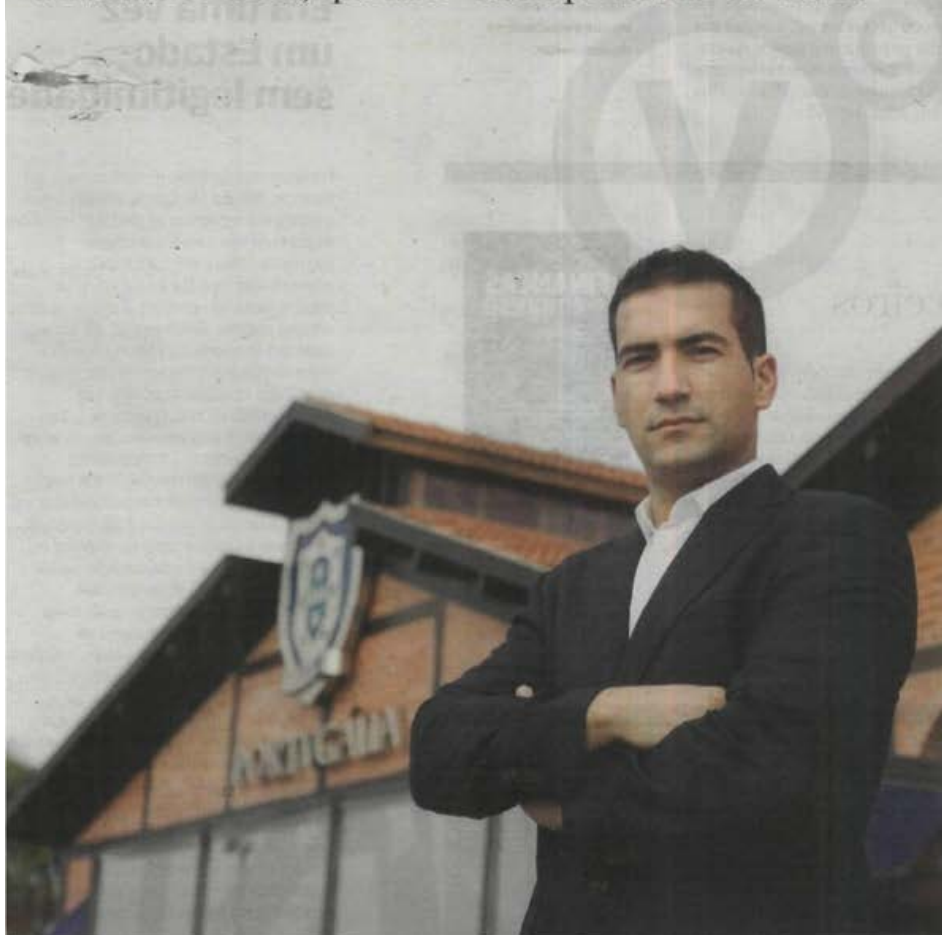




Como se pratica a responsabilidade social

Não se trata de marketing ou comunicação, mas de partilha e cooperação. São estes os valores que os especialistas atribuem ao conceito de responsabilidade social. Saiba como os hotéis Tiara e o grupo Portugália transportam a teoria para a prática e leia a entrevista a Nathalie Ballan, “partner” da empresa Sair da Casca



Miguel Bastos

Cláudio Ramos é responsável pelos recursos humanos da Portugália. O grupo criou uma bolsa social para trabalhadores em situações mais vulneráveis.

Capa

Socialmente responsáveis

lá dentro e cá fora

Não se trata de marketing ou comunicação, mas de partilha e cooperação. São estes os valores que os especialistas defendem e que algumas empresas já integraram na sua estratégia de gestão. Porque a responsabilidade social e sustentabilidade não são apenas filantropia.

ANA PIMENTEL

Nathalie Ballan | A partner da consultora

Compromisso, gestão, estratégia, preservação do meio ambiente e, sobretudo, pessoas. Quando o tema é responsabilidade social, são estas as palavras que se retêm. A ação social e a filantropia são exemplos das iniciativas que as empresas podem ter para ajudar a comunidade em que se inserem. Mas não bastam. Uma empresa socialmente responsável começa por sê-lo dentro das suas portas, com diálogo, abertura e transparência no relacionamento com os seus colaboradores, segundo os especialistas.

"A responsabilidade social genuína não é uma ferramenta de marketing ou de comunicação, tem de afetar toda a cadeia de valor", afirmou Raul Diniz, presidente da AESE - Escola de Negócios, no início da conferência "Fundamentos da Responsabilidade Social e Sustentabilidade".

Para António Argandoña, profes-

or no IESE Business School em Espanha, cabe aos quadros directivos fazer com que todos os colaboradores trabalhem para um propósito comum. "Para este responsável, não há dúvida: uma empresa bem gerida é uma empresa socialmente responsável. Por isso, um gestor tem de saber questionar-se: "o que faço?", "sou fiel a mim, aos meus valores?", "o que quero que a minha empresa seja?"

Regra geral, o tema só aparece quando a sociedade censura ações da organização que possam ter prejudicado accionistas ou a sociedade. É o caso da filantropia (donativos) que, segundo António Argandoña, é a resposta às censuras da sociedade, uma espécie de compensação geral pelos "erros" que possam ter cometido. Já a responsabilidade social correctiva serve para evitar ou reduzir os impactos negativos futuros da organização. É aqui que a entidade reconsidera o seu papel na sociedade:

os quadros de direcção têm de estar conscientes de que a empresa tem um dever moral para com a comunidade. E sublinha que as políticas devem estar integradas na organização, de forma pessoal e colectiva, partilhada e recíproca. Mais: devem ser institucionalizadas e fazer parte do "core business". "É preciso criar uma cultura de diálogo com os accionistas. A gestão transparente cria confiança e permite identificar os problemas de longe", explica António Argandoña.

Filantropia como refúgio

Para o professor do IESE, as empresas que dizem ter deixado o tema de lado por causa da crise nunca perceberam verdadeiramente o conceito de responsabilidade social. "Perceberam o que era a filantropia e a ação social, dar dinheiro para causas externas, para criar uma imagem positiva. Aquelas que entenderam ver-

dadeiramente o conceito sabem que o importante é agir correctamente, sem prejudicar a comunidade local, colaboradores, clientes e consumidores."

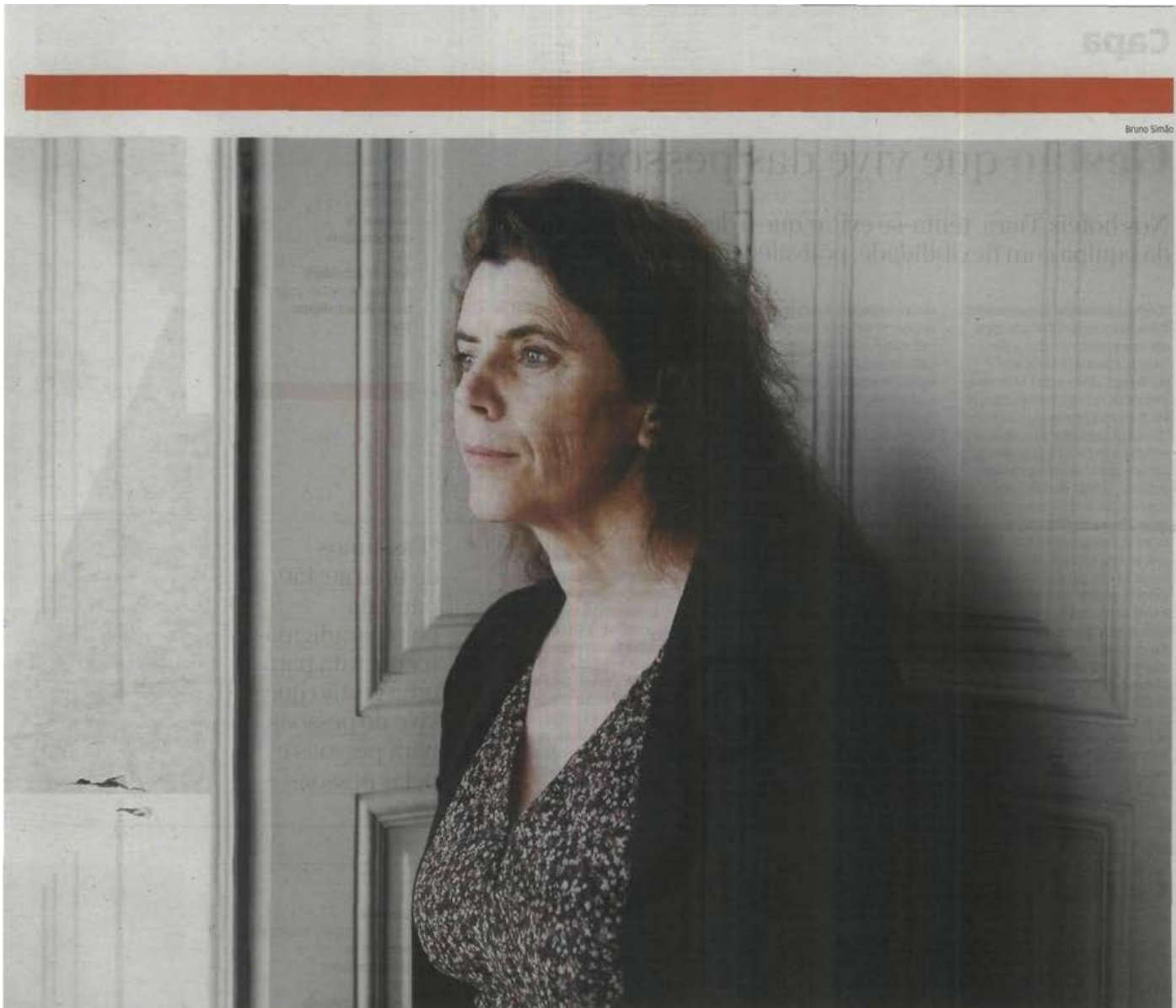
O especialista adianta que as grandes empresas estão a "portar-se" bem neste âmbito, porque estão a reflectir internamente sobre quem são, o que querem ser, que imagem estão a passar para a comunidade e como querem ser vistos pelos outros. "Nalguns casos, esta atitude permitiu que fizessem frente à crise em melhores condições", diz.

António Argandoña não tem dúvidas de que é possível ter políticas de responsabilidade social sem que isso seja sinónimo de grandes custos. "Só têm muitas despesas as empresas que querem passar uma 'imagem bonita' para a sociedade quando, de facto, não a têm. Estão a subornar a opinião pública." E dá um exemplo: o diálogo não custa dinheiro e, mes-

mo assim, muitas empresas não o praticam. "Fazem ações externas e dizem que são socialmente responsáveis, mas o mais importante é que pensem sobre o que precisam, esperem e queiram os seus empregados, directores e clientes. Isto significa falar com eles, ouvi-los", acrescenta.

O professor acredita que as empresas devem aproveitar os trâmites da responsabilidade social para tentar sair da crise. Devem focar-se nos seus problemas e resolvê-los sozinhas, ajudando o sector em que actuam e ouvindo os seus colaboradores. "É preciso que os directores peçam ajuda aos trabalhadores sobre como melhorar a qualidade dos produtos, a confiança dos clientes e dos fornecedores. A responsabilidade social de uma empresa não é a responsabilidade social da alta direcção. É uma responsabilidade partilhada."

Uma organização socialmente responsável satisfaz as necessidades



Sair da Casca diz ser importante que a sociedade perceba o contributo das empresas para o País.

dos clientes, actua com eficiência, cria valor para membros e sociedade e assegura a continuidade da empresa, segundo António Argandoña. As que se limitam a cumprir leis e regulamentos, a executar actividades filantrópicas ou de acção social e que encaram estas políticas como um acessório da estratégia e prática do dia-a-dia não se reflectem no conceito, de acordo com a sua perspectiva.

Nathalie Ballan, "partner" da Sair da Casca (consultora em desenvolvimento sustentável e responsabilidade social), conta que todas as recomendações e tomadas de decisão internacional convergem para acelerar a mudança da atitude empresarial. O movimento de "social business", promovido por Mohammad Yunus, Prémio Nobel da Paz, é disso exemplo. Tem-se dedicado a estabelecer parcerias com multinacionais para desenvolver modelos de negó-

cio que consigam resolver problemas sociais e que sejam fonte de inovação para as empresas.

Segundo o WBCSD, coligação empresarial para a sustentabilidade, que defende o conceito do negócio inclusivo e da actuação das empresas dentro das suas áreas de competência e "core business", as actividades nos países em desenvolvimento representam fontes de oportunidades quer para as populações (através do acesso a melhores infra-estruturas, empregos, formação, apoio à saúde) quer para o negócio. "Muitos dirigentes consideram que a presença das suas empresas nos países em desenvolvimento é crucial para a competitividade e o sucesso a longo prazo. A esta nova tendência empresarial, o WBCSD chamou "subsistência sustentável", estratégia que pretende criar lucro empresarial enquanto ajuda as populações.

Os três pecados sociais

1. NÃO RECONHECER ERROS

"Errar é humano", diz o ditado popular, mas nem todos o reconhecem. "Quando não queremos admitir que errámos, tentamos deformar a realidade, dar-lhe outra interpretação. Na verdade, estamos a tentar maquilhar a realidade e isso não é responsabilidade social", explica António Argandoña.

2. FECHAR-SE EM QUATRO PAREDES

Os quadros de direcção devem conviver com toda a equipa. "O director tem de saber que estas pessoas são a sua equipa humana, a sua fortaleza. O futuro da empresa depende dos homens e mulheres que lá trabalham", diz o professor. Por isso, é importante que haja confiança e abertura entre todos.

3. RECUSAR-SE A EVOLUIR

É importante que a empresa e os seus colaboradores estejam dispostos a aprender. "Os empregados conhecem muitas coisas da empresa que o director geral não conhece. Insisto muito nesta atitude: abertura. Posso aprender muito com estas pessoas se estiver aberto a elas."

Capa

Gestão que vive das pessoas

Nos hotéis Tiara, tenta-se evitar que o desânimo se apodere da equipa com flexibilidade, polivalência e abertura.

“É tempo de assumir a responsabilidade social e a sustentabilidade como um compromisso de todos e não como bandeira de promoção e marketing.” Quem o diz é Vitor Silva, director de recursos humanos dos hotéis Tiara ParkAtlantic Lisboa e Porto. “Temos de aproveitar para equacionar os hábitos de consumo e saber que ajudar e apoiar são investimentos seguros.” Actua em três áreas: preservação do Meio Ambiente, no apoio a crianças vítimas da HIV, estabelecendo parcerias com instituições de solidariedade social e participando na inserção e desenvolvimento social de pessoas com deficiência. A crise em Portugal, considera Vitor Silva, alterou as pessoas. “O que temos vindo a assistir é que, com a quantidade de informação negativa com que somos constantemente assediados e invadidos, torna-se muito difícil exigir ou contar com auto-estima e motivação.” Por isso, confessa que nos hotéis Tiara têm estado mais atentos, dando continuidade aos acordos e parcerias celebrados com

várias instituições, e evitando que as pessoas se fechem e isolem. “Tentamos evitar o desânimo e que um clima depressivo se apodere da nossa equipa. Precisamos, não de deixar a crise lá fora, mas de perceber quais os desafios e com que meios é que podemos ir mais além. Precisamos de capacidade de mudança, flexibilidade, polivalência e abertura para fazer bem, mas diferente, pois diferente é o momento.” Este director acrescenta que é comum existir alguma dispersão de ideais em contextos adversos, como o que Portugal atravessa. Por isso, quer distância de sentimentos como revolta, ansiedade e negativismo. “Precisamos de transmitir que temos serviços de excelência e produtos consistentes, apreciados, comentados e lembrados nos mais diversos ciclos.” Com a implementação do conceito “Hotel Verde”, o director acredita que a empresa está a contribuir para um futuro melhor. Na vertente social, tem doado alimentos, roupas, toalhas, material informático, entre outras coisas, a várias instituições. Mais: a organiza-

ção assinou protocolos e parcerias para o desenvolvimento de estágios curriculares, desenvolvimento e aperfeiçoamento e integração profissional de pessoas com deficiência. Afirma que a responsabilidade social é uma forma de gestão estratégica: conduz ao comprometimento permanente da empresa no desenvolvimento global da comunidade e envolve a sociedade. “As mudanças sociais, políticas e económicas que têm vindo a afectar a nossa sociedade influenciam, de forma indubitável o gizar da missão, visão e responsabilidades empresariais. Passamos de uma gestão pautada pelo paradigma tecnocrata para uma gestão que vive de pessoas, para pessoas e pelas pessoas.” De acordo com a sua experiência, afirma que as linhas orientadoras de gestão das empresas têm sido desenhadas tendo em conta uma actuação estreita entre as instituições e os parceiros sociais. “A sustentabilidade de muitas famílias e empresas passará pelo rigor e seriedade nos actos de gestão e dos compromissos sociais.”

Empresa
Hotéis Tiara Park
Número de colaboradores
180
Área de actividade
Hoteleria & restauração
Início de actividade
1985

“Passámos de uma gestão pautada pelo paradigma tecnocrata para uma gestão que vive de pessoas, para pessoas e pelas pessoas”.

Colaboradores são prioridade

A crise pode ter obrigado a reduzir custos, mas ajudou a que todos se tornassem mais solidários e atentos à equipa.

Há 87 anos que o Grupo Portugalia abre o apetite a quem entra numa das suas portas. Detentores das marcas Portugalia, Cervejaria Trindade, Cervejaria Ribadouro e LaBrasserie de L'Entrecôte, a empresa tem procurado consolidar as suas práticas na área da responsabilidade social junto de colaboradores, fornecedores, clientes, parceiros, com o objectivo de criar valor e renovar a sua forma de trabalhar, diz Cláudio Ramos, responsável de recursos humanos. “Recolhemos a opinião dos nossos colaboradores através de um questionário e detectámos que existiam muitas pessoas a precisar do nosso apoio”, conta. Ao deparar com esta realidade, a empresa avançou com iniciativas de solidariedade, como a realização de ceias de Natal nas unidades de restauração e a oferta de um cabaz de Natal aos colaboradores. “Com o enfoque nas ‘nossas pessoas’, criámos uma bolsa social que pretende apoiar, de forma estruturada, isenta e regulamentada, as necessidades de colaboradores em situações mais vulneráveis. Qualquer colaborador

que se encontre numa situação frágil e precária pode recorrer a esta bolsa, sendo que todas as situações são avaliadas por um comité multidisciplinar”, acrescenta Cláudio Ramos. Além disso, o grupo procura sensibilizar para a importância da gestão do orçamento familiar, através de acções de gestão orçamental, como dar dicas de poupança. A iniciativa tem sido realizada em parceria com o ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão. O responsável de recursos humanos conta que o Grupo Portugalia se tem preocupado em promover estilos de vida saudáveis junto dos colaboradores. “Procuramos provocar algumas mudanças comportamentais e sensibilizar para a importância de uma alimentação equilibrada.” Com esta acção, a empresa efectuou rastreios de colesterol, índice de massa corporal e pressão arterial a todos os colaboradores. Mais: criou um livro com receitas de colaboradores, analisadas por nutricionistas, e que hoje são a base da sua alimentação. Cláudio Ramos adianta que, se por um lado, a

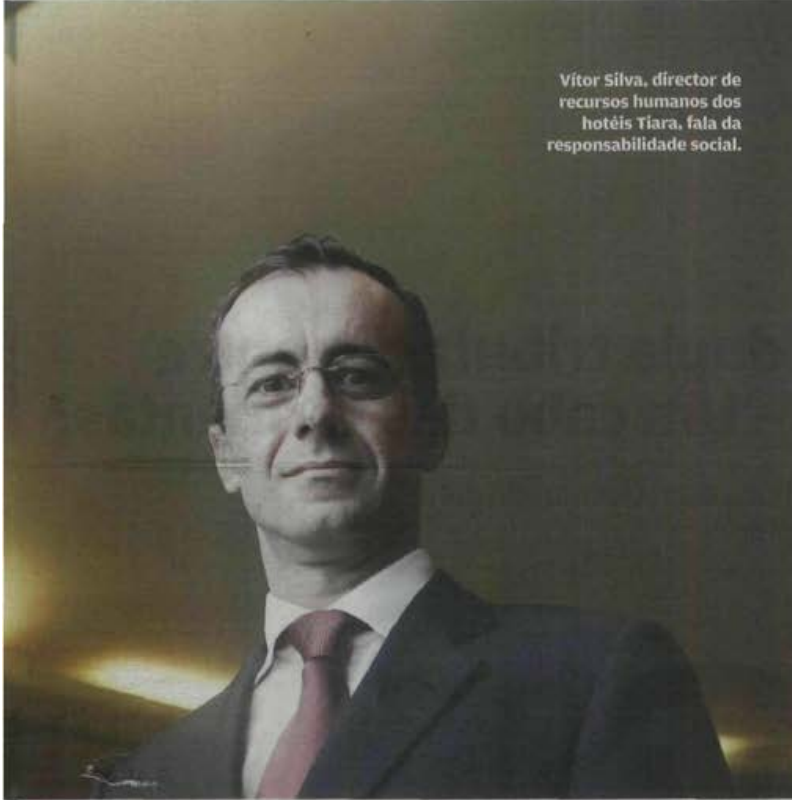
crise obrigou à redução de custos nesta área, por outro, ajudou a que se tornassem mais solidários e atentos à sua equipa. “A nossa preocupação é fazer uma gestão adequada do negócio de forma a conseguir assegurar postos de trabalho. Continuamos atentos às necessidades dos colaboradores procurando dar resposta sempre que possível.” Mas não se ficaram por aqui. Cláudio Ramos conta como estabeleceram um programa de voluntariado empresarial que envolve os colaboradores num compromisso com a comunidade. Mensalmente participa na ronda da caridade da Legião da Boa Vontade. Recolhe bens e roupas e, duas vezes por ano, oferece e serve refeições aos voluntários do Banco Alimentar Contra a Fome. Estabeleceu ainda várias parcerias com Instituições de Solidariedade Social promovendo pedetórios junto dos clientes. A Dar a Sorrir recebe apoio, com todos os colaboradores a recolherem tampas de plástico para entregar à instituição. E, em 2012, participou na acção Sardinha Solidária da NÓUNI.

Empresa
Grupo Portugalia Restauração
Número de colaboradores
791
Área de actividade
Restauração
Início de actividade
1925

“Criámos uma bolsa social que pretende apoiar, de forma estruturada, isenta e regulamentada, as necessidades de colaboradores em situações mais vulneráveis”.

Bruno Simão

Vítor Silva, director de recursos humanos dos hotéis Tiara, fala da responsabilidade social.



Miguel Baltazar

Cláudio Ramos, gestor de recursos humanos do grupo Portugália, diz que a crise mudou a gestão.



PERGUNTAS A...



● NATHALIE BALLAN

"PARTNER" DA SAIR DA CASCA

"Transparência e cooperação são palavras chave"

Quais são as grandes tendências das empresas?

No caso das grandes empresas (as que conhecemos bem), a tendência é um enfoque nos aspectos que mais se relacionam com a estratégia e contexto de cada uma. O que leva a uma integração da sustentabilidade na gestão, que pode ser vista como um fim ou como uma ferramenta.

Que dificuldades enfrentam e como devem ultrapassá-las?

As de sempre, mas que se vão agravando com a crise: conciliar o curto e o médio ou longo prazo, gerir conflitos de interesse e dilemas, tomar decisões e, sobretudo, arriscar, mantendo a consistência. Mas duvido que alguém tenha uma resposta à pergunta "como devem ultrapassá-las?". No caso das empresas que a Sair da Casca acompanha, procuramos identificar as duas, três áreas prioritárias de actuação e concentrar todo o trabalho no que terá um impacto positivo mais significativo para a empresa e para a sociedade.

De que forma a responsabilidade social e a sustentabilidade podem contribuir para a melhoria e aumento da produtividade?

A estratégia de sustentabilidade e as práticas que visam uma melhor utilização dos recursos naturais ou do capital humano levam sempre a uma melhoria concreta: mais eficiência, poupanças nos custos operacionais, mais capacitação dos colaboradores, retenção de talentos, entre outros. Os colaboradores, quando envolvidos em acções de apoio à comunidade, e quando são bem informados, têm um maior orgulho e sentimento de pertença.

A crise está a mudar a forma como as empresas actuam?

Sim. Por um lado, concentram-se mais na sua responsabilidade social interna e, por outro, assistimos a uma evolução de posicionamento, ou seja, estão a transitar de uma atitude de "caridade" para uma postura menos paternalista e mais em linha com a sua vocação: criar riqueza económica e social. As empresas sempre tiveram um papel social activo, quer na protecção dos seus colaboradores, quer nas acções de filantropia. Hoje, face à dimensão dos problemas, as respostas tradicionais (Estado e terceiro sector) não

são suficientes e as empresas são cada vez mais solicitadas para a urgência de maximizar os impactos sociais, pela optimização dos seus orçamentos. A convicção de que o sector económico não pode ter sucesso em sociedades que falham é o pressuposto de base para a redefinição do papel social das empresas. Mais importante, a relação entre as empresas e a sociedade modificou-se. Estas tornaram-se parceiros indispensáveis do desenvolvimento.

O que devem evitar?

A dispersão e o investimento em acções que são mais do âmbito das relações públicas do que de uma actuação séria. Recomendamos o envolvimento com as partes interessadas: colaboradores, fornecedores e comunidades, na perspectiva de privilegiar a co-criação. É importante que a sociedade compreenda o contributo das empresas para o país. É cada vez mais relevante os cidadãos percebam qual é o sentido das práticas empresariais. Transparência e cooperação são palavras-chave.

Em que aspectos se devem focar?

A filantropia empresarial, baseada no donativo (que continua a existir nas situações em que a assistência é a única via) deve evoluir para uma estratégia de investimento social, integrada na estratégia de sustentabilidade da empresa. O objectivo é que garanta a durabilidade dos projectos e uma relação entre as partes, considerando as populações mais pobres como clientes, consumidores, parceiros etc. A obrigação de rentabilidade, mesmo a longo prazo, permite sair da esfera da filantropia, que tem orçamentos limitados, e entrar numa lógica de auto-financiamento e crescimento. O "negócio inclusivo" tem em geral dois tipos de modelos: a empresa desenvolve produtos ou serviços dirigidos às populações pobres, com características específicas e preços acessíveis ou integra as populações na sua cadeia de valor. As políticas de responsabilidade social têm impactos positivos: criam novas fontes de receitas, asseguram a licença para operar, são um factor de inovação nos produtos e canais de distribuição, reforçam a coesão social interna e externa e contribuem para melhorar a imagem.