto, que nesta fase abrange 12 ecopostos, foi apresentado na primeira

área de serviço a beneficiar deste conceito – Seixal.

Os 12 ecopostos permitirão uma poupança energética de 20%, ou seja, o suficiente para assegurar o consumo integral de mais do que 2,5 estações de serviço, permitindo uma redução de 330 toneladas de CO₂/ano, o equivalente a dois milhões de quilómetros percorridos (160g CO₂/km).

Entre as principais medidas implementadas nos ecopostos, destaca-se a instalação de painéis solares fotovoltaicos para microgeração eléctrica através do aproveitamento de fontes renováveis.

Paralelamente, adoptaram-se medidas de eficiência ao nível da iluminação, equipamentos de frio, ar condicionado e aquecimento de água a partir de fontes renováveis (solar térmico), permitindo uma redução efectiva dos consumos, mantendo os níveis de conforto e operacionalidade das áreas de serviço.

O projecto contempla ainda uma vertente de sensibilização e formação comportamental, que visa a promoção de alterações de comportamento no que respeita à utilização de energia nas áreas de serviço, dada a relevância do impacto dos comportamentos individuais na temática da eficiência energética.

Os ecopostos serão permanentemente monitorizados por um sistema de gestão de energia, desenvolvido à medida, que permite medir em tempo real, quer os consumos, quer a produção de energia eléctrica por via da microgeração, permitindo identificar novas medidas de eficiência passíveis de serem implementadas. Com este sistema, a Galp Energia terá a possibilidade de intervir de forma mais sustentada no desempenho energético das suas estações de serviço, bem como comparar os desempenhos de estações de serviço de tipologias semelhantes. Inserido no âmbito da política ambiental da Galp Energia, o conceito de Ecoposto será progressivamente alargado a toda a rede de gestão directa da Galp Energia, cerca de 100 áreas de serviço, reforçando a aposta da empresa na procura constante de formas de utilização de energias mais sustentáveis, inovadoras e eficientes e que permitam melhorar, simultaneamente, o seu desempenho económico e ambiental.

6.4.5. Incentive formas de utilização dos meios de transporte alternativas

Incentive os colaboradores a fazer uma utilização partilhada dos seus carros, incentivando que, sempre que várias pessoas façam diariamente o mesmo trajecto, o façam juntas e alternem a utilização do respectivo automóvel.

Quando o trajecto não possa ser feito a pé, promova o uso de bicicletas, transportes públicos ou autocarros da empresa. Providencie incentivos para aqueles que utilizam transportes alternativos, tais como passes, estacionamento preferencial para os adeptos de redes de partilha de carros e espaço para o estacionamento de bicicletas. Exponha um mapa da cidade e arredores, de forma a que todos os colaboradores possam colocar os seus nomes e a localização das suas casas, incentivando a utilização partilhada dos carros.

Organize viagens de trabalho com propósitos múltiplos, conciliando os vários objectivos e tarefas numa só deslocação, de forma a economizar tempo e recursos e reduzindo o impacto no ambiente.

Considere as videoconferências como uma alternativa mais barata e cómoda às reuniões em que de outra forma seria necessária uma deslocação.

Quando as deslocações por veículo automóvel são inevitáveis, garanta que este se encontra bem afinado, verifique o nível de óleo regularmente, bem como a pressão dos pneus. Sensibilize os seus colaboradores para as práticas de eco-condução. Retire a carga desnecessária do porta-bagagem e dos assentos traseiros e mantenha as janelas fechadas, sobretudo a velocidades elevadas. Recorra à utilização do ar condicionado apenas quando necessário e conduza de forma suave, evitando acelerações e travagens bruscas. Tente antecipar os fluxos de trânsito, evitando paragens e arranques desnecessários.



Empresa Galp Energia

Desafio

A Lisboa chegam todos os dias 450 mil veículos. Desde 1991 até 2001, a percentagem de automóveis que entra na cidade apenas com o condutor a bordo aumentou 19%. O que traz cada vez mais problemas de poluição, de tráfego e de perda de qualidade de vida nas cidades. Também no Porto estas questões se colocam, já que cerca de 300 mil veículos entram diariamente na cidade, 130 mil dos quais só na hora de ponta, entre as 7h30 e as 9h30.

As conclusões de vários estudos indicam que nestas duas cidades circulam, todos os dias, dois milhões de lugares vazios, a par de uma taxa de ocupação dos automóveis na ordem dos 1,4 passageiros/automóvel. Um estudo da Universidade Fernando Pessoa revela-nos, ainda que se aumentarmos esta média para duas pessoas por carro, conseguimos reduzir em 25% as emissões de CO₂ para a atmosfera.

Solução

A Galp Energia lançou, no início de 2009, o Programa de Mobilidade Sustentável, um projecto a longo prazo, que envolveu diversas iniciativas inovadoras dedicadas à promoção da eficiência energética que, numa primeira fase, dá destaque à mobilidade sustentável.

O Programa de Mobilidade Sustentável surge num contexto de crescentes dificuldades económicas e de maior consciencialização sobre os problemas da sustentabilidade ambiental, onde se colocam uma série de novos problemas para os quais é necessário e urgente encontrar novas soluções e, acima de tudo, adoptar novos comportamentos.

Neste sentido, a Galp Energia criou soluções de mobilidade sustentável para facilitar a adopção de comportamentos que resultaram numa utilização mais racional dos recursos energéticos, nomeadamente ao nível da utilização das viaturas particulares.

A Galp Energia, com esta iniciativa, pretende não só dirigir-se aos consumidores, mas também a todos os cidadãos, a todos os agentes públicos e privados, cuja alteração de atitude, face à utilização da energia, possa resultar em benefícios para o ambiente, para a economia e para o orçamento familiar dos portugueses.

Da criação do plano de comunicação do Programa de Mobilidade Sustentável fazem parte as seguintes iniciativas:

- O portal energiapositiva.pt - uma comunidade web 2.0 sobre eficiência energética, construída em open source, de acesso e registo completamente gratuito, desenvolvida pela Galp Energia para ser um centro de partilha e pesquisa de todo o tipo de conteúdos relacionados com esta temática. Esta plataforma disponibiliza a funcionalidade Galpshare, que permite a formação de redes sociais para partilha de meios de transporte (automóveis e outros) por pessoas cujos percursos e horários coincidam. É a resposta prática ao desafio lançado a todos os portugueses. De forma a dar conhecer e estimular a utilização do Galpshare, foram desenvolvidas várias acções associadas aos festivais de Verão e aos jogos de qualificação da Selecção Nacional para o Mundial de 2010: enquanto parceiro oficial da mobilidade dos festivais de Verão, o Galpshare lançou o repto “Se o destino é a música, vamos juntos” em várias acções de promoção da partilha de automóvel nas viagens para os festivais de Verão, que incluíam a oferta de bilhetes. “Se o destino é o futebol, vamos juntos” foi a forma com que a Galp Energia, enquanto fã n.º 1 da Selecção Nacional, chamou os adeptos ao estádio. Encher o carro com quatro ou mais amigos dava direito a bilhetes para os jogos;

- Em parceria com a Câmara Municipal de Lisboa, apoiámos financeiramente a construção de uma ciclovia na cidade de Lisboa, mais concretamente, o troço que liga áreas muito populosas da cidade, localizadas entre a Quinta da Granja, Telheiras e Campo Grande. Optámos por este troço específico pela sua capacidade de beneficiar um elevado número de pessoas nas suas deslocações casa-trabalho, funcionando como uma alternativa efectiva ao tráfego rodoviário.
- Protocolo assinado entre a CARRIS, através da sua participada CARRISTUR e a Galp Energia, com vista a criar e desenvolver programas conjuntos para promover sistemas de mobilidade sustentável, contribuindo para melhorar a eficiência do transporte urbano e o meio ambiente na cidade de Lisboa;
- Campanha “troque os pontos do seu cartão fast por bilhetes de comboio”, uma parceria entre a Galp Energia e a CP para ajudar a combater os cerca de dois milhões de lugares vazios que entram diariamente em Lisboa e no Porto.

6.4.6. Mantenha uma frota de veículos “verde”

Utilize veículos que apresentem melhores índices de economia de combustível e de emissões de dióxido de carbono e outros poluentes atmosféricos. Aposte nos veículos eléctricos e híbridos movidos a combustíveis alternativos, tal como o gás ou os biocombustíveis.

6.5. Água

6.5.1. Aplique medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de água

Controle os consumos de água da sua organização e utilize somente a quantidade de água que realmente necessita. Implemente soluções que permitam a recirculação ou reutilização de água e instale redes de tubagem separadas e dedicadas a diferentes tipos de água conforme a sua origem e utilização (por exemplo, água da rede para consumo humano, água recolhida no telhado para regas ou fins sanitários e águas reutilizadas para lavagens de chão).

6.5.2. Instale acessórios e dispositivos para economizar água

Considere o uso de dispositivos de baixo fluxo nas torneiras e autoclismos. No caso de autoclismos com alavancas para a descarga de água, instale diafragmas para diminuir o consumo de água. Ao construir ou remodelar, procure equipamentos e acessórios com dispositivos de baixo fluxo.

6.5.3. Localize e conserte regularmente as fugas de água

Controle o consumo de água para verificar eventuais fugas nas tubagens, torneiras e autoclismos. Repare-os o mais rapidamente possível. Sensibilize os colaboradores para reportarem todos os casos de fugas que identifiquem.

6.5.4. Reduza o consumo de água nas áreas externas

Recolha e armazene água da chuva para a rega dos espaços verdes e usos

sanitários. Utilize práticas de economia de água na jardinagem. Por exemplo, o uso de matéria vegetal em redor das plantas reduz a evaporação, o que fará com que o jardim possa ser regado com menos frequência.

Regue, preferencialmente, em dias secos e sem vento e evite regar nas horas de maior calor, privilegiando as primeiras horas do dia e o fim da tarde, de forma a evitar o desperdício de água por evaporação.

Utilize formas alternativas de irrigação que reduzem o consumo de água (como por exemplo rega gota-a-gota). Escolha as espécies que vai semear ou plantar em função das suas necessidades de rega – existem diversos tipos de plantas resistentes à seca, que necessitam de pouca água. Para além disso, tenha o cuidado de adequar o tipo de rega ao tipo de solo e às necessidades de água de cada espécie de planta.

6.6. Solo

6.6.1. Tenha em conta o planeamento e ordenamento do território na localização de um novo projecto

Na implementação de um novo projecto, tenha em consideração o plano de ordenamento do território e a respectiva utilização prevista para o solo em questão. Selecciono o local que cause menor pressão a nível ambiental e social.

6.6.2. Defina um plano para gerir da melhor forma o solo

Avalie o impacte da sua actividade no solo. Caso aplicável, defina um plano de gestão que lhe permita criar as condições óptimas para desenvolver a sua actividade sem comprometer o equilíbrio e protecção do solo.

A título de exemplo, poderá haver necessidade de estabelecer um programa que controle o nível de fertilidade do solo, a utilização eficiente de nutrientes e pesticidas.

6.6.3. Implemente medidas para minimizar a erosão dos solos

Se necessário, crie condições para o desenvolvimento de vegetação em zonas potencialmente em risco de serem afectadas pelo efeito de erosão, causada tanto pelo vento como pela água.

6.6.4. Implemente medidas para evitar a contaminação de solos e águas

Se armazenar/manusear produtos ou substâncias perigosas, garanta que estes sejam acondicionados/manuseados em local impermeabilizado e com um sistema de drenagem separativa para os efluentes líquidos.

Os produtos ou substâncias perigosas devem permanecer conservados na embalagem original, devidamente rotulados e fechados sempre que não estão a ser utilizados.

Em caso de derrame, evite que os produtos derramados escoem para o solo, para as águas superficiais ou subterrâneas, utilizando para tal meios de retenção/contenção adequados (ex: controlar ou conter o derrame utilizando absorventes ou kits de contenção de derrames).

6.7. Resíduos

6.7.1. Minimização da produção de resíduos

a) Motive os colaboradores para boas práticas

Promova a ideia de que “resíduo”, para a sua empresa, é tudo aquilo que não se pode utilizar ou vender e que poderá implicar custos de eliminação. Encoraje os colaboradores a apresentar sugestões para a redução dos resíduos, aumento da reutilização de resíduos e ideias inovadoras para reciclar aqueles que já não podem ser reutilizados.

b) Evite produtos que geram resíduos

Ao fazer as compras para a empresa, procure produtos com maior durabilidade e de melhor qualidade, recicláveis ou que possam ser reutilizados. Procure evitar produtos descartáveis, recipientes e utensílios para consumo de alimentos, copos de papel e plástico, entre outros. Incentive os seus colaboradores a utilizarem copos de vidro ou canecas ou a reutilizarem os copos de plástico e de papel.

c) Alugue equipamentos que são utilizados ocasionalmente

Considere a possibilidade de alugar máquinas ou equipamentos usados ou de partilhá-los com outras empresas da sua área, se não fizer deles uma utilização frequente.

d) Reduza o consumo de papel

Em muitas empresas, o papel é uma grande fonte de desperdício. Estabeleça uma ampla política para a utilização dos dois lados do papel e sempre que possível, imprima quatro páginas por folha. O lado branco da folha de papel impressa poderá ser usado para rascunho de documentos. Memorandos dirigidos a todos os colaboradores podem ser afixados em locais centrais da empresa, ou enviados por e-mail, em vez de serem distribuídos, individualmente, em papel. Encoraje os colaboradores a guardarem documentos electronicamente, substituindo o uso do papel. Faça uso cabal das tecnologias de desmaterialização de documentos já disponíveis no mercado.

6.7.2. Correcta gestão de resíduos

a) Promova a reutilização e a reciclagem

Tenha em consideração o princípio da hierarquia das operações de gestão de resíduos. Deste modo, privilegie tendencialmente a reutilização sobre a reciclagem e dê uma preferência tendencial da reciclagem sobre a recuperação energética. Crie condições de separação dos resíduos gerados na empresa colocando pontos de recolha segregados, pelo menos nas zonas de utilização comum. Informe-se junto dos serviços municipalizados sobre a entrega dos resíduos segregados.

Garanta que na sua empresa são tidos em conta os diferentes fluxos específicos de resíduos, tais como embalagens, vidro e papel, veículos em fim de vida, equipamentos eléctricos e electrónicos, incluindo lâmpadas, pilhas e acumuladores usados, pneus usados, óleos usados, resíduos de construção

e demolição e óleos alimentares usados. Procure também trocar informações com os seus parceiros e com a comunidade envolvente no sentido de promover a reutilização e/ou reciclagem de materiais e produtos. O que é um resíduo para uma empresa, pode ser matéria-prima para uma outra!

Os resíduos que não são passíveis de serem reutilizados ou reciclados têm de ser entregues a um operador de gestão de resíduos autorizado para o efeito.

6.8. Floresta

6.8.1. Proteja a floresta dos incêndios

Nos trabalhos dentro de áreas florestais, utilize sempre os equipamentos de protecção de chamas e fagulhas, bem como os equipamentos de protecção individual e equipamentos de protecção colectiva. Mantenha os terrenos à volta das instalações/edifícios limpos, incluindo de matos. Depois das limpezas e podas, não deixe os sobrantes no local. Encaminhe os mesmos para locais próprios para o efeito, idealmente para compostagem. Não faça queimadas.

6.8.2. Promova o desenvolvimento da floresta

Apoie projectos de reforestação promovidos por entidades credíveis. Aproveite as acções de plantação e de manutenção da floresta para levar os seus colaboradores ao contacto directo com a natureza.

6.9. Da concepção do produto ou serviço à gestão do resíduo

6.9.1. Avalie o ciclo de vida dos produtos e serviços sob a perspectiva do ambiente

Analise todos os produtos e serviços da sua empresa sob uma perspectiva ecológica, trabalhando com os colaboradores e especialistas na redefinição das operações e produtos da empresa, de forma a reduzir o consumo de energia, os resíduos gerados e a sua perigosidade, entre outros.

6.9.2. Pense no ambiente quando concebe os seus produtos ou serviços

Crie os seus produtos, incluindo a própria embalagem, de modo a minimizar o impacto ambiental da produção, transporte, utilização e rejeição enquanto resíduo no final de vida. Evite o *overpackaging*, isto é, acondicionar os seus produtos em embalagens excessivas. Escolha fornecedores que partilhem o seu posicionamento, de modo a que as matérias-primas incorporadas tenham elas próprias baixos impactes ambientais.



Empresa
IKEA Portugal

Desafio
Desenvolver e oferecer produtos de mobiliário e decoração para o lar,

funcionais, com design e qualidade, a preços tão acessíveis que a maioria das pessoas possa adquiri-los.

Solução

O desenvolvimento dos produtos IKEA começa na etiqueta do preço. É a partir dele que os designers e responsáveis de desenvolvimento de produto IKEA trabalham no sentido de maximizar o equipamento de produção e o uso eficaz das matérias-primas, aplicando inovações técnicas ao melhor design.

Na IKEA, trabalhamos no sentido de encontrar as soluções mais sustentáveis para os nossos produtos e processos e este é um princípio que está presente desde o início do produto até ao momento em que este chega à loja.

Acreditamos em processos produtivos que originam “zero” desperdício, porque o nosso desafio passa por, além de fazer o melhor uso das matérias-primas, encontrar oportunidades alternativas para os resíduos resultantes da produção. Na gama IKEA temos vários exemplos de produtos que resultaram da visão estratégica e oportuna de um colaborador: a mesa NORDEN e a cadeira de baloiço IKEA PS GULLHOLMEN. No primeiro caso, os pequenos ramos de sobram do corte da madeira em painéis foram tratados e aglomerados de forma a constituir um plano de madeira sólida, muito mais barato do que o normalmente usado (uma vez que esta matéria-prima seria, à partida, residuo). Já no caso da IKEA PS GULLHOLMEN, a matéria-prima é desperdício de folha de bananeira, um material extremamente resistente que, até o usarmos nesta cadeira (e em vários outros produtos que desenvolvemos posteriormente) era completamente inútil, e ficava inutilizado nas fábricas.

Além da produção, onde tentamos reduzir ao máximo o desperdício, o transporte em embalagens planas e o próprio sistema de montagem dos produtos IKEA são também exemplos da forma muito própria como desenvolvemos o nosso negócio, sempre com um objectivo de criar impacto positivo, quer na comunidade, quer a nível ambiental. Na IKEA não transportamos ar, pelo que os nossos produtos são desenhados para que possam ser embalados em embalagens planas que permitam rentabilizar o transporte ao máximo possível, ou seja, através da adequação ao formato standard das paletes ou à volumetria dos camiões e contentores que os entregam nos vários armazéns IKEA, em todo o mundo.

Este princípio aplica-se também aos componentes de montagem. Os artigos IKEA são vendidos com todos os elementos necessários à sua perfeita montagem; o objectivo é que os nossos clientes consigam montar sozinhos os seus móveis. O que significa que, nas embalagens IKEA, encontram-se apenas as peças e acessórios necessários à montagem desse artigo e à função à qual se destina, para que não haja desperdício algum de materiais. Nas nossas lojas, procuramos ainda reduzir os resíduos ao máximo, bem como reutilizar e reciclar o máximo possível e isto reflecte-se, por exemplo, na taxa média de reciclagem que temos nas nossas lojas, em Portugal, que é de 85%. São estes princípios e esta forma de trabalhar que vêm das nossas origens suecas, que promovem desde sempre um negócio sustentável e com o menor impacto possível no ambiente, e que nos permitem continuar a oferecer uma gama de produtos com design e qualidade aos melhores preços e acessíveis à maioria das pessoas.

6.9.3. Facilite a utilização ambientalmente correcta dos seus produtos e serviços

Conceba os seus produtos ou serviços de modo a que o respectivo uso não

implique um consumo excessivo de energia, água ou outros recursos escassos. Facilite a correcta utilização do seu produto ou serviço através da sensibilização dos consumidores e da disponibilização de instruções de uso muito claras.

6.9.4. Crie um sistema de reciclagem ou reutilização alternativo

Quando o sistema geral de reciclagem não for aplicável, colabore com os seus clientes de forma a criarem um sistema alternativo baseado na reutilização de produtos usados e/ou ultrapassados fornecidos pela sua empresa, bem como do material utilizado para a embalagem do produto. Ao criar novos produtos ou novas embalagens, considere a possibilidade da sua reciclagem e da incorporação de materiais reciclados na sua produção.

6.9.5. Compense os impactes ambientais dos seus produtos ou serviços

Em complemento ao esforço de reduzir o impacte ambiental directo e indirecto dos seus produtos e serviços, considere a possibilidade de compensar os impactes inevitáveis através de projectos de protecção ambiental na comunidade. Tais projectos permitem reduzir, por exemplo, a pegada de carbono, o desperdício de água e os impactes na biodiversidade.

6.10. Compras sustentáveis

6.10.1. Implemente um processo de compras sustentáveis

Promova a implementação de um processo de compras sustentáveis na organização. Faça notar o compromisso por parte da empresa sobre questões ambientais e sociais nos processos de aquisição de bens ou de contratação de serviços, avaliando os impactes ambientais e sociais ao longo de todo o processo.

A fim de implementar um processo de compras sustentáveis, defina uma estratégia adequada à sua organização. Entre outras acções, pode estabelecer e divulgar uma política de compras sustentáveis; definir uma metodologia com critérios objectivos para a identificação/selecção dos produtos e serviços prioritários, avaliação dos impactes e riscos associados; definir critérios para a avaliação e selecção dos fornecedores de bens e serviços; estabelecer objectivos e metas mensuráveis em concordância com a política delineada; envolver a organização e criar parcerias com fornecedores.

6.10.2. Defina requisitos de sustentabilidade a considerar no processo de compra

Defina os requisitos de sustentabilidade e traduza as suas preocupações ao nível do desempenho ambiental, social e ético em forma de especificações técnicas que pretende exigir aos fornecedores. Formalize e divulgue as mesmas aos concorrentes dos processos de compra e fornecedores ganhadores da consulta, através por exemplo, dos cadernos de encargos e dos contratos.

Privilegie a compra de produtos em grandes embalagens e aproveite uma encomenda para adquirir grandes quantidades em alternativa à aquisição de doses individuais, ou serviços “frequentes”, certificando-se que tal procedimento não conduza ao desperdício. O caso contrário também se aplica, não adquira

produtos para além da sua necessidade.

Dê preferência a produtos que não são nocivos para os consumidores, que sejam biodegradáveis e que, na sua fase de concepção, não tenham constituído um risco para quem o produziu.

6.10.3. Privilegie a escolha de produtos e serviços que tenham o Rótulo Ecológico

O Rótulo Ecológico é atribuído aos produtos que respeitam o ambiente durante todo o seu ciclo de vida.

7. Sociedade

7. Sociedade

O relacionamento com a comunidade é uma vertente importante da responsabilidade social e contribui fortemente para a boa cidadania empresarial. O compromisso e o tipo de intervenção a que a empresa se propõe serão tão mais eficazes quanto mais consistentes forem com a actividade desenvolvida.

7.1. Considerações gerais

7.1.1. Faça do envolvimento com a comunidade uma prioridade da sua empresa

Informe os seus colaboradores acerca da necessidade de apoiar a comunidade e reafirme regularmente o quanto esse envolvimento é importante. Reconheça os colaboradores que o fazem e incentive os gestores a promover projectos comunitários. Considere também a possibilidade de incluir na avaliação de desempenho dos gestores de topo a capacidade demonstrada para a promoção e participação das equipas em projectos comunitários.

Linklaters

Empresa

Linklaters LLP

Desafio

A Linklaters tem uma forte política de responsabilidade social, com especial enfoque na participação de todos em acções de voluntariado e no apoio às comunidades, onde os escritórios da Linklaters estão presentes.

Neste enquadramento, o escritório da Linklaters em Lisboa tem procurado junto de comunidades específicas, envolver-se directamente em projectos que marquem a diferença, com impacte também a médio e longo prazo.

Um claro exemplo é o envolvimento da Linklaters nos projectos SABER+ e UM PASSO PARA O OUTRO LADO, do Centro Social 6 de Maio, que abrange os alunos do ensino secundário, assim como os estudantes universitários, dos bairros carenciados abrangidos pela actuação do centro (jovens de famílias imigrantes, desestruturadas e com claras pressões económicas e sociais para abandonarem os estudos).

Os projectos permitem o acesso à educação e à formação profissional que, apesar de não serem passaporte para um emprego, constituem elementos fundamentais de uma estratégia de luta contra o desemprego e exclusão social, contribuindo para a inserção destes jovens no mercado de trabalho.

Solução

O apoio da Linklaters permitiu a criação de uma sala de estudo acompanhado, que dotou o grupo-alvo de meios e métodos de estudo, através do apoio na compra de material didáctico, assim como na contratação de professores, que acompanhem os alunos nas áreas onde existe maior necessidade de apoio. Realça-se ainda a participação de colaboradores da

Linklaters nas reuniões de divulgação deste projecto, partilhando experiências e atribuindo prémios de mérito aos alunos que mais se destacaram. Os alunos universitários são apoiados na sua evolução escolar e recebem uma bolsa de estudo.

Estes projectos traduziram-se numa melhoria dos resultados escolares de todos os alunos abrangidos, tendo sido beneficiados mais de 60 alunos, ao longo de três anos.

No arranque deste projecto não existiam alunos a nível universitário, até hoje foram apoiados 10 alunos que conseguiram ter acesso à universidade.

O envolvimento da Linklaters nestes projectos tem sido total e os benefícios claramente reconhecidos por todos.

7.1.2. Instale a sua empresa em zonas pouco desenvolvidas social e economicamente

Procure saber onde se situam as comunidades menos desenvolvidas e verifique se aí existem espaços disponíveis e com bons acessos para a instalação dos seus escritórios, produção e venda. Por vezes, existem incentivos fiscais (atribuídos em particular pelas autarquias locais) e outros para a instalação de empresas nesses locais.

7.1.3. Empreste as suas instalações

Considere a possibilidade de ceder as suas instalações para a promoção de actividades e eventos de organizações sem fins lucrativos ou programas comunitários. Por exemplo, ceda o seu espaço para a alfabetização, aulas particulares, encontros, etc., desde que a segurança e as operações da empresa não fiquem comprometidas. Consulte a sua companhia de seguros sobre esta questão e informe-se sobre os riscos que estes empréstimos podem acarretar.

7.1.4. Apoie o desenvolvimento sociocultural da comunidade local

Considere a possibilidade de comprar ou negociar preços especiais para a aquisição de uma quantidade significativa de bilhetes para assistir a iniciativas comunitárias de carácter cultural ou desportivo, para depois os disponibilizar ou vender com desconto aos colaboradores e clientes da empresa. Poderá também doá-los a utentes de organizações sem fins lucrativos, proporcionando-lhes assim o acesso a este tipo de eventos.

7.1.5. Apoie o comércio local

Considere a possibilidade de utilizar produtos e serviços provenientes do comércio ou empresas locais. Averigüe a possibilidade de obter descontos para os seus colaboradores junto do comércio local.

7.1.6. Faça o balanço

Realize, periodicamente, por exemplo uma vez por ano, um balanço de todas as acções de relacionamento com a sociedade que a sua empresa desenvolveu, realçando o papel que os colaboradores tiveram e os resultados obtidos. A apresentação do balanço pode ser integrada num evento ou reunião alargada a todos os colaboradores e à comunidade. Para esta ocasião, podem ser convidados colaboradores e organizações beneficiadas, para apresentarem o seu testemunho e explicarem como a sua situação melhorou com as acções da empresa. Aproveite a apresentação do balanço para apresentar novos objectivos e projectos com a comunidade.

7.2. Mecenato e solidariedade

Considere a possibilidade de apoiar projectos e organizações que se enquadrem na lei do mecenato. Deste modo, para além de investir na comunidade, pode usufruir de vantagens fiscais. Mecenato social, familiar, cultural, ambiental, científico ou tecnológico, desportivo e educacional e mecenato para a sociedade de informação são os vários tipos de apoio enquadrados nesta lei. Faça parcerias com entidades que sejam, de alguma forma, representativas dos interesses da comunidade e fomente a criação de uma relação de longo prazo, de acompanhamento mútuo do crescimento da sua empresa e da organização que apoia. Fomente a transparência e o *feedback* por parte das organizações que apoia. Interesse-se pelo resultado do seu apoio.

7.2.1. Faça doações de produtos ou serviços

Sempre que possível, faça doações de produtos e/ou serviços para projectos concretos levados a cabo por organizações sem fins lucrativos e que sejam necessários para a implementação do plano de ação das mesmas.



Empresa

Fundação Galp Energia

Desafio

No desenvolvimento da sua relação com as IPSS's, a Fundação Galp Energia foi tomando conhecimento das graves carências e necessidades de todo o tipo de equipamentos e bens que estas entidades sentem diariamente para levar a cabo o seu trabalho.

Nesse sentido, foi pensada a concretização de uma iniciativa que resultasse numa resposta exequível a curto prazo pela Fundação Galp Energia e que respondesse à necessidade diagnosticada, no que diz respeito a equipamentos existentes na empresa.

O envolvimento de uma das áreas de negócio da Galp Energia, neste caso, a área de Gás Natural – Serviços Natural Comfort e parceiros, afigurou-se como um elemento do maior interesse, na medida em que garantiria uma parceria, não só para a doação dos equipamentos, como também para a monitorização das condições de entrega e instalação dos equipamentos em causa, reforçando assim a resposta.

Solução

Lançada pela Fundação Galp Energia, a campanha Energia Solidária, cuja primeira edição teve lugar no ano de 2010, visa ajudar Instituições Particulares de Solidariedade Social carenciadas, dos distritos de Lisboa e Setúbal, através da doação de diversos tipos de equipamentos gasodomésticos – fogões, placas, esquentadores e caldeiras. Esta campanha, promovida pela Fundação Galp Energia e pelos Serviços Natural Comfort, oferece, além dos equipamentos e da sua instalação, os serviços de verificação da existência de fugas e avaliação das condições de ventilação e exaustão da instalação.

Para garantir que a informação sobre a campanha chega a todas as instituições interessadas, a divulgação da mesma é feita via e-mail, para os endereços das IPSS de Lisboa e Setúbal registadas. Nesse contacto, as entidades são informadas sobre as características dos equipamentos e o procedimento para envio das candidaturas.

As entidades são seleccionadas de acordo com os seguintes critérios: I) abrangência geográfica; II) diversificação de públicos e âmbitos de actuação; III) necessidade mais urgente do equipamento; IV) número de utentes abrangidos pela actividade.

As informações necessárias para a candidatura, bem como o histórico da campanha, estão disponíveis em www.fundacaogalpennergia.com

7.2.2. Considere a atribuição de donativos

Considere a atribuição de uma percentagem das vendas ou dos lucros da empresa a organizações sem fins lucrativos requerendo, da parte destas, planos específicos para a aplicação das verbas, bem como os relatórios de actividade.

7.2.3. Encoraje a doação monetária por parte dos colaboradores

Quando um colaborador fizer uma doação monetária a uma organização sem fins lucrativos, no âmbito de um determinado projecto ou compra de material que seja necessário à organização ou a um seu utente, poderá considerar-se a possibilidade da empresa contribuir na mesma base em que contribui o colaborador, ou até fazer uma doação maior. Algumas empresas, desde que devidamente comprovada, cobrem a doação efectuada pelo colaborador na base de um por um, outras de dois por um, e outras ainda cobrem somente parte da doação ou utilizam uma outra base.

7.2.4. Encoraje outros tipos de doações

Encoraje os colaboradores da empresa a doar comida, roupas usadas, móveis e outros bens. Facilite este tipo de doações criando uma estrutura de apoio à operacionalização destas acções. Por exemplo, para a recolha de roupa poderá dispensar uma sala para o efeito, onde um grupo de colaboradores irá receber e guardar em caixas a roupa que vai sendo oferecida. No final da campanha, a empresa poderá encarregar-se de fazer chegar a roupa recolhida às organizações que necessitem deste tipo de apoio. Da mesma forma, desenvolva projectos de doação de equipamento informático usado, mobiliário, electrodomésticos e outro tipo de materiais a escolas e organizações sem fins lucrativos.

7.2.5. Incentive a doação de parte do imposto sobre rendimento

A empresa poderá informar os colaboradores sobre a possibilidade de estes doarem, voluntariamente, parte do imposto sobre rendimento (IRS) a entidades devidamente credenciadas para o efeito. A empresa poderá facultar ainda a listagem das instituições abrangidas pelo dito regime, bem como os seus respectivos dados, nomeadamente o número de contribuinte.

Empresa

Montepio

Desafio

Uma das maiores necessidades das organizações de economia social é a mobilidade dos seus clientes.

Solução

Frota Solidária

A partir da devolução à sociedade da consignação fiscal recebida pela Fundação Montepio, são anualmente entregues às IPSS seleccionadas viaturas adaptadas. Até agora foram beneficiadas 42 IPSS.

Lições aprendidas

- Importância de estimular a rentabilização de recursos e apoiar projectos colectivos;
- Importância de informar os contribuintes, de forma transparente, do fim a que se destinou a consignação fiscal, para credibilização das organizações.

Perspectivas futuras

Aumentar o número de viaturas apoiadas, melhorar o *follow up* da sua utilização e fomentar o aparecimento de candidaturas que integrem mais do que uma instituição.

7.2.6. Incentive a doação de sangue e medula

Deverá incentivar os colaboradores a doar sangue e/ou medula informando-os, através dos meios de comunicação interna da empresa, de como e onde o podem fazer. Algumas empresas organizam acções de recolha de sangue dentro das próprias instalações com base em acordos previamente estabelecidos com o Instituto Português de Sangue.

7.3. Voluntariado empresarial

O voluntariado empresarial é desenvolvido pelas empresas através da disponibilização dos seus colaboradores durante as horas normais de trabalho.

Muitos empresários hesitam em lançar-se no voluntariado empresarial, pois ainda se vão observando algumas resistências por parte dos colaboradores. Para as ultrapassar, sugere-se que o voluntariado empresarial possa ser desenvolvido no âmbito de actividades de criação e/ou de consolidação de espírito de equipa (vulgo *team building*).

Estas actividades devem ser produzidas com o conceito de *outdoor* útil à sociedade, em lugar de outras que assentem exclusivamente no desenvolvimento de competências de espírito de equipa, pela motivação que o voluntariado empresarial, em geral, confere aos seus participantes.

Aproveite para, nestas acções de voluntariado empresarial “mascaradas” de *team building*, envolver colaboradores de diversas áreas da empresas e os diferentes níveis hierárquicos.

7.3.1. Disponibilize informação

Crie uma lista de oportunidades de trabalho voluntário em organizações de cariz social, ambiental, cultural e desportivo e encoraje o envolvimento nessas acções.

Poderá contactar o Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado, ou, caso exista, o centro de voluntários local para obter informações sobre as organizações acima referidas.

O GRACE poderá também ajudá-lo a identificar os parceiros certos para o voluntariado empresarial ou poderá sempre participar nas diversas iniciativas organizadas pelo GRACE, tais como o G.I.R.O.

7.3.2. Disponibilize tempo para voluntariado

Promova uma política de gestão de recursos humanos que permita a dispensa de colaboradores para a realização de trabalho voluntário junto da comunidade, nomeadamente em organizações sem fins lucrativos. Esta dispensa, geralmente, vai de uma hora por mês até uma semana por ano, estando salvaguardadas situações específicas que possam ultrapassar este tempo, como é o caso dos bombeiros voluntários. Algumas empresas autorizam a dispensa remunerada sem prejuízo para o período de férias e antiguidade, enquanto outras promovem o trabalho voluntário fora das horas de expediente e aos fins-de-semana, oferecendo condições logísticas e operacionais para execução das respectivas actividades.

7.3.3. Ofereça apoio financeiro para estimular o trabalho voluntário

Poderá considerar a possibilidade de fazer doações monetárias ou em géneros para projectos concretos de organizações sem fins lucrativos de cujas direcções os seus colaboradores façam parte ou para as quais os mesmos façam trabalho voluntário.

Algumas empresas costumam fazer contribuições em nome da própria empresa e outras em nome dos seus colaboradores. Em ambos os casos, estas doações não só estimulam o colaborador a continuar com o trabalho voluntário, como também dignificam a imagem da empresa, por promover causas de interesse comunitário.

Incentive a continuação das acções de voluntariado por parte do colaborador fora do horário de trabalho, promovendo o equilíbrio entre voluntariado empresarial e individual.

7.3.4. Reconheça publicamente os colaboradores pelo trabalho voluntário

Neste âmbito, e a título de exemplo, poderá organizar uma festa especial para os voluntários (e convidar os seus colegas de trabalho). Poderá também promover um sorteio, autorizar dias extras para o período de férias ou criar quaisquer outros incentivos para encorajar o trabalho voluntário. Um certificado ou carta de reconhecimento assinada por um dos administradores ou directores da empresa poderá ser uma boa opção. Outra opção poderá ser o reconhecimento público no site da empresa, apresentando o desempenho excepcional dos voluntários e as acções desenvolvidas.

7.3.5. Promova acções de voluntariado empresarial

Considere a possibilidade de ceder colaboradores para apoio a organizações sem fins lucrativos ou outras de interesse comunitário. A título de exemplo, poderá ceder tempo de trabalho de alguns colaboradores para execução de tarefas técnicas e especializadas nestas organizações, dentro do horário normal de trabalho, sem que o colaborador seja por isso prejudicado em termos de remuneração mensal.

A empresa poderá envolver-se num projecto ou causa que envolva vários voluntários, cujo objectivo se aproxime da declaração da sua própria missão e áreas de competência. Por exemplo, uma empresa do ramo alimentar poderá envolver-se em campanhas para o encorajamento de práticas agrícolas sustentáveis ou um restaurante poderá organizar uma distribuição de refeições quentes junto dos mais necessitados.

Não impeça, no entanto, o envolvimento dos colaboradores noutros trabalhos voluntários pessoais, diferentes dos especificados pela empresa, desde que devidamente justificados.



Empresa

IBM Portugal

Lançado pela IBM, em 2003, o On Demand Community é uma iniciativa global disponível para todos os colaboradores da IBM, no activo ou em situação de reforma, que realizam trabalho voluntário. Este programa proporciona formação online, ferramentas e recursos para partilhar com escolas e organizações comunitárias. Visa apoiar, através da tecnologia e da inovação, o trabalho desenvolvido pelos voluntários IBM junto das comunidades em que estão inseridos.

Através deste programa, o número de horas prestadas por cada voluntário a favor de uma determinada organização comunitária é registado numa base de dados desenvolvida para o efeito. Estas horas podem ser convertidas em fundos ou em equipamento - Community Grants - que são entregues a essa organização em nome do voluntário que aí desenvolveu trabalho, ao longo de um período superior a cinco meses e num número de horas anuais superior a 40.

O programa alia o empenho e competências dos colaboradores da IBM ao potencial que as tecnologias e a inovação podem trazer.

O programa foi lançado em todo o mundo, no dia 25 de Novembro de 2003. Estão hoje registados mais de 167 mil voluntários IBM, dos quais 14.000 são reformados, contabilizando mais de 11 milhões de horas de voluntariado ao serviço da comunidade.

Em Portugal, em Março de 2011, entre colaboradores no activo e em situação de reforma, contamos já com cerca de 280 voluntários On Demand Community, com um total de mais de 46.000 horas registadas de serviço prestado à comunidade.

Em Dezembro de 2006, a IBM lançou o On Demand Community Fórum, uma ferramenta que permite aos voluntários IBM partilhar experiências, ideias e conhecimentos relacionados com o voluntariado.

No fórum os voluntários podem, por exemplo:

- Conhecer pessoas com interesses comuns em práticas específicas de voluntariado, i.e., trabalhar com idosos, acompanhar crianças, apoiar grupos minoritários, actuar como tutor académico ou tecnológico...;
- Conhecer IBMers que trabalham como voluntários numa determinada organização;
- Partilhar experiências sobre a utilização das ferramentas ODC;
- Esclarecer dúvidas sobre trabalho voluntário.



Empresa

Delta Cafés

Desafio

Foi fundamentado na constatação das dificuldades que existem no que se refere ao apoio a idosos carenciados e isolados que surgiu o projecto Tempo para Dar – voluntariado de proximidade, que visa diminuir a solidão do idoso no seu domicílio.

A possibilidade de estar na própria casa é muitas vezes fundamental para o bem-estar psicológico do idoso. A casa adquire um significado único, com memórias e laços afectivos muito fortes. São muitos os idosos que, embora estando sós, se opõem a ir viver para instituições de apoio à terceira idade.

Podemos comprovar que são cada vez mais os idosos que vivem em situações de extrema solidão no nosso país.

O projecto Tempo para Dar é um projecto de âmbito nacional, baseado na prática de voluntariado de proximidade, em parceria com as instituições locais de solidariedade social, que dão apoio aos idosos no seu domicílio.

Solução

Tempo para Dar

A Delta Cafés, com os seus departamentos comerciais, está presente em todos os distritos do país, tendo desta forma recursos físicos e humanos que interagem com as diversas comunidades locais.

Com suporte destes recursos e dependendo da localidade onde está inserido cada departamento, estabeleceram-se parcerias, assentes em redes de voluntariado, com as instituições que trabalham activamente no combate à solidão da terceira idade.

Constituídas as parcerias e após formação aos voluntários, dar-se-á início ao voluntariado de proximidade, ou seja, a Delta Cafés irá disponibilizar tempo, para que os voluntários da Delta Cafés possam fazer companhia, conversar, acarinhar ou, tão-somente, estar ao lado dos nossos séniores.

Para dar início ao projecto, a equipa Tempo para Dar da Delta Cafés celebrou reuniões com as instituições de solidariedade social, no âmbito de dar a conhecer o nosso projecto e, por outro lado, conhecer o trabalho por elas desenvolvido de modo a estabelecer uma futura parceria.

Seguidamente às reuniões com as instituições locais, a equipa dirigiu-se aos respectivos departamentos comerciais, onde foi efectuada a apresentação do projecto “Tempo para Dar”, sendo apresentado o trabalho da instituição com a qual se iria estabelecer a parceria.

No final das reuniões, estabeleceram-se as parcerias e foram designados os objectivos ao nível nacional e regional, com interacção nas comunidades locais.

Com o empenho de todos os voluntários do Grupo Nabeiro, a Delta Cafés desenvolveu uma rede de voluntariado de âmbito nacional, que visa minimizar as dificuldades da terceira idade. Como complemento à rede de voluntariado instituída, cada departamento/empresa conta com um mealheiro solidário, que visa angariar valor para minimizar as dificuldades dos idosos, constatadas durante a prática de voluntariado no domicílio dos mesmos.

7.3.6. Envolve os gestores de topo

Os directores e/ou administradores da empresa deverão ser desafiados a dar o exemplo, oferecendo as suas competências profissionais e pessoais na execução de trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos, durante o horário de trabalho. Normalmente, estes profissionais ajudam no desenvolvimento de projectos específicos, tais como: campanhas para angariação de fundos, cursos de formação, montagem de sistemas informáticos, consultadoria ou outros, nos quais o seu conhecimento possa ser utilizado.

7.3.7. Mobilize fornecedores e clientes

Reúna esforços junto de fornecedores e clientes para a participação em projectos de trabalho voluntário, mobilizando-os através da oferta de incentivos, como por exemplo alargar o prazo de contratação a fornecedores que doem produtos e/ou serviços.

7.3.8. Estabeleça parcerias com outras empresas

De forma a desenvolver projectos que a empresa não poderia empreender individualmente, considere a possibilidade de fazer parcerias com outras empresas da comunidade, sejam elas de grande ou pequena dimensão. Por exemplo, crie um programa de reciclagem de materiais com a comunidade local, ou a limpeza e/ou reconstrução de uma escola ou abrigo. A parceria poderá ser extensível a mais do que um projecto.

7.4. Educação

7.4.1. Ofereça apoio às escolas locais

Encontre formas de contribuir para a melhoria das condições físicas e educativas dos estabelecimentos de ensino locais. Poderá fazê-lo encorajando os colaboradores a tornarem-se mentores, participando em eventos organizados pelas escolas ou até mesmo dando formações a alunos e professores sobre diversas temáticas.

Muitas escolas procuram empresas locais que possam oferecer estágios aos seus alunos. Este tipo de programa não deverá ser encarado como uma fonte de mão-de-obra barata, mas antes como uma possibilidade de criar uma verdadeira oportunidade de aprendizagem para o estagiário, bem como para a própria empresa.

Podem ainda doar equipamentos usados ou excedentes que as escolas possam utilizar em projectos escolares.

7.4.2. Envolver-se com as escolas e instituições da comunidade

Autorize a visita de grupos de alunos à empresa. A simples observação do funcionamento da empresa poderá abrir perspectivas a um grupo de jovens alunos, incentivando-os a pensar no seu futuro profissional. Durante a visita, os colaboradores poderão descrever as suas funções e tarefas, esclarecendo dúvidas sempre que estas sejam levantadas. Organize um intervalo em que poderá ser servido um lanche que facilitará o contacto e troca de ideias num ambiente mais descontraído entre alunos, professores e colaboradores.

Seja proactivo: leve a sua empresa às escolas da comunidade. Apresente-a aos professores e alunos e explore oportunidades de se envolver no dia-a-dia da escola. Faça palestras ou organize actividades relacionadas com a actividade da sua empresa, devidamente integradas nos programas curriculares.



Empresa Montepio

Desafio

O endividamento das famílias e a iliteracia financeira são entendidos como um factor de exclusão social.

Solução

Foi constituído um grupo de trabalho interno que identificou o público-alvo, realizou *benchmarking* e criou um programa de educação financeira gratuito e susceptível de disseminação.

O projecto consiste na existência de dois programas de formação para adultos e crianças, que trabalham os conceitos financeiros, numa óptica de valores e procurando efectivar o mutualismo e o apelo a atitudes de planeamento e poupança. Já foram realizadas cerca de 60 acções de formação e impactados mais de 5000 indivíduos, em parceria com estruturas de economia social, autarquias e escolas e através da intervenção dos nossos voluntários.

Lições aprendidas

- Confirmou-se a necessidade transversal de formação da sociedade portuguesa sobre estas matérias;
- Apercebemo-nos da mais valia da ligação entre empresas e IPSS e a importância da abertura da comunidade escolar a formadores externos;

- Reafirmámos a convicção de que a educação financeira deve ser uma educação para os valores e não apenas centrada na ótica económica/financeira.

Perspectivas futuras

Alargamento de parcerias, reforço da intervenção dos voluntários, identificação de novos grupos e revisão dos conteúdos do programa, para garantir a sua inovação e actualidade.

8. Mercado

8. Mercado

8.1. Política de comunicação

8.1.1. Promova oportunidades de comunicação que apoiem causas sociais e ambientais

O marketing aliado a uma causa – vulgarmente designado por marketing social, permite promover os produtos, serviços ou a marca da sua empresa, juntamente com uma causa ambiental ou social, podendo tornar-se assim numa situação *win-win* para ambos.

Note, no entanto, que o sucesso dos seus produtos e serviços ficará para sempre ligado à causa que apoiou e vice-versa, pelo que a relação entre ambos deve ser cuidadosamente planeada.

8.1.2. Evite publicidade tóxica e enganosa

Não divulgue anúncios que glorificam a satisfação imediata, violência, imagem doentia do corpo, agressão, desrespeito, mistificação do sexismo e outras formas de discriminação. Procure formas de anunciar que transmitam modelos positivos e hábitos saudáveis.

Certifique-se que tudo o que é transmitido ao mercado, na forma de publicidade, é rigoroso e verdadeiro, evitando inclusive o recurso a linguagem ambígua e a imagens que induzam a sentimentos ou conclusões que não correspondem à verdade do seu produto ou serviço.

8.1.3. Seja ainda mais exigente na publicidade dirigida a crianças

Estabeleça diretrizes claras sobre o tipo de informação e mensagem que pode e não pode ser dirigida às crianças, em particular no que diz respeito à publicidade a produtos alimentares. Vá além das exigências mínimas para comunicar modelos positivos e práticas saudáveis.

Proíba mensagens que explorem as emoções das crianças ou que transmitam a eventual manipulação dos pais ou outros para a compra de produtos.

Nas questões de publicidade enganosa e/ou publicidade comparativa, adira a mecanismos de auto-regulação, nomeadamente o promovido pelo ICAP – Instituto Civil para a Autodisciplina da Publicidade.

8.1.4. Respeite a privacidade dos seus clientes

Respeite os direitos dos seus clientes de não terem os seus dados pessoais (nomes, endereços, números de telefones) divulgados e/ou comercializados para outras empresas. Se a sua empresa disponibilizar a listagem de clientes a terceiros, dê conhecimento deste facto aos que constam da lista, de forma que possam solicitar, se assim desejarem, que os seus dados sejam excluídos da mesma. Estabeleça uma política rígida sobre o assunto, punindo aqueles que transgredirem a regra. Nestas matérias não se limite a seguir escrupulosamente a lei, que nem sempre consegue acompanhar a rápida evolução das tecnologias da comunicação.

8.2. Produtos e Serviços

8.2.1. Desenvolva novas oportunidades comerciais

Promova oportunidades para criar e disponibilizar produtos e serviços que vão ao encontro de necessidades sociais ou ambientais. Por exemplo, verifique a possibilidade de comercializar produtos que atendam às necessidades de populações desfavorecidas (grupos minoritários, idosos, pessoas portadoras de deficiência e outros) ou que protejam os recursos naturais.

Empresa

Fundação Galp Energia

Desafio

O abastecimento de combustível e de produtos de loja nas áreas de serviço de qualquer gasolinheira não estavam ajustados às necessidades e limitações dos cidadãos com mobilidade reduzida que se deslocam em carro adaptado. Esta situação levava a que uma pessoa nessas circunstâncias tivesse de se fazer acompanhar por alguém que realizasse o abastecimento ou evitar postos em *self-service* limitando muito a sua autonomia.

Nesse sentido, independentemente de se tratar de um segmento de mercado muito pequeno, após levantamento das implicações conjunturais e estruturais das áreas de serviço, realizou-se um investimento financeiro com vista à requalificação da infra-estrutura de suporte ao serviço de atendimento especial nas áreas de serviço identificadas como prioritárias.

O desafio colocado manifestava-se a dois níveis: implementar uma infra-estrutura e serviço que respondesse às necessidades dos clientes com mobilidade reduzida e conceber um sistema de distribuição e entrega dos dispositivos electrónicos que permitisse o acesso ao serviço.

Solução

A Fundação Galp Energia e a Associação Salvador estabeleceram um protocolo para a divulgação do Sistema de Atendimento Assistido e distribuição gratuita de 500 dispositivos electrónicos que vão permitir que clientes Galp Energia com mobilidade reduzida e veículo adaptado possam beneficiar de um atendimento personalizado, quer no abastecimento de combustíveis, quer na compra de produtos disponíveis nas respectivas lojas de conveniência, situadas nas áreas de serviço de Galp Energia. A utilização deste serviço é feita através do accionamento de um pequeno dispositivo que sinaliza ao operador de loja, que deve deslocar-se à bomba para atender o cliente.

O Serviço de Atendimento Assistido a clientes com mobilidade reduzida nas áreas de serviço da Galp Energia tem como principais objectivos:

- Proporcionar elevados índices de autonomia e qualidade de serviço a clientes com limitações motoras no abastecimento de combustíveis, nos serviços auto e de loja, nas áreas de serviço Galp Energia;
- Contribuir de forma significativa para o aumento de mobilidade e, por consequência, da qualidade de vida das pessoas portadoras de deficiência, melhorando assim a sua integração na sociedade.

A inscrição para a obtenção do dispositivo electrónico está disponível no site www.fundacaogalpenergia.com, bastando apenas efectuar o preenchimento de um formulário, onde devem constar a matrícula



do respectivo veículo e o posto de abastecimento Galp Energia seleccionado para o levantamento do dispositivo.

No site www.fundacaogaopenergia.com podem ainda ser consultadas a apresentação do serviço, bem como as respostas às perguntas frequentes. No mesmo site, poderá também visualizar e descarregar o vídeo associado a este serviço, protagonizado pela atleta paraolímpica, Susana Barroso.



Empresa

Servilusa, Agências Funerárias SA

Desafio

Os inquéritos de satisfação realizados a todos os clientes da empresa, questionando sobre todas as fases do processo, desde o atendimento à pós-venda, demonstraram que 66,5% dos utilizadores das salas de velório das igrejas se mostravam insatisfeitos com as instalações e condições dessas mesmas salas, destacando o desconforto, falta de privacidade, insegurança e oportunidade de decidir livremente o momento em que a cerimónia de velório deveria terminar.

Solução

Embora se tratasse de um serviço que não era prestado pela Servilusa, a empresa decidiu intervir. Reuniu com as Igrejas no sentido de lhe serem facultados espaços, mediante protocolos.

Criou assim os Centros Funerários, consequência directa dessa insatisfação evidenciada pelos clientes.

Esses espaços são agora geridos pela Servilusa. Sofreram uma intervenção profunda, apresentam condições de segurança, conforto, ar condicionado, casas de banho limpas e serviço de catering.

As preocupações ambientais estão bem visíveis, tanto a nível de infra-estruturas, como operacionais, sensibilizando os clientes, de forma clara para as boas práticas ambientais como a separação correcta dos resíduos.

Existe um serviço de florista disponível para qualquer compra de última hora, música ambiente ou música com instrumentos e vozes à escolha do cliente, tudo reflectido em catálogo e tabela de preços.

Observações

Os inquéritos de satisfação enviados a todos os clientes após um serviço funerário deram origem a esta acção que está bem visível na satisfação demonstrada neste momento: 98% dos clientes encontram-se satisfeitos com as condições do velório quando este se realiza num Centro Funerário, gerido pela Servilusa, tendo em conta a limpeza, a climatização, a cortesia do colaborador, serviços de água e café, serviço de sopas e escolha de horários.

8.2.2. Assegure-se que todas as referências comerciais feitas aos produtos e/ou serviços da empresa são específicas, correctas, claras e completas

Vá além do que a lei determina, assegurando, com a documentação correcta, informações nos produtos da empresa relativamente à segurança, desempenho e eficácia. Rodeie-se de todas as informações possíveis ao divulgar comercialmente os seus produtos e/ou serviços, disponibilizando-as prontamente quando forem solicitadas, exceptuando informações registadas e/ou patenteadas.

Evite fazer referências comerciais vagas e genéricas sobre os produtos, como por exemplo “ambientalmente correcto”, e tente dar uma informação mais específica. Sempre que possível, use os serviços de um profissional ou entidade competente para certificar a informação comercial a ser divulgada.

8.2.3. Proíba o uso de técnicas comerciais anti-éticas

Além dos actos previstos pela lei, as práticas comerciais anti-éticas incluem: a venda do produto por pressão excessiva; exageros sobre a potencialidade do produto e seu desempenho e sobre a quantidade necessária do produto para atender à total satisfação do cliente. Dê conhecimento aos colaboradores e clientes de que tais práticas não são toleradas pela empresa.

8.2.4. Informe o mercado dos impactes dos seus produtos e serviços

Disponibilize informação, nomeadamente no rótulo do seu produto, acerca dos respectivos impactes em matéria de sustentabilidade (tanto positivos como negativos), de modo a que os clientes possam, no acto da compra, proceder a uma escolha responsável.

9. Fornecedores

9. Fornecedores

9.1. Critérios de selecção de fornecedores

Na escolha de fornecedores, procure trabalhar com parceiros que partilham com a sua empresa as mesmas preocupações sociais. As empresas que contratam mão-de-obra noutros países (geralmente em países em vias de desenvolvimento) devem considerar o contexto económico, cultural e social do colaborador.

Mesmo sem ter garantias de que a sua empresa será bem sucedida neste sentido, existem várias formas de promover o tratamento justo e correcto dos colaboradores.

Do mesmo modo, tenha em consideração os padrões e comportamentos ambientais dos seus potenciais fornecedores. Escolha parceiros que partilhem com a sua empresa políticas ambientalmente responsáveis.

9.2. Seleccione uma rede de fornecedores socialmente responsável

Verifique a origem das matérias-primas e produtos que comercializa, onde se encontram localizadas as fábricas e as suas unidades de produção.

Esta identificação deverá determinar quais os temas mais sensíveis face às questões da responsabilidade social defendidas pela sua empresa e, também, o tipo de influência que terá junto dos fornecedores.

9.3. Comunique as suas expectativas

Uma empresa terá maiores possibilidades de alcançar os objectivos a que se propõe se estes forem comunicados claramente aos fornecedores.

A comunicação dos valores da empresa poderá ser feita através de correspondência ou através do contacto directo com os seus parceiros.

Antes de iniciar novas parcerias, é necessário comunicar aos potenciais fornecedores os padrões adoptados pela empresa e que lhes irão ser exigidos.

9.4. Comprometa formalmente os seus fornecedores

Deverá solicitar aos fornecedores a assinatura de um contrato que inclua uma declaração de compromisso com os padrões pré-determinados.

Desta forma, estará a reforçar a preocupação da empresa com as práticas definidas e a reafirmar que o cumprimento das mesmas é relevante para o desenvolvimento do negócio.

9.5. Monitorize as práticas acordadas

Aproveite todas as oportunidades para verificar o cumprimento

das regras acordadas. No decorrer das visitas às instalações de um determinado fornecedor, deverá verificar como estão a ser tratados os colaboradores. Em visitas de controlo de qualidade ou revisão de produção, terá a oportunidade de observar se os padrões de segurança e higiene estão a ser cumpridos.

Pode ainda ser observado se não está a ser utilizada mão-de-obra infantil e se os colaboradores estão a ser pagos de forma justa e dentro dos prazos estabelecidos. O ideal será promover auditorias junto dos seus fornecedores, de forma estruturada e periódica, de modo a controlar e contribuir para o cumprimento dos compromissos assumidos.

9.6. Apoie o desenvolvimento

Trabalhe num clima de colaboração de modo a promover a mudança. As parcerias com os fornecedores tendem a melhorar se for criado um ambiente de colaboração. Ofereça sugestões sobre os ajustes que considera importantes para uma prática socialmente responsável e tente criar um clima de confiança, discutindo, inicialmente, os temas mais consensuais, tais como saúde e segurança. Até as grandes empresas acabam por concluir que os esforços na promoção da mudança se tornam mais eficazes quando as alterações são propostas de forma não autoritária.

10.

Avaliação e partilha do desempenho da empresa

10. Avaliação e partilha do desempenho da empresa

10.1. Avalie regularmente o desempenho da empresa no plano da responsabilidade social

Esta avaliação poderá contemplar os seguintes objectivos: avaliar a situação da empresa em relação à missão e às metas; de que forma a empresa respondeu às recomendações da avaliação anterior; e identificar prioridades realistas que a empresa possa vir a alcançar durante o ano seguinte. Esta avaliação pode ser tão informal quanto a pergunta: “como está o meu desempenho?”, ou pode também envolver um processo formal que inclua entrevistas, questionários e outros recursos. Poderá ser feita pelos serviços da empresa ou poderão ser contratados terceiros para uma avaliação independente.

A avaliação pode também passar pela auscultação das partes interessadas relativamente às componentes que directamente lhes dizem respeito.

No apêndice desta publicação, encontrará uma lista de verificação de responsabilidade social, que o ajudará na condução desta avaliação.



Empresa Fundação EDP

Desafio
Importância de medir os impactos sociais dos investimentos realizados.

Solução
A EDP tornou-se membro do “*London Benchmarking Group*” (LBG), em Maio de 2007. O LBG é um grupo de empresas que, desde 1994, tem trabalhado no desenvolvimento de um modelo – LBG – e que permite compreender o modo como as empresas estão a promover o desenvolvimento das comunidades, através das suas contribuições voluntárias e avaliar os respectivos desempenhos.

O Modelo LBG de *inputs* e *outputs* e medição dos impactes permite às diferentes unidades de negócio/direcções corporativas, em todas as geografias do grupo EDP, capturar o valor dos diferentes tipos de contribuições e acompanhar os seus resultados e impactos.

As **contribuições** da empresa para a comunidade podem ser:

- **Monetárias**
Contribuições da empresa que suportam a actividade das instituições privadas e públicas sem fins lucrativos e projectos com a comunidade.
- **Em espécie**
Doações de produtos de inventários, produtos ou equipamentos depreciados e/ou uso das instalações da empresa e outros recursos.
- **Em tempo**
Tempo dispendido pelos colaboradores durante o horário laboral em actividades comunitárias e pago pela empresa.

- Custos de gestão

Despesas incorridas com a gestão das contribuições (consultoria, planeamento, comunicação)

O somatório das contribuições com os custos de gestão permite obter o total do investimento da empresa junto da comunidade.

A Fundação EDP exige a todas as organizações suas parceiras, com as quais realiza investimentos sociais, que utilizem o Modelo LBG e que entreguem trimestralmente os dados relativos aos seus projectos.

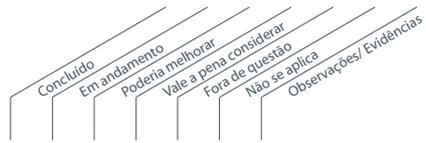
No âmbito da adesão da EDP ao modelo de avaliação de impactes LBG, em Maio de 2007, a Fundação EDP estabeleceu como objectivo estratégico, para 2010, utilizar a técnica SROI - Social Return on Investment, com a consultoria da Corporate Citizenship. Esta iniciativa, de inegável valia no que respeita à aquisição de experiência e disseminação da técnica a outros projectos, está a ser aplicada à actividade desenvolvida pela Associação Nariz Vermelho.

10.2. Partilhe o resultado da avaliação e obtenha comentários

Comece por partilhar o resultado da avaliação com grupos seleccionados e obtenha destes comentários objectivos e estruturados. De seguida, torne público o resultado da avaliação, tendo em conta os comentários que obteve.

Considere a possibilidade de o divulgar anualmente. Uma forma de divulgar os seus resultados, que permite a comparação com outras empresas, é seguir as recomendações para a elaboração de relatórios de sustentabilidade do Global Reporting Initiative (GRI), tendo em conta que existem directrizes específicas para PME's. A utilização de indicadores e de métricas quantitativas reforçam a credibilidade da sua comunicação e da sua empresa. Inclua os sucessos, as dificuldades e as metas para futuras melhorias. Distribua, se possível em formato digital, o relatório aos colaboradores, fornecedores, clientes mais importantes e outros que considere interessados nessa avaliação.

11.
Lista de Verificação
de Responsabilidade Social



4. Como iniciar

Visão, Missão, Valores

Defina a visão e a missão									
Estabeleça os valores da empresa									
Identifique as partes interessadas									
Partilhe a visão, a missão e os valores									
Dê vida à visão, à missão e aos valores									
Reveja a declaração periodicamente									

Envolvimento da Empresa

Ética/conduita

Crie o código de ética/conduita da empresa									
Garanta práticas anti-corrupção									
Partilhe o código e promova o compromisso dos colaboradores									

5. Colaboradores

Práticas Gerais

Integre o novo colaborador									
Crie e distribua "O Guia do Colaborador"									
Envolva os colaboradores									

Respeito pelo indivíduo

Diversidade e inclusão

Clarifique os conceitos									
Promova a diversidade e a inclusão como valores essenciais na empresa									
Crie políticas e consolide práticas									
Recrutamento e selecção									
Compensação e benefícios									
Formação									

Assédio

Clarifique conceitos									
Assédio sexual									
Assédio moral /mobbing									
Crie um bom ambiente de trabalho									
Estabeleça directrizes contra o assédio sexual e moral									
Defina um processo para tratamento dos incumprimentos									

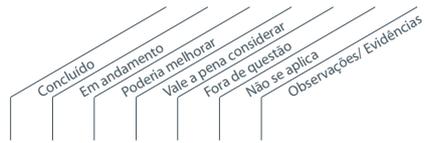
Respeito pelo colaborador

Desenvolvimento Profissional, Formação e Educação

Promova o desenvolvimento de carreiras									
Proporcione formação contínua									
Crie um programa de aconselhamento									
Promova e recompense o desenvolvimento de competências									
Desenvolva e encoraje outras competências sociais									

Transparência no relacionamento com o colaborador

Promova uma comunicação aberta									
Encoraje a iniciativa individual									
Incentive a atingirem objectivos ambiciosos									
Facilite a avaliação de desempenho									
Partilhe informações sobre o desempenho da empresa									



Reconhecimento e recompensa

Crie um programa de participação nos resultados									
Ofereça participações no capital social da empresa como forma de incentivo									
Incentive outras formas de reconhecimento e recompensa									

Reduções de quadros e demissões

Procure alternativas às demissões									
Comunique atempadamente as suas intenções									
Faça a gestão dos processos de reestruturação de forma transparente									
Se tiver que reduzir o número de colaboradores, faça-o com respeito por cada um dos colaboradores									
Não negligencie os colaboradores que se mantêm na empresa									

Reformas

Avalie a situação global									
Avalie a situação individual									
Crie um programa de preparação para a reforma									
Incentive a poupança para a reforma									
Promova iniciativas para a ocupação pós-reforma									
Crie um programa de mentoria									

Saúde, segurança e bem-estar

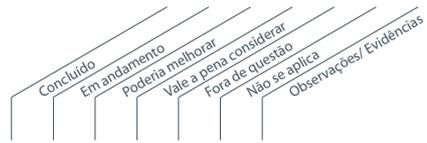
Promova a saúde e o bem-estar									
Dê especial atenção às novas doenças em contexto de trabalho									
Ofereça planos de saúde flexíveis									
Promova exames médicos regulares e outros rastreios de saúde									
Estimule um estilo de vida saudável									
Crie espaços próprios para fumadores									
Encoraje a participação de colaboradores em programas de prevenção e tratamento de dependências aditivas									
Promova hábitos de trabalho saudáveis									
Garanta a qualidade do ar									
Envolva os colaboradores na identificação de perigos, avaliação e prevenção de riscos e investigação de incidentes									

Diálogo social

Promova o diálogo com os representantes dos trabalhadores									
Crie um ambiente propício ao acesso e funcionamento dos sindicatos									
Trabalhe em parceria com os representantes dos trabalhadores									

Equilíbrio entre trabalho e vida familiar

Formalize uma política de conciliação entre a vida profissional e familiar									
Avalie as necessidades dos colaboradores									
Implemente um plano de acção									



	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/ Evidências
Estabeleça medidas que promovem o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e pessoal							
Obtenha o compromisso de todas as chefias							
Apoie a filiação e a parentalidade							
Promova a educação dos filhos dos colaboradores							
Preste apoio extraordinário em caso de doença							
Estabeleça parcerias com empresas locais para a oferta de serviços de apoio à família							
Disponibilize uma lista de recursos existentes							

6. Ambiente

Política de ambiente

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/ Evidências
Faça um diagnóstico ambiental							
Defina uma política de ambiente							
Implemente e certifique um sistema de gestão ambiental							
Calcule a pegada ecológica da sua empresa, produtos e serviços							
Reduza os seus impactos e compense o que não puder evitar							
Envolva as partes interessadas da sua empresa na sua política de ambiente							

Alterações Climáticas

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/ Evidências
Avalie o impacto da sua empresa no clima							
Reduza o impacto da sua empresa no clima							
Avalie o impacto das alterações climáticas na sua empresa							
Adapte a sua empresa às alterações climáticas							

Biodiversidade

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/ Evidências
Avalie o impacto da sua empresa na biodiversidade							
Reduza o impacto da sua empresa na biodiversidade							

Energia

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/ Evidências
Aplique medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de energia							
Use iluminação de forma inteligente							
Faça a manutenção e uma boa utilização do sistema de climatização							
Aproveite as fontes renováveis ou alternativas de energia							
Incentive formas de utilização dos meios de transporte alternativos							
Mantenha uma frota de veículos "verde"							

Água

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/ Evidências
Aplique medidas eficientes para gerir e diminuir o consumo de água							
Instale acessórios e dispositivos para economizar água							
Localize e conserte regularmente as fugas de água							
Reduza o consumo de água nas áreas externas							

Solo

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/ Evidências
Tenha em conta o planeamento de ordenamento do território na localização de um novo projecto							

	Concluído	Em andamento	Poderia melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/ Evidências
Defina um plano para gerir da melhor forma o solo							
Implemente medidas para minimizar a erosão dos solos							
Implemente medidas para evitar a contaminação de solos e águas							

Resíduos

Minimização da produção de resíduos

Motive os colaboradores para boas práticas							
Evite produtos que geram resíduos							
Alugue equipamentos que são utilizados ocasionalmente							
Reduza o consumo de papel							

Correcta gestão de resíduos

Promova a reutilização e a reciclagem							
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Floresta

Proteja a floresta dos incêndios							
Promova o desenvolvimento da floresta							

Da concepção do produto ou serviços à gestão do resíduo

Avalie o ciclo de vida dos produtos e serviços sob a perspectiva do ambiente							
Pense no ambiente quando concebe os seus produtos ou serviços							
Facilite a utilização ambientalmente correcta dos seus produtos e serviços							
Crie um sistema de reciclagem ou reutilização alternativo							
Compense os impactes ambientais dos seus produtos ou serviços							

Compras sustentáveis

Implemente um processo de compras sustentáveis							
Defina requisitos de sustentabilidade a considerar no processo de compra							
Privilegie a escolha de produtos e serviços que tenham o Rótulo Ecológico							

7. Sociedade

Considerações gerais

Faça do envolvimento com a comunidade uma prioridade da sua empresa							
Instale a sua empresa em zonas pouco desenvolvidas social e economicamente							
Empreste as suas instalações							
Apoie o desenvolvimento sociocultural da comunidade local							
Apoie o comércio local							
Faça o balanço							

Mecenato e solidariedade

Faça doações de produtos ou serviços							
Considere a atribuição de donativos							
Encoraje a doação monetária por parte dos colaboradores							
Encoraje outros tipos de doações							

	Concluído	Em andamento	Podemos melhorar	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica	Observações/ Evidências
Incentive a doação de parte do imposto sobre rendimento							
Incentive a doação de sangue e medula							
Voluntariado empresarial							
Disponibilize informação							
Disponibilize tempo para voluntariado							
Ofereça apoio financeiro para estimular o trabalho voluntário							
Reconheça publicamente os colaboradores pelo trabalho voluntário							
Promova acções de voluntariado empresarial							
Envolve os gestores de topo							
Mobilize fornecedores e clientes							
Estabeleça parcerias com outras empresas							
Educação							
Ofereça apoio às escolas locais							
Envolve-se com as escolas e instituições da comunidade							

8. Mercado

Política de comunicação

Promova oportunidades de comunicação que apoiem causas sociais e ambientais							
Evite publicidade tóxica e enganosa							
Seja ainda mais exigente na publicidade dirigida a crianças							
Respeite a privacidade dos seus clientes							

Produtos e Serviços

Desenvolva novas oportunidades comerciais							
Assegure-se que todas as referências comerciais feitas aos produtos e/ou serviços da empresa são específicas, correctas, claras e completas							
Proíba o uso de técnicas comerciais anti-éticas							
Informe o mercado dos impactos dos seus produtos e serviços							

9. Fornecedores

Critérios de selecção de fornecedores							
Selecione uma rede de fornecedores socialmente responsável							
Comunique as suas expectativas							
Comprometa formalmente os seus fornecedores							
Monitorize as práticas acordadas							
Apoie o desenvolvimento							

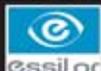
10. Avaliação e partilha do desempenho da empresa

Avale regularmente o desempenho da empresa no plano da responsabilidade social							
Partilhe o resultado da avaliação e obtenha comentários							

Patrocinio:



ESSILOR PORTUGAL



Apoio:

