



Guia Europeu sobre a Responsabilidade Social das Empresas



Índice

A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	1
NOTA INTRODUTÓRIA	1
PRÁTICAS EMPRESARIAIS NAS PME	2
A. COLABORADORES MAIS SATISFEITOS, MELHORES RESULTADOS	6
A.1 COMO SABE SE OS SEUS COLABORADORES ESTÃO SATISFEITOS?	7
A.2 CURSO DE CONSULTADORIA EM RSE	13
Boas - Práticas PEETERS-VERVOORT	13
B. O ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES	16
B.1 DE QUE FORMA OS COLABORADORES PODEM SER ENVOLVIDOS NA POLÍTICA DA EMPRESA?	16
B.2 BOAS-PRÁTICAS - PME DIRIGIDA POR FAMÍLIA DA REGIÃO	19
B.3 PROJECTO DE CONSULTADORIA SOBRE RSE	22
Boas - Práticas LS TRANSLATIONS	22
C. SEGURANÇA E HIGIENE NO LOCAL DE TRABALHO	25
C.1 ESTEJA BEM PREPARADO	25
C.2 ANALISE A SEGURANÇA DA SUA PME	25
C.3 ELABORE UM PLANO DE ACÇÃO	26
PROJECTO DE CONSULTADORIA EM RSE	27
Boas - Práticas - CENTRO DE CONGRESSOS PATERSPAND	27
D. RELAÇÕES DURADOURAS COM OS PARCEIROS DE NEGÓCIO	30
D.1 COMPREENDER A CADEIA DE NEGÓCIO	30
D.2 FORMULE OS SEUS PRÓPRIOS VALORES E DIVULGUE-OS	31
D.3 COMO É A SUA RELAÇÃO COM OS SEUS FORNECEDORES?	32
D.4 O QUE ENTENDE POR BONS FORNECEDORES?	32
D.5 CONHEÇA MELHOR OS SEUS FORNECEDORES ACTUAIS	33
D.6 ORGANIZE PERÍODOS DE TESTE FORMAIS E/OU INFORMAIS	34
D.7 MELHORE CONSTANTEMENTE A SUA PRÓPRIA ACTUAÇÃO	34
CURSO DE CONSULTADORIA EM RSE	35
Boas - Práticas - ALFA SOLUTION	35
CURSO DE CONSULTADORIA EM RSE	38
Boas - Práticas WINSON WATCH	38
E. DESENVOLVER RELAÇÕES DURADOURAS COM OS CLIENTES	40
E.1 TUDO COMEÇA COM UMA BOA RECEPÇÃO	40
CURSO DE CONSULTADORIA EM RSE	44
Boas - Práticas ZAP INTERNATIONAL	44
F. CONSTRUA UMA RELAÇÃO EQUILIBRADA COM A COMUNIDADE LOCAL	48
F.1 QUEM SÃO OS AGENTES?	48
F.2 COMO É QUE A COMUNIDADE VÊ O SEU NEGÓCIO?	49
F.3 DÊ UM PASSO EM FRENTE: SEJA UM PARCEIRO SOCIAL NO DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO	52
F.4 INFORME A COMUNIDADE DO QUE FAZ	53
G. PROTEGER O AMBIENTE	53
G.1 QUESTÕES AMBIENTAIS ACTUAIS	53
G.2 CONHECIMENTO DOS ASPECTOS AMBIENTAIS	54
CURSO DE CONSULTADORIA EM RSE	55
Boas - Práticas DEKETELAERE & PARTNERS	55
H. UM FUNCIONAMENTO EFICIENTE DA ENERGIA ELÉCTRICA	57
H.1 PENSE NO CONSUMO DE ENERGIA	57
H.2 USE UMA CADERNETA DE LEITURAS	57
H.3 COMO PREENCHER CORRECTAMENTE AS CADERNETAS DE LEITURA?	58
H.4 ANALISE O SEU CONSUMO DE ENERGIA DE FORMA CRÍTICA	58
H.5 TOME INICIATIVAS	58
I. MINIMIZAR OS RESÍDUOS	59
I.1. QUE FLUXOS DE RESÍDUOS EXISTEM NO SEU NEGÓCIO?	59
I.2. PREVENÇÃO DE RESÍDUOS	60
I.3 É MELHOR PREVENIR OS RESÍDUOS DO QUE PAGÁ-LOS	60
J. CASOS PRÁTICOS DE EMPRESAS PORTUGUESAS	61
J.1 A. SILVA MATOS, METALOMECÂNICA, S.A.	61



AEP

ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA

J.2 CASA ALVES – MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	66
J.3 F3M – INFORMATION SYSTEMS, S.A.	68
J.4 HOFESA – HOME FITTINGS DE PORTUGAL DECORAÇÃO LDA.....	72
J.5 MABERA – ACABAMENTOS TÊXTEIS, S.A.	74
J.6 MIAKI – HUMAN TECHNOLOGIES – CONSULTORIA, LDA.....	78
J.7 RIAL&PONTE.....	87

A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

NOTA INTRODUTÓRIA

De acordo com o Livro Verde “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, apresentado pela Comissão Europeia em Julho de 2001, por responsabilidade social das empresas entende-se a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas.

No âmbito do Conselho da Primavera de Março de 2005, a Comissão Europeia reconheceu que a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) pode *«contribuir de forma determinante para o desenvolvimento sustentável e simultaneamente reforçar o potencial de inovação e a competitividade da Europa»*.

Neste contexto, a Comissão reviu o trabalho realizado em matéria de RSE a nível comunitário, a fim de alinhar a sua abordagem com as prioridades e os métodos de trabalho da estratégia para o crescimento e o emprego.

Para uma maior promoção da RSE, a Comissão tem vindo a sugerir a realização de um conjunto de acções que contribuam para a adopção de práticas socialmente responsáveis pelas empresas.

E é neste contexto que a AEP – Associação Empresarial de Portugal participou no Projecto “Responsasse Entrepreneurship in SMEs”, apoiado pela Comissão Europeia, e liderado pela UEAPME - Union Européenne de l’Artisanat et des PME.

No âmbito deste Projecto internacional foi desenvolvido um conjunto de actividades destinadas às PME, com o objectivo de contribuir para o aumento da sua competitividade através de uma responsabilidade social activa.

Salientamos a organização de quatro *Workshops*, e a edição deste Guia em português que inclui alguns casos de boas práticas de PME portuguesas.

Este Guia, já editado numa primeira versão pelo parceiro belga, aborda a importância da responsabilidade social no sucesso económico das PME, e pretende ilustrar a diversidade de práticas de espírito empresarial responsável.

As empresas, embora tenham como objectivo primeiro a obtenção de lucros podem, também, contribuir para o cumprimento de objectivos sociais e ambientais através da integração da responsabilidade social no núcleo da sua estratégia empresarial e nos seus instrumentos de gestão.

A Responsabilidade Social é importante para as empresas, grandes ou pequenas, já que, através de produtos e serviços inovadores, de novas competências e do empenho das partes interessadas, podem melhorar o seu desempenho económico, ambiental e social a curto e a longo prazo.

PRÁTICAS EMPRESARIAIS NAS PME

As opiniões de 12 notáveis cientistas e filósofos relativamente à questão sobre os grandes desafios para os próximos 50 anos foram recentemente publicadas num jornal oficial e semanal.

O denominador comum entre as doze opiniões foi qualquer coisa como: “Todos sabem que o nosso modelo social, que coloca a dignidade humana em primeiro lugar e que promove a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento, está sob grande pressão”.

Todos os cientistas e filósofos argumentam a favor do apoio à preservação, ao reforço e à extensão do nosso modelo social.

A componente económica deste modelo social é referida como uma economia de mercado socialmente, eticamente e ecologicamente composta. Desde há alguns anos, o conceito de empresa tem vindo a evoluir de forma a corresponder a esta perspectiva social e económica.

A este modelo empresarial dá-se o nome de “responsabilidade social das empresas”.

Este interesse na responsabilidade social das empresas indica que o empresário ocupa uma posição importante na sociedade actual. Tal posição tem vindo a ser cada vez mais essencial à medida que os parceiros sociais se tornaram organizados, adquirindo poder de expressão e reconhecimento.

A nossa sociedade caracteriza-se pelo facto de tanto os políticos como a população em geral partirem do princípio que todos adoptarão um comportamento tão consciente e responsável quanto possível, nos postos e desenvolvimento do seu trabalho, com vista a uma sociedade e a um mundo qualitativos e sustentáveis. A apreciação de valores, o comportamento moralmente responsável, a dedicação às relações humanas e decentes bem como a um meio ambiente mais limpo, tais são as interpretações de boa cidadania hoje em dia.

O mesmo se aplica às empresas.

Espera-se que os empresários, bem como todos os outros grupos e parceiros sociais, adoptem um comportamento responsável. Deste modo, a responsabilidade social das empresas não consiste em fazer lembrar aos empresários as suas responsabilidades. O conceito de “responsabilidade social das empresas” serve como uma base para a estruturação e a interpretação da responsabilidade que a empresa adopta.

Naturalmente, tem sido exigido de forma repetida um exame credível no âmbito da responsabilidade social das empresas. Os empresários são avaliados em parte com base na medida em que são bem sucedidos em manifestar o seu comportamento responsável. De que forma é que o empresário o demonstra?

É, naturalmente, pela forma como actua na sua relação com os vários parceiros sociais. À medida que a empresa cresce, também crescem as necessidades de formalização e certificação. Os gestores de grandes empresas que actuam a nível internacional carecem das economias de escala das PME. As PME que aderem explicitamente à sua responsabilidade social podem assumir que mantêm frequentemente relações pessoais com os parceiros sociais.

Os seus esforços por vezes carecem da objectividade que existe na certificação através das auditorias. As PME nem sempre possuem a estrutura, nem os meios e prontidão, para se submeterem aos dispendiosos procedimentos de auditoria. Portanto, a responsabilidade social das empresas não se limita necessariamente aos custosos procedimentos administrativos e aos processos puramente formais. Pelo contrário, as PME devem ser encorajadas a fazer um esforço especial.

As PME têm uma economia de escala: a responsabilidade pessoal dos empresários coincide com as suas responsabilidades formais enquanto empresários. As relações económicas nas PME são também relações humanas. A responsabilidade social das empresas pode complementar estas relações sem qualquer esforço adicional.

O objectivo do presente guia consiste em estimular e apoiar os empresários das PME em reforçar as componentes social, económica e ecológica, mantendo uma boa relação com todas as partes interessadas. A ênfase neste manual é dada a práticas de funcionamento de empresas concretas, em resultado de inúmeras discussões realizadas ao longo do projecto desenvolvido pela UNIZO-VORMING e pela *Business & Society* com o apoio da Comunidade Flamenga (através da campanha TRIVISI) e do Fundo Social Europeu. Este manual deve ler-se como um guia. O leitor poderá seguir o exemplo dos seus colegas empresários de PME e, em vários casos práticos, encontrará instruções úteis para a criação de práticas empresariais concretas, sistemáticas e vantajosas de acordo com os princípios da responsabilidade social das empresas.

Nesta versão do Manual foram acrescentados exemplos de PME portuguesas que, pelas suas práticas de gestão, foram por nós consideradas como inspiradoras para outras PME.

Esta é a melhor forma de apresentar o poder das PME enquanto empresas socialmente responsáveis.

O QUE SIGNIFICA «RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS» PARA AS PME?

A responsabilidade social das empresas transformou-se no alvo do mundo empresarial e representa, sem dúvida, um dos GRANDES desafios para o futuro. Contudo, trata-se de um tema relativamente pouco divulgado entre as PME. O presente guia poderá ajudá-lo a iniciar-se no mundo da responsabilidade social das empresas.

Em resultado das reuniões de avaliação realizadas com gestores de empresas, podemos concluir que a responsabilidade social das empresas é descrita de diversas formas.

Do vasto número de definições, salientamos a que se segue:

«A responsabilidade social das empresas consiste em aplicar uma estratégia que integra de forma sistemática o impacto económico, ambiental e social de uma empresa na gestão da mesma».

A comunicação desta mesma estratégia, bem como a sua análise em colaboração com todas as outras partes interessadas (parceiros sociais, clientes, fornecedores, quadro de pessoal, governo), constitui uma parte essencial da responsabilidade social. Estes recursos devem obviamente ser 'traduzidos'.

Por esta razão, há um conjunto de aspectos a considerar a saber:

- De que forma é que as PME levam em conta os seus colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade local nas suas actividades diárias... e como é que este processo é gerido?
- De que forma é que as PME tentam otimizar o seu impacto positivo na sociedade? Quais são os valores mais importantes por parte das empresas?
- De que forma é que as PME integram as preocupações de carácter social e ambiental nas suas actividades?

O objectivo deste guia consiste em induzir o utilizador a ser socialmente responsável no contexto empresarial e a definir prioridades.

A responsabilidade social das empresas significa de igual modo o seguinte: desafiar o empresário a questionar-se sobre as operações da sua empresa e a contemplá-las numa perspectiva diferente.

Uma empresa só se preocupa realmente com a responsabilidade social empresarial quando assume as suas responsabilidades em três áreas centrais: a economia, a sociedade e o ambiente, analisa o impacto das suas operações nestas mesmas áreas e dá início a um processo de reflexão.

Saber “de que forma” é, portanto, importante. De que forma é que a empresa se ajusta ao mundo exterior? De que forma é que os aspectos económicos, sociais e ambientais são integrados por parte da empresa, com vista a um maior crescimento enquanto “empresa forte”? Esta integração de objectivos económicos, sociais e ambientais também pode implicar a necessidade de estabelecer acordos.

Os exemplos descritos neste guia demonstram, todavia, que o sucesso da empresa e a responsabilidade social não só andam de mãos dadas como se apoiam mutuamente.

Os exemplos de “boas práticas” referidos no presente guia constituem um recurso útil para convencer as PME do valor da responsabilidade social das empresas. Mas isto não serve apenas para as PME. O guia também é destinado às entidades que prestam serviços de apoio e consultadoria às PME. Entidades estas que também são confrontadas com o desafio de estimular e apoiar as PME em todo o processo da responsabilidade social das empresas, através de campanhas de sensibilização e de programas de apoio.

Este guia destina-se especialmente, mas não só, às PME com um quadro de pessoal com um número de colaboradores igual ou inferior a 30. Nestas PME são, normalmente, os próprios gestores da empresa que tomam este tipo de iniciativa. A

organização interna é em grande parte informal, o que requer uma metodologia apropriada. Não obstante, o que se pretende aqui é sobretudo inspirar. Recomenda-se que sejam utilizadas as propostas mais adequadas à situação das PME e que nela possam perfeitamente ser integradas. Foram efectuados estudos aprofundados de um conjunto de temas na base de um plano teórico, acompanhados de exemplos práticos nacionais e estrangeiros. Devido ao debate constante com as PME e à informação obtida através das mesmas, este guia constitui uma boa reflexão das necessidades reais das PME. O presente guia dá a conhecer a forma como dez empresas de sectores diferentes, formados e aconselhados por consultores da CommonSense, descobriram, interpretaram e quiseram implementar a responsabilidade social das empresas no seu desenvolvimento futuro. Cada uma destas empresas constitui um testemunho fascinante que poderá ajudá-lo a criar e definir a sua própria visão.

Este guia pode ser consultado de duas formas: seguindo a ordem temática apresentada no índice ou directamente à secção que visa a descrição de uma boa prática.

O GUIA SOBRE A RSE

A. COLABORADORES MAIS SATISFEITOS, MELHORES RESULTADOS

Importa saber qual é o grau de satisfação do pessoal da empresa pois são os colaboradores contentes que:

- Têm menos ocorrências de faltas por motivos de saúde ou com outras justificações;
- Estão mais motivados e mais facilmente se dedicarão a novos projectos;
- São mais leais e menos inclinados em sair da empresa;
- São indispensáveis nos processos de mudança ou nos períodos difíceis;
- São mais produtivos;
- São conducentes a um bom ambiente de trabalho.

Por outro lado, os colaboradores não satisfeitos:

- Estão menos motivados;
- Apresentam um mau desempenho de trabalho;
- Mais rapidamente faltarão “por motivos de doença”;
- Estragam o ambiente;
- Não cumprem deveres;
- Representam um peso no espírito de equipa;
- Não comunicam como deveriam.

Em suma, têm um efeito adverso na prestação de serviços e no desenvolvimento de negócio na empresa. Tal insatisfação poderá estar relacionada com uma combinação de factores.

Seguem-se alguns exemplos:

- Insatisfação relativamente ao emprego e à possibilidade de crescimento pessoal:
- Muita ou pouca variação nas tarefas, ou tarefas demasiado difíceis:
- Salário muito baixo, poucas regalias e/ou oportunidades de formação:
- Demasiados problemas pessoais para efectuar de forma correcta o seu trabalho.

Insatisfação quanto ao relacionamento interpessoal:

- Incompatibilidade com um ou mais colegas de trabalho;
- Tensão crescente entre nativos e imigrantes;
- Relacionamento difícil com o patrão;
- Não foi promovido, ou o seu trabalho não é valorizado;
- Necessidade de avaliação;
- Conflitos com clientes;

Insatisfação com o ambiente de trabalho:

- Pouco conhecimento sobre a política da empresa;
- Horários difíceis de cumprir;
- Problemas de saúde, sentimento de insegurança no oval de trabalho;
- Futuro incerto (por exemplo, na aproximação de demissões, reestruturações).
- Problemas com o estilo de liderança dos patrões, ou a própria cultura da empresa.

A.1 COMO SABE SE OS SEUS COLABORADORES ESTÃO SATISFEITOS?

1. CONHECIMENTO ATRAVÉS DE MEDIÇÃO

Nas empresas mais pequenas há um contacto contínuo entre o empresário e os seus empregados.

Nas empresas pequenas, os empresários acabarão por falar em sentimento de família. Mas tal como acontece em muitas famílias, as pessoas sentem-se por vezes infelizes. Manter um diálogo estruturado com todos os colaboradores como medida da sua satisfação é portanto um luxo desnecessário. Nem tudo pode ser discutido no escritório ou durante a hora do almoço. Uma discussão franca entre ambos ajudará a avaliar o ambiente de trabalho e o que realmente acontece com os colaboradores. “Eu sei qual é o grau de satisfação dos meus colaboradores porque falo com eles diariamente sobre trabalho e sobre as suas vidas privadas”.

Ótimo, mas... sabe mesmo se estão contentes ou não? Disponibiliza-se mesmo para verificar isso? Não estará a basear-se demasiado em suposições? Descuida-se facilmente com a pressão do trabalho, com o atendimento de chamadas, ou com um cliente à espera?

2. COMO É QUE LIDA COM ISTO?

Existem maneiras diferentes de determinar a satisfação dos seus colaboradores. De acordo com a cultura da empresa, a sua estrutura, organização, escala e/ou ambiente, poderá optar entre uma conversa pessoal, uma discussão em grupo ou um questionário.

A formação em Gestão de Recursos Humanos (GRH) da iniciativa da UNIZO (União de Trabalhadores Independentes e PME em Flandres Ocidental e Oriental) para as PME em expansão e o programa *SME Contact – KMO Contact* poderão servir de ajuda nesta matéria.

Assegure-se de que esta iniciativa seja divulgada atempadamente a todos os colaboradores, bem como aos que trabalham fora da empresa. Incentive os “pilares” na sua empresa a estimular os restantes colegas.

E, principalmente, faça ver que atribui muito valor à avaliação da satisfação profissional dos seus colaboradores.

Como é a cultura da sua empresa?

- Há contacto regular entre a administração e os colaboradores? Este contacto é feito através de discussões informais ou reuniões mais estruturadas?
- Organizam-se periodicamente discussões em grupo sobre temas específicos, ou isto raramente acontece?
- O contacto é aberto e honesto?
- As críticas são feitas de forma aberta?

Como é a estrutura e a organização da empresa?

- A empresa tem uma estrutura plana ou existe um coordenador de equipa ou um director de departamento que serve de elo entre a administração e o pessoal?
- Existe alguém responsável pelos recursos humanos que não pertença ao quadro de administradores?
- A maioria dos colaboradores desloca-se no terreno ou trabalha num único local fixo?
- Qual é a dimensão da empresa?
- Em que medida é que a relação entre a administração e os colaboradores é determinada pela dimensão da empresa?
- Existe uma relação directa com os colaboradores ou a comunicação é efectuada através de um órgão de gestão intermediário?

Como descreveria o ambiente de trabalho na sua empresa?

- O ambiente de trabalho na sua empresa permite uma avaliação da satisfação profissional dos colaboradores (ou não)?
- Há conflitos que possam de alguma forma influenciar a avaliação da satisfação profissional dos colaboradores?

3. OPTE PELO MÉTODO MAIS ADEQUADO

- Anunciar um sistema de avaliação da satisfação profissional dos colaboradores cria expectativas entre o pessoal.
- Assegure que tais expectativas sejam realistas.
- Defina prazos realistas (para quando é que espera os primeiros resultados?).
- Alerta-os para o facto de que não se pode alcançar tudo e que prioridade será dada às propostas elaboradas por um grande número de colaboradores.
- Envolve-se na apreciação dos resultados. Uma gestão que seja receptiva a *feedback* e preparada para dirigir a empresa com base nestes resultados, será muito mais eficaz.
- Torne claro que valoriza a colaboração deles.
- Informe de que modo será comunicado.

A DISCUSSÃO INDIVIDUAL

A vantagem de uma discussão individual é que permite obter um conhecimento mais profundo. Fica a conhecer melhor os seus colaboradores para que possa também aprender a avaliar correctamente o comportamento deles.

Não restrinja a discussão à avaliação do desempenho. Uma boa discussão só é possível se ambas as partes se disponibilizarem. Evite sentir-se atacado com demasiada facilidade, mas faça perguntas para perceber melhor o que a outra pessoa quer dizer. Permita que o seu colaborador fale de si mesmo. E, por último, mas não menos importante: no final, façam um apanhado da discussão em conjunto para assegurar que estão esclarecidos quanto aos assuntos abordados.

- **Deseja falar pessoalmente com um colaborador?**

Neste caso, indique a razão pela qual tenciona fazê-lo. Dê a conhecer com antecedência o que pretende discutir. É mais importante ainda: não permita que esta discussão se torne numa discussão sobre remunerações, porque aí a pessoa sente-se inclinado a falar menos abertamente. Não promova uma discussão sobre a satisfação profissional numa situação de conflito.

Afinal, você é e continua a ser o empresário. Opte pela discussão aberta num ambiente aberto. Mantenha-a de preferência em “território neutro” em vez de no seu escritório onde o telefone está constantemente a tocar e os colaboradores a entrar e a sair...

- **Prefere que seja outra pessoa a efectuar a discussão?**

Pode nomear um colaborador da empresa que seja da confiança de todos, ou pode ainda recorrer a um especialista externo através de uma empresa de gestão de pessoal. Diga aos seus colaboradores porque razão optou por recorrer a este consultor confidencial externo. Uma “auditoria” pode criar muita agitação. Deixe que a pessoa designada prepare um relatório confidencial que delinhe um quadro geral da satisfação profissional dos colaboradores na sua empresa e que contenha propostas de melhoria. Assuntos pessoais não deverão constar neste relatório.

AS DISCUSSÕES DE GRUPO

Uma discussão de grupo oferece aos colaboradores a vantagem de procurar resolver um assunto em conjunto e aplicar todos os seus conhecimentos e experiência profissional para chegar a determinadas conclusões e consequentemente, formular soluções. A desvantagem é que não se sabe onde tal discussão poderá levar. Ainda assim, uma boa discussão de grupo pode estimular o espírito de equipa. Um pequeno conselho: opte por um local fora da empresa para realizar discussões de grupo.

Os seus colaboradores passam o dia fora da empresa e sentem-se menos inibidos.

Tal também não desvaloriza o facto de uma discussão informal ser mais bem sucedida se for realizada de uma forma formal. Ou seja, distribua previamente um questionário entre todos os participantes ou peça a cada um que atribua uma pontuação a um conjunto de questões ou problemas prioritários.

Um ambiente que seja demasiado informal pode dificultar o processo de tomada de decisão formal. Isto é certamente válido se pretende que a discussão em grupo resulte em soluções e acordos concretos.

Se ainda não está habituado a levar a cabo discussões de grupo sobre a satisfação profissional, prepare com antecedência algumas linhas gerais sobre o objecto de discussão e nomeie, por exemplo, um mentor para orientar a discussão.

O QUESTIONÁRIO

A vantagem do questionário é que este permite ficar com uma boa percepção do grau de satisfação profissional dos colaboradores. Desta forma, é possível estabelecer prioridades de imediato e desenvolver acções com o apoio de todos.

Os colaboradores normalmente preenchem este tipo de questionário de forma muito honesta, especialmente quando é garantido o anonimato e quando os dados recolhidos forem usados de forma segura. Esta abordagem é mais demorada, mas constitui um método interessante para as PME com mais de 30 colaboradores.

Informe previamente os seus colaboradores da razão pela qual opta por um questionário e qual o objectivo do mesmo. Forneça uma lista de questões bem estruturadas e nomeie uma pessoa para detectar e eliminar qualquer possibilidade de

confusão por falta de clareza. Ou então, faça com que a equipa verifique e responda às perguntas sob a vigilância de alguém.

Ao formular questões abertas, receberá respostas abertas. Estas fornecem muita informação mas é mais difícil chegar a conclusões gerais.

As questões fechadas, com respostas tipo sim/não ou de escolha múltipla, oferecem uma visão mais clara dos assuntos que os colaboradores consideram importantes. Porém, há uma desvantagem: há pouco espaço para distinguir as respostas, o que pode ser resolvido disponibilizando mais espaço, para além das respostas fechadas, para comentários ou sugestões adicionais.

Poderá optar por fazer propostas aos seus colaboradores para as suas visões ou propor assuntos que devem ser trabalhados.

Em qualquer caso, elaborar um bom questionário é uma arte. Os pontos que se seguem são particularmente importantes.

- As questões que os colaboradores considerem tendenciosas ou as questões para as quais os colaboradores não reconheçam a relevância podem levantar suspeitas.
- Preencher um questionário não deve demorar mais do que 15 minutos.
- Se possível, faça você mesmo o teste previamente.
- Assegure o anonimato e a confidencialidade.
- Informe os seus colaboradores atempadamente e dê-lhes tempo suficiente para completar a lista.
- Uma forma de assegurar o anonimato total é distribuir os questionários em envelopes brancos. Prepare uma caixa onde os formulários possam ser depositados.
- Divulgue os resultados.
- E... não o faça sozinho! Consulte a opinião dos outros para elaborar o questionário.

4. QUE TIPO DE REGISTOS PODEM SER EFECTUADOS NUMA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES?

Pode optar por uma avaliação temática, ao longo de vários anos, ou por uma avaliação periódica global. Segue-se uma visão geral de eventuais temas que possam surgir, bem como os componentes que elas integram:

O emprego

A natureza das funções, o volume de trabalho, o ritmo, o horário, conciliar a família com o trabalho, a carga física, o grau de dificuldade, a disponibilidade de recursos adequados, as responsabilidades, a clareza nas tarefas a serem executadas, a variação no tipo de tarefas, o contacto com clientes, as oportunidades de carreira, a formação, a remuneração financeira e os benefícios extra.

As relações sociais

Incluem-se a colaboração entre colegas e equipas, a coordenação pelo superior directo, o contacto com clientes e fornecedores, o espaço para desenvolvimento pessoal, e a avaliação.

O ambiente de trabalho

A política e cultura da empresa, a organização do trabalho, a consulta/reuniões no trabalho, a segurança e saúde no trabalho, a comunicação, as políticas de mobilidade, a imagem da empresa, os valores visados pela empresa, a preocupação relativamente a questões ambientais e assuntos sociais.

As iniciativas e projectos específicos

Aqui poderá avaliar quaisquer iniciativas ou alterações feitas ou desenvolvidas ao longo do ano.

Atenção!

Não se limite a fazer perguntas, mas incentive os seus colaboradores a expor as suas próprias propostas de melhoria. Isto contribuirá para o apoio às propostas apresentadas.

Como se chega a conclusões e a propostas de acção?

Enquanto gestor da empresa, terá, logicamente, a tendência de prestar mais ou menos atenção a determinados assuntos visados na sua política de gestão. Quando os resultados da avaliação de satisfação dos colaboradores são processados, os pontos cegos podem tornar-se mais visíveis.

Um bom conselho: não faça uma análise sozinho, mas faça antes em conjunto com alguém que esteja familiarizado com assuntos relacionados com a gestão de pessoal. Permita que essa pessoa tenha acesso aos resultados e que elabore um pequeno relatório. Depois, formule a sua própria opinião. Naturalmente, lidará de forma confidencial com críticas no que respeita a um colaborador em particular, por exemplo, suspeitas de roubo, ameaça, intimidação e fraude. Estes problemas requerem uma abordagem pessoal.

Ao divulgar os resultados, comunique os mesmos sem mencionar nomes, com vista a manter o anonimato. São os resultados do grupo que contam. Pode detectar problemas que surgem de uma discussão individual ou de um questionário, mas enfatize sobretudo os problemas que são prioritários para o grupo. Lidará melhor com os problemas individuais nos processos de avaliação do desempenho e em reuniões de avaliação.

Atenção! Não ignore os problemas, mesmo que não concorde com um dado número de comentários.

Adoptar uma atitude aberta contra a apreciação crítica dos colaboradores é, por si só, desarmante.

Não tem de proceder a todas as alterações de uma vez só, mas é aconselhável que considere as recomendações. Pense, por exemplo, no seguinte:

- Os custos e benefícios da acção para a empresa e para os colaboradores.
- Os riscos que a empresa corre se nada for feito.
- A urgência com que certos problemas têm de ser tratados (tente lidar com eles rapidamente).
- Em que medida o actual sistema deve ser melhorado (informação mais clara, conformidade mais consistente) ou um novo percurso deve ser considerado.
- Quem na sua equipa poderá planificar e implementar as propostas?

O próximo passo fundamental é apresentar *feedback* aos colaboradores.

Eles terão, naturalmente, curiosidade relativamente aos resultados e às propostas futuras para uma solução oriunda da gestão. Por isso, prepare bem o *feedback*. Para este efeito, convoque todos os colaboradores no seu conjunto e disponibilize o tempo que for necessário. Deste modo, eles sentir-se-ão são mais valorizados e um importante contributo para a organização da empresa.

Apresentar *feedback* por escrito também é uma possibilidade, mas é mais superficial e, ao fazê-lo, está a negar aos seus colaboradores a oportunidade de exprimirem a sua opinião sobre os resultados e as propostas de melhoria.

Algumas regras de ouro...

Se pretende apresentar você mesmo os resultados, então, não tenha pressa em analisar os mesmos, faça todas as perguntas possíveis e adicionais para esclarecer determinadas advertências ou problemas, e assegure-se que toda a gente compreende do que se trata. Depois, tente procurar soluções. Se conseguir que a sua equipa pense em conformidade consigo, então já é um grande passo para se chegar a uma solução. Tente pensar você mesmo numa proposta e depois apresente-a aos seus colaboradores. Acima de tudo, explique de forma clara por que razão está a propor, ou não, uma determinada acção. Lembre-se de que a sua solução não significa, automaticamente, uma resposta à questão dos seus colaboradores.

Aqui vai uma dica: após a comunicação dos resultados, tente formar um grupo de trabalho para desenvolver propostas. Encerre a sessão com um plano de trabalho, para que se torne claro quem faz o quê e quando. Defina as responsabilidades. A conformidade com as propostas é muito importante. O contrário não seria plausível. É melhor apresentar uma proposta e concretizá-la do que fazer promessas que não levam a lado nenhum. Se a sua equipa ficar com a impressão que a opinião deles não faz qualquer diferença, eles não se pronunciarão e participarão com relutância em qualquer projecto subsequente.

Assim, desenvolver-se-ia uma cultura lastimável, que seria mais difícil de transformar numa cultura empresarial dinâmica e positiva.

Informe regularmente os seus colaboradores sobre o quanto se avançou com as acções planeadas. Sintetize-as num memorando e anuncie o quanto se progrediu (ainda em curso, resolvido). Faça circular esse documento pelos colaboradores, discuta-o numa reunião de trabalho, pendure-o ou disponibilize-o na rede interna, de forma a ser acessível a todos. Caso tenha constituído um grupo de trabalho, peça a alguém que elabore o relatório e que o faça circular entre todos os colaboradores da empresa, após a sua aprovação.

A. 2 CURSO DE CONSULTADORIA EM RSE

Boas Práticas (BP) PEETERS-VERVOORT

PEETERS-VERVOORT BVBA

NIJLENSESTEENWEG 262, 2270 HERENTHOUT.

ACTIVIDADE: CENTRO DE PLANTAS “PLANTENLAND”, SERVIÇOS DE JARDINAGEM E PAISAGISMO, MANUTENÇÃO DE PAVIMENTOS E JARDINS

O chefe da empresa é o empresário Paul Peeters.

A sua mulher dirige a Plantenland, em conjunto com mais quatro colaboradores. Doze funcionários efectivos trabalham na Manutenção de Jardins IPVO (em seis equipas de dois); este número é complementado por funcionários em regime de trabalho temporário e estudantes nos períodos de maior volume de serviço. Oito funcionários trabalham em jardinagem e paisagismo (dois na área de *design*, orçamentação, e planeamento e coordenação, sendo que todo o trabalho desenvolvido no terreno é assegurado por seis funcionários – em três equipas de dois.

Website: www.plantenland.be

Vejam, estou a crescer!

Uma história de motivação e comunicação. A Peeters-Vervoort foi criada em 1978 por Paul Peeters e a sua mulher, Maria Vervoort.

Inicialmente, era um viveiro de árvores, mas o negócio rapidamente cresceu devido à qualidade e à abordagem especializada. O viveiro foi sensata e sustentadamente expandido, o centro de plantas foi construído e o negócio também se especializou na construção e manutenção de jardins. Este ano, a Peeters-Vervoort tornou-se numa impressionante “empresa verde”. Por um lado, temos a Plantenland com mais de 25,000m² de verdura. Por outro lado, existe a departamento de paisagismo e de construção e manutenção de jardins (para espaços verdes públicos, empresas e habitações).

O negócio cresceu a um ritmo vertiginoso nos últimos anos. De igual modo, o trabalho tornou-se cada vez mais intensivo, aumentando, por isso, a pressão no trabalho. Esta pressão acrescida no trabalho tem também a ver com a protecção do ambiente. Na manutenção de jardins, os herbicidas nocivos são cada vez menos usados, aumentando, por isso, o número de inspecções de manutenção anuais.

Em 2015, os herbicidas perigosos serão oficialmente proibidos, o que irá contribuir ainda mais para o aumento do volume de trabalho.

O gestor da empresa nota que os coordenadores de equipa, bem como os colaboradores, consideram que é difícil de suportar este aumento de pressão resultante do acréscimo de trabalho. Tal facto acarreta, também, consequências na rotatividade do pessoal. Paul Peters apresenta de forma directa o problema: a motivação do pessoal e a comunicação com a liderança das equipas requer melhorias urgentes. Porém, o envolvimento dos colaboradores é elevado.

Recentemente, foram tomadas bastantes medidas para esse fim: entrevistas regulares de desempenho no trabalho, sessões mensais de consultadoria, um *briefing* diário, actividades de grupo e excursões, uma grande variedade de cursos e

acções de formação (incluindo o desenvolvimento de competências de comunicação e sociais), e a constituição de um grupo de trabalho de comunicação. Contudo, e de acordo com o gestor da empresa, a forma como estes factores se desenvolvem pode e deve ser melhorado.

De qualquer forma, um grande envolvimento dos colaboradores deveria originar um elevado nível de satisfação. Infelizmente, não é o caso, apesar da boa colaboração entre os próprios colaboradores, do entusiasmo dos colaboradores temporários (que mais tarde poderão integrar o quadro da empresa) e da diversidade bem sucedida.

O gestor da empresa pretende comunicar aos seus colaboradores, de todas as formas possíveis, que ele valoriza os seus esforços e contributos, por exemplo, participando nas sessões de formação e seminários, entre outros, através da rede Plato do Plano Estratégico Kempen e constituindo um grupo consultivo onde os colegas de gestão podem trocar experiências relativas à gestão e motivação dos colaboradores.

O plano: aumentar a satisfação através de uma melhor comunicação...

Ajudar a elevar a satisfação dos colaboradores é o principal objectivo do processo de consultadoria.

A questão é a seguinte: como se sentem os colaboradores relativamente à oferta do empreendedor; como é que eles vivem a sua actual situação de trabalho? Subsequentemente, poderão avaliar as acções que devem ser tomadas por forma realizar o objectivo.

Optou-se por um sistema de inquérito para avaliar a satisfação profissional dos colaboradores. Um dos elementos da administração foi nomeada coordenadora. Ela dará apoio na elaboração do questionário e na recolha e tratamento dos dados.

A única forma de saber é através da medição.

O gestor do processo começa por distribuir exemplos e modelos de questionários de satisfação profissional e dicas para um inquérito sobre a satisfação profissional dos colaboradores.

Ao gestor da empresa incumbe a tarefa de comunicar com os directores da empresa.

Nas sessões subsequentes, o questionário de satisfação profissional ganha cada vez mais conteúdo e estrutura. São escolhidos diversos tópicos relativamente ao trabalho em si, à organização do trabalho, à colaboração entre colegas e ao ambiente de trabalho, ao estilo de gestão existente, à confiança mútua e à visão do futuro. Um plano de implementação será, também, elaborado visando acordos em concreto sobre métodos de entrevista, planeamento e *timing*, processamento dos resultados e relatórios.

O inquérito é conduzido em grupos, sob a supervisão da coordenadora, que trata dos aspectos práticos, assegura a transparência de todo o processo e esclarece qualquer dúvida que possa surgir.

O consultor do processo também fornece dicas para uma comunicação orientada. O próprio gestor da empresa explica quais os objectivos e a intenção do inquérito. Deste modo, ele mostra o seu envolvimento e compromisso. Uma comunicação clara e transparente eliminará qualquer falta de confiança por parte dos colaboradores. O inquérito é primeiro apresentado aos directores e, posteriormente, na reunião de trabalho com o pessoal. Todos são informados desde a preparação inicial, o que estimula o envolvimento e constitui um "incentivo" à credibilidade. O *timing* e os acordos são comunicados de forma clara: de que forma e quando é que os questionários serão processados? Quando é que serão divulgados os resultados? Como é que esta comunicação irá decorrer? A todos os envolvidos neste processo é dada a

garantia de que serão informados dos resultados assim que o inquérito seja processado e, aconteça o que acontecer, serão tomadas medidas com base nos mesmos.

O consultor indica que é importante esclarecer que estas acções requerem um compromisso de todas as partes, bem como uma boa colaboração entre todos os que estão envolvidos no processo.

Para esse efeito, os colaboradores e directores terão de tomar a iniciativa e unir forças de tal modo que as más práticas antigas, como passar as responsabilidades, desapareçam e que a comunicação seja melhorada. Uma nova fé no futuro.

O resultado do curso de consultadoria é duplo: um questionário de avaliação de satisfação completo e um plano de implementação. O próximo passo será o tratamento e a análise dos dados e o estabelecimento de um plano de acção para o futuro.

À medida que as discussões com o gestor da empresa avançavam, tornou-se mais forte a covicção de que o termo “fé” era recorrente na abordagem dos problemas; fé na gestão e confiança na situação económica e no futuro da empresa. O medo e a incerteza em relação ao futuro também diminuem a capacidade dos colaboradores, do qual resulta o facto que a pressão positiva para um bom desempenho possa transformar-se numa espiral negativa. A relação entre os objectivos económicos e sociais também se torna evidente. Os resultados do inquérito terão de revelar a confirmação desta suspeita.

B. O ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

Os colaboradores que se sentem envolvidos na sua empresa ...

- sentem-se estimulados a pensar de forma criativa e a tomar iniciativas.
- estão mais rapidamente preparados para discutir erros abertamente e espontaneamente.
- apoiam os colegas na realização dos objectivos da empresa.
- são mais leais.
- desejam crescer e desenvolver com flexibilidade.
- transmitem confiança aos clientes, fornecedores, etc.
- constituem um valioso quadro de sondagem para a política da empresa.

Existem várias maneiras de envolver os seus colaboradores na política da empresa. Algumas serão referidas neste guia a título de exemplificação. Se elas podem ou não ser implementadas na sua empresa dependerá da natureza e das características do negócio (por exemplo, o número de colaboradores). Nem todos os exemplos poderão ser aplicados a todas as PME. Cabe-lhe a si avaliar e tomar uma decisão final.

B.1 DE QUE FORMA OS COLABORADORES PODEM SER ENVOLVIDOS NA POLÍTICA DA EMPRESA?

1. DÊ-LHES A CONHECER OS SUCESSOS DA EMPRESA

- Convoque uma reunião periódica com todos os colaboradores para informá-los sobre os objectivos estabelecidos para o próximo ano ou sobre os últimos desenvolvimentos (por exemplo, durante uma festa de Ano Novo na empresa).
- Os seus colaboradores sabem quais são os valores relativamente ao funcionamento da empresa que você, enquanto gestor da empresa, considera importante? Eis algumas dicas...
 - Tente tomar nota dos cinco valores mais importantes que defende. Seguem-se alguns exemplos de inspiração: a qualidade do produto, o espírito de equipa, o cumprimento com prazos de entrega, o contacto amigável com clientes, o respeito pelo ambiente, a participação dos colaboradores, o trabalho orientado para resultados, um bom ambiente de trabalho na empresa, uma empresa financeiramente saudável, etc.
 - Discuta estes aspectos com a sua equipa de trabalho.
 - Verifique a existência ou não de eventuais sobreposições e/ou diferenças.
 - Desenvolva um conjunto de valores com os quais todos concordarão. Defina cada valor e dê exemplos.
 - Pendure esta “carta de valores” na área de recepção, ou disponibilize-a no *website* da empresa.
 - Tente enquanto gestor da empresa dar o exemplo através da observância destes valores, ajustando-os sempre que necessário e dando regularmente ênfase e importância ao seu significado, incluindo em entrevistas.

- Os novos colaboradores são recebidos de forma correcta durante o seu período de adaptação?
 - Nomeie alguém da sua equipa para receber novos colaboradores e organizar uma pequena visita guiada no primeiro dia de trabalho.
 - Um mentor poderá acompanhar e orientar um novo colaborador durante um determinado tempo, responder às suas questões ou indicar-lhe a pessoa indicada, caso seja necessário.
 - O funcionamento da sua PME e os costumes do local de trabalho (horário de trabalho, intervalos, feriados, pedidos de dispensa, etc.) podem ser explicados num manual de acolhimento.
 - Nomeie um consultor de confiança a quem os seus colaboradores podem recorrer no caso de situações de intimidação, discriminação, abusos de confiança ...

- Os seus colaboradores vêem o resultado final do seu trabalho?

Apresente-lhes os projectos finalizados em que eles têm vindo a colaborar.

 - Elabore, por exemplo, um registo de trabalho com fotografias de projectos de construção concluídos, nos quais estiveram envolvidos. Disponibilize este registo na área de recepção de forma que todos possam ver.
 - Instale um computador na oficina de trabalho que mostre os mais recentes projectos acabados.
 - Faça com que os seus colaboradores saibam de que forma o cliente recebe o seu trabalho. Transmita os elogios também. Isso motiva.

- Divulgue com alguma regularidade um pequeno relatório sobre as decisões ou reuniões com administradores ou gestores de equipa, etc.

2. ESTIMULE A CONSULTA EM AMBAS AS DIRECÇÕES

- Enquanto gestor de empresa, comunique tanto quanto possível com os seus colaboradores.

Deste modo, colocar-se-á ao nível dos seus colaboradores, convidando-os a fazer comentários. Se um colaborador entrar no seu escritório para discutir um determinado assunto, disponibiliza-se para o fazer. Caso não venham ao seu escritório de livre e espontânea vontade, então tome a iniciativa e faça regularmente uma visita ao armazém, à oficina de produção ou às plataformas.

- Disponibilize a agenda/ordem de trabalhos da acção de consultadoria.

Dê aos seus colaboradores a oportunidade de contribuírem para a ordem de trabalhos, mostrando os pontos que gostariam de ver abordados. Nomeie uma pessoa para fazer circular uma lista de prioridades (por exemplo, um assistente) ou coloque uma pasta onde os pontos possam ser recolhidos. Estruture os pontos e determine a altura em que cada um será apresentado. Quando aplicável, peça mais informação na fase de preparação.

Informe a todos do *timing* para a próxima consulta com os colaboradores.

- Assegure-se que novas ideias e críticas sejam encaminhadas à pessoa mais indicada, ou seja, alguém que possa realmente fazer algo sobre o assunto.

Disponibilize uma caixa de sugestões/recomendações na área de recepção e convide as todas as partes com as quais trabalha para fazer uso dessa mesma caixa: tanto os colaboradores como os clientes, fornecedores, etc. Participe enquanto gestor de forma a reagir a cada sugestão dada.

- Comunicação de más notícias e gestão de conflitos.

Caso não seja possível considerar certas propostas ou promessas, informe os seus colaboradores com alguma antecedência e explique a razão pela qual não pode fazê-lo. Deste modo, estará a evitar ressentimentos e mal entendidos. Lide de forma discreta com a reestruturação iminente ou o despedimento colectivo. Apresente uma proposta de diálogo ou consulta.

Convide alguns colaboradores que estejam bem colocados no grupo para a negociarem uma proposta aceitável.

Caso os mal-entendidos sejam maiores e o diálogo se torne mais difícil, nomeie um mediador que tenha em vista, de preferência, tanto as necessidades da empresa como as dos colaboradores.

3. PRESTE ATENÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERNA

A COMUNICAÇÃO INTERNA CRIA COLABORADORES ENVOLVIDOS

Envolva os seus colaboradores na política da empresa da seguinte maneira:

- Mantendo-os regularmente informados.
- Assegurando-se que a mensagem que pretende transmitir é de facto compreendida.
- Comunicando a sua mensagem de forma respeitável.

FAÇA DA COMUNICAÇÃO INTERNA UM PONTO FIXO NA ORDEM DE TRABALHOS DE REUNIÕES COM OS COLABORADORES DIRECTOS

Consciencialize os colaboradores com quem trabalha directamente da importância da comunicação interna e ensine-os como transmitir a mensagem no local de trabalho. Diga-lhes quais os valores que quer ver traduzidos na comunicação da empresa.

FAÇA DA COMUNICAÇÃO INTERNA UMA PRIORIDADE CASO HAJA MUDANÇAS MAIORES NO HORIZONTE

Assegure-se de que o seu pessoal saiba de tais mudanças sempre através de si e em primeiro lugar.

DIRIGA A SUA COMUNICAÇÃO AO GRUPO-ALVO QUE PRETENDE ATINGIR

Assegure-se de que estão abrangidas todas as pessoas que pretendia abranger. Para o efeito, utilize diferentes meios de comunicação.

MANTENHA-SE RECEPTIVO A QUESTÕES E CRÍTICAS

Eis algumas sugestões para uma comunicação eficaz:

Assegure-se que a pessoa responsável pela comunicação interna é capaz de comunicar directamente consigo. Registe os diferentes grupos-alvo dentro da empresa e dirija a sua comunicação a eles (por exemplo, se um funcionário não tem endereço electrónico, pergunte-lhe qual a forma mais rápida de o contactar, e.g. encontrando-o no local de trabalho, deixando uma nota no quadro onde estão afixados outros avisos, ordens, etc., fazendo passar a informação pelos colaboradores, ...).

Comunique oralmente, de preferência, e prepare um documento por escrito para reforçar.

Trate os seus colaboradores como pessoas adultas e maduras e mantenha-se receptivo às suas questões, críticas e/ou comentários. Os directores de departamento ou coordenadores de equipa desempenham um papel fundamental na transmissão das suas mensagens aos colaboradores. Oriente-os neste processo e assegure que recebem formação adequada, se for necessário.

Implemente um procedimento de actuação que possibilite estas comunicações recíprocas.

Trabalhe proactivamente em comunicação eficaz com os seus colaboradores, e, desta forma, também estará a criar a boa vontade que é necessária.

B. 2 BOAS-PRÁTICAS - PME DIRIGIDA POR FAMÍLIA DA REGIÃO

PESSOA DE CONTACTO: REPRESENTANTE DOS RECURSOS HUMANOS (RH)

Passo a passo, também fará progresso!

Esta empresa do sector têxtil é considerada há gerações uma entidade bem conceituada na região de Kempen. Está em funcionamento há mais de oitenta anos e, desde então, muitas famílias têm trabalhado lá toda a sua vida. Ao longo dos anos, construíram-se relações duradouras com clientes e fornecedores. A sua actividade principal centra-se, desde sempre, na área das compras e vendas. A produção é centralizada no Extremo e Médio Oriente. A empresa criou a sua própria oficina de costura na Sérvia.

O sector está a rapidamente a evoluir e novos materiais foram também introduzidos gradualmente.

De momento, a fábrica é gerida pela terceira geração. A nossa pessoa de contacto é a mulher do gestor da empresa. Ela é responsável pela política de pessoal e desenvolve também funções na área das relações públicas e tarefas administrativas.

O envolvimento dos colaboradores como base para uma estratégia inovadora de gestão dos recursos humanos.

A empresa ocupa uma posição singular na Europa. A concorrência é praticamente inexistente e, por isso, a empresa pode perfeitamente aplicar os seus pontos fortes – tais como a flexibilidade e a qualidade. Os “problemas” encontram-se sobretudo na área da política de recursos humanos. Dada a sua experiência em grandes empresas enquanto pessoa responsável pelos recursos humanos, a nossa pessoa de contacto adquiriu uma noção clara daquilo que é entendido por “boa política de pessoal”. Porém, no contexto das PME, é necessário adoptar um estilo de recursos humanos totalmente diferente e, por isso, ela elaborou um plano geral da política de pessoal da empresa passo a passo. Também ocupa a posição de consultora e pessoa de contacto, o que agrada muito aos colaboradores.

O envolvimento do pessoal tem vindo a crescer solidamente ao longo dos anos. As propostas e questões são apresentadas espontaneamente tendo em consideração a situação na empresa. Mas a organização dos recursos humanos pode ser

melhorada. Ainda não existe um apoio estruturado aos funcionários de escritório. Os colaboradores recebem um pequeno *briefing* todas as manhãs e participam regularmente em discussões com o intuito de obter algum *feedback*. Em suma, a empresa está em fase de transição de uma política de pessoal mal ou pouco estruturada para uma política de pessoal bem estruturada e, portanto, mais profissional.

A pessoa responsável pelos RH já tomou um conjunto de iniciativas com este objectivo e também começou recentemente a elaborar o Manual de Funções. Ela está actualmente a pensar noutras medidas, mas para já falta-lhe a coerência e a visão de conjunto para as poder planear.

Os problemas na área das relações com fornecedores são analisados à parte. A questão prende-se com o tipo de condições de trabalho nas fábricas do Extremo e Médio Oriente se realiza. Estão referidos os critérios da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

A finalidade da consultadoria é apoiar a pessoa responsável pelos RH no desenvolvimento de políticas de pessoal de forma a torná-las mais profissionais face aos desenvolvimentos económicos no sector. O objectivo principal consiste na criação de um percurso de desenvolvimento estruturado e realista para acções futuras no que diz respeito à política de pessoal.

A finalidade subjacente continua a ser a participação dos colaboradores n uma abordagem estruturada de RH.

O primeiro passo será a pessoa responsável pelos RH passar a papel a estratégia que tem em mente. Qual é a imagem que tem acerca do caminho a percorrer? O que é que espera alcançar a curto e a longo prazo? Que passos é que considera que devem ser tomados para este fim?

O consultor, em colaboração com a pessoa responsável pelos RH, elabora uma estratégia de recursos humanos lógica e consistente com base na seguinte estrutura:

- **Porquê:** Percepção dos RH e dos objectivos a curto e médio prazo (o que é que pretende alcançar ao tornar os RH mais profissionais?)
- **O quê:** Definição das actividades actuais (introdução de novos instrumentos e processos de RH)
- **Como:** Elementos dos procedimentos associados à realização das acções (As acções são apropriadas à cultura da empresa?)

E de que forma serão introduzidos os novos instrumentos? Que papel ou papéis desempenham a pessoa responsável pelos RH, o gestor da empresa e o consultor externo de RH? Como são o planeamento e o *timing*?

Ao colocar questões fundamentais, o consultor está a elaborar um quadro sólido. Deste modo, a pessoa responsável do RH aclara o seu ponto de vista, organiza as suas ideias e aperfeiçoa a sua estratégia. Adiciona-se um novo elemento ao plano original: a evolução para a gestão de competências para os funcionários do escritório e para os operários. Opta-se por uma abordagem faseada que tenha em conta a cultura da empresa.

Nesta empresa já existe uma visão de gestão de competências orientada para o desenvolvimento. É dada aos colaboradores a oportunidade de adquirir novas experiências, apreender outras tarefas e receber formação.

Não existe nenhuma procura imediata para “a pessoa certa no local certo”, mas é antes tido em conta o desenvolvimento do pessoal. Em primeiro lugar, são avaliadas as competências do indivíduo, bem como a sua capacidade para desenvolver novas aptidões. A questão é: qual é a natureza das funções que melhor satisfaz as perspectivas e os interesses do colaborador?

Isto requer uma observação e avaliação diárias. Esta tarefa compete à pessoa responsável pelos RH, com o apoio de colegas e fornecedores (entenda-se: possíveis recursos). É perfeitamente possível, dada a pequena escala da empresa, os contactos diários e o *feedback* intercalar.

Ainda antes da conclusão da versão final da estratégia para os recursos humanos, a responsável pelos RH prefere tomar já um passo em frente para a fase de implementação. Ela estuda em conjunto com o consultor as tarefas realizadas pelos funcionários de escritório, e é feita uma descrição com base nas suas competências profissionais. O consultor aconselha também uma maior estruturação e chama a atenção para quaisquer elementos que estejam em falta. Deste modo, deve-se encontrar o equilíbrio entre a descrição de funções “ideal” e a realidade quotidiana da empresa.

A responsável pelos RH elabora um plano e o calendário para acções específicas. Em primeiro lugar, as descrições de funções serão reformuladas e todas as partes envolvidas apresentarão as suas opiniões, incluindo os colaboradores.

A curto prazo, o plano prevê formação para “efectuar avaliações de desempenho para o gestor da empresa” e o início do trabalho de consultadoria. Uma vez que não existe nenhum registo histórico na empresa relacionado com a área, opta-se sensatamente por uma abordagem “passo a passo”: informar as pessoas sobre novos desenvolvimentos na empresa.

Conjuga os objectivos económicos da empresa com o desenvolvimento da política de RH.

Infelizmente, o segundo tema – a avaliação das condições de trabalho quando procura novos fornecedores – parece ser inalcançável. Diz respeito sobretudo às grandes empresas que trabalham com subcontratantes. Colocar questões críticas é um assunto delicado e só iria provocar desconfiança. O gestor da empresa admite que aqui a empresa não tem qualquer impacto.

Assim, fazer pequenas alterações “passo a passo” parece ser a melhor estratégia. A estratégia de RH, que o responsável agora procura, constitui um processo a longo prazo, com uma abordagem estruturada e faseada, bem como com acções realistas.

A base para uma gestão de competências orientada para o desenvolvimento facilitará a implementação de outras acções de RH. Não obstante, o objectivo final é promover o envolvimento dos colaboradores.

A estratégia de RH não constitui por si só um projecto, mas deve ser integrada numa estratégia global. Pretende-se no futuro interligar os objectivos estratégicos e económicos da empresa com os objectivos de desenvolvimento dos RH.

Para a pessoa responsável pelos RH, o valor deste aconselhamento consiste no facto de que obriga a adoptar uma abordagem melhor estruturada. Na sua opinião, o aconselhamento constitui um excelente quadro de ideias. Fazer *brainstorming*, trocar impressões e colocar questões importantes, permitiu-lhe estruturar as suas ideias, determinar prioridades e, finalmente, virar-se para acções concretas.

B. 3 PROJECTO DE CONSULTADORIA SOBRE RSE

Boas - Práticas LS TRANSLATIONS

LS TRANSLATIONS BVBA, HEISTRAAT 62, 9100 SINT-NIKLAAS.

GERENTE: KRISTINA LIEBRECHTS

A LS Translations é uma agência de tradução especializada em traduções de e para todas as línguas europeias. A LST oferece serviços de tradução e interpretação a empresas, órgãos do governo e outras instituições, pessoas individuais e agências de tradução associadas. Kristina Liebrechts, a gerente da agência, é responsável pelo contacto com clientes e parceiros de negócio, bem como pela coordenação e planeamento de todos os projectos.

Os tradutores/intérpretes trabalham em regime de *freelance*, a partir de casa, e estão vinculados à LST por contrato a tempo certo. A relação de trabalho é descrita como

‘W.A.T.’: Working Apart Together (Trabalhando juntos, separados).

Website: www.LStranslations.be

Será que nós interpretamos de forma adequada o que os nossos clientes desejam?

Em 1990, Luc Slosse, especializado em edição de texto, iniciou um negócio por conta própria. Os pedidos de tradução surgiram gradualmente e daí nasceu a LS Translations. Em 1996, e devido ao rápido crescimento, a dividiu-se em duas empresas: a LS Translations (LST) e a LS Communication (LSC). Kristina Liebrechts é a gerente da LST. O gestor da empresa, Luc Sosse, é o seu marido e é o director da LSC. A LSC é uma agência de comunicação especializada no desenvolvimento e implementação de estratégias de comunicação. A agência encontra-se também activa na produção multimédia e está oficialmente licenciada para o efeito. Em 2003, a LSC obteve a certificação Q*For para instituições de formação e consultadoria.

A LST é reconhecida pelo Governo Flamengo como entidade formadora.

Ambas as empresas mantêm um contacto próximo e alinham as estratégias organizacionais uma da outra através de, entre outros, um retiro anual para planeamento. Os trabalhos de comunicação e de tradução geram-se de ambos os lados. Assim, eles trabalham frequentemente com os mesmos clientes ou parceiros de negócio.

Num “caderno de encargos” conjunto, as duas empresas declaram que se esforçam por assegurar qualidade, uma comunicação aberta (dizer o que fazemos), o cumprimento de prazos (fazer o que dizemos), e continuar a fazer aquilo em que são bons e manter um nível alto de reconhecimento dos clientes.

Como mantêm o cliente satisfeito?

A LS Translations pretende fornecer um serviço de tradução de qualidade superior, levado a cabo por tradutores profissionais.

Eles trabalham de acordo com o sistema de tradutor/revisor nativo. As traduções são rigorosamente verificadas em termos de precisão, estilo, terminologia, e, se necessário, recorrem a especialistas.

Com base na descrição dos seus métodos de trabalho com clientes, parece que os princípios descritos na missão da empresa foram aplicados na prática. Os parceiros de negócio são considerados pela empresa como “clientes estruturais”, organizações, tais como agências de imprensa que fornecem clientes, sobretudo empresas e autoridades governamentais.

Os pontos fortes aplicados pela LST fazem da empresa uma “boa prática” na área das relações com clientes. Enumeremo-las:

- A LST assegura uma tradução consistente e à medida, tal como especificado pelo cliente, utilizando ferramentas e procedimentos de qualidade para a gestão de terminologia (Software Trados). A LST alcançou o selo Native+. Trabalham com um glossário no qual o vocabulário específico de cada cliente é mantido separadamente.
- A gerente é a pessoa de contacto com os clientes.
- A qualidade do serviço prestado é comunicada aos clientes através de logótipos de certificação, entre outros aspectos.
- As expectativas do cliente são analisadas antecipadamente e a agência tenta satisfazer tais expectativas ao máximo. Por exemplo, se surgir um pedido de tradução para uma língua na qual a LST ainda não tenha tido qualquer experiência, eles estudam de imediato a possibilidade do pedido ser respondido. Deste modo, também vão adquirindo competências em novas áreas como, por exemplo, no que diz respeito às línguas do Leste Europeu.
- Vigora uma política de comunicação aberta face ao cliente, quanto ao preço, prazos de entrega, etc. O orçamento é enviado o mais rapidamente possível.
- A LST cumpre o que promete. Os prazos são cumpridos com rigor.

Os clientes demasiado exigentes são encorajados a formular expectativas mais realistas. Isto serve também para evitar sobrecarregar os colaboradores desnecessariamente.

As razões pelas quais os clientes escolhem a LST são, de acordo com a Kristina, a relação qualidade/preço e o prazo de entrega reduzido. Ela tem consciência do impacto positivo dos princípios e práticas da LST, mas está também atenta para aspectos que possam não ter sido considerados.

Além disso, ela expressa a sua preocupação no sentido de estabelecer uma relação mais permanente e duradoura com os clientes.

Ela pretende trabalhar activamente de modo a evitar perder o contacto com determinados clientes como, por exemplo, pode acontecer no caso de uma pessoa de contacto com a qual se mantém uma relação de confiança sair da empresa. O curso de consultadoria centra-se na seguinte questão: De que forma podemos garantir que as relações positivas com clientes e parceiros de negócio tenham um carácter permanente e duradouro? Isto requer, em primeiro lugar, normas quanto às relações com os clientes, mas ainda não existe qualquer estrutura sistemática disponível para isso na organização.

Para além disso, o objectivo consiste, também, em avaliar em que medida os envolvidos estão informados sobre a empresa e sobre novos desenvolvimentos/produtos.

A LST procura um sistema de registo da frequência dos contactos de clientes e deseja, de igual modo, implementar um procedimento para avaliar a satisfação do cliente. A realização de entrevistas por telefone ou questionários escritos (via e-mail), aquando da entrega de um trabalho de tradução, ou através de um contacto telefónico periódico, são algumas das várias possibilidades.

Com base nos resultados do questionário, outros passos podem ser dados para melhorar a prestação de serviços, tendo como resultado o estabelecimento de relações duradouras com os clientes. As “boas práticas” de outras empresas podem ser bastante educativas. Portanto, optou-se pela troca de experiências com outra empresa de serviços, uma empresa de informática.

Alfa Solution (ver mais à frente)

A Alfa Solution introduziu uma metodologia de questionário ao cliente interessante, integrada nos procedimentos de controlo de qualidade e pode, por sua vez, inspirar-se no *know-how* da LST na definição da sua missão e no estabelecimento de objectivos estratégicos. Esta “cooperação mútua” pode ter um valor adicional importante para ambas as partes. Antes do projecto iniciar, o consultor promove o contacto entre as duas empresas.

A Kristina Liebrechts da LST e o Luc Slosse da LSC trocam experiências com Danny Wullaert da Alfa Solution sobre questões relacionadas com a satisfação do cliente. Apesar de ambas as empresas terem actividade em áreas muito diferentes, eles partilham um conjunto de preocupações como, por exemplo a sensibilização do cliente, a gestão de pedidos urgentes, etc....

A Alfa Solution disponibiliza para consulta os documentos que utiliza para medição sistemática da satisfação do cliente. Esta informação é avaliada, juntamente com a recomendação da CommonSense, no que respeita ao estabelecimento de relações com os clientes.

No entanto, a LST e a LSC já levaram a cabo um número de acções, no âmbito da certificação Q*, tais como um boletim informativo, brindes, etc.

O retiro anual de planeamento estratégico com a LSC é o momento ideal para a LST colocar novas acções no papel e tratar dos preparativos. O consultor do processo assegura que é efectuado *feedback* na fase final.

Relações duradouras, relações eficazes!

A acção que a LST pretende levar a cabo está relacionada com o que eles já estão a fazer neste momento e complementa as suas actividades. Encaixa-se perfeitamente na visão estratégica e na missão da empresa, em que “o nível de reconhecimento” é o tema principal nas relações com clientes.

Será enviado quatro vezes por ano, um ‘Flash’, ou boletim informativo, juntamente com uma factura ou formulário de encomenda, contendo informação considerada importante para actuais e potenciais clientes, tal como: notícias relativas à própria empresa, a publicação de novos dicionários, etc. Adicionalmente, será distribuída uma ‘LS info’ duas vezes por ano a uma selecção de empresas do *Top Trends 30,000* (uma base de dados de empresas largamente consultada na Bélgica).

Estas acções acarretam um duplo objectivo: atrair novos clientes e informar melhor os clientes actuais, e conseguir de uma forma concreta e eficaz não perder de vista os clientes e desenvolver ainda mais as relações duradouras com os mesmos.

Um projecto de escala ainda maior e a desenvolver a longo prazo, é a informatização dos processos de trabalho, através do qual todos os clientes, coordenadores, tradutores e revisores envolvidos recebem as respectivas tarefas e responsabilidades. Esta informatização oferece muitas vantagens: um volume de trabalho mais suave, percursos de trabalho mais curtos, uma maior participação de todos, um planeamento do trabalho melhorado, tempo economizado para os tradutores e revisores, uma coordenação mais eficiente e, para os clientes, uma melhor percepção do estado das tarefas. Através de uma comunicação rápida e transparente, as relações duradouras podem agora ser trabalhadas de forma sistemática. Além do mais, este procedimento operacional também oferece uma vantagem económica. Existe uma forte possibilidade que a LST possa agora alcançar uma liderança significativa face a outras agências de tradução.

C. SEGURANÇA E HIGIENE NO LOCAL DE TRABALHO

Uma boa política de pessoal baseia-se na segurança e na higiene no local de trabalho. Lide com estes aspectos de forma activa. Assegure-se que conhece bem os riscos das actividades desenvolvidas na sua empresa e que os tem totalmente sob controlo. Tomar uma posição passiva pode ser negativo, tanto para os seus colaboradores como para a própria empresa.

Quais são os passos que deverá tomar para realizar correctamente uma análise de risco?

C.1 ESTEJA BEM PREPARADO

- Verifique se existem códigos ou normas de boas práticas no seu sector de actividade que possa utilizar como linhas de orientação.
- Constitua um grupo de trabalho em que esteja sempre presente um colaborador com experiência que conheça bem, tanto o equipamento como as condições de trabalho.
- Solicite apoio ao seu consultor interno e externo nas questões de segurança.

C.2 ANALISE A SEGURANÇA DA SUA PME

- Identifique os perigos: prepare uma *checklist* para identificar os riscos. Faça uma lista dos pontos mais importantes e pergunte a si mesmo quais são os riscos para cada um.
- Esta lista será mais melhor elaborada por uma pessoa que esteja familiarizada com o equipamento e as condições de trabalho.
- Faça uma planta das instalações e das máquinas e indique o local onde as pessoas estão colocadas.
- Analise as eventuais consequências: faça um visto nos pontos da *checklist* que exigem mais atenção, e aplique o método “E-SE”: faça um *brainstorming* sobre todos os acontecimentos possíveis e averigüe o que poderá acontecer se estes realmente acontecerem. Defina acontecimentos indesejados e as suas possíveis consequências. Pense no eventual impacto na segurança e higiene de todos os envolvidos, não apenas os colaboradores, mas também a vizinhança e o ambiente.
- O nível de risco é determinado pela possibilidade do que venha a acontecer e os danos provocados. Não pense apenas nos danos humanos, mas também nos possíveis efeitos ambientais dentro e fora da empresa.
- Verifique se a segurança existente é suficiente ou se necessita de melhorias.

C.3 ELABORE UM PLANO DE ACÇÃO

1. Veja quais são as acções ideais que garantem segurança. Preste atenção sobretudo aos riscos que são mais prováveis e que possam ter um impacto maior. Tome medidas para reduzir os riscos, prevenir danos ou limitá-los.

Seguem-se alguns exemplos:

Prevenção de risco: que medidas são necessárias para reduzir os perigos. Por exemplo, substituição de maquinaria.

Prevenção de danos: por exemplo, instale uma barreira de protecção contra quedas em altura para os colaboradores que trabalham a uma altura considerável.

Limitação dos danos: por exemplo, elabore um plano de emergência; promova acções de formação de primeiros socorros.

Ao analisar estas medidas, esteja atento a novos riscos. Pense, por exemplo, no acompanhamento médico de forma a controlar a situação de higiene no trabalho.

Envolva os seus colaboradores na análise e procura de possíveis soluções.

- Quais são os riscos aos olhos dos seus colaboradores?
- Como é que eles avaliam estes riscos?
- Como é que lidam com os mesmos?
- Que abordagem é que estão a propor?

2. Comunique estas acções e integre-as nas suas sessões de formação. Assegure-se que todos os envolvidos estão actualizados sobre quaisquer mudanças.

3. Siga de perto as suas acções e avalie-as regularmente. Analise os incidentes e tome imediatamente medidas caso certos acidentes ou problemas surjam repetidamente.

PROJECTO DE CONSULTADORIA EM RSE

Boas Práticas - CENTRO DE CONGRESSOS PATERSPAND
VZW HET PATERSPAND, CONGRESS CENTRE, PATERSSTRAAT 10, 2300
TURNHOUT
10 COLABORADORES. GESTORA DA EMPRESA: SUZY MAES. WEBSITE: www.paterspand.com

“Os monges podem viver sem parceiros. Mas a Paterspand não.”

A Paterspand em Turnhout é há anos uma empresa bem conceituada nos círculos sociais e culturais de Turnhout e na sua área envolvente.

O centro de congressos combina a arquitectura original de um antigo mosteiro Franciscano com uma estrutura contemporânea de vidro e aço, arrojada e imponente.

Em 1997, a Paterspand começou a crescer, em resultado do trabalho de Suzi Maes em colaboração com um parceiro de negócio.

Desde então, a VZW Het Paterspand tornou-se, por si mesma, num centro de congressos e de reuniões onde colaboradores entusiastas lutam por uma organização impecável de seminários e congressos, feiras e apresentações de produtos, eventos de empresas, bem como festas privadas. Para além das actividades de “empresa para empresa”, a Paterspand também está activa na área de “empresa para cliente”, por serem proprietários da cafetaria no De Warande Cultural Centre.

A VKW Kempen é o proprietário e o co-ocupante do edifício Paterspand. A empresa de gestão de pessoal e os serviços médicos para empresas da VKW também estão localizados no mesmo sítio.

Com uma localização central, uma bela arquitectura, uma infra-estrutura moderna, alojamento espectacular, clientes satisfeitos... o futuro da Paterspand parece estar assegurado. Mas, a gestora da empresa, Suzy Maes, é visionária. A sua visão consiste numa perspectiva mais alargada e o seu objectivo é duplo:

Salvaguardar e aumentar a relação custo-benefício com um produto de alta qualidade e, adicionalmente, ajudar a concretizar os objectivos sociais das instituições com as quais a Paterspand tem contactos directos. A Paterspand possui todos os pontos fortes necessários para atingir esses objectivos, mas há um problema: os custos operacionais são elevados. Os custos com o pessoal e o I.V.A. elevado estão a esmagar o lucro e existe a competição com instituições que oferecem serviços semelhantes – centros de congressos, hotéis e empresas de *catering*. A construção de um segundo pódio no De Warande e a possibilidade de baixarem o I.V.A., criam perspectivas favoráveis para o crescimento, mas o espaço do próprio edifício e a relação com as instituições instaladas na Paterspand ainda não estão suficientemente optimizadas.

É necessário usufruir das mais valias do centro de congressos. A localização única, a Internet sem fios, a localização central no Benelux, o serviço de qualidade orientado para o cliente, constituem alguns exemplos que devem ser divulgados a um público mais alargado.

Há que pensar e agir além-fronteiras. A marca deve tornar-se mais conhecida.

A Paterspand deve tornar-se uma referência para todos os que organizam congressos, feiras, apresentações de produtos e festas... Resumindo, é necessário adoptar uma abordagem estratégica faseada.

Rumo a uma nova perspectiva de futuro.

O desenvolvimento de um plano de marketing é a primeira fase do curso de consultadoria projectado para a Paterspand. O ponto de partida é o estabelecimento de relações duradouras com clientes através da responsabilidade social da empresa. Este projecto é, portanto, ambicioso. Por um lado, temos o aspecto económico: como podemos tornar as operações correntes mais lucrativas? Aliás: como pode a capacidade da Paterspand ser mais bem aplicada? Por outro lado, temos o ponto de vista social: como estabelecemos relações com parceiros competentes, respeitando a sua visão e os seus valores? Por outras palavras: o plano de marketing tem que incluir um projecto social mais alargado.

Em busca de clientes e parceiros de interesse.

O plano é simples. A Paterspand tem de centrar-se nas grandes empresas com mais de 1,000 colaboradores, não só nas zonas contíguas mas também fora delas, na Flandres e na região sul dos Países Baixos. Ao mesmo tempo, deve reforçar laços existentes com organizações e parceiros suplementares dentro e fora da região. O que significarão estes parceiros para a Paterspand e o que pode a Paterspand significar para eles?

O primeiro passo é verificar se, tanto no centro e como nos arredores de Paterspand, novas parcerias podem ser estabelecidas, e se essas relações podem ser reforçadas. No plano de marketing inclui-se uma análise da base de dados de clientes actualizada, o que constitui uma excelente base de discussão com novos parceiros. A VKW (Associação de Empresários Cristãos), em Kempen, é um exemplo concreto.

Uma conversa com eles pode levar a uma melhor colaboração, bem como à criação de novas redes com um valor social acrescentado que responda aos objectivos económicos de ambas as partes. Eles são a chave para dar início ao diálogo, por exemplo, promovendo as organizações conjuntas de congressos e seminários. Durante o curso, o plano de marketing será ajustado com a ajuda do consultor de modo a indexar e analisar a base de dados de clientes, de acordo com o sector de actividade, e as características geográficas e comportamentais.

O tempo e os recursos são limitados. Por isso, optou-se por uma abordagem faseada.

A primeira fase antecipa o contacto pessoal com as grandes empresas da região. Deste modo, os parceiros próximos podem estar envolvidos. Falamos, assim, da criação de uma rede ao nível da Paterspand. O contacto entre a VKW e uma associação de trabalhadores Holandesa oferece, por sua vez, perspectivas interessantes para a Paterspand. O objectivo económico da empresa é um tema particular. Alguns obstáculos têm de ser ultrapassados de modo a por em prática o plano de marketing. A mão-de-obra é insuficiente para angariar clientes directamente. Há falta de *know-how* e de meios técnicos para levar a cabo actividades promocionais bem sucedidas. Mas, pode recorrer-se a outros consultores fazendo uso dos *vouchers* de consultadoria. Tais propostas têm algumas implicações financeiras. Porém, a solução é bastante evidente.

Tente aumentar os recursos, colaborando com parceiros que partilham a mesma visão de uma prestação de serviços de qualidade.

Assim, chegamos à segunda fase do projecto: a criação de uma rede a nível regional.

O Centro Cultural Warande é um contacto próximo óbvio. Através do centro cultural, a Paterspand aproxima-se das associações, do sistema de ensino, etc... e pode criar-se algum valor social acrescentado. Um outro potencial parceiro é a empresa de serviços de *catering* que partilha a visão de qualidade da Paterspand, e com a qual já existe uma colaboração.

Desta forma, o plano de marketing é parte integrante de uma entidade maior que cria um valor real acrescentado para todas as partes interessadas. Combinam-se as forças.

Uma nova área, que surgiu ao longo do projecto, diz respeito ao aumento do apoio à Paterspand no sector da restauração/catering. Para Suzy Maes, não há dúvida: a responsabilidade social das empresas significa assegurar as actividades de uma empresa com um ritmo de trabalho intensivo, através de uma contabilidade transparente, um estatuto abrangente para o pessoal, etc. O negócio da restauração/catering deverá unir forças através da troca de *know-how*, conhecimentos e experiências na área de marketing, da realização de compras comuns, da utilização do mesmo software e do mesmo sistema de marcação de reservas, da mesma abordagem de problemas com o pessoal, e seguir a mesma norma de qualidade...

Ela propõe procurar parceiros que possam exercer influência na política e representar outros empreendedores, tais como: associações de empresas de hotelaria e restauração com o seu centro de formação, o Ministério da Economia, a UNIZO, entre outros.

A proposta está incluída no plano de consultadoria sob o título “responsabilidade social das empresas a nível sectorial”. Esta constitui também a última fase do plano de marketing: a criação de uma rede a nível sectorial.

Suzy Maes decidiu dirigir-se aos parceiros da região para propor iniciativas concretas a desenvolver no futuro.

Um novo passo em direcção a uma responsabilidade social maior no sector da hospitalidade.

O plano de marketing da Patersplan foi finalizado durante o plano de consultadoria.

O plano identifica quais os mercados a empresa pretende abordar e de que modo os potenciais clientes podem estar incluídos.

Este ponto faz parte de um processo muito maior, no qual as alianças com outros potenciais parceiros estarão incluídas. O objectivo destas alianças consiste na integração de objectivos económicos e sociais.

Durante a sessão de consultadoria verificaram-se progressos consideráveis. Alguns aspectos da estratégia inicial de marketing foram postos em questão e ajustados de forma crítica, e estabeleceram-se prioridades claras. Durante a discussão, surgiram novas percepções que foram integradas no plano de marketing faseado. Em suma, o simples objectivo económico foi excedido. Criou-se uma base para promover o apoio, tanto regional, como sectorial.

E, acima de tudo, abriu-se a possibilidade de incluir na agenda a responsabilidade social no sector da hotelaria e restauração.

D. RELAÇÕES DURADOURAS COM OS PARCEIROS DE NEGÓCIO

Cada vez mais PME trabalham com clientes e fornecedores de diferentes partes do mundo, sendo, por isso, confrontadas com o foco crescente nos aspectos ambientais e sociais. As ONG e outros grupos de interesse observam as actividades das empresas de uma forma ainda mais rigorosa. Devido ao desenvolvimento extremamente célere da sociedade de informação, elas podem agora expor imediatamente os incidentes ou as más práticas que acontecem em todo o mundo.

Pressionadas por este desenvolvimento, as grandes empresas pretendem cada vez mais compreender a cadeia de negócio na sua totalidade e, adoptando procedimentos de compra, influenciam a política interna ambiental e social dos seus fornecedores.

Trata-se de ter controlo e evitar as más práticas para não danificar a reputação.

D.1 COMPREENDER A CADEIA DE NEGÓCIO

Analise a sua posição na cadeia de negócio. Se implementar a sua própria marca no mercado e dominar todo o processo, terá obviamente mais influência na cadeia. Se for um retalhista que maioritariamente importa produtos finais e os vende, então esse não será o caso. Pode fazer um diagrama dos riscos ambientais e sociais mais importantes dentro da cadeia.

Indique quais os factores em que a sua empresa se pode influenciar a si própria.

Tome também em consideração pontos sociais cruciais típicos do seu sector de actividade. As empresas do sector têxtil preferem estar atentas às condições de trabalho nos países de produção.

Temas como o trabalho infantil são relevantes para este sector. Das empresas da indústria de embalagens ou do sector da energia espera-se que atendem nos assuntos ambientais.

Em alguns serviços e produtos não é tão fácil a determinação das cadeias de negócio.

É, no entanto, útil verificar quais são os elementos na cadeia pelos quais é responsável e que influência pode exercer nas cadeias a montante e a jusante.

Para as empresas com uma cadeia de negócio longa e complexa, quer sejam activas na parte inicial (ex.: química), no meio (ex.: actividades logísticas) ou na parte final da cadeia (ex.: venda de produtos electrónicos, venda de carros), é importante ter uma visão da sua sustentabilidade. O facto de cada vez mais se recorrer à contratação externa e à subcontratação não torna, de forma alguma, esta tarefa mais fácil. É essencial que se discutam as consequências específicas de certos produtos e serviços.

A definição mais abrangente da cadeia de negócio inclui todas as actividades desde a extracção de matéria-prima até à entrega ao cliente, a saber:

- Aquisição (extracção de matéria-prima, produtos semi-acabados, produtos finais, energia...)
- Desenvolvimento de produtos (criação de ideias para novos produtos).
- Processo de produção.
- Transporte (matéria-prima, produtos semi-acabados, produtos finais). Distribuição e entrega ao cliente.

Na análise da cadeia de negócio, são importantes as questões ambientais, sociais e éticas. Neste contexto, analise os seguintes pontos:

- O uso de matéria-prima natural
- O papel da empresa na comunidade local
- As más práticas
- Os resíduos
- O trabalho infantil directo e indirecto nos países em vias de desenvolvimento
- As emissões
- O investimento na educação e formação
- A discriminação com base na raça, sexo ou religião
- O aquecimento global
- Os salários, horário de trabalho
- O consumo de energia
- A privacidade dos colaboradores
- A perda de biodiversidade
- As radiações nucleares
- A comercialização irresponsável (ex.: direccionada a crianças)
- A desflorestação
- O apoio a regimes violentos
- A honestidade, confiança e respeito nas relações de negócio
- O suborno e corrupção

D.2 FORMULE OS SEUS PRÓPRIOS VALORES E DIVULGUE-OS

Antes de declarar os seus objectivos enquanto gerente de negócios de uma PME na colaboração com os seus fornecedores, deve estabelecer primeiro o que considera ser importante nessa relação.

Tente contribuir para a cadeia e negócio e faça esse exercício com alguns dos seus colaboradores.

- Por exemplo, solicite a cada um dos seus colaboradores para listar os cinco valores que ele ou ela considere mais importantes na relação com os fornecedores.
- Agrupe-os e tente dessa forma construir um conjunto de valores.
- Em conjunto discuta a forma como a sua empresa poderá traduzir esses valores para a cooperação com os seus clientes, fornecedores e colaboradores.
- Verifique que ajustamentos serão necessários de forma a convergir (mais) para esses valores.

Como gerente de negócios de uma empresa mais pequena nem sempre é possível influenciar os fornecedores. O que pode fazer é:

- Tornar claro quais são os valores que apoia e comunicá-los de forma transparente aos seus actuais e potenciais parceiros na cadeia de negócio. Junte uma carta ou uma brochura na troca de correspondência com os seus fornecedores informando-os dos mesmos. Em alternativa, expresse as suas expectativas e objectivos num depoimento ambicioso que pode ser incluído na sua página de Internet ou no manual de procedimentos.
- Debata assuntos delicados com os seus fornecedores antes que surjam os problemas.

- Assegure-se de que as pessoas que tenham contacto mais frequente com os fornecedores (compradores, representantes) compreendem realmente o que significam esses valores.
- Juntamente com os seus colaboradores pense nos possíveis dilemas com os quais os seus compradores poderão ser confrontados. Comece com exemplos práticos, concretos e identificáveis.

D.3 COMO É A SUA RELAÇÃO COM OS SEUS FORNECEDORES?

É melhor trabalhar bem com poucos fornecedores do que manter um contacto superficial com muitos. Pense sobretudo em “aquisições vitais” como bens de investimento (equipamentos, maquinaria e computadores) e serviços de sub-contratantes. Um conselho: analise os fornecedores com os quais está a trabalhar e de que forma é que a relação mútua pode ser influenciada.

As perguntas que se seguem podem ajudá-lo a obter uma visão clara sobre este assunto:

- De que fornecedor é mais dependente? E vice-versa, em que fornecedor tem maior influência?
- Até que medida muda os seus fornecedores?
- Já tem fornecedores que lhe estabeleçam condições na área da qualidade, ambiente e códigos de comportamento social? Ou, por outro lado, a sua empresa já estabelece essas condições aos fornecedores?
- Que tipo de contacto tem com os seus fornecedores? As entregas efectuem-se com base em condições *standard*? Ou a colaboração vai mais além e permite condições especiais?

A lista pode constituir a base para a selecção e avaliação dos seus fornecedores. O objectivo é duplo: compre exclusivamente a fornecedores de confiança e fomenta o diálogo entre o fornecedor e a sua empresa.

D.4 O QUE ENTENDE POR BONS FORNECEDORES?

Defina o que espera a sua empresa do fornecedor ideal. Comece por situações do passado que preferia que tivessem sido diferentes.

Analise para além da questão da relação preço/qualidade. Faça uma lista de prioridades e critérios que considera fundamentais para uma boa relação com o seu fornecedor. Envolve também os seus colaboradores nestas conversas, eles têm por vezes outra visão das situações decorrente do contacto diário com os fornecedores.

Ficam aqui já algumas sugestões para o inspirar:

- Preço.
- Manter-se actualizado com a informação de mercado actual (conhecimento de novos materiais).
- Prazo e condições de entrega.
- Características específicas dos produtos/serviços.
- Flexibilidade e *feedback* ao lidar com observações e reclamações.
- Os resultados da entrega de uma amostra.
- Possuir um sistema de qualidade.
- Possuir selos de qualidade.
- Referências que evidenciam experiência.

- Uma atitude aberta e honesta relativamente ao impacto ambiental e social dos produtos e serviços.
- Participação em projectos sociais ou ecológicos.
- Possibilidade de visitar potenciais fornecedores.
- Reparação/serviço após-venda (se relevante).

Use estes critérios para avaliar os seus fornecedores actuais e pré-qualifique os novos fornecedores.

Tente, também, tomar em atenção os interesses do seu cliente. Se os seus clientes grandes considerarem essencial os aspectos ambientais ou sociais do seu produto, a influência sobre os seus fornecedores torna-se ainda mais importante. Analise porque é que certas empresas escolhem a sua.

D.5 CONHEÇA MELHOR OS SEUS FORNECEDORES ACTUAIS

Existem diferentes possibilidades, se perceber que tem pouca informação para avaliar os fornecedores. Pode, por exemplo, convidá-los para um «Dia Aberto para Fornecedores».

Desta forma pode conhecê-los de uma maneira mais informal e ainda explicar a sua política e a sua visão relativamente a tendências futuras.

Troque conhecimentos e experiências relativamente à forma como pretende lidar com as questões ambientais e sociais na sua empresa.

Permaneça aberto a sugestões por parte dos fornecedores e pergunte se eles teriam interesse em informá-lo atempadamente relativamente a inovações nessa área.

Estimule-os também a interrogarem-se a eles próprios. Coloque algumas hiperligações interessantes na sua página de Internet que possam motivar os seus fornecedores, por sua vez, a influenciarem a cadeia. Mantenha um contacto activo com os fornecedores estrangeiros para que realmente eles o queiram conhecer quando visitarem o país.

Selecione cuidadosamente os seus novos fornecedores.

Selecione os seus novos fornecedores através da pré-qualificação. Estabeleça um período de experiência e depois de algumas entregas, avalie se e até que medida o fornecedor vai ao encontro das suas expectativas. Peça também referências para evitar perdas de tempo e quaisquer mal-entendidos. Os compradores que saibam qual o tipo de colaboração pretendida trabalharão mais activamente na procura de fornecedores.

D.6 ORGANIZE PERÍODOS DE TESTE FORMAIS E/OU INFORMAIS

Tente também, no dia-a-dia do trabalho, manter-se fiel aos valores que apoia. Verifique se os acordos com os fornecedores foram realmente levados a sério. Uma vez que os acordos se realizam num ambiente mais formal pode também optar por tipos de avaliação e controlo mais formais. Pode estimular, enquanto empresa, práticas mais sustentáveis. A Progest, por exemplo, uma companhia eslovaca, controla a cadeia através de um sistema de bónus para entregas (fornecedores) e pagamentos (clientes) atempados. Além disso, só aceitam fornecedores com um certificado ISO 9000 de forma a garantir a qualidade.

Outro método é trabalhar com intermediários locais – mesmo que indirectamente – de forma a poder observar de perto os princípios éticos no terceiro mundo.

Se deseja trabalhar de forma mais sistemática, pode então, por exemplo, atribuir uma classificação de 1 a 3 aos fornecedores vitais com base em critérios previamente estabelecidos.

Esta avaliação anual pode constituir a base para intensificar ou enfraquecer as relações com os fornecedores. Informe os seus fornecedores da avaliação. Isso irá motivá-los a melhorarem os seus serviços.

Se suspeitar fortemente que eles usam más práticas, poderá verificá-lo através de uma auditoria ao fornecedor em questão. Para isso pode dirigir-se a um gabinete de auditorias reconhecido. Claro que poderá também informar as autoridades reconhecidas relativamente às suas preocupações. Quando os seus compradores visitarem fornecedores atribua-lhes a tarefa de enfatizar de forma explícita os valores que a sua empresa defende.

D.7 MELHORE CONSTANTEMENTE A SUA PRÓPRIA ACTUAÇÃO

Numa empresa pequena as funções do comprador, do especialista ambiental e social estão concentradas numa ou duas pessoas no máximo.

Pode, por isso, ser útil chamar os especialistas dos seus fornecedores quando se estiver a desenvolver produtos ou a ajustar os métodos de produção existentes.

Questione regularmente o método e critério de selecção e avaliação dos seus fornecedores. Envolver os colaboradores na avaliação dos produtos ou serviços fornecidos e na colaboração com fornecedor(es). O processo de selecção ainda funciona bem? Os seus critérios estão de acordo com as tendências do presente e expectativas do cliente?

Quanto mais os critérios ambientais e/ou sociais se tornarem integrados na sua empresa, mais poderá esperar dos seus parceiros de negócio. Pense, por exemplo, em introduzir um sistema de controlo de qualidade na sua empresa. Em negócios de crescimento forte, em particular, isto pode ser importante para a organização da empresa.

CURSO DE CONSULTADORIA EM RSE

BP ALFA SOLUTION

ALFA SOLUTION NV, PROCESSIESTRAAT 2, 8790 WAREGEM.

PESSOA DE CONTACTO: DANNY WULLAERT

A EMPRESA CONTA COM 22 COLABORADORES EFECTIVOS, QUATRO COLABORADORES INDEPENDENTES SUB-CONTRATADOS, E DOIS GESTORES DE EMPRESA (PAI E FILHO)

WEBSITE: [HTTP://WWW.ALFA SOLUTION.COM](http://www.alfasolution.com)

Lide com a informática de forma inteligente.

A Alfa Solution comercializa *hardware* e garante um amplo pacote de serviços: consultadoria em projectos de empresa, serviços técnicos, montagem de computadores, instalação de redes, desenvolvimento de aplicações web e suporte. A Alfa Solution caracteriza-se por ser um parceiro informático para as empresas, PME e trabalhadores por conta própria, e centra-se, sobretudo, na qualidade da prestação dos serviços. As soluções individuais e à medida das necessidades de clientes específicos são fundamentais. Em 2000, a empresa foi premiada com o certificado ISO 9001.

Desde a década de 90, a Alfa Solution tem sido confrontada com as consequências económicas da crise das tecnologias de informação e comunicação (TIC). As margens de lucro líquido estão a tornar-se mais pequenas, limitando o espaço financeiro para serviços extra. O gestor da empresa define a responsabilidade social das empresas como uma maneira honesta e correcta de fazer negócio em constante consulta com as partes interessadas (clientes, fornecedores, governo e colaboradores). Esta visão da RSE é o principal fio condutor da política da empresa. Ele apoia a BCD (Associação de Comerciantes de Computadores Belgas, agente e porta voz do sector para o governo) e a UNIZO. Segundo o próprio, é uma questão de honra para queixar-se de práticas fraudulentas no comércio de computadores e reagir contra eles com acções adequadas.

Sobreviver à guerra dos preços!

A empresa esforça-se por manter uma relação duradoura com os seus clientes. Os serviços prestam-se de acordo com princípios e práticas bem definidos: uma análise de produto correcta, a transmissão de informação precisa, a transparência e a comunicação aberta, a comercialização de produtos certos, não abusar da ignorância dos clientes, o cumprimento de promessas, levar a cabo apenas projectos que possam ser assegurados... A empresa também cuida de forma pró-activa de queixas ou situações problemáticas. Juntamente com a compra ou entrega de um serviço, o cliente recebe um “manual de utilização” com informação útil sobre a instalação, a garantia, a reparação, vírus, contactos, etc. O gestor da empresa é, apesar disso, da opinião de que a empresa não comunica suficientemente a visão por detrás das práticas.

Outro problema muito mais importante tem a ver com a situação no próprio mercado das TIC. A guerra dos preços que está a ser disputada entre os grandes fornecedores e distribuidores, causa um impacto negativo na Alfa Solution. Como se trata de uma PME, torna-se difícil justificar preços mais altos e adoptar uma posição diferente relativamente aos distribuidores que aplicam preços mais baixos, em particular, as lojas de grandes cadeias (Aldi, Lidl, Carrefour, etc.)

Uma PME de pequena dimensão poderá apenas justificar a diferença de preços pela qualidade do serviço prestado e pelo profissionalismo. O gestor pretende comunicar esta mensagem a todas as partes interessadas de forma positiva, não apenas para a sua própria empresa, mas para todas as PME no sector das TIC.

Ele foi recentemente abordado pela Associação dos Consumidores com um “*Test-Aankoop*” (teste de compra), que pretende proteger o consumidor, negociando directamente com o mercado. O *Test Aankoop* (TA) propõe aos comerciantes que assinem um estatuto e condições gerais de venda. O estatuto formula os direitos e deveres do comprador e do vendedor e garante um procedimento de conciliação. O *Test-Aankoop* propõe igualmente uma redução no preço de, pelo menos, 5% para clientes que sejam membros do TA. O gestor da empresa tem consciência dos seus direitos e obrigações enquanto vendedor, mas encontra (muito) pouca informação no estatuto/certificado TA sobre os aspectos qualitativos da prestação de serviços. Ele considera que o certificado TA é muito limitado enquanto rótulo de qualidade e a ligação ao desconto para clientes não é a essência do negócio. Apesar de repetidos e-mails e cartas a solicitar mais informação e um diálogo positivo, ele ainda não recebeu nenhuma resposta do TA.

O preço da qualidade...

Um objectivo secundário da consultadoria é a descrição clara da visão ou missão de cada um e da sua comunicação aos clientes. Pretende-se que o texto seja adicionado à informação existente no folheto.

O principal objectivo da consultadoria excede o nível do negócio de cada um.

A questão é de que forma é que a Alfa Solution e outras PME de computadores poderão assumir uma posição e mantê-la face aos grandes distribuidores por meio do “reconhecimento de serviços de qualidade”?

A consultadoria é, então, maioritariamente direccionada à promoção do apoio à empresa individual, através do diálogo com as partes interessadas para reforço desta vertente.

A BCD já está à procura de oportunidades para apresentar um selo de aprovação. É possível que este aspecto possa ser assumido pelo TA.

Rumo a um “selo de qualidade”.

Relativamente ao objectivo secundário, a empresa procura inspiração através de *benchmarking* com a LS Translations e a LS Communications (ver Boas-Práticas).

Ambas as empresas têm uma visão/missão bem definida e comunicam isso aos seus clientes através do seu website. Da sua parte, a LST pode beneficiar do *know-how* do Danny Wullaert na área de questionários a clientes e na construção de relações duradouras com clientes.

Num primeiro encontro, Kristina Liebrechts da LST e Luc Slosse da LSC trocaram experiências com Danny Wullaert da Alfa Solution no que toca à satisfação dos clientes. Concluíram que partilham uma série de preocupações relativamente a tornar os clientes mais receptivos, lidar com questões urgentes, etc. A Alfa Solution, por sua vez, aprendeu muito sobre a forma como a LST e a LSC desenvolvem as suas actividades e como traduzem isto para objectivos estratégicos e operacionais.

Para atingir o objectivo principal, organizou-se um conjunto de reuniões com a BCD, a UNIZO e o *Test-Aankoop*, no âmbito do curso de consultadoria. Danny Wullaert organizou uma primeira discussão com a BCD e a UNIZO de modo a identificar uma estratégia comum e a definir um conjunto de critérios base. Nesta reunião, apurou-se que o TA utiliza principalmente o critério dos preços na informação dada ao consumidor, e presta (muito) pouca atenção à qualidade dos produtos e dos serviços.

O principal objectivo é evidente: chegar a um consenso com o TA quanto aos critérios de compra mais importantes.

Um segundo objectivo diz respeito à metodologia de comunicação. Como deverá o TA comunicar esta informação ao consumidor e torná-lo(a) receptivo(a) ao aspecto “qualidade”? E ainda... Como é que se desenvolve uma comunicação bilateral com os empreendedores?

Outro objectivo mais geral é o de estabelecer uma tabela que vá mais longe que a proposta do TA. A UNIZO irá avaliar a tabela actual e as condições de venda (que, neste momento, não estão definidas por sector). Uma primeira proposta diz respeito à constituição de um Concelho de Debate no qual a BCD também estará representada.

Outra preocupação que o gestor da empresa pretende apresentar ao TA é: como deverá actuar um empreendedor por conta própria para “fazer o que está certo” e mesmo assim ser capaz de sobreviver? Até que ponto o cliente está disposto a pagar “um pouco” mais pela qualidade? Os 5% de redução no preço que o TA pretende oferecer aos seus membros é também um assunto a ser discutido, mas não é a essência da discussão. Para os que estão envolvidos, é difícil de aceitar. É preferível estabelecer acordos que permitam que os distribuidores individuais decidam por eles próprios.

Na última sessão, o *Test-Aankoop* também foi convidado a examinar de que forma eles poderão ser envolvidos no reconhecimento e no apoio de um selo semelhante.

Resultado: uma missão e um acordo.

No que concerne ao objectivo secundário, a Alfa Solution está a basear-se no exemplo de missão da LST e da LSC. Tomar-se-ão medidas para elaborá-la mais tarde, numa próxima consulta aos colaboradores.

No que diz respeito ao objectivo principal, o primeiro impulso foi dado através do alargamento do apoio à empresa. A *Test-Aankoop*, a UNIZO, a BCD, a Alfa Solution e a Common Sense juntas, pretendem atingir acordos concretos respeitantes à comunicação com o cliente e à tabela para os comerciantes de computadores. Trata-se de um desafio interessante, também para a UNIZO, pois a experiência pode posteriormente estender-se a outros sectores.

CURSO DE CONSULTADORIA EM RSE

BP WINSON WATCH

WINSON WATCH BVBA, GROTE MARKT 15, 3500 HASSELT.

PESSOA DE CONTACTO: VÉRONIQUE VANDENBROECK

A WILSON WATCH TEM CINCO COLABORADORES A TEMPO INTEIRO: UM CONTABILISTA E QUATRO COMERCIAIS. TRÊS COMERCIAIS TRABALHAM NA TIME DESIGN (DOIS A TEMPO INTEIRO E UM A TEMPO PARCIAL)

O tempo ideal para uma nova política de pessoal!

Em 1976, o casal Vandebroeck abriu um negócio de joalheria no Twee Torenwijk, em Hasselt, e logo depois abriram um novo negócio em Maastricht. Após a aquisição de novas instalações, mudaram-se para o Grote Markt em Hasselt: a actual Winson Watch. A gama inclui sobretudo joalheria em ouro e relógios de marcas conhecidas. A sua filha, Véronique Vandebroeck, trabalha com o irmão no negócio dos pais. Recentemente abriram uma nova loja em Demerstraat com marcas ligeiramente menos exclusivas e colecções mais jovens: a Time Design. A Véronique trata das vendas na Time Design. O seu irmão gere as tarefas administrativas da loja em Grote Markt. Os pais também ainda estão activos no negócio.

Como reduzir a rotatividade do pessoal?

A alteração da produção e a pressão dos fornecedores aumentou muito nos últimos anos. A mercadoria tem de ser entregue em embalagens completas e os fornecedores revelam-se cada vez mais selectivos na escolha de um parceiro. Por outro lado, práticas tipo “compras mistério” (*mystery shopping*) também não são evitadas.

Esta variação na estratégia dos fornecedores tem também uma influência directa na apresentação do produto e nas vendas. Face às crescentes exigências de qualidade os colaboradores sentem uma pressão cada vez mais maior. A gestora da empresa atribui grande importância à qualidade do trabalho e, por isso, exige uma dedicação total aos seus colaboradores. No que diz respeito ao quadro de pessoal, a Winston Watch está em período de transição. Depois da aposentação de um colaborador, saíram outros dois comerciais. Foram também recrutadas novos colegas para a Time Design. O processo de recrutamento foi feito através de uma agência de emprego. Os candidatos foram seleccionados com a possibilidade de virem a assinar um contrato definitivo. A rotatividade de pessoal mantém-se elevada, apesar da gestora da tentar ao máximo aceder aos desejos pessoais e expectativas dos seus colaboradores, por exemplo, através da organizando de sessões de formação.

Se, apesar disso, as pessoas continuam a sair, isto acontece porque, como eles próprios afirmam, não conseguem suportar a pressão. A gestora tem dificuldade em avaliar com detalhe as necessidades dos seus colaboradores e a sua percepção relativamente à pressão de trabalho nem sempre é a mais acertada.

Ela põe em questão se os seus colaboradores realmente sabem o que lhes é exigido.

Crie envolvimento!

O objectivo é claro: promover o envolvimento dos colaboradores através de um melhor diálogo e comunicação. A acção concreta, que terá de ser levada a cabo, e na qual nós (UNIZO) apoiamos activamente a gestora da empresa, consiste em organizar reuniões de avaliação do desempenho para medir a satisfação profissional dos colaboradores. O que pensam eles do seu trabalho e como pode a Véronique responder às suas necessidades e interesses?

Na primeira sessão, define-se o objectivo da consultadoria e o plano detalhado de trabalho é determinado da seguinte forma:

- O consultor do processo elabora um documento que serve de guião para as entrevistas ao pessoal relativamente à respectiva lista de tarefas e prepara as discussões de avaliação do desempenho com a gestora da empresa.
- A gestora trata da comunicação e apresenta o questionário ao pessoal: Como se apresenta a lista de tarefas e as áreas em se situam os seus interesses?
- A gestora estabelece acordos concretos com a agência de recrutamento.
- As respostas ao questionário são processadas e, com base nas mesmas, as reuniões de avaliação do desempenho serão preparadas pela gestora da empresa, em articulação com a agência de recrutamento.

Infelizmente, a consultadoria não pode decorrer conforme previsto porque o quadro de pessoal foi totalmente renovado no Verão. Assim, entendeu-se demasiado prematuro realizar as reuniões de avaliação do desempenho. Porém, a gestora da empresa preparou a descrição de funções para o novo processo de recrutamento, em colaboração com a agência de emprego. Ela admite que não é assim tão fácil encontrar as pessoas certas. Os mais jovens são quase sempre os primeiros a sair.

Continuidade assegurada!

Apesar de não ser a altura mais indicada para levar a cabo as reuniões de avaliação de desempenho, a consultadoria foi esclarecedora num aspecto: a importância do diálogo com os colaboradores.

Os princípios do diálogo podem, também, ser aplicados no processo do recrutamento e durante o período experimental dos novos colaboradores. A gestora já antecipou a possibilidade de levar a cabo uma reunião de avaliação de desempenho individual com cada membro da equipa algumas semanas após a entrada. Ela irá, para isso, usar os documentos fornecidos pelo consultor. Mais ainda, decidiu que iria manter em contacto telefónico durante o processo de recrutamento.

Deste modo, também estão a ser criadas possibilidades para que os novos colaboradores expressem as suas preocupações. Se eles se sentirem compreendidos logo desde o início, também se sentirão melhor naquilo que fazem a longo prazo, desenvolverão um trabalho com mais qualidade e estarão menos predispostos a sair da empresa.

E. DESENVOLVER RELAÇÕES DURADOURAS COM OS CLIENTES

E.1 TUDO COMEÇA COM UMA BOA RECEPÇÃO

Todos os livros de marketing ensinam que os primeiros quinze minutos de contacto determinam o resultado final, isto é, a recepção do cliente é uma parte essencial do negócio.

Algumas orientações:

- Assegure-se que existe sempre alguém disponível para receber os clientes, usando para isso, se for necessário, um sistema de turnos.
- Ensine aos seus colaboradores o que é a comunicação com o cliente (técnicas de conversação).
- Certifique-se de que possui um atendedor de chamadas. Atenua o tempo de espera com música adequada. Lembre-se: os clientes que tenham que esperar demasiado tempo e/ou cuja chamada seja consecutivamente transferida para outra pessoa, acabam por desligar.
- Faça uma gestão rápida do seu correio electrónico. Sempre que possível comunique às pessoas quando poderão obter uma resposta.
- Faça da sua área de recepção um espaço agradável; certifique-se de que existe música ambiente; ofereça algo para beber e disponibilize algum material de leitura informativa, por exemplo, um resumo do seu relatório de actividades.

Quão orientado para o cliente é o seu trabalho?

Raramente possuímos tempo suficiente para reflectir nas questões importantes relativas à política de clientes. Quão orientada para o cliente é a sua empresa? As seguintes perguntas podem ajudá-lo na sua pesquisa:

- Apura ocasionalmente quais são as necessidades e expectativas dos seus clientes?
- Com que frequência tem contacto com os seus clientes?
- Mede o grau de satisfação dos seus clientes com frequência?
- Tem o ficheiro de clientes segmentado?
- Sabe porque é que os seus clientes voltam?
- Sabe porque é que alguns clientes desistem? Sabe quais são os factores internos que influenciam a satisfação dos seus clientes?
- Sabe quais são os cinco elementos do seu serviço que os seus maiores clientes consideram importantes?
- Sabe quais são os factores que mais influenciam os resultados dos clientes?
- Em que medida examina os acordos com os seus clientes?
- Faz acordos claros com os seus clientes?
- Tem planos de emergência/alternativos para o caso de algo correr mal?
- Tem coragem de dar garantia ao seu cliente num acordo mútuo?

De que forma se organiza para aprender através da experiência e para melhorar o seu desempenho?

- Ajusta os procedimentos operacionais de acordo com as suas experiências?
- Estimula o seu pessoal para o desenvolvimento contínuo?
- Faz revisão dos seus próprios procedimentos operacionais ocasionalmente?

Conheça melhor os seus clientes.

O que pensam os seus clientes da sua empresa? Pergunte ao próprio cliente. Existem vários métodos para identificar as necessidades e as expectativas dos seus clientes:

- Realize um inquérito por telefone a alguns clientes.
- Envie um formulário de avaliação em cada entrega do produto/serviço.
- Peça aos seus representantes para avaliarem regularmente a satisfação do cliente.
- Dê oportunidade aos clientes para manifestarem as suas opiniões através da Internet.

Tente obter uma imagem dos diferentes aspectos das operações da sua PME:

Assuntos gerais como: acessibilidade, comunicação, flexibilidade, valores e prontidão.

(Está receptivo a perguntas e é sensível a elas? Dá resposta imediata às questões colocadas pelos clientes?)

- Produtos e serviços (qualidade, valor, fiabilidade, inovação, entrega, aspectos ambientais).
- A opinião do cliente relativamente à forma como a sua PME lida com os aspectos sociais e ambientais.
- Serviço de venda e após-venda (competência e comportamento do empregado, aconselhamento, informação técnica, tempo de resposta, tratamento de reclamações).
- Fidelidade do cliente (razões para comprar novamente ou não, prontidão na compra de outros produtos, prontidão na recomendação da empresa a outros).

Apenas mais algumas perguntas que poderá colocar aos seus clientes no contacto diário com estes.

- Como teve conhecimento da nossa empresa?
- Porque confiou esta encomenda à nossa empresa? (experiência ou referências, preço, localização, cumprimento de prazos, qualidade da proposta). Tinha alguma solicitação ou expectativa específica antes de efectuar a encomenda? Em caso afirmativo, pergunte se essas solicitações ou expectativas foram atendidas e, se não, porquê.
- O que valorizou mais nos nossos serviços?
- Qual foi para si a experiência menos positiva com os nossos serviços?
- Tem sugestões para a melhoria dos nossos serviços?

Regra de ouro: informe sempre os seus clientes sobre os passos que está a dar para melhorar o seu serviço.

A honestidade dura mais tempo.

Explique aos potenciais clientes como funciona, de facto, a colaboração, para que eles tomem conhecimento da mesma. Dedique tempo suficiente aos seus métodos de trabalho. Lembre-se que estes não são sempre conhecidos nem óbvios. Nomeie uma pessoa de contacto a quem o cliente possa ligar para colocar questões ou pedir explicações; alguém que conheça os dossiers e possa trabalhar com eles. Elabore uma lista que possa usar como suporte nas próximas conversas. Certifique-se de que percebe exactamente o que o cliente pretende, mesmo que o cliente faça um pedido simples. Se necessário, coloque outras perguntas e use o seu conhecimento e experiência para apoiar as suposições e expectativas do cliente. Certifique-se de que fornece a informação completa e correcta. Os preços incluem IVA ou não? Até quando são válidos esses preços? Averigüe se os novos clientes sabem de que forma o preço é facturado antes de fazerem as suas encomendas.

Informe-o também dos procedimentos habituais perante o atraso de pagamento.

Respeite a privacidade do seu cliente.

Assegure-se que a informação do cliente está em segurança, fechada e não se encontra dispersa pelo escritório. Se certos serviços se atrasarem, informe imediatamente todos os envolvidos.

Tente fazer o que prometeu. Também a forma como lida com as reclamações influenciará fortemente a imagem que o cliente tem de si. Os clientes apreciam o facto de poder discutir um problema e encontrar em conjunto a solução para o mesmo. Fazer referência a um problema em qualquer outro lugar, ou escondê-lo, destrói a confiança e constitui quase sempre uma razão para não voltar.

Os seus clientes precisam de saber a quem devem dirigir as suas reclamações.

Agende um dia específico para dar resposta ao seu cliente sobre determinado problema. Disponibilize tempo para analisar cuidadosamente cada reclamação e dessa forma aprender com ela e poder melhorar *à posteriori* os procedimentos em questão. Como se diz em qualidade: cada reclamação é um presente.

Se corre o risco de perder um cliente importante, convide-o para discutirem a vossa colaboração. Deixe o seu cliente fazer a sua avaliação, tanto no sentido positivo como negativo. Mesmo que o cliente já tenha decidido pôr termo à colaboração, tente saber qual é a razão.

Tente ultrapassar o problema com os clientes de forma positiva. Se, por exemplo, o cliente pagar sistematicamente tarde, ofereça-lhe um desconto pelo pagamento dentro do prazo. Esse desconto extra é deduzido na próxima factura.

Faça com que os seus clientes se tornem mais receptivos.

Pode estimular os seus clientes a serem consumidores socialmente responsáveis. Dê-lhes conselhos sobre o uso socialmente responsável do seu produto ou acrescente hiperligações de informação na sua página de Internet.

Pode também informar os seus clientes sobre a forma como a sua empresa deseja ser socialmente responsável. Muitas iniciativas podem perfeitamente ser aplicáveis aos lares domésticos. Considere o desencorajamento do uso de sacos de plástico como material de embalagem, os ingredientes nos alimentos, o uso de arcas congeladoras fechadas, lâmpadas de

baixo consumo, etc. Os argumentos sociais também são relevantes, como, por exemplo, a interação com a comunidade local, o diálogo entre a organização do trabalho e os operários, etc.

Use os seus próprios meios de comunicação para espalhar a mensagem. Deixe que os seus clientes saibam o porquê de outro cliente ter optado por si. Diga-lhes quais são os seus pontos fortes. A página da Almasy na Internet é um ótimo exemplo. Fica a saber mais sobre o trabalho das lojas da Oxfam no mundo e sobre quem faz encomendas à empresa. Peça permissão aos seus clientes antes de os mencionar em brochuras ou na sua página da Internet.

Motive os seus clientes dizendo-lhes, também, porque é que está a mudar de fornecedores, para outros que, na sua opinião, correspondam mais às suas expectativas sociais.

CURSO DE CONSULTADORIA EM RSE

BP ZAP INTERNATIONAL

ZAP INTERNATIONAL BVBA, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE PLANTAS

ACTIVIDADE: (PLANTAS DE INTERIOR, PLANTAS DE EXTERIOR PARA VARANDAS E TERRAÇOS, DECORAÇÃO, ...)

KONING ALBERTLAAN 163, 9080 LOCHRISTI.

PESSOA DE CONTACTO: KAAT BAERTSOEN.

A ZAP é gerida por Kaat Baertsoen e pelo seu marido e conta com sete colaboradores (um responsável das compras e vendas, um assistente de contabilidade que também dá apoio à área das compras, um contabilista, e o pessoal de manutenção, composto por três colaboradores a tempo inteiro e um a tempo parcial)

A ZAP International foi constituída em 1995 por Kaat Baertsoen e pelo seu marido, no centro da vila de Zaffelare. Três anos mais tarde, a empresa transitou para o distrito de Lochristi.

O Reino Unido tem sido o mais importante mercado de venda da ZAP International desde sempre, com 80% dos clientes. Os clientes são sobretudo do “negócio do paisagismo” (plantas para empresas, aeroportos, entradas de hotéis, edifícios de escritórios, grandes eventos,... incluindo a manutenção), ou seja, um mercado especializado. Os restantes clientes são comerciantes por grosso belgas que fornecem flores e centros de jardim. Inicialmente, trabalhavam com fornecedores (viveiros) na Bélgica e nos Países Baixos. Devido à crescente procura de plantas decorativas e plantas de terraço, agora eles também importam do sul da Europa.

A gestora da empresa sabe exactamente quais são os pontos fortes da sua empresa. A primeira vantagem principal é a capacidade de armazenamento da empresa. A empresa mantém permanentemente o seu próprio *stock*, o que permite satisfazer qualquer pedido a qualquer momento. Os clientes estão dispostos a pagar um acréscimo por plantas de qualidade que requeiram menor manutenção, por um serviço mais rápido e pelo aconselhamento profissional da ZAP. O transporte é assegurado por uma empresa especializada em transportes para o Reino Unido, e é racionalizado ao máximo para manter os custos baixos.

A ZAP International destaca-se também pela sua abordagem em relação à alta tecnologia. A empresa desenvolveu um software que centraliza a “oferta e procura”. Cerca de 40% das encomendas são feitas *online* e os clientes que encomendem por esta via têm um desconto.

Os fornecedores também podem apresentar a sua gama de produtos pela Internet. A actual gestão simplificada permite mais tempo para lidar com as exigências específicas dos clientes. A empresa também está particularmente bem posicionada a nível ecológico. Há três anos atrás, a empresa foi premiada com o selo MPS (organização internacional de certificação para a horticultura) relativa ao uso de pesticidas e energia. A ZAP International pode gabar-se de ter obtido uma classificação A.

Os fornecedores que pretendem colaborar com a MPS são avaliados por uma agência independente. Por fim, está a ser desenvolvido muito trabalho para que os cultivadores e clientes se consciencializem de que deverão apenas colaborar com fornecedores classificados pela MPS.

De igual modo, deu-se um grande avanço nos últimos anos na área da reciclagem e na separação do lixo.

A empresa não prevê envolver-se em novos mercados no futuro, mas sim a alargar a sua carteira de clientes no mesmo sector (possivelmente a novos Estados-membros).

Rumo a um contacto mais duradouro com os fornecedores.

A ZAP International está no caminho certo, mas enfrenta ainda alguns desafios importantes. Na área ecológica, e como acima referido, a empresa está bem posicionada. Mas é também importante consciencializar os fornecedores da classificação MPS.

Outro problema, de natureza económica, é a tendência para a concentração num número reduzido de clientes.

As empresas de média envergadura têm sido adquiridas por um conjunto de grandes empresas, pelo que, hoje em dia, neste sector apenas se encontram no activo as grandes e pequenas empresas. A ZAP International depende de um número grande de agentes. É verdade que a contratualização com um líder de mercado garante uma posição forte, mas também acarreta um grande risco de perda económica caso o cliente cancele.

Nas negociações de contratos, o risco cambial deve ser incluído nos cálculos porque tudo é fixado em libras britânicas.

Outro ponto complicado é a gestão dos contactos. Pela natureza das suas actividades (importação e exportação) e pela sua evolução com vista a um mercado orientado para a valorização do cliente, o futuro da empresa está, naturalmente, nas mãos dos clientes.

Os clientes e fornecedores formam uma linha na cadeia de negócio. A ZAP International encontra-se numa posição algo difícil, ou seja, no meio. Devido à progressão rumo à concentração e ao profissionalismo crescente, o número de contactos telefónicos directos com os clientes diminuiu acentuadamente. Os líderes de mercado trabalham com comerciantes externos que recebem comissões de acordo com o número de encomendas feitas. Pela mesma razão, o preço das plantas tornou-se um critério mais importante do que a própria qualidade ou serviço. A ZAP procura lidar com isto salientando os seus pontos fortes e valor acrescentado em particular à gestão.

De fornecedor a parceiro de negócio e de colaborador a colega.

A ZAP International pretende desenvolver uma relação duradoura com os seus parceiros de negócio, o que exige uma avaliação sistemática dos fornecedores. Na área das questões ambientais, o selo MPS constitui um bom sistema de controlo (apesar de que nem todos os fornecedores têm ainda consciência do valor deste selo).

Não obstante, existem ainda outros elementos que desempenham um papel importante na relação com os fornecedores. A prioridade número um consiste em sensibilizar os fornecedores da vantagem de introduzir as suas gamas de produtos no banco de dados *online*. Eles ainda vêem nisso pouco benefício e sentem que é uma obrigação. Outra prioridade é a colaboração com fornecedores que respeitem os prazos e termos de entrega. A gestora da empresa está actualmente a analisar o histórico de entregas atrasadas e facturas incorrectas, a retenção de notas de crédito e as listas de verificação (*checklists*). Ainda não existe qualquer processo sistemático na ZAP para registar as entregas atrasadas ou a facturação incorrecta, nem sequer para tomar medidas.

Actualmente, este processo faz-se de informalmente e *ad hoc*. A gestora da empresa, muitas vezes, toma a iniciativa e entra em contacto com o fornecedor pelo telefone.

Tal facto leva-nos directamente ao objectivo da consultadoria, na sua vertente social: a participação dos colaboradores.

A gestora está satisfeita com a forma como o trabalho é desenvolvido, contudo, em alguns casos, ela espera um pouco mais de iniciativa e sentido de responsabilidade. Os colaboradores que sentem que têm um papel participativo na política da

empresa são encorajados a ser criativos, procurar soluções e a tomar medidas. A gestora pretende oferecer aos colaboradores a oportunidade de participarem mais e está receptiva a ideias e sugestões, mas falta estrutura para isso.

A comunicação entre os gestores e colaboradores é demasiado *ad hoc* e, por vezes, perde-se a informação essencial.

O que se pretende é uma participação dos colaboradores de forma estruturada, através de consultas de trabalho ou reuniões de grupo sobre assuntos bem definidos que beneficiarão os lucros da empresa.

Atingir objectivos através da consultadoria.

A gestora está convencida de que a responsabilidade social das empresas deve ser apoiada por toda a empresa, tanto pelos parceiros “externos” (clientes e fornecedores) como pelos próprios colaboradores da empresa. O objectivo da consultadoria assenta no ponto de intersecção destas relações. A meta principal é desenvolver a participação dos colaboradores de uma forma mais estruturada e promover o envolvimento dos mesmos na política da empresa. Devem ser encontrados, em conjunto com os colaboradores, métodos de trabalho que tornem os fornecedores mais conscientes. A longo prazo, pretende-se mudar para um sistema formal que envolva os colaboradores no controlo de qualidade e na avaliação dos fornecedores. Posteriormente, os períodos de orientação podem ser planeados para tratar de outros assuntos, a ser apresentados tanto pelos gestores como pelos colaboradores. O objectivo a longo prazo é assegurar a consulta de trabalho como parte integrante da organização do trabalho, numa empresa mais eficiente e estruturada, onde toda a gente assume as suas responsabilidades e onde existe uma rápida comunicação entre colaboradores e gestores.

Na primeira fase, os objectivos, os conteúdos e a abordagem da consulta de trabalho são discutidos com os dois gestores da empresa. A partir daí, determina-se quais os assuntos a abordar: o conteúdo, os métodos e condições de trabalho, a colaboração mútua e a organização em geral. A primeira sessão ocupa-se de um tópico concreto que se encaixa no objectivo da “responsabilidade social das empresas” do curso de consultadoria: a avaliação dos fornecedores.

Os gestores elaboram os seus objectivos e ideias, e estes são apresentados no convite para a participação na primeira consulta, cuja abordagem é discutida em conjunto com o consultor de processo.

Num documento provisório, o processo da consultadoria é descrito passo a passo, com linhas de orientação para assegurar um progresso estável, incluindo o antes (a frequência, o convite, a composição da agenda, a estrutura, etc.), o durante (a realização de reuniões, o acompanhamento do processo, a elaboração de relatórios, a forma de comunicação, o *timing*, a atribuição de responsabilidades...), como o depois (a apresentação de relatórios, a revisão dos acordos, a avaliação).

É feito um inquérito aos colaboradores sobre os aspectos que eles gostariam de colocar na agenda. Para o efeito, uma funcionária do secretariado é nomeada coordenadora. Ela está próxima do pessoal, sabe o que se passa no local de trabalho e poderá estimular os colaboradores a apresentar as suas preocupações. É a pessoa mais indicada para recolher os pontos na agenda e acompanhar o processo consultivo. O consultor do processo prepara a consulta com a coordenadora. O consultor de processo está presente na primeira consulta para transmitir aos colaboradores a importância da consulta de trabalho no curso de responsabilidade social das empresas e para partilhar conhecimentos prévios e exemplos práticos. Depois da consulta, os gestores avaliam em conjunto com o consultor como todo o processo decorreu e propõe sugestões para futuros acertos.

É dado o primeiro passo para chegar a um consenso alargado.

A consulta de trabalho começou da melhor forma em todos os aspectos. Todos os colaboradores receberam um convite com o objectivo, os pontos da agenda e com o pedido para incluir outros assuntos que entendam oportunos. Todos estiveram presentes na consulta de trabalho. A gestora fez a apresentação e explicou quais eram os objectivos e as

expectativas. Tudo decorreu num ambiente agradável, com café e aperitivos. A coordenadora tomou notas por iniciativa própria, mas no futuro este aspecto poderá ser alterado para que as actas sejam feitas por diferentes colaboradores. O ambiente durante a consulta foi bom. Todos tiveram oportunidade de exprimir livremente a sua opinião. Todos os colaboradores tiveram oportunidade de apresentar o(s) seu(s) ponto(s), levando muitas vezes a conclusões surpreendentes. O objectivo inicial – centrar-se na avaliação dos fornecedores – foi rapidamente abandonado. À medida que a sessão progredia, levantavam-se cada vez mais preocupações e questões.

Nem todos os pontos foram estudados em pormenor, mas foi decidido como seriam abordados: através de conversações durante a próxima consulta ou num grupo de trabalho mais pequeno. Durante as discussões, os gestores explicaram de forma clara a razão pela qual determinados aspectos não puderam ser alterados de imediato; por exemplo, devido à situação económica (queda de preços no mercado de plantas). Os colaboradores também tiveram a oportunidade de explicar, com base nas suas próprias experiências, porque aplicam determinados métodos de trabalho. Os colaboradores chegaram à conclusão que, nos últimos anos, muita coisa mudou no sentido positivo, e não hesitaram em elogiar os directores por esse facto.

Os problemas colectivos foram avaliados com espírito de equipa: “Estamos todos no mesmo barco”... Os colaboradores foram encorajados a pensar em soluções, e muitos até expressaram a intenção de fazerem um *brainstorming* sobre a questão dos fornecedores, num grupo de trabalho mais restrito. Se esta consulta não resultou directamente numa solução, levaram para casa alguns “deveres”. Desta forma, as pessoas foram incentivadas a tomarem elas próprias a iniciativa.

E, neste caso, correu muito bem. Não foi estabelecido nenhum horário para a agenda e, muitas vezes, a discussão desenvolveu-se de uma forma pouco estruturada (saltando de um assunto para outro). A primeira consulta durou três horas. Foi demasiado longa para alguns, certamente para os que não participaram activamente na discussão. Nessa altura, colocar-se-ia a questão: não poderíamos resolver melhor isto num grupo de trabalho mais pequeno? Entretanto, a lição que podemos retirar é que é necessário ter alguém a orientar a discussão, por exemplo, a coordenadora. Desta vez, esse papel foi desempenhado pela gestora da empresa...

Não se chegou a um consenso quanto à data para a realização da próxima consulta, mas tentariam disponibilizar algum tempo para fazê-lo uma vez por mês. Toda a gente será, mais uma vez, convidada pela coordenadora para a nova consulta. Foi também acordado colocar a agenda no quadro de avisos, com a possibilidade de acrescentar novos pontos.

No final da consulta, estabeleceram-se acordos quanto ao planeamento e acompanhamento de certas acções relativas à avaliação dos fornecedores, incluindo a atribuição de tarefas e de responsabilidades.

Viva a cooperação mútua!

Em geral, podemos afirmar que este é um processo que ainda tem que crescer. Fazendo pequenos acertos, será possível que a sessão decorra de forma cada vez melhor e mais estruturada. A consulta de trabalho oferece a possibilidade de discutir assuntos para os quais habitualmente não há tempo, e para fornecer informações e *feedback* acerca de métodos de trabalho. Os colaboradores, assim como os gestores, demonstraram uma grande participação com a finalidade última de melhorar os processos de trabalho, com base numa boa colaboração mútua. Desta forma, os objectivos organizacionais e sociais podem conviver sem qualquer dificuldade.

F. CONSTRUA UMA RELAÇÃO EQUILIBRADA COM A COMUNIDADE LOCAL

As PME influenciam o local onde se inserem de formas diferentes. São um potencial empregador na região e criam o seu próprio contributo para a comunidade.

A sua empresa também é confrontada com os pontos fortes e os problemas dessa comunidade. A forma como integra as actividades do seu negócio na região irá determinar fortemente a visão que os seus vizinhos têm de si.

Uma relação equilibrada entre a empresa e a comunidade em que está inserida é melhor para todos. Desta forma, irá beneficiar da sua total confiança quando quiser expandir as actividades do seu negócio. Afinal, os moradores locais sabem que os irá envolver nos assuntos se isso for realmente importante ou necessário. A sua empresa tem um rosto.

Os moradores locais têm consciência da importância do seu negócio baseados em informação clara e honesta. Eles sabem onde e podem dirigir com as suas questões. Os rumores são imediatamente analisados. Se necessário, procede-se a uma auscultação. São estabelecidos compromissos, aos quais ficam vinculados tanto a comunidade como a sua empresa. Se mostrar que está preparado para considerar as reclamações da comunidade, verificará que os moradores irão estabelecer muito menos objecções a qualquer pedido de permissão ambiental.

Tem prestado actualmente atenção suficiente à sua comunidade? Se a sua resposta a três das cinco questões que se seguem for negativa, isso será já um sinal de que tem de se empenhar na relação com a comunidade.

- Informa ocasionalmente os seus vizinhos das suas actividades, investimentos ou planos?
- Existe uma pessoa de contacto na comunidade?
- Sabe o que a comunidade pensa ou espera da sua empresa?
- Recebe por vezes reclamações dos moradores?
- Já colaborou com outras organizações da região?

F. 1 QUEM SÃO OS AGENTES?

A sua empresa pode ser influenciada por uma série de agentes. Segue-se uma síntese:

- Comités Distritais
- Municípios da região
- Colaboradores residentes na localidade
- Outras empresas da região
- Experiências do passado
- Federações
- Desenvolvimento da comunidade
- Escolas
- Partidos políticos
- ONG do Distrito, Conselho, Província, Região...

A imagem que a comunidade tem do seu negócio forma-se através de uma combinação de factores:

- A localização da sua empresa (em áreas residenciais, zonas de negócio...).
- Dificuldades criadas ou não pela sua empresa.
- Dificuldades criadas ou não por outras empresas.
- Perfil dos moradores (os seus receios, as suas preocupações).
- A dinâmica e a coesão da região.
- Organizações activas na região (trabalho comunitário, escolas, facções políticas...).
- Problemas usuais das comunidades (falta de espaços de lazer infantis, problemas de estacionamento, segurança rodoviária).
- Incidentes do passado.

F.2 COMO É QUE A COMUNIDADE VÊ O SEU NEGÓCIO?

Se iniciar um diálogo com a comunidade compreenderá imediatamente quais são as suas expectativas e necessidades. Mesmo que não consiga dar resposta a algumas questões ou preocupações, é importante que saiba o que se passa na comunidade. Uma relação problemática com uma empresa associada (ex.: preocupações depois de um incêndio) pode facilmente afectar a sua empresa. Um problema da região (por exemplo, alta taxa de desemprego) pode criar expectativas implícitas. Como empresa, poderá também apoiar propostas dos moradores locais dirigidas às organizações da região ou à Câmara Municipal.

1. A REGIÃO ENFRENTA ALGUM TIPO DE DIFICULDADE?

Se sim, que tipo de dificuldade? Segue-se uma síntese dos assuntos que poderão ser importantes para os moradores locais:

- Maus cheiros nas ruas, na região
- Isolamento de certas máquinas
- Tipo de negócio envolvido
- Horário de ruído
- Recomendação de uma rota de entregas para os camiões
- Departamento do governo envolvido
- Problemas de estacionamento
- Fornecimento de informação relativamente ao que aconteceu com uma reclamação.
- Problemas de saúde
- Segurança rodoviária
- Incidentes (ex.: fogos)
- Pouca informação
- Reestruturações e despedimentos
- Expansão

Está também por dentro dos grandes problemas ou necessidades da região?

Problemas e necessidades comuns:

- Desertificação da região (mudança para outro local por parte das empresas e moradores).
- Má manutenção das estradas e espaços públicos.
- Inadequação do funcionamento dos serviços públicos.
- Poucos serviços para as famílias (serviços de apoio à infância, trabalho comunitário, serviços médicos)
- Poucos espaços para a prática de desporto, recreação, parques infantis.
- Maus acessos através dos transportes públicos.
- Alojamento de má qualidade.
- Problemas sociais, vandalismo.
- Poucas oportunidades disponíveis para reconversão profissional.

2. USE AS FONTES EXISTENTES

Se é activo a nível local, irá provavelmente entrar em contacto no seu dia-a-dia com os moradores locais e as organizações. Eles são uma parte importante do seu grupo de clientes e podem-no visitar regularmente.

Empregue algum tempo a conversar e a analisar o que está para acontecer na região e que esteja relacionado com o seu negócio. Os colaboradores que vivem na região também poderão ter um papel importante a esse nível.

Reúna-os a todos e coloque-lhes questões relativamente às preocupações da região.

Se ficar com a impressão de que circulam alguns rumores sobre o seu negócio, fale imediatamente com as pessoas ou com as organizações envolvidas.

Faça parte de uma rede comunitária. Pode tornar-se, por exemplo, membro das organizações da região que tenham contacto regular com os moradores.

Através destas redes poderá então dar início à concretização do seu objectivo de forma sistemática. Pergunte se pode participar numa das reuniões para explicar as operações da sua empresa. Depois tente discutir os assuntos mencionados acima.

Dê o primeiro passo na relação com a comunidade.

DISCUSSÕES INFORMAIS COM A COMUNIDADE

Fale com os moradores. Toque na campainha de dez habitações de forma indiscriminada. Apresente-se e marque um encontro para uma discussão aberta. Se possível leve faça-se acompanhar por vizinhos com quem já tenha travado amizade.

Os moradores locais levam em grande consideração o facto de os consultar pessoalmente.

QUESTIONÁRIO GLOBAL DA REGIÃO

Se planeou fazer mudanças que possam causar um grande impacto na região, opte por uma abordagem sistemática e não fuja aos problemas, pois isso funciona ao negativamente. Uma abordagem sistemática oferece-lhe a vantagem de lhe poderem ser apresentadas propostas alternativas, nas quais ainda não tinha pensado.

Além disso, dessa forma estará a aumentar o apoio porque a comunidade sente-se envolvida nas mudanças. Uma possibilidade é a apresentação de um questionário.

Recomenda-se vivamente a colaboração com os municípios da região e comités distritais. Estes apreciam a confiança da comunidade e os moradores sentem-se com mais vontade de cooperar. Muitas destas organizações possuem também uma lista de contactos.

Possivelmente poderão ajudá-lo a organizar a sua correspondência.

Certifique-se em cada caso se as suas perguntas são claras e deixe definido que os moradores poderão solicitar mais informação por telefone. Convoque os moradores para uma reunião com a comunidade para discussão dos resultados. Acima de tudo, certifique-se que é dada informação necessária. Os moradores colaboram para poderem influenciar as decisões.

Estão sobretudo interessados nos resultados. Satisfaça-os onde isso for possível.

3. MINIMIZE O IMPACTO DO SEU NEGÓCIO NA REGIÃO NO QUE FOR POSSÍVEL

Tente encontrar uma solução para os problemas detectados. Em caso de problemas de odor ou ruído, poderá ser interessante fazer o seguinte:

- Projecte novos investimentos antecipadamente para evitar e ultrapassar esse tipo de problemas.
- Acelere os novos investimentos.
- Faça o isolamento de algumas máquinas, se necessário.
- Ajuste os turnos de forma a que as máquinas que fazem maior ruído estejam em funcionamento durante o dia e utilize as horas extraordinárias para trabalho menos ruidoso.
- Leve a cabo medidas adicionais para conhecer a fundo o problema.
- Se houver falta de informação, poderá ser útil:
 - Manter a comunidade actualizada relativamente a qualquer desenvolvimento relativamente às medidas tomadas.
 - Organizar anualmente uma reunião informativa.
 - Escrever regularmente um artigo para o jornal da região, uma brochura para distribuir nas feiras, etc.
 - Organizar uma visita à empresa.
 - Fazer um relatório ambiental breve e geral para oferecer à comunidade.

Para poder intervir no caso de surgir algum problema necessita de um sistema de reclamações que funcione bem.

A confiança aumentará se a comunidade perceber que as reclamações são analisadas com seriedade e que a empresa procura uma solução. Assegure-se de que existe:

- Um número de contacto que as pessoas possam utilizar para colocar questões, fazer observações, sugestões e reclamações.
- Detecção rápida do problema.
- Um bom acompanhamento interno da reclamação.
- Financiamento onde ocorrer um estrago real.
- Reconhecimento do problema.

Para que a comunidade saiba que leva a sério uma reclamação, é importante que apresente com regularidade um ponto de situação. Os moradores mostram compreensão se sentirem que algo está a ser feito. Tente chegar a uma solução que agrade tanto à empresa como à comunidade. Mantenha-se ao corrente do contexto e alcance do problema. Talvez exista um número de factores que amplifique o problema aos olhos do morador, como a inconveniência de outros negócios, uma situação pessoal difícil, etc. Passe à acção. Tente restringir a inconveniência estruturalmente. Alguns exemplos: isole o que for possível, substitua os filtros a tempo, organize o transporte para reduzir o ruído do tráfego.

4. COLABORE NO TRATAMENTO DE ASSUNTOS INTER-RELACIONADOS.

Se a comunidade tiver um problema ou uma questão que vá para além da actividade da sua empresa, consulte os outros actores envolvidos, como os seus colegas empresários ou o município local. Problemas como a segurança rodoviária, taxas altas de desemprego local, problemas de ruído originários do conjunto das várias actividades, a reestruturação próxima do negócio dos maiores clientes da região, são exemplos.

Se as relações são tensas, verifique se existe uma representação equilibrada de moradores, grupos de interesse e de negócios de forma a garantir a condução construtiva da discussão. Acorde, no início da reunião, quem presidirá à mesma.

Em primeiro lugar dê espaço a todos para expressarem as suas ideias e só depois avance para as soluções. Envolve atempadamente representantes do poder local para que estes possam contribuir com o seu peso.

F.3 DÊ UM PASSO EM FRENTE: SEJA UM PARCEIRO SOCIAL NO DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO

A inserção local da PME oferece uma série de pontos fortes às parcerias. Procure situações possíveis de ganho mútuo para o seu negócio e para a região onde trabalha. Em primeiro lugar, investigue quais os entraves que encontrou na região e tente perceber se há colaboração possível com vista à solução.

- Analise que contribuição poderá fornecer para o desenvolvimento da região:
 - Dispõe de espaço disponível, o qual poderia ser do interesse da comunidade? Alguns exemplos: espaços para a prática de desporto, estacionamento, formação e/ou reuniões das associações da região e/ou organizações sem fins lucrativos.
 - Deseja apoiar certas organizações ou acções para desenvolver a região? Exemplos: apoio de projectos sociais mencionados pelos seus colaboradores – ofereça-lhes a possibilidade de aplicarem as suas competências num projecto socio-económico local, fale com a Câmara Municipal e com a Comissão Distrital para se resolver a segurança rodoviária da sua região.
 - Pode recorrer ao mercado de trabalho local?
 - Pode recrutar colaboradores da comunidade e desta forma evitar vagas por preencher? Pode requerer emprego e iniciativas formativas para os desempregados? Pode reservar lugares nas creches locais para os filhos dos seus colaboradores ou inscrevê-los em campos de férias?

Tente estabelecer projectos cooperativos nos quais as diferentes partes tenham um papel vinculativo.

F.4 INFORME A COMUNIDADE DO QUE FAZ

É bom que se preocupe com a comunidade, mas se esta não souber disso será impossível estabelecer uma relação de confiança. Assim, evidencie as suas acções nessa matéria. Explique à comunidade quem você é. Existem muitas formas de o fazer, tente encontrar uma a que mais se adequue à sua forma de trabalhar. As PME que tenham muito contacto com a comunidade podem, por exemplo, colocar anúncios com pequenas mensagens do tipo “Sabia que...?”.

Use todos os meios de comunicação que possua como, por exemplo, pequenos textos nas facturas ou em recibos de compra, e-mails, pequenas mensagens na sua página da Internet... Numa uma iniciativa de maior envergadura, envie um pequeno comunicado à imprensa (rádio regional ou estação de televisão).

Relativamente às PME que não contactem regularmente com a comunidade, aconselha-se o uso da rede comunitária, organizações locais, imprensa regional e governo local para divulgarem a sua mensagem. Esporadicamente convide os moradores para uma visita à sua empresa ou estabeleça um dia aberto na sua empresa e aproveite a oportunidade para se apresentar em pormenor.

G. PROTEGER O AMBIENTE

G.1 QUESTÕES AMBIENTAIS ACTUAIS

1. POLÍTICA AMBIENTAL COMO PARTE DA POLÍTICA DIÁRIA

Quando as preocupações com o ambiente fazem parte da política de uma organização, esta poderá lidar com os seus problemas ambientais de uma forma mais sistemática.

Deixe que o ambiente seja um dos critérios de decisão quando compra ou quando investe.

Coloque na agenda das reuniões os assuntos relevantes em matéria de ambiente.

Tente também durante a formação interna e em consultadoria chamar a atenção para as boas práticas ambientais.

Proponha-se atribuir um carácter mais formal à política implementando uma declaração pública da empresa da sua política ambiental. Nas reuniões informais dedique algum tempo na persuasão dos novos colaboradores, moradores locais, autoridades ou fornecedores relativamente às suas intenções.

Atente bem no organograma da sua organização: quem assume as tarefas ambientais ou quem é elegível para o fazer?

2. CONHEÇA O CAMINHO COM BASE NA LEGISLAÇÃO AMBIENTAL

Para implementar a legislação ambiental é necessário um conhecimento específico.

Verifique se a natureza das suas actividades requer licença ambiental e verifique se a licença que possui contínua válida. Existem muitos regulamentos ambientais. Faça, portanto, o seu próprio calendário ambiental como lembrete para o acompanhamento das tarefas periódicas recorrentes relacionadas com a administração ambiental.

- Esteja ligado a redes que o informem sobre os últimos desenvolvimentos da legislação ambiental.
- Pode também contactar com um consultor ambiental para o colocar em conformidade com as suas obrigações legais.

G.2 CONHECIMENTO DOS ASPECTOS AMBIENTAIS

Tente obter um panorama completo das actividades, serviços ou produtos que têm influência no ambiente, quer de forma positiva quer negativa. Em que parte da linha de produção estão as principais emissões para o ar, água e solo? Essas emissões estão sob controlo? Existem riscos ambientais ligados ao armazenamento ou transporte interno? Existem programas de medidas disponíveis que possa usar para verificar se a sua empresa está a fazer emissões dentro dos limites permitidos?

1. AS MELHORES TÉCNICAS DESPONÍVEIS

Como sei se estou a usar uma tecnologia ambiental eficaz e se não o estou a fazer a um preço demasiado elevado?

2. ENVOLVA OS SEUS COLABORADORES

Qual a melhor forma de lidar com a introdução de uma política ambiental? Os seus colaboradores têm, com certeza, vontade de o fazer. Peça a colaboradores que se interessem pelo ambiente, de entre dois a cinco, para formarem uma eco-equipa constituída por pessoas que façam parte da área da produção e por pessoas das áreas administrativas.

- Em acordo com este grupo, seleccione três temas do meio ambiente e prioridades para trabalhar nelas.
- Estimule a notificação de fugas (torneiras, correntes de ar, aquecimento).
- Forneça informação relativamente aos regulamentos básicos da triagem e do custo dos resíduos.

CURSO DE CONSULTADORIA EM RSE

BP DEKETELAERE & PARTNERS

GROEP DEKETELAERE BVBA, GISTELSESTEENWEG 83, 8490 JABBEKE.

PESSOA DE CONTACTO: PATRICK DEKETELAERE

WEBSITE: [HTTP://WWW.DEKETELAERE-PARTNERS.BE/](http://www.deketelaere-partners.be/); [HTTP://WWW.HYDROPRESS.BE/](http://www.hydropress.be/)

Enquanto empresa de construção, primeiro tem que se construir confiança.

A Deketelaere & Partners Totaalinrichting é uma empresa de construção especializada em projectos de *design* de interiores (alterações, remodelações e obras estruturais, decoração de interiores, mobiliário, casas de banho, cozinhas, aquecimento, iluminação, electricidade, domótica, sistemas de vigilância). A empresa conta com sete colaboradores. Os sistemas de bombagem são fornecidos e instalados pela Elektrobedrijf Hydropress, constituída por três membros de equipa.

A Deketelaere Partners Totaalinrichting bvba foi fundada em 1993 por Patrick Deketelaere e Wim de Paepe. A empresa é especializada na remodelação e decoração de prédios e escritórios. A clientela é constituída, sobretudo, por hotéis e proprietários das “melhores” casas, incluindo o próprio governo. A empresa tem o seu próprio departamento de *design* e coordenação que acompanha cada projecto de A a Z. Inicialmente, Patrick Deketelaere geria uma empresa eléctrica. Uma vez que não produzia lucros antecipados, ele decidiu alargar o negócio para actividades de construção em sociedade. Em 2000, a empresa atravessou uma crise após um incidente ocorrido com um cliente, o que deixou a firma com um má reputação.

O sócio retirou-se e quatro colaboradores também acabaram por abandonar a empresa. O gestor da empresa decidiu então construir a empresa passo a passo.

Actualmente, o empreendimento está dividido em duas entidades legais: uma empresa de construção (Deketelaere Partners Totaalinterieur) e uma empresa eléctrica (Hydropress).

A responsabilidade social empresarial também implica uma comunicação prudente.

No caso de Patrick Deketelaere, todos os aspectos da RSE e o impacto positivo da responsabilidade social empresarial vêm claramente ao de cima:

- As preocupações ambientais: a empresa cumpre com todas as exigências da legislação ambiental. O gestor da empresa informa os seus colaboradores e envolve-os no plano de acção.
- A redução de resíduos: a empresa faz uso de um sistema bem desenvolvido para a separação de resíduos. O material reutilizável é recuperado tanto quanto possível. A recuperação de madeiras comporta também um objectivo social: a caridade gratuita às famílias mais desfavorecidas. O tratamento de materiais não amigos do ambiente é acrescido ao preço de venda, com o intuito de responsabilizar o cliente também.
- O envolvimento do pessoal: o gestor da empresa trabalha directamente com os seus colaboradores mais próximos, com os quais mantém uma comunicação próxima. Os colaboradores são detalhadamente informados e são convidados a apresentar sugestões. O tipo de participação é bastante informal. A versatilidade dos colaboradores constitui uma grande mais valia e uma fonte contínua de novos desafios.

- A diversidade do pessoal: são recrutados jovens de famílias desfavorecidas e assegura-se que o trabalho seja compatível com as suas capacidades e competências. Por exemplo: o *design* de mobiliário foi incluído nas actividades da empresa depois se constatar que um dos colaboradores possuía esta aptidão.
- As relações duradouras com os fornecedores: a empresa trabalha com um número de fornecedores regulares. A selecção é rigorosa e os critérios baseiam-se na qualidade e durabilidade dos materiais e dos serviços.
- As relações duradouras com os clientes: a carteira de clientes regulares da empresa é estável, garantindo continuamente novas encomendas.
- O gestor da empresa disponibiliza registos transparentes e correctos, com informação detalhada, e todos os acordos são feitos por escrito.
- As relações equilibradas com a vizinhança: a sede da empresa situa-se numa zona residencial. O local de trabalho e oficina de mobiliário estabeleceram-se noutra localização, com a finalidade de evitar problemas com o ruído e, conseqüentemente, o impacto negativo na vizinhança.
- Graças à qualidade dos serviços prestados, a empresa foi premiada com vários selos de qualidade a nível regional (aquecimento central/equipamentos sanitários e decoração).
- A segurança: a empresa lida com a segurança de uma forma pró-activa e faz análises de risco sistematicamente. Nos últimos cinco anos, não houve qualquer registo de acidentes relacionados com o trabalho.

O gestor da empresa sublinha que tudo isto tem o seu preço. Os serviços da empresa são mais caros do que os dos concorrentes. Por esta razão, ele centra-se sobretudo em empresas e indivíduos mais abastados. Por causa da subida de preços no mercado imobiliário, o número de encomendas está em queda. Além disso, a empresa lida com um conjunto de maus pagadores, e, por esta razão, os custos legais aumentam. Em suma, são necessários projectos grandes e saudáveis para que a empresa seja capaz de continuar as suas actividades com êxito.

Patrick Deketelaere é um empreendedor dedicado e participa de forma activa no desenvolvimento do seu sector de negócios através da participação em todo o tipo de federações e organizações (VEI, UNIZO, BEC, LVMEB federação de electricistas, etc.). Contudo, ele julga que não está a conseguir transmitir os pontos fortes da empresa, designadamente no que diz respeito à qualidade e à responsabilidade social. Os selos regionais são válidos por um período de apenas um ano. Ou seja, quando expirarem, ele não poderá apresentá-los como mais valias aos seus clientes. Com base nas iniciativas que já estão a ser postas em prática, a empresa parece estar elegível para as “boas práticas” no contexto da responsabilidade social das empresas. Uma razão ainda melhor para se concentrar numa boa comunicação.

Diga aos seus clientes honestamente com o que podem contar.

O principal objectivo da consultadoria consiste no desenvolvimento de relações duradouras com os clientes através de uma estratégia de comunicação eficaz.

Não é apenas a comunicação externa que importa nesta matéria. Também se podem retirar vantagens das eventuais queixas e situações problemáticas de forma pró-activa, fornecendo aos clientes dados concretos e precisos sobre a qualidade, o preço e os serviços. Se o cliente souber o que pode esperar, então, não haverá motivos para mal-entendidos.

O processo de consultadoria concorda com a forma como se trabalha na organização e começa por fornecer um conjunto de documentos que pretendem ser uma fonte de inspiração. Também se pode fazer utilizar a informação que vem juntamente com os selos como base para uma boa comunicação com os clientes. O gestor da empresa solicita igualmente aos seus colaboradores mais próximos que apresentem ideias e atribui-lhes a responsabilidade de implementar o projecto.

Durante o curso, o objectivo da consultadoria torna-se cada vez mais refinado. Eles decidiram elaborar uma “brochura” com informação clara sobre o que o cliente pode esperar em termos de qualidade, serviço, garantia, etc. Esta brochura para o cliente incluirá também informação acerca dos selos de qualidade que a empresa possui e o que eles representam. A lista de contactos também será actualizada e finalizada. O “dia aberto” (*open day*) que teve lugar no passado “Dia da Tecnologia” foi um grande sucesso. Muitos visitantes quiseram manter-se actualizados sobre as actividades da empresa.

Confie na brochura.

Na fase final do curso, estabelece-se a base para a brochura informativa. Assim, os clientes saberão exactamente o que podem esperar da empresa e as eventuais queixas serão tratadas proactivamente.

A brochura informativa irá reforçar a confiança e promover a durabilidade das relações e será enviada aos actuais e potenciais clientes que constam na lista de contactos actualizada.

A empresa considera que este é o primeiro passo para uma estratégia de comunicação melhor elaborada, e que se pretende utilizar para comunicar com todas as partes interessadas nas boas práticas da empresa. A organização de mais “dias abertos”, e a apresentação da empresa em encontros para as PME em crescimento organizados pela UNIZO (*SME Contact-KMO Contact*), são possíveis pontos para *brainstorming*. O gestor da empresa convocará um especialista externo para auxiliá-lo nestas tarefas, com a colaboração de estagiários, por exemplo.

Por fim, estamos satisfeitos por constatar que as “boas práticas” de uma outra empresa (a Alfa Solution) também serviu de inspiração para este caso em concreto.

H. UM FUNCIONAMENTO EFICIENTE DA ENERGIA ELÉCTRICA

H. 1 PENSE NO CONSUMO DE ENERGIA

Muitas PME não têm uma visão clara da distribuição de energia pelos equipamentos. No entanto, o registo sistemático do uso de energia na sua empresa proporciona-lhe uma série de vantagens. É realmente vantajoso se puder intervir especificamente na área de consumo de energia, e assim também reduzir a conta de electricidade. Uma caderneta de leituras é uma boa ajuda no controlo do seu consumo. Pode controlar de perto os progressos do seu próprio consumo de energia.

H.2 USE UMA CADERNETA DE LEITURAS

Coloque uma caderneta de leituras junto dos contadores e anote as contagens uma vez por semana, no mesmo dia e preferencialmente à mesma hora. Desta forma poderá comparar facilmente o consumo semanal e, assim, objectivar a sua média.

Poderá sempre haver diferenças:

- A aquisição de novas aplicações eléctricas
- Condições atmosféricas anormais (normalmente no Inverno usa-se mais do que no Verão)
- Produção sazonal.

H. 3 COMO PREENCHER CORRECTAMENTE AS CADERNETAS DE LEITURA?

Se o seu medidor de kWh só tiver um contador, aplica-se a tarifa normal. Nesse caso use apenas a coluna “consumo nas horas de cheio”. Se possui um medidor de kWh com dois contadores, então aplica-se a tarifa bi-horária.

Introduza os números correctos na coluna dos totais: consumo nas horas de cheio e consumo nas horas de vazio.

Só tem que preencher os números antes da vírgula (ou antes do quadrado vermelho).

Os clientes que possuem aquecimento eléctrico por acumulação têm usualmente dois contadores.

Um contador à parte mede as horas de vazio do aquecimento por acumulação. Este consumo é calculado de acordo com a tarifa nocturna. Insira as contagens nas colunas apropriadas.

Na Bélgica, este tipo de contagem está disponível em www.interelectra.be.

H.4 ANALISE O SEU CONSUMO DE ENERGIA DE FORMA CRÍTICA

Infelizmente existem poucos dados de referência que permitam às PME fazer a comparação dos seus consumos.

De qualquer forma, inspire-se nas iniciativas por sector de actividade. Na Bélgica, poderá consultar no sítio www.miliruwinst.be as actividades que foram estabelecidas para redução do consumo no seu sector. Comparando os valores, terá maior noção dos seguintes elementos:

- O número de colaboradores da sua PME e possíveis mudanças radicais no pessoal.
- O tempo real de consumo
- A liquidação do seu consumo pessoal no consumo da empresa.

H. 5 TOME INICIATIVAS

1. ILUMINAÇÃO

- Verifique o uso de lâmpadas que permanecem ligadas continuamente. Serão elas de baixo consumo?
- Use lâmpadas de baixo consumo onde for possível.
- Substitua as suas lâmpadas por lâmpadas de voltagem mais baixa.
- Coloque temporizadores na iluminação e sensores de movimento.
- Faça a avaliação da eficiência da iluminação geral e substitua-a por candeeiros destinados a tarefas específicas na própria secretária.
- Analise também a iluminação exterior.

2. MELHORE O ISOLAMENTO DO EDIFÍCIO

- Instale material de isolamento
- Certifique-se que tem vidros-duplos.
- Existe algum equipamento que fosse melhor desligar durante os intervalos ou reuniões de trabalho?

3. AQUECIMENTO

- O aquecimento é a gás ou eléctrico? Há possibilidade de passá-lo para gás?
- Como é o consumo durante o fim-de-semana?
- Quem regula a temperatura do aquecimento? Isso está estabelecido?
- Os seus espaços estão bem isolados? Que luz natural consegue obter nas diferentes estações do ano?
- Tem arcas congeladoras abertas ou fechadas?
- Qual é o grau de eficiência do seu ar condicionado?

4. ÁGUA

- Já usa a água da chuva?
- Que tipo de autoclismo tem na casa-de-banho? Poderá instalar também um botão de descarga mínima?

5. TRANSPORTE

- Como é feita a expedição de mercadorias na sua empresa? As cargas são feitas até ao limite máximo antes de serem despachadas?
- Qual é o combustível que usam as carrinhas da sua empresa? Vai comprar carrinhas movidas a GPL ou substituir as que tem por carrinhas GPL? A utilização conjunta de carrinhas pode ser uma solução proveitosa.

I. MINIMIZAR OS RESÍDUOS

Na preparação do modelo MAMBO (menos resíduos, mais lucros), os custos reais das empresas com os resíduos parecem atingir 12% do total de custos da produção.

Esta percentagem corresponde a uma enorme parte do orçamento mas representa também uma possibilidade de poupança assim como uma gestão (mais) amiga do ambiente.

I 1. QUE FLUXOS DE RESÍDUOS EXISTEM NO SEU NEGÓCIO?

Os resíduos provenientes da matéria-prima e dos aditivos totalizam em média 60% do total dos custos com resíduos de uma indústria.

É mais uma conta onde muitas poupanças podem ser feitas. Elabore um esboço do uso de matéria-prima e de aditivos no processo de produção da sua indústria.

Segue-se uma lista de questões pertinentes para a área de produção:

- Quanta matéria-prima desperdiçada detectou no seu processo de produção?
- Usa os desperdícios da matéria-prima, aditivos ou resíduos?
- Os desperdícios da sua produção seriam do interesse de alguém?

Eis uma série de perguntas importantes ao nível da administração:

- Já mudou para o papel reciclado?
- Existe um plano estipulado para a reutilização de papel?
- Usa tinteiros reutilizáveis nas impressoras?
- Conhece a opção de impressão “frente e verso”?
- Que produtos de limpeza usa? São bio-degradáveis?

Faça um registo dos resíduos onde possa anotar todos os meses a natureza, a quantidade e o método de processamento de cada item de matéria residual produzida.

Quais são os resíduos e onde é que são produzidos, como e por quem são recolhidos internamente e a que agente de recolha (reconhecido) serão entregues?

- Estabeleça um sistema interno de reciclagem.
- Tente fazer a recolha dos resíduos separadamente (como o metal, papel, vidro, tinta).
- Coloque caixotes de lixo nos escritórios.

I 2. PREVENÇÃO DE RESÍDUOS

A prevenção de resíduos é um método mais amigo do ambiente do que os processos posteriores tratamento de resíduos já produzidos. Menos resíduos também significa redução de custos na recolha e no processamento, menos perda de matéria-prima, um ambiente de trabalho mais agradável e uma melhor imagem da empresa.

I. 3 É MELHOR PREVENIR OS RESÍDUOS DO QUE PAGÁ-LOS

Os custos com os resíduos representam uma parcela considerável do orçamento (ambiental) de uma PME. O que pensa quando se fala dos “custos dos resíduos” da sua empresa? Pensa nas facturas das empresas de recolha e processadores que regularmente esvaziam os seus contentores de lixo? Pensa no preço rentável desses contentores ou nos lucros de terceiros na venda de certos materiais residuais? Se considerar apenas o “custo dos resíduos”, deve perceber que esse é apenas o topo da montanha do total dos custos dos resíduos (apenas 15%).

- O custo dos resíduos inclui também, juntamente com os custos facturados.
- A perda de matéria-prima que juntamente com os resíduos desaparecem dos contentores.
- Os custos associados ao desgaste das máquinas que, durante uma parte do tempo de produção, só produzem material inutilizável.
- Os custos com o pessoal que faz a limpeza e o transporte dos resíduos para os locais de armazenagem.
- A parcela dos custos gerais destinada à produção de resíduos.

Se quer realmente reduzir a produção de resíduos, tem então que saber onde é que os resíduos são produzidos e como pode preveni-lo.

J. CASOS PRÁTICOS DE EMPRESAS PORTUGUESAS

J.1 A. SILVA MATOS, METALOMECÂNICA, S.A.

A. Silva Matos
3740-340 Sever do Vouga
Telefone: +351 234 590 200
www.asilvamatos.pt

A GRUPO A. SILVA MATOS

O Grupo A. Silva Matos centra a sua actividade em três áreas de negócio:

- Ramo Industrial: A. Silva Matos, SGPS;
- Ramo Imobiliário: Housil e Solaris (Brasil);
- Área Pessoal: Estudos e Companhia.

A A. Silva Matos SGPS é responsável pela coordenação das restantes empresas do Grupo com ligação ao ramo industrial designadamente a A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. sobre a qual versará esta apresentação.

A filosofia do grupo encontra-se concentrada na cada vez melhor satisfação, quer dos seus colaboradores, o activo mais valioso da empresa, quer dos seus clientes, o futuro do grupo, dos seus accionistas e da sociedade que o rodeia. A garantia do sucesso passa igualmente pela contratação de fornecedores de qualidade e defesa das condições de higiene e segurança em cada posto de trabalho.

O objectivo do grupo passa essencialmente por uma gestão pela qualidade total onde se pode usufruir de algumas regalias tais como: distribuição de resultados, prémio de desempenho, prémio de antiguidade, subsídio de alimentação, seguro de acidentes pessoais, seguro de saúde, gabinete médico, planeamento fiscal e suporte aos colaboradores em questões de ordem pessoal.

As obrigações de cada empresa do grupo são principalmente a existência de manual da qualidade, ambiente e segurança, regras de funcionamento interno, manual de acolhimento, manual de definição de funções, comissões de análise de sugestões, de segurança e desportiva.

Em termos de empregabilidade, desde de 2004 que o número de pessoas admitidas tem vindo sempre a crescer, tendo em 2007, já ultrapassado as 250 pessoas a laborar nas empresas do grupo.

É de referir que, desde 2004 se tem assistido a um elevado crescimento do volume de vendas tendo se chegado, já em 2007 à fasquia dos 40.000 M€, sendo este valor repartido pelas vendas nacionais (30.000M€) e pelas vendas internacionais (10.000 M€).

A EMPRESA A. SILVA MATOS, METALOMECÂNICA S.A.

A empresa A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. tem como missão proporcionar soluções na gama de produtos e serviços da metalomecânica, segundo uma gestão pela Qualidade Total.

A sua visão passa por ser a empresa maior e a melhor em Portugal, no seu sector. Visa ainda ser uma empresa de excelência, presente na maior parte dos países da Europa e de África com quotas de mercado mínimas de 10%.

Os valores considerados mais importantes para a empresa são as pessoas, os clientes e a segurança.

A A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. iniciou a sua actividade em 1980, no concelho de Sever do Vouga, com a fundação da A. SILVA MATOS-INDÚSTRIA METALÚRGICA, LDA., por Adelino da Silva Matos e Edite da Silva e Costa Matos. A sua principal actividade resumia-se a construções em aço inoxidável destinadas à indústria alimentar.

Com o desenvolver do mercado, foram-se desencadeando novas estratégias e utilizando novas tecnologias, passando a empresa a designar-se A. SILVA MATOS, METALOMECÂNICA S.A.

Desde cedo que a Qualidade e o bem servir o cliente são pontos primordiais da gestão de topo, tendo em 1983 surgido o primeiro Manual da Qualidade_ Certificada desde 1990 pelo IPQ segundo a ISO 9002, esta empresa foi a primeira do seu sector a obter tal distinção.

Defendendo uma forte motivação e cultura interna, a Administração está envolvida e empenhada no desenvolvimento constante do Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança. Com base em tal orientação, a empresa tem, ao longo dos anos, obtido os mais diversos galardões e distinções.

Na vertente da formação, qualificação e transferência de tecnologia a A. Silva Matos, Metalomecânica S.A. possui vários protocolos com entidades externas designadamente Universidades, Institutos Politécnicos e Escolas Secundárias.

Os principais países de exportação de produtos são: Alemanha, Angola, Bélgica, Cabo Verde, Egipto, Emiratos Árabes, Espanha, França, Gana, Grécia, Suécia, Finlândia, Inglaterra, Irlanda, Jordânia, Marrocos, Nigéria, Noruega, Suíça, Tanzânia, Tunísia e Tailândia.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A empresa dispõe de um vasto grupo de seguros que visam a motivação adicional do colaborador, nomeadamente:

- Seguro de Acidentes Pessoais de âmbito profissional e extra-profissional
- Seguro de Saúde
- Seguro Poupança – Reforma.

Apoio aos Colaboradores em Assuntos de Ordem Económica e Jurídica

Diariamente o Serviço de Gestão das Pessoas, encontra-se disponível para apoiar todos os colaboradores, em aspectos relacionados com:

- Organismos Públicos: Bancos; Segurança Social; Finanças; Correios;
- Preenchimento de impressos oficiais;
- Cálculo de impostos.

Distribuição de Resultados

Dependendo dos resultados líquidos anuais da empresa, poderá a Administração decidir distribuir aos colaboradores, em função do desempenho demonstrado, parte dos lucros do ano anterior, sob a forma de distribuição de resultados.

O valor a atribuir será variável e baseia-se, fundamentalmente, na Avaliação de Desempenho mensal para os colaboradores da Produção e anual para os restantes colaboradores, considerando-se os aspectos mais importantes no período.

Prémios

Como forma de motivação adicional a empresa atribui diversos prémios, nomeadamente:

- Prémio de Antiguidade
- Prémio de Chefia
- Prémio de Sugestões

Formação Profissional

Considerada como motor do desenvolvimento dos colaboradores e da empresa no seu todo, a formação profissional é considerada como um investimento anual e é realizada de forma continuada.

Assim, de acordo com as regras definidas no procedimento específico a formação, desenvolve-se, na empresa, na perspectiva de melhoria contínua.

Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho corresponde a uma necessidade de privilegiar a competência humana, como factor preponderante numa relação de trabalho, atendendo à sua optimização.

Processa-se mensalmente para os colaboradores da produção e anualmente para todos os colaboradores da empresa.

Esta ferramenta permite definir também as necessidades de evolução profissional de cada colaborador. Com base nesta avaliação, o colaborador tem acesso a um prémio de desempenho.

Satisfação dos Colaboradores

Como ferramenta de melhoria, a empresa ausculta o grau de satisfação dos seus colaboradores. Para tal efectua, anualmente, o inquérito à satisfação, que foca diversos aspectos, desde o nível pessoal, profissional, quer da empresa, quer do grupo ASM.

Gabinete Médico

O Gabinete Médico, em serviço de Medicina Curativa e de Medicina do Trabalho, devidamente credenciado pelo Ministério da Saúde.

Comissão Desportiva

A Comissão Desportiva organiza diversas actividades ao longo do ano, nomeadamente, caminhadas, provas de orientação, jogos tradicionais, jogos de futebol, entre outros.

Festividades

Anualmente, a festa de aniversário da empresa é comemorada em conjunto com os seus colaboradores, no decorrer de um almoço – convívio, onde são também atribuídos os diversos prémios resultantes do desempenho dos colaboradores e das actividades desportivas que foram decorrendo durante a semana do aniversário.

A todos os colaboradores, na data do seu aniversário, é oferecido um bolo e uma garrafa de champanhe, para além das felicitações dadas pela Administração e pela chefia.

Pela data de comemoração do dia de S. Martinho, decorre, em cada uma das empresas, uma confraternização no final do dia de trabalho, que inclui as tradicionais castanhas assadas.

Comemorada anualmente, a festa de Natal congrega no seu espírito tradicional, todos os colaboradores do grupo A. Silva Matos e seus familiares. Todos os colaboradores recebem um bolo-rei e uma garrafa de champanhe, e todas as crianças até aos 12 anos recebem uma prenda.

RELAÇÃO DA A. SILVA MATOS COM A COMUNIDADE LOCAL

A empresa todos os anos analisa o plano de actividades de uma I.P.S.S. local e atribui um donativo que vise o seu desenvolvimento.

Também em parceria com a EB 2+3 local e a Câmara Municipal local, a empresa desenvolve cursos técnico-profissionais, com cedência de instalações, tutores, equipamentos, entre outros, de forma a promover o sucesso escolar e minimizar o abandono escolar.

O Grupo A. Silva Matos dispõe de uma Fundação, recentemente constituída, com o objectivo de apoiar os mais desfavorecidos.

J.2 CASA ALVES – MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Casa Alves Materiais de Construção
Rua 25 de Abril, S/N
Palmeira de Faro
4740-593 Esposende
Telefone: +351 253 969 100
www.casaalves.com

A EMPRESA

A Casa Alves dedica-se à distribuição de materiais de construção, «bricolage» e decoração, está localizada em Esposende, e conta com 22 colaboradores.

Foi fundada em 1985 e dava seguimento a um negócio familiar com mais de 30 anos.

A sua missão é satisfazer as necessidades de fornecimento e distribuição de matérias de construção, «bricolage» e decoração de modo sustentável e economicamente viável.

A empresa tem ainda como missão manter níveis de rentabilidade adequados às necessidades de investimento e compensação aos seus colaboradores, para assim contribuir positivamente para o progresso e desenvolvimento do meio em que está inserida.

Quanto aos seus colaboradores, procurará ser uma família e uma escola em simultâneo, permitindo-lhes melhorar as suas capacidades pessoais e profissionais.

O organização é composta por

Gerência

Áreas de suporte: Administrativa / Financeira, Logística e Marketing

Áreas Comerciais: Matérias de Construção, Livre Serviço e Decoração.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Casa Alves sempre se reconheceu como uma família em que os seus membros são respeitados e tratados como tal. Assim, tendo a consciência da importância que constitui a participação activa de todos os seus colaboradores na vida da empresa, a Casa Alves promove um conjunto de acções internas que pretende contribuir para a inclusão de todos os colaboradores. Por outro lado, estas acções contribuem para a motivação e empenho dos colaboradores.

No âmbito das acções promovidas pela Casa Alves incluem-se a disponibilização de facilidades aos colaboradores da empresa no apoio a familiares doentes ou assuntos pessoais urgentes a ser tratados.

Ainda neste contexto, a Casa Alves apoia os colaboradores com problemas pessoais, através da criação de um ambiente de conforto e solidariedade ao colaborador com determinado problema como, por exemplo, um divórcio.

No âmbito do conceito de família subjacente a toda a actuação da Casa Alves, a empresa dá condições especiais de preço e pagamento aos colaboradores no fornecimento de materiais de construção.

Simultaneamente, e ainda neste contexto, está previsto um conjunto de ajudas a familiares desfavorecidos nas obras de remodelação, reparação ou construção das suas habitações.

Em alturas festivas, como o Natal, a Casa Alves oferece aos seus colaboradores um jantar de Natal com troca de prendas oferecidas pelos fornecedores e sorteadas durante o jantar. Nesta altura oferece, ainda, a todos os colaboradores da empresa presentes alusivos à época.

RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

Paralelamente, e tal como uma família, a Casa Alves entende como vital promover o relacionamento com o meio onde está inserida. Neste relacionamento inclui-se uma relação de respeito pelo meio ambiente, apoio às colectividades e ajuda pontual a carenciados.

Das acções de apoio à comunidade salienta-se:

- Apoios financeiro a colectividades da região: clubes de futebol, atletismo, b.t.t., bandas de música, festas e romarias.
- Colaboração com a Câmara Municipal nas operações de logística com vista à recolha de fundos para a CERCIS e outras entidades.

J.3 F3M – INFORMATION SYSTEMS, S.A.

F3M – INFORMATION SYSTEMS, S.A.
Edifício F3M, Rua de Linhares
4715-435 BRAGA
Telefone: +351 253 20 83 40
www.f3m.pt

A EMPRESA

A F3M está sediada em Braga – Norte de Portugal e desde 2005 que possui uma delegação em Lisboa. Desde a sua fundação a F3M direcciona a sua actividade para a prestação de serviços na área da Engenharia Informática e mais concretamente para o desenvolvimento de Software e Consultoria.

A F3M conta actualmente com 121 colaboradores dos quais 3 são administradores e accionistas.

A F3M actua em áreas onde tem um efectivo *know-how*, apostando em soluções diferenciadas e tecnologicamente inovadoras para cada mercado:

- Sector da Solidariedade Social: Linha de treze programas para Instituições Particulares de Solidariedade Social e Linha de Programas para Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto;
- Sector Têxtil: Software para a Indústria Têxtil e do Vestuário (Confecção e Tecelagem);
- Sector de Ópticas: Software de Gestão de Óptica;
- Sector Empresarial: Software de Gestão Comercial Integrada, Gestão de Empreendimentos, Gestão de Obras, Gestão de Oficinas e Venda ao Público.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Formação

Consciente da importância que a formação assume, a F3M definiu a seguinte metodologia de abordagem:

Cada departamento faz o levantamento de necessidades individuais de cada colaborador. Refira-se que este levantamento implica uma resposta por parte de cada colaborador e não uma determinação por parte do seu director departamental, ou seja, a adesão do colaborador é fundamental, por que daí decorre o seu envolvimento e motivação.

O elemento responsável pela gestão da formação a nível global, em conjunto com os directores dos vários departamentos analisam as necessidades, criam uma matriz por departamento e uma matriz geral e determinam assim a formação a ser ministrada a cada colaborador.

Na empresa estão disponíveis cinco tipos de formação:

- Formação interna ministrada por elementos internos;
- Formação interna ministrada por elementos externos;
- Formação externa ministrada por elementos externos;
- Presença em seminários e colóquios;
- Pós-graduações (duas por ano) propostas pelos colaboradores e decididas pela administração.

Em 2006 o volume Global de formação foi ligeiramente superior a 5.000 horas e incidiu sobre os seguintes vectores:

- Motivação e Desempenho;
- Liderança;
- Idiomas (Inglês);
- Processo comercial;
- Ferramentas de desenvolvimento Microsoft;
- Soluções especializadas no âmbito de produtos de segurança informática;
- Formação altamente especializada em produtos Microsoft.

Na F3M a formação envolve anualmente TODOS os colaboradores da empresa. Em relação à tipologia dos cursos, não existe uma grande aposta em matérias genéricas, pois o grau de maturidade da empresa e as competências profissionais dos seus colaboradores, levam a empresa a preferir esse tipo de formação. Assim, toda a formação “adquirida no exterior” é cuidadosamente seleccionada e, normalmente, a empresa só trabalha com empresas certificadas nas áreas em que operam.

Em termos internos a empresa está dotada de uma sala de formação com todas as características necessárias para ministrar os cursos que são realizados internamente.

Envolvimento dos colaboradores

Na F3M existem objectivos gerais estratégicos da empresa, objectivos comerciais e objectivos financeiros.

A participação na definição de objectivos é um processo visto a dois níveis:

A Direcção de topo e os directores dos vários departamentos definem os objectivos gerais da empresa (extra – negócio) e os objectivos de cada área de negócio (comerciais e financeiros), objectivos esses que são discutidos por área de negócio e havendo depois uma validação final em termos de Gestão de Topo.

Os objectivos da organização são conhecidos por todos os elementos da empresa, entendendo a F3M que não é possível abordar este assunto de outra forma.

Sendo os objectivos claramente definidos e conhecidos de toda a estrutura, o mesmo acontece em relação à componente de incentivos financeiros e *fringe benefits*, que está indexada à performance global da empresa e a um Sistema de Avaliação de Desempenho, implementado com o apoio de uma empresa de consultoria na área de Recursos Humanos.

A F3M dispõe de um Manual de Acolhimento o qual é disponibilizado a cada novo colaborador, facilitando o conhecimento da instituição e uma melhor integração. Por outro lado, o Manual de Acolhimento é encarado como instrumento de comunicação empresarial através do qual, por exemplo, a F3M apresenta, também, as regalias atribuídas aos colaboradores.

Assim, e formalizado no Manual de Acolhimento, é concedido ½ dia útil por ano de férias aos Colaboradores que pretenderem usar esse período para actividades de natureza social e ambiental.

A vida familiar dos colaboradores é privilegiada, designadamente através da flexibilidade de horários para os pais poderem fazer o acompanhamento dos filhos a consultas médicas, festas escolares, etc.

Desde 2005 que a F3M, e mais algumas empresas de tecnologias de informação do norte de Portugal, organizam um torneio de futebol para que os seus colaboradores possam praticar este desporto como forma de convívio, sendo que o conjunto das várias empresas patrocina todas as despesas.

A comemoração do aniversário da F3M, através da organização de um evento anual para os colaboradores, que consiste em actividades ao ar livre, normalmente um fim-de-semana totalmente patrocinado pela empresa para proporcionar o convívio e interacção entre os vários colaboradores da empresa.

Em 2007 foi realizada uma Sessão de apresentação da Clínica Persona sobre Hábitos de Vida Saudável. Em 2008 foram realizados dois Protocolos, um com a instituição bancária Barclays e outro com a Lexis Mediação de Seguros, os mesmos visam exclusivamente benefícios para os colaboradores F3M no âmbito dos serviços oferecidos pelas duas instituições.

QUALIDADE NO LOCAL DE TRABALHO

Em 2006 na sequência do início do processo de certificação da qualidade, toda a estrutura da empresa foi objecto de análise, tendo sido implementado um vasto conjunto de modificações. Deve referir-se que no processo de certificação em curso o menos importante para a F3M é a certificação propriamente dita, pois o fundamental é o amplo trabalho de *upgrading* geral da organização que tem vindo a ser feito.

Sendo a F3M uma empresa de serviços, onde a componente de *brainware* tem um peso fundamental, o trabalho em equipa e a inexistência de tarefas repetitivas são realidades indissociáveis.

A empresa tem apresentado um crescimento constante, tanto em termos de Recursos Humanos como de Volume de Negócios e indicadores económicos, tendo neste momento vários desafios em curso:

- Obtenção da certificação de Qualidade conforme a norma ISO 9001:2000 em 27/12/2007 ;
- Solidificação do processo de internacionalização do software de Gestão de Ópticas (Chile – em curso) e no mercado Angolano forte presença do WinEMP – Gestão de Empreendimentos e neste momento encontra-se em estudo um projecto para o Governo Angolano.
- Aproveitamento do novo edifício sede da empresa como forma de fazer uma melhoria na ligação com a comunidade circundante e, ao mesmo tempo, proporcionar um vasto conjunto de acções na área da cultura e do lazer para a equipa F3M.

A F3M tem vindo, ao longo de 20 anos e no âmbito da sua actividade, a trabalhar na área da solidariedade social. Ao longo de todos estes anos, a F3M operou e opera com mais de 2000 I.P.S.S. (Instituições Particulares de Solidariedade Social), que representam mais de meio milhão de utentes das áreas de infância e juventude, terceira idade, deficientes (motores, profundos, etc.).

Com este trabalho a responsabilidade social foi algo que não partiu apenas da gestão de topo da empresa, mas sim algo que se arreigou de forma profunda em toda a estrutura. Na F3M o conceito de responsabilidade social nada tem a ver com o conceito de “emitir cheques” para patrocinar acções de solidariedade social. É antes um movimento com raízes profundas na cultura da empresa e que tem vindo a ganhar dimensão de ano para ano.

Nesta perspectiva, dentro da sua realidade e dimensão, a empresa desenvolve de forma corrente as seguintes acções que reflectem o seu entendimento do conceito de responsabilidade social:

RELAÇÕES COM A COMUNIDADE

A F3M desenvolve um conjunto de acções de contacto com a comunidade que a rodeia das quais salienta:

- Suporte das despesas escolares de cinco jovens moçambicanos da aldeia de Chimpaca, desde o início da escolaridade básica até ao final dessa mesma escolaridade;
- Recolha (em contínuo) de bens essenciais para famílias carenciadas, existindo no novo edifício-sede uma espaço próprio dedicado a essas recolhas/doações;
- Recolha (em contínuo) de brinquedos e bens escolares para crianças necessitadas da comunidade circundante;
- Entrega pontual a IPSS de material de escritório (cadeiras, secretárias, etc) e material informático (PCs, impressoras), que a empresa já não usa mas que estão operacionais ;
- Festa anual de Natal junto de uma I.P.S.S. em zona carenciada, com organização entregue a empresa especializada em eventos.
- A F3M proporciona estágios curriculares de alunos da Universidade do Minho

J.4 HOFESA – HOME FITTINGS DE PORTUGAL DECORAÇÃO LDA.

HOFESA
Rua dos Combatentes, 603A
Fajozes
4485-093 Vila do Conde
Telefone: 252 660 700
www.hofesa.pt

A EMPRESA

A HOFESA foi fundada em Junho de 1986, inicialmente no Cacém com produção de venezianos de alumínio. Devido ao rápido crescimento da empresa em 1990 inicia-se a produção em Vila do Conde, permitindo assim abastecer o norte do país com maior rapidez. Em 1993 a HOFESA é comprada pela Cooper. Quatro anos mais tarde o grupo Norte-Americano NewellRubbermaid adquire a HOFESA, introduzindo um elevado grau organizativo. Durante 2002 concretiza-se a primeira reorganização da empresa e a produção é centralizada em Vila do Conde e o armazém no Cacém passa a ser um ponto de distribuição para o Sul do país

Em 2004 o grupo decidiu fechar as unidades de produção em Espanha e a produção de estores foi transferida para Vila do Conde. Como consequência desta decisão a empresa necessitou de novas instalações, mais modernas, onde se pudesse continuar a produzir mantendo os elevados níveis de qualidade a que sempre habituou os seus clientes.

Em 2006, a HOFESA, no ano em que fez 20 anos foi integrada pelo líder mundial neste sector de actividade, o grupo Hunter Douglas, passando assim a ser detida por uma empresa de capitais Holandeses. Actualmente a HOFESA tem 120 colaboradores, é líder no mercado nacional, dedica-se ao fabrico de estores interiores e exteriores e à comercialização de calhas funcionais e decorativas.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Hofesa atribui uma grande importância à valorização dos seus recursos humanos, no sentido de os dotar de competências transversais que os tornem melhores colaboradores e melhores cidadãos.

No ano de 2007, foi apresentada a intenção da empresa proporcionar, em horário laboral, a obtenção do 9º Ano Unificado, através da certificação e validação de competências a todos os colaboradores que não tiveram possibilidades ao longo da sua vida de terem adquirido a escolarização pretendida.

E foi com agrado que a maioria da população fabril aderiu ao repto e conseguimos constituir 4 turmas num total de 60 adultos. Este projecto vai contribuir para a melhoria das qualificações, habilitações e *performace* da empresa no futuro que se avizinha. Com colaboradores motivados e qualificados, poderemos mais facilmente obter a certificação da empresa em termos de qualidade.

Para promover a partilha de experiências e estimular o convívio entre todos os colaboradores da empresa, realizam-se acções culturais temáticas alusivas a festividades sazonais. Neste contexto, realizamos o Magusto, Jantares Informais e anualmente a Festa de Natal.

Para além de festas dirigidas aos colaboradores, organizamos um evento que proporciona o convívio entre colaboradores e familiares, como acontece anualmente com a festa do “Family Day”.

Atenta à conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, a Hofesa permite a flexibilização do horário de trabalho sem perda de retribuição aos funcionários administrativos.

Por outro lado, a Hofesa garante a todos os colaboradores o pagamento integral de consultas médicas, consulta aos filhos e consultas a familiares ascendentes.

Atribuímos um subsídio escolar aos filhos dos funcionários que tenham bom aproveitamento. Com este gesto pretendemos auxiliar na economia familiar dos nossos colaboradores e fomentar a dedicação e o empenho dos mais jovens de forma a alcançarem uma formação mais qualificante.

Considerando importante a informação e sensibilização dos colaboradores sobre assuntos relacionados com a saúde, higiene e segurança e cidadania a Hofesa fomenta a criação de equipas multidisciplinares que dinamizam trimestralmente, com quase plena autonomia, junto dos seus pares, palestras, exposições, e divulgação de brochuras alusivas aos temas seleccionados.

RELAÇÃO COM O EXTERIOR

A empresa preocupa-se com o meio envolvente e a sociedade civil, pelo que fomentamos a participação dos colaboradores na dádiva de sangue que se realiza semestralmente nas nossas instalações em colaboração com o Instituto Nacional de Sangue. Colabora também com a atribuição de patrocínios à comunidade local.

Relativamente ao relacionamento com os clientes, a empresa proporciona um grande número de informações sobre os produtos, condições de prazo, entrega e pagamentos, através de catálogos e de um *site* disponível na Internet.

Disponibiliza meios informáticos que permitem a recepção e tratamento de reclamações apresentadas pelos clientes, com o objectivo de simplificar o processo e prestar um melhor serviço.

O principal meio de contacto com os clientes, é feito através de uma equipa de Serviço de Apoio ao Cliente com todos os meios de troca de informações (telefone, fax, email e Internet), bem como a possibilidade do registo documental de ocorrência no sistema informático (Customer Relationship Manager).

Relativamente a práticas ambientais, a nossa empresa faz a segregação dos resíduos na área produtiva, no seu local de origem sendo os mesmos valorizados. Integra a Sociedade Ponto Verde e todos os resíduos são recolhidos, tratados e transportados por empresas devidamente acreditadas.

No processo produtivo e em termos de inovação a Hofesa opta por adquirir equipamentos e softwares que optimizem o consumo de matéria-prima.

Para além deste tipo de investimento, desenvolve estudos de análise e redução de desperdícios, nomeadamente através da instalação de um software que faz a leitura óptica dos códigos de barras das ordens de fabrico e calcula automaticamente as medidas dos materiais a cortar.

J.5 MABERA – ACABAMENTOS TÊXTEIS, S.A.

MABERA
Av. da Boavista, 233
4770-350 Mogege, V. N. Famalicão
Telefone: +351 252 990 490
www.mabera.pt

A EMPRESA

A Mabera – Acabamentos Têxteis, S.A. é uma empresa sediada no concelho de V.N. Famalicão, que iniciou a laboração em Maio de 1973.

Como actividade principal presta serviços de Tingimento e Acabamentos em têxteis, tendo em 2002 iniciado como actividade secundária a produção de electricidade mediante um processo de co-geração.

Somos uma média empresa, com um volume e negócios de cerca de 9.5 M€ e com um quadro de pessoal médio com cerca de 200 colaboradores.

A nossa actividade desenvolve-se principalmente para a indústria de vestuário e têxteis-lar, com realce para apostas em serviços inovadores no âmbito dos têxteis funcionais e para novos sectores como o automóvel e a saúde.

Os nossos clientes são predominantemente exportadores, destinando-se por isso a nossa produção, essencialmente às grandes marcas internacionais.

A Mabera afirma-se como uma empresa capaz de conciliar o desenvolvimento económico com as preocupações ambientais e sociais, adoptando por isso critérios de sustentabilidade e ética empresarial, ou seja, adoptando uma postura de Responsabilidade Social.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Responsabilidade Social é uma forma de gestão que leva em linha de conta os *stakeholders* – partes interessadas, evoluindo assim da teoria, mais tradicional, da satisfação dos *shareholders* – accionistas. Como empresa Socialmente Responsável caracterizamo-nos pela integração voluntária de preocupações sociais e ambientais no nosso quotidiano, quer nas actividades desenvolvidas, quer na interacção com as partes interessadas, tendo em consideração na nossa matriz de decisão, a comunidade onde nos inserimos e o ambiente em que nos movimentamos.

É nossa convicção que uma Organização se deve reger por princípios socialmente responsáveis, ao nível interno e externo, pois só assim pode disseminar estes princípios pelas Organizações e Colectividades envolventes. Esta contribuição positiva para a sociedade e ambiente, assegurará a prazo, uma maior competitividade no mercado.

Na Mabera, a Responsabilidade Social tem-se desenvolvido em 3 pilares fundamentais:

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Neste âmbito do Desenvolvimento Sustentável – com o intuito de dar resposta às crescentes preocupações ambientais e gerir correctamente os nossos impactes no meio envolvente, concebemos e implementamos um **Sistema de Gestão Ambiental** (SGA), de acordo com os referenciais normativos NP EN ISO 14001 e o regulamento EMAS (Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria, que para além da adopção da ISO 14001 compreende outros requisitos específicos,

e cuja atribuição do registo é feita pela APA (ex IA) às Organizações que demonstram o cumprimento do referido regulamento).

Outra alavanca para a melhoria do desempenho Ambiental foi o avanço para a **Licença Ambiental (LA)** bem antes da pressão do cumprimento dos prazos (teria que ser conseguida até Outubro de 2007, tendo sido obtida em Maio de 2006, cerca de 1 ano após o pedido). O Licenciamento Ambiental decorre da Directiva IPPC/PCIP (prevenção e controlo integrado da poluição) que obriga ao licenciamento em condições baseadas nas MTD (melhores tecnologias disponíveis). Para tal a Comissão Europeia reuniu um painel europeu de especialistas com o objectivo de definir as MTD para os diversos sectores, técnicas essas que foram compiladas nos BREF (do inglês para Bat (best available techniques) REFERENCE). A MABERA debruçou-se sobre o BREF para o sector têxtil (em particular para a actividade de tingimento e acabamento) e da combustão (central térmica). Algumas das técnicas descritas eram já de aplicação corrente na MABERA, mas outras foram ajustadas no sentido do cumprimento daquilo que estava referenciado.

A nível operacional...

Matérias-primas

- **Seleção** de produtos com características menos nocivas, adquiridos a fornecedores previamente avaliados com base no seu desempenho e preocupações ambientais
- **Armazenagem** em áreas identificadas e sobre bacias de retenção para minimizar os danos em caso de derrame
- **Preparação e resposta a emergência**; utilização de etiqueta que descreve os riscos associados a cada produto, cuidados a ter no manuseamento e actuação em caso de emergência.
- Para uma correcta actuação foi criada uma **equipa de emergências** de 1.^a intervenção, que é alvo de formação contínua e participa periodicamente em simulacros.

Energia

- Implementação de uma unidade de **cogeração** (aproveitamento de energia térmica sem ser necessário recorrer à queima dedicada de combustíveis para o efeito)
- **HRS** (heat recovery system) - Aproveitamento do calor dos gases de escape das râmolas para aquecimento de água para utilizar no processo
- Elaboração de **planos de racionalização de energia** (realização das auditorias onde se estuda o consumo dos equipamentos e processos, monitorização e tomada de acções)

Recursos Hídricos

- **Reciclagem do efluente** para utilização no processo (encaminhamento do efluente que ainda apresenta características que permitem a sua utilização para uma rede dedicada, voltando a ser introduzido no processo após tratamento físico – remoção de sólidos suspensos)
- **Aproveitamento da água da chuva** (colecta da água da chuva que cai em todas as coberturas da instalação e sua armazenagem para utilização no processo produtivo)

- Recuperação do **banho excedente das râmolas** para posterior utilização

Emissões Gasosas

- Aposta na **biomassa**, com as vantagens ambientais e económicas que daí advêm (para além do custo do vapor produzido com este combustível ser interessante, não tem o custo de emissão de CO₂).
- Instalação de **equipamentos de tratamento das emissões** gasosas (ciclone + filtro de mangas na caldeira a biomassa, HRS nas râmolas)
- A adesão ao **CELE** (Comércio Europeu de Licenças de Emissão) despertou-nos para a problemática das emissões de GEE (Gases com Efeito de Estufa), pelo que se desenhou e implementou de um programa de gestão da central térmica, com vista à diminuição das emissões de CO₂.
- Implementação de um programa de eliminação das substâncias que empobrecem a camada de ozono -substituição progressiva dos equipamentos, nomeadamente frigoríficos e aparelhos de ar-condicionado, que usam como fluido refrigerante substâncias que empobrecem a camada de ozono (R22 por R134 ou R404), ou reconversão para um fluido sem potencial de destruição da camada de ozono (Isceon 59)

Resíduos

Privilegiar, por esta ordem: Diminuição → Segregação → Destino adequado

- Como exemplo de resultados obtidos com a melhor **segregação e selecção de um destino** adequado apresentamos o resíduo de malha que é agora encaminhado para valorização em detrimento da deposição em aterro.
- Na diminuição realçamos a implementação de um sistema de consignação de embalagem (reutilização do tubo de suporte da malha). Os resultados são evidentes: antes da implementação deste sistema consumíamos cerca de 120 m_{tubo cartão}/ ton_{malha exp.}, que se tornavam resíduo, sendo esse número agora de 40.

CONDIÇÕES E AMBIENTE DE TRABALHO

A segunda vertente da Responsabilidade Social está relacionada com as condições e Ambiente de Trabalho. Tendo em conta o conhecimento da actividade, a empresa promove um **ambiente de trabalho** seguro e saudável, dispondo de um parque de máquinas actual e procurando continuamente soluções para melhorar a ergonomia e a produtividade. Assim:

- Adequa continuamente as suas **instalações** e providencia operações de manutenção e limpeza dos espaços (a título de exemplo referimos a substituição efectuada das coberturas de fibrocimento dos edifícios – que contém amianto, por monopaineis, com as vantagens evidentes para o ambiente, saúde e condições de trabalho, ambiente térmico e iluminação).
- Disponibilizamos **áreas sociais** adequadas a diferentes utilizações, tais como vestiários, bar e refeitório.
- Pesagem e distribuição automática dos produtos químicos aos equipamentos consumidores; evitando o contacto Humano com os químicos (só 4 ou 5 pessoas têm este contacto porque são responsáveis pela carga dos equipamentos), diminuindo erros e derrames.
- **Benefícios sociais**, tal como a assistência médica.
- A **formação contínua** é uma preocupação expressa na Política da empresa, pelo que são ministradas anualmente diversas acções de formação nas mais variadas áreas e a todas as categorias profissionais. Para além disso apoiamos

e incentivamos a contratação e a manutenção de trabalhadores estudantes, aos quais facultamos integração na empresa de acordo com as competências adquiridas.

- Programa **INOvideia** – todos os colaboradores são incentivados a propor ideias nas mais variadas vertentes – Ambiente, HST, melhoria de produtividade...

RELAÇÃO COM A COMUNIDADE (CLIENTES, FORNECEDORES, VIZINHOS...)

Por último, referimos a relação com a comunidade envolvente. A Mabela tem como princípio cooperar com a comunidade e instituições locais, mantendo canais de comunicação bilaterais.

- Divulga no seu site, estando também disponível no site da APA, a **Declaração Ambiental**
- Publicamos um **Boletim do Ambiente** que chega a colaboradores, clientes, fornecedores e visitantes.
- Numa atitude **pró activa** realiza **questionários** acerca da percepção da vizinhança à actividade que desenvolve e o impacto na área ambiental.
- Promove a educação ambiental fora de portas, recebendo visitas de estudo e disponibilizando eco-pontos às escolas da vizinhança.
- Apoiamos desde a fundação, cerca de 50 instituições de carácter social, cultural, e recreativo (bombeiros, cruz-vermelha, municípios, clubes desportivos, instituições humanitárias...), mantendo com a Junta de Joane um protocolo de manutenção dum Parque de Lazer.

J.6 MIAKI – HUMAN TECHNOLOGIES – CONSULTORIA, LDA.

Miaki
Rua dos Anjos, 66 – cv
1150-039 Lisboa – Portugal
Telefone: +351 21 015 9 015
Internet: www.miaki.org

A EMPRESA

A Miaki – Human Technologies – Consultoria Lda. é uma empresa portuguesa, criada em 2002, e que actua no sector das Tecnologias de Informação. Desenvolve soluções informáticas e multimédia à medida das necessidades dos clientes e parceiros. Constituída por uma equipa altamente qualificada, guia o seu comportamento de acordo com os valores corporativos da empresa:

- **Prestar Serviços de Excelência**
- **Contribuir activamente para o Sucesso dos Clientes**
- **Promover activamente a Abertura e a Transparência**
- **Agir de forma empreendedora**
- **Actuar com integridade, interna e externamente**

A Miaki iniciou a sua actividade na área das Tecnologias da Informação com o projecto central de desenvolvimento de uma plataforma tecnológica para *e-Learning*, para gestão de todo o ciclo de formação a distância. Em 2003 deu-se o estabelecimento de uma importante aliança estratégica com uma empresa de formação profissional, de modo a explorar conjuntamente cursos de formação profissional em *e-Learning*.

Nesta fase, os principais clientes da empresa eram pequenas e médias empresas a actuar na área da Formação e da Consultoria, e a empresa era composta por três colaboradores efectivos, e formadores, consultores e técnicos de multimédia em regime de prestação de serviços.

O ano de 2005 é um ano de viragem na história da empresa, que delineou uma nova estratégia em termos de áreas de actuação, passando a incluir a área da consultoria e serviços de e-Business à medida (aplicações informáticas de gestão, criação de sites de Internet, *Webmarketing*, entre outros).

Foi também neste período que se iniciou a preparação do novo portal de Internet da Miaki, um portal de conhecimento e entretenimento de acesso livre público em geral, e em que são integrados e divulgados os serviços da empresa, disponível em www.miaki.eu

Em Novembro de 2006 deu-se a entrada de novos sócios na empresa. Este investimento conduziu a mudanças significativas no seio da empresa, entre as quais o desenvolvimento de novos serviços, a integração de um maior número

de colaboradores e a mudança de instalações. Com a entrada de novos colaboradores surgiram novos desafios na Gestão dos Recursos Humanos, e nas Responsabilidades Sociais intrinsecamente associadas.

O ano de 2007 é marcado pela preocupação em validar a qualidade dos serviços prestados, com a participação no Programa “*Rede de agentes de suporte em e-business para PME*” desenvolvido pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) em parceria com o INETI, o INOV e a LINK, e financiado pela Comunidade Europeia, e a preparação da candidatura à acreditação da Formação pela DGERT (Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho).

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em 2006, com novos projectos a iniciarem-se, emergiram novos postos de trabalho, cujas características e perfis subjacentes ainda não estavam bem definidos, como o Gestor de Informação ou o Gestor de Parcerias. A primeira mudança foi a integração de uma pessoa exclusivamente dedicada à área dos Recursos Humanos, com formação e experiência adequadas e implementar um modelo de gestão por competências, gerindo a partir daí todos os processos da Gestão de Recursos Humanos de forma integrada, tais como: Recrutamento, Selecção, Formação, Avaliação de Desempenho e a Gestão das Remunerações.

Organização dos Recursos Humanos

Actualmente, os recursos humanos da Miaki são compostos por 35 colaboradores sendo a diferença entre a percentagem de colaboradores do sexo feminino e do sexo masculino bastante pequena (57% vs 43%, respectivamente).

A Miaki recorre a diversas modalidades de emprego, tanto a nível do seu vínculo, como estrutura, natureza e duração. A adopção de formas mais flexíveis de trabalho revelou-se efectivamente uma necessidade, de modo a garantir uma melhor adaptação ao mercado e aos melhores profissionais, que frequentemente exigem formas mais flexíveis de trabalhar, maior liberdade e mobilidade (funcional e geográfica).

Na Miaki, 80% dos colaboradores trabalham em regime de tele-trabalho e inseridos em grupos virtuais de trabalho. Uma vez que a Miaki permite ao candidato optar pelo regime de trabalho que mais lhe agrada, existem algumas excepções a esta regra, sobretudo ao nível dos colaboradores mais jovens e com menos experiência. Nestes casos, reconhecemos as vantagens do trabalho ser desenvolvido no escritório da empresa, devido a uma maior necessidade de acompanhamento e apoio, natural numa altura em que a pessoa, na maioria das vezes, está a ter o seu primeiro contacto com o mundo do trabalho.

O bom funcionamento dos projectos recorrendo a colaboradores a distância só é possível graças a uma plataforma tecnológica desenvolvida pela Miaki, à medida das suas necessidades e processos de negócio, que pode ser acedida pelos utilizadores a partir de qualquer computador e em qualquer local, através da Internet. Esta plataforma, o Portal Miaki.eu, funciona como Intranet (para os colaboradores), Extranet (para clientes e parceiros) e tem também uma versão Pública para a Comunidade, com informações e ferramentas diversas de acesso gratuito.

O processo de Recrutamento e Selecção na Miaki é essencialmente externo, tendo como principais fontes:

- Anúncios em *sítes* de emprego e, mais raramente, na imprensa
- Faculdades e Instituições de Ensino, com as quais estabelecemos protocolos para a realização de estágios e integração de alunos finalistas (divulgação realizada por contactos directos com os Gabinetes de Saídas Profissionais e Participação em Feiras de Empresas e Emprego
- Centros de Formação Profissional
- Rede de conhecimentos

De forma a permitir uma efectiva Igualdade de Oportunidades entre todas as pessoas que se candidatam à empresa, os anúncios são elaborados de modo não discriminatório, não sendo feita qualquer referência a requisitos como o sexo preferencial, limites etários, ou nacionalidade do(a) candidato(a), por exemplo.

Relativamente ao Recrutamento Interno, este acontece quando se recorre a colaboradores afectos a determinados projectos da Miaki, que manifestam interesse e aos quais se reconhecem competências para assumir outras funções.

Acolhimento, Socialização e Comunicação Interna

No primeiro dia de trabalho, ou alguns dias antes, todos os colaboradores da Miaki têm uma sessão de acolhimento presencial, com o respectivo orientador onde é apresentado o Regulamento Interno. Nesta sessão são também definidas as tarefas e os objectivos a atingir pelo novo colaborador num determinado prazo temporal, e é disponibilizado um Manual de Boas-Vindas, com a descrição da história da empresa e sua caracterização, actividades a que dedica, serviços oferecidos, entre outros.

O novo colaborador é então apresentado pessoalmente aos colegas que trabalham nas instalações da Miaki – Human Technologies, familiarizando-se com as funções que desempenham e perspectivando a eventual cooperação que venha a estabelecer com cada um deles.

Datas especiais, como os aniversários dos colaboradores, aniversário da empresa, dia da Mulher, etc. são assinaladas com comemorações, lembranças, e/ou cartões de felicidades. Em fase de planeamento está a realização de um calendário de eventos com a presença de todos os colaboradores da Miaki, de modo a fomentar a relação e a proximidade entre todos, e colmatar o distanciamento que possa decorrer do regime de trabalho a distância.

No decorrer da elaboração deste trabalho, e também motivado pela participação neste projecto, levámos a cabo uma ideia já antiga, mas que ainda não tinha sido possível concretizar – a criação de um canal de comunicação interna. Este meio de comunicação foi criado sob a forma de notícias em formato RSS (Really Simple Syndication), que podem ser consultadas dentro do Portal Miaki.eu, ou através da subscrição da *feed* RSS noutra leitor. Estas notícias, actualizadas várias vezes por semana, têm como objectivos dar a conhecer e promover a participação de todos nas actividades da empresa, aproximar os tele-trabalhadores; divulgar novidades do sector; e, no geral, fomentar a coesão interna.

Formação

Até há poucos meses, a Miaki não tinha uma política de Formação definida, sendo que a identificação das necessidades de formação, bem como o destacamento para acções de formação, era feito de modo informal, devido a um número ainda reduzido de colaboradores. A nível da Formação Interna, esta era realizada de forma pouco estruturada, com a realização de pequenas sessões de formação, de carácter sobretudo informal, e através da criação de manuais de procedimentos para algumas funções (Gestão de Parcerias, Gestão de Clientes, etc.).

Desde o mês de Agosto de 2007, a Miaki organiza, periodicamente, cursos de formação interna, nomeadamente dirigidos aos colaboradores que exercem a função de Gestão de Clientes e de Gestão de Parcerias. Estes cursos são revistos de forma sistemática (com base na avaliação feita por formandos e formadores) e as acções de formação seguintes são alvo das melhorias consideradas necessárias.

Neste âmbito, a Miaki encontra-se a preparar o seu dossier de candidatura à acreditação da Formação pela DGERT (Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho).

No que diz respeito a acções de formação dadas por entidades externas, habitualmente quem as frequenta são os Gestores de Projecto e os colaboradores que ocupam as funções de topo da empresa. A presença dos colaboradores em cursos, *workshops*, ou conferências, também acontece com alguma frequência e resulta principalmente de solicitações espontâneas por parte destes. A possibilidade do colaborador estar presente nessas acções é analisada por responsáveis da empresa, e normalmente é concedida, desde que não implique uma redução significativa de disponibilidade que afecte o cumprimento dos prazos definidos para as suas tarefas.

Um dos objectivos da Miaki para o ano de 2008 é a disponibilização de cursos de apoio a cada função, em regime de formação a distância via *e-Learning*, dado que a dispersão geográfica e os regimes flexíveis de trabalho limitam a reunião de grupos de formação num local e horário fixos.

Avaliação de Desempenho

Para a maioria dos colaboradores são definidos, pelos respectivos orientadores, planos de actividades e objectivos semanais, mensais e/ou mais alongados, consoante a natureza dos projectos. Estes colaboradores procedem também, todas as semanas, a uma auto-avaliação do seu desempenho, através do preenchimento de um pequeno relatório de avaliação. Por seu turno, o orientador deve devolver este relatório comentado onde regista o seu *feedback* qualitativo ao orientando.

Os orientadores ou Gestores de Projecto trabalham em equipa com o responsável de Recursos Humanos, informando-o acerca dos colaboradores sob sua supervisão, concretamente sobre a necessidade de aperfeiçoamento dos critérios de selecção, do recrutamento de novos colaboradores, e tomadas de decisão ao nível de recrutamento e selecção internas face à constituição de equipas para novos projectos.

Em Fevereiro de 2007 deu-se início ao projecto de levantamento e análise de informação para implementação de um sistema formal de Avaliação de Desempenho, devido ao aumento do número de colaboradores. Os principais objectivos deste sistema prendem-se com a detecção de necessidades de formação, e com a sua utilização como ferramenta de gestão, nomeadamente ao nível da reconversão e progressão internas.

Gestão das Remunerações

A maioria dos colaboradores da Miaki trabalham por projecto, recebendo pela sua participação um valor em função dos resultados que apresentarem, e na medida em que atingem os objectivos previamente definidos.

A relação que se estabelece entre a Miaki e os seus colaboradores é uma relação de parceria de negócio, na qual a empresa disponibiliza as condições e fornece o apoio logístico necessário ao colaborador para a realização das suas tarefas. O sucesso de determinado projecto depende de igual empenho por parte do colaborador, e da medida em que este cumprir as obrigações acordadas e definidas por ambas as partes.

Sócios

A Miaki – Human Technologies é uma sociedade limitada, constituída por 5 sócios. Mais de metade dos sócios participa nas actividades da empresa para além do seu estatuto de sócios. O convite para integrar a sociedade é uma forma de reconhecimento do trabalho realizado e também de fidelização de bons profissionais. De forma a manter os sócios activos na empresa, e de forma a captarmos as melhores oportunidades e investimentos, é realizado mensalmente um relatório de actividades da empresa e de objectivos a curto e médio prazo, especialmente para este público interno. A realização deste relatório mensal, acaba por ser também uma excelente forma de fazer o ponto da situação dos projectos e da empresa, avaliar o seu ritmo e resultados, reforçar os planos e estabelecer novos objectivos, mantendo desta forma um controlo apertado sobre o desenvolvimento da mesma.

A RELAÇÃO COM A COMUNIDADE ENVOLVENTE

Mercado

A Miaki possui serviços diferenciados, embora todos eles complementares entre si e tendo por base as tecnologias de informação. Neste sector, alguns dos serviços como por exemplo o Webdesign (criação de sites de Internet) ou o Webhosting (alojamento de sites e Internet) podem ser desenvolvidos totalmente a distância, sem necessidade de encontro físico com o cliente. Esta característica é de uma enorme potencialidade, na medida em que alarga os horizontes da empresa em termos de clientes e colaboradores a distância, mas também uma forte ameaça, pois a concorrência existe à escala global. É difícil caracterizar o mercado nesta sua imensidão, até porque existem grandes discrepâncias ao nível da qualidade do trabalho, preços praticados, condições do serviço, ética das empresas e formação e experiência dos profissionais.

No entanto, a Miaki procura manter-se atenta à concorrência e à evolução do mercado. São realizadas periodicamente análises SWOT à empresa, a cada serviço e à concorrência (principalmente a nível nacional). Nestas análises são integrados resultados de estudos e sondagens publicados sobre o sector. Todos os colaboradores são sensibilizados para

estarem atentos à concorrência, e incluem com regularidade este tipo de dados que recolhem no seu relatório de avaliação semanal. Da análise destes dados que, apesar de tudo ainda não é regular, ocorrendo de forma algo informal, a empresa procura avaliar a sua própria competitividade, através da comparação das características dos serviços, condições e preços praticados. A partir desta análise, procura-se sempre implementar melhorias que levem a Miaki a destacar-se e a diferenciar-se da concorrência, tendo em conta as necessidades do público-alvo.

Cientes

A grande maioria dos clientes da Miaki, são micro, pequenas e médias empresas portuguesas, que prestam serviços tanto a outras empresas como ao público em geral. Os serviços de base tecnológica que prestamos são transversais a todas as áreas económicas.

O cliente que se dirige à Miaki de forma espontânea sabe que tem uma necessidade muito particular e que uma solução estandardizada não é suficiente. Frequentemente já experimentou várias outras soluções antes de nos contactar, e ficou insatisfeito com as mesmas. O que ele procura na Miaki não é apenas alguém que realize um serviço, mas sim um parceiro que compreenda o seu negócio, os seus objectivos, e que aconselhe e implemente uma solução integrada, orientada para um desenvolvimento a médio prazo, e que mantenha uma atitude pró-activa, antecipatória e que esteja sempre disponível para a realização de melhorias contínuas. É objectivo da Miaki superar sempre as expectativas dos seus clientes.

A uma oferta de mercado demasiado díspar, junta-se muitas vezes a falta de informação e de critérios para avaliar e seleccionar a melhor solução, o que causa no cliente grande apreensão e desconfiança em relação a serviços de base tecnológica e à tomada de decisão pelo prestador do serviço. De forma a minimizar esta sensação de desconforto do cliente, a Miaki tem como prática incluir sempre nas suas propostas comerciais uma explicação clara e detalhada da sua proposta de intervenção e do respectivo orçamento; fases do processo; definição de papéis e responsabilidades; condições do serviço; meios de pagamento; prazos para o projecto, e alguns exemplos de trabalhos realizados anteriormente como portfolio.

A nível do relacionamento com os clientes, a Miaki aposta em relações próximas, personalizadas em que cada cliente é acompanhado por um único Gestor de Cliente Miaki, que é a pessoa que centraliza todas as comunicações a ter com esse cliente e que representa toda a equipa face a esse cliente. O sistema informático utilizado e criado pela Miaki permite esse filtro e salvaguarda que não existem contactos repetidos, de colaboradores diferentes para a mesma empresa. Este aspecto é para nós muito importante, pois encaramos a relação comercial como uma relação de confiança.

O Gestor de Cliente é também a figura que mais facilmente se apercebe: do grau de adequação das características dos serviços da Miaki às reais necessidades do cliente; do posicionamento da empresa em comparação com a concorrência; dos factores críticos mais relevantes; da adequação do preço; do grau de satisfação dos clientes, etc. Estas informações são registadas e analisadas, sendo utilizadas na reformulação da abordagem comercial e/ou das características do serviço (características técnicas, condições ou preço).

Todos os contactos realizados com o cliente, bem como todas as transacções efectuadas são registadas na Intranet da Miaki, o que nos permite, em qualquer momento e a partir de qualquer computador, conhecer o histórico dessa entidade. O Gestor de Cliente tem também ao seu dispor uma série de ferramentas próprias de cada serviço, tais como: guiões de abordagem e de comunicação; manuais de respostas a perguntas frequentes; instrumentos de diagnóstico e de caracterização do tipo de cliente; ficha de cliente e manuais de informação técnica sobre cada serviço e avaliação da satisfação. Nos últimos meses, todos os gestores de cliente têm recebido formação presencial para treino sobre a correcta utilização destes materiais.

O Gestor de Cliente é também formado no sentido de registar uma série de dados complementares sobre essa entidade, tais como: preferências quanto ao meio de contacto (e-mail, telefone, presencial, fax, correio,...); características da tomada de decisão (quem decide; tempo médio de resposta; estilo de negociação...) factores críticos (preço, qualidade, reputação, cumprimento dos prazos,...); objectivos e planos futuros; mercado em que actua/vai actuar; cumprimento dos prazos para pagamento, etc. Este tipo de dados são fulcrais para que possamos avaliar o valor de cada cliente e, se este for adequado, apostar em relações de cooperação através do estabelecimento de parcerias.

Parceiros

Desde o seu momento de criação que a Miaki tem apostado no estabelecimento de relações de parcerias com outras entidades, tendo em vista a melhoria dos serviços prestados, o alargamento dos mercados onde actua, e um maior reconhecimento na área. No entanto, foi a partir do final de 2006, que a angariação de parceiros se tornou uma prioridade, e o processo começou a realizar-se de forma mais sistematizada, tendo sido disponibilizados recursos próprios para essa actividade de angariação e gestão dos parceiros.

Os parceiros são seleccionados de acordo com critérios como: tipo de produtos ou serviços que prestam; o mercado onde actuam; o grau de reconhecimento e reputação que têm; compromisso com a qualidade; carteira de clientes e parceiros; o grau de relacionamento existente com a Miaki; os objectivos a que se propõem alcançar, etc. Frequentemente só conseguimos recolher informação sobre todos estes critérios, após termos tido com essa entidade uma relação de cliente-prestador de serviço, pelo que acontece várias vezes propormos aos nossos clientes, e também aos fornecedores, algum tipo de parceria.

Comunidade

É difícil definir-se com exactidão qual a comunidade circundante da Miaki, pois apesar do facto do escritório estar no centro de Lisboa, 80% dos colaboradores não trabalha aí, mas sim a partir das suas casas, distribuídos um pouco por todo o país.

No entanto, e mesmo por razões práticas, recorremos com frequência ao mercado local para as principais compras, tais como: consumíveis e artigos de papelaria, artigos de limpeza, pequenos equipamentos informáticos e refeições.

Uma vez que é difícil reunir todos os colaboradores e envolvê-los em actividades para a comunidade, está em fase de preparação a criação de uma Associação sem fins lucrativos, mobilizando os colaboradores e amigos da Miaki, para intervir

em várias áreas de promoção da cidadania, tais como a promoção socioeducativa local, acções pró-ambientais, e promoção cultural, de forma sustentada com a intenção de fazer a diferença.

Neste âmbito de abertura à Comunidade, existe também o Portal Miaki.eu.

O Portal Miaki.eu, que tem uma componente de Intranet (colaboradores) e outra de Extranet (clientes e parceiros), tem também uma vertente aberta ao público em geral, onde são disponibilizadas várias ferramentas de comunicação e gestão pessoal (agenda; lista de contactos, disco virtual; gestor de favoritos; e-mail, fóruns, chat,...); Portais temáticos de conhecimento em diferentes áreas (Bem-estar, Saúde; Desporto; Cidadania; Família; Animais; Turismo; Gastronomia...); Centro de Emprego online (que permite um contacto directo entre candidatas e empresas contratantes, tendo também uma componente de divulgação de oferta formativa e de oportunidades de voluntariado) e um Shopping online, que permite a aquisição online de produtos dos nossos parceiros de forma cómoda e prática.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A Miaki – Human Technologies procura reduzir o impacto ambiental decorrente da sua actividade através da separação do lixo para reciclagem, nomeadamente o papel, o plástico e as pilhas. Esta separação acontece semanalmente, e os materiais a reciclar são depositados num ecoponto situado a poucos metros das instalações da empresa.

Com o mesmo objectivo, a Miaki tenta reduzir ao máximo a quantidade de papel que imprime, optando por soluções de armazenamento de dados em formato electrónico (o que poupa não só papel, mas também tinta, espaço para armazenamento físico de pastas, etc., e propicia uma maior higiene, pois assim produz-se menos pó). A reutilização de papel é também uma prática diária na empresa, sendo todas as folhas de rascunho reaproveitadas para novas impressões, e, sempre que possível, as folhas de um determinado documento são impressas dos dois lados. Como regra geral, só são impressos documentos que são para envio por correio, e cujos destinatários não os aceitem por outras vias.

A opção pela produção física de material publicitário é sempre uma questão ponderada entre os responsáveis da empresa, tendo em conta a sua natureza e o seu potencial de reciclagem, ou mesmo reutilização, em caso de sobra.

Igualmente neste âmbito, e sensibilizados pela participação neste projecto, foi adoptado a prática da inclusão de uma nota de rodapé em todos os e-mails enviados, com uma mensagem de alerta para a questão do desperdício de papel.

Os *tonners* e os cartuchos de impressão das impressoras constituem um exemplo de outro tipo de materiais que a Miaki recicla. Equipamentos electrónicos e informáticos avariados ou em fim de vida são levados para as entidades próprias, que se encarregam do seu reaproveitamento.

A nível da poupança de energia, um dos critérios que presidem à escolha dos equipamentos electrónicos relaciona-se com o consumo de energia, sendo que privilegiamos os equipamentos que consomem menos, nomeadamente computadores portáteis e impressoras de jacto de tinta.

Por outro lado, nas instalações da empresa, tem-se o cuidado de recorrer à luz artificial apenas quando a claridade exterior deixa de ser suficiente. A totalidade das lâmpadas que garantem a iluminação artificial da empresa é do tipo fluorescente, mais económicas do ponto de vista energético relativamente às lâmpadas de filamento. A Miaki não possui luzes de presença ou reclamos luminosos no seu exterior. No final do dia de trabalho, todas as luzes e equipamentos são desligados, havendo a preocupação de verificar se nenhum deles ficou em *stand-by*.

Na limpeza do espaço, os produtos utilizados vêm com a indicação de serem “amigos do ambiente”, e revelam-se normalmente menos agressivos para os trabalhadores (ex. a nível da intensidade do cheiro), o que minimiza também eventuais efeitos prejudiciais no seu desempenho.

A Miaki tenta sensibilizar os seus colaboradores para a vantagem da deslocação até à empresa por meio de transportes públicos. Esta acaba por ser efectivamente a escolha mais adequada, até porque a empresa se situa no centro de Lisboa, com óptimos acessos a nível de transportes, e o trânsito é intenso e os lugares de estacionamento escassos. Quando marcamos uma reunião nas nossas instalações, enviamos sempre um e-mail de confirmação da mesma com um pequeno mapa de localização da empresa em anexo, onde se assinalam as opções de transportes públicos, e se recomenda esta forma de deslocação.

J.7 RIAL&PONTE

Rial & Ponte
Rua Rainha D. Estefânia, 246 5ª sala 17,
4150-303 Porto
Telefone: +351 22 609 21 33
www.rialponte.com

A EMPRESA

A Rial&Ponte, surge da iniciativa empresarial das sócias Ana Rial e de Luísa Ponte em Agosto de 2004, na sequência de duas acções de formação frequentadas: a primeira – “Projecto de Empreendedorismo de Mulheres”, promovido pela APME – Associação Portuguesa Mulheres Empresárias, com o apoio da SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação e a segunda “Formação em Gestão” promovida IEF – Instituto de Emprego e Formação Profissional.

A Rial&Ponte assume-se como um projecto inovador dedicado à cedência de espaços completamente equipados com as mais avançadas tecnologias de informação e comunicação, dispondo ainda de um serviço de assistência técnica e manutenção a todo o equipamento.

Este Projecto foi, na sua génese, submetido à apreciação do PEOE – Programa de Estímulo à Oferta de Emprego na modalidade de Iniciativas Locais de Emprego tendo sido, posteriormente, financiado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional.

A versatilidade que caracteriza a Rial&Ponte permite que todos os clientes adaptem as salas às suas necessidades. Assim, as salas podem ser utilizadas em acções tão distintas com:

- Acções de formação (teóricas e de informática)
- *Workshops*
- Apresentação de produtos
- Pequenos eventos empresariais
- Escritório Temporário
- Domiciliação de Empresas

Os clientes poderão, ainda, alugar equipamento audiovisual e informático.

A necessidade crescente de espaços adequados à realização de acções de formação, à criação na hora de escritório temporário ou virtual, faz com que a grande aposta da empresa seja oferecer um local onde o cliente possa usufruir de equipamento inteiramente vocacionado para a realização da formação ou actividade empresarial.

Os projectos para o futuro passam por uma aposta no mercado internacional.

A Rial & Ponte, Lda está localizada numa zona central da cidade do Porto dispondo de excelentes acessibilidades, designadamente à cidade de Vila Nova de Gaia, complementadas com numerosas opções de estacionamento. Por outro lado, a zona é também servida por uma vasta rede de transportes públicos, que inclui várias linhas de autocarros e o metro.

Para a gestão da sua actividade a empresa desenvolveu uma base de dados para melhor gerir todos os clientes e parceiros. Esta base de dados permite guiar todas as relações da Rial&Ponte com o mundo que a rodeia.

A RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

A Rial&Ponte é uma empresa que desenvolve a sua actividade com recursos humanos muito reduzidos. Assim, conta com a colaboração de 2 pessoas sendo que uma delas é sócia da empresa.

Apesar disto, e tendo consciência que não pode dissociar a sua existência da realidade que a rodeia, a Rial&Ponte tem vindo a colaborar num conjunto de projectos de apoio a comunidades frágeis e com dificuldades de inserção na sociedade.

Assim, é membro da Associação de Cooperação com a Guiné-Bissau (ACGB). A ACGB foi criada em Maio 2000, com sede em Viana do Castelo, tendo adquirido personalidade jurídica em Maio de 2005.

Em Setembro de 2007 foi criado o Pólo do Porto, tendo uma das sócias da empresa assumido as funções de coordenadora. Este pólo tem como principal objectivo a preparação de uma missão a Guiné-Bissau no Verão de 2008. A empresa tem tido um papel activo na pesquisa e selecção de voluntários para integrar esta missão. Actualmente já conta com a colaboração de 17 pessoas.

No âmbito desta parceria com a ACGB, a Rial&Ponte cede, uma vez por mês, uma das suas salas para a Associação de Cooperação com a Guiné-Bissau reunir com os voluntários.

A Rial&Ponte patrocina as várias campanhas de sangue que a Cruz Vermelha Portuguesa organiza nos meses de Verão. Paralelamente uma das sócias da Rial&Ponte desempenha funções de voluntária e coordenadora adjunta na Juventude Cruz Vermelha Portuguesa e, nesse sentido, apoia na divulgação das várias campanhas que são realizadas ao longo do ano utilizando, para o efeito, a base de dados de parceiros da empresa.

No caso de campanhas muito específicas a Rial&Ponte, utilizando a sua base de dados de clientes e parceiros, direcciona a divulgação para empresas e entidades com vocação patrocinadora.

A Rial&Ponte expressa de uma forma regular as suas preocupações com a comunidade em que se insere contribuindo, através das suas acções, para o estabelecimento de pontes entre todos que a rodeiam.