



INSTITUTO
ETHOS

Responsabilidade
Social nas
Empresas

Primeiros Passos

Manual de Primeiros Passos de Responsabilidade Social Empresarial

© Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

INSTITUTO ETHOS Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma associação de empresas de qualquer tamanho e/ou setor interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável num permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento.

A missão do Ethos é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial ajudando as empresas a:

Compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável;

Implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para alcançar sucesso econômico sustentável a longo prazo;

Assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são impactados por suas atividades;

Demonstrar aos seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para retorno a longo prazo sobre seus investimentos;

Identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum;

Prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável.

Tradução e Adaptação do "Starter Kit for Social Responsibility" sob licença do BSR (Business for Social Responsibility Resource Center and the BSR Education Fund).



BSR é uma organização empresarial que conta com 1.400 empresas-membros e associados. Seu propósito é de trabalhar com empresas ajudando a serem lucrativas implementando práticas que respeitem pessoas, comunidades e o meio ambiente. Empresas-membro do BSR agrupam rendimentos anuais de mais de 1 trilhão de dólares, e incluem algumas das mais respeitadas empresas do mundo. O BSR está sediado nos Estados Unidos, conduz projetos e programas em nível global e possui parcerias com organizações como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em diversos países. Mais informações sobre o BSR encontram-se disponíveis no seu web site www.bsr.org.

Editoração e Capa
Industrial Graphics Comunicação Ltda.

Printed in Brazil / Impresso no Brasil

Primeira Edição
Setembro de 1998

Todos os direitos reservados / All rights reserved

PROIBIDA A REPRODUÇÃO INTEGRAL OU PARCIAL

INTRODUÇÃO	1
COMO COMEÇAR	
<i>Visão e Missão</i>	
Crie uma declaração de missão ou visão	3
Compartilhe sua declaração	3
Integre a visão à missão	3
Reexamine e revise a declaração periodicamente	3
<i>Ética</i>	
Identifique e articule valores éticos claros	3
Use valores éticos para solucionar dilemas	4
Eduque os funcionários sobre ética	4
Crie um ambiente de trabalho onde questões possam ser discutidas	4
Incorpore a ética às avaliações de desempenho	4
<i>Auditorias e Prestações de Contas</i>	
Avalie regularmente o desempenho da empresa	4
Obtenha <i>feedback</i> sobre suas primeiras avaliações	5
Compartilhe sua avaliação	5
MEIO AMBIENTE	
<i>Política e Operações</i>	
Estabeleça princípios ambientalistas	7
Faça uma auditoria “verde”	7
Estabeleça uma política ecológica de compras	7
Motive os funcionários	7
<i>Minimização de Resíduos</i>	
Crie um código de reciclagem	7
Reduza o consumo de papel	8
Use produtos de papel reciclado	8
Compre produtos reciclados	8
Doe o excedente de móveis e equipamentos	8
Anuncie o excedente e os itens recicláveis	8
Evite produtos que geram resíduos	9
Alugue os equipamentos que só são utilizados ocasionalmente	9
<i>Prevenção da poluição</i>	
Reduza o uso de produtos tóxicos	9
Promova o descarte seguro de substâncias tóxicas	9
Use produtos de limpeza não tóxicos	9
Faça uma impressão “verde”	9

<i>Uso eficaz de energia e água</i>	
Faça uma auditoria na área de energia	10
Use iluminação inteligente	10
Aplique técnicas eficientes para administrar o uso de energia	10
Promova o uso de outras tecnologias eficientes para reduzir o consumo de energia	10
Promova o uso de transporte alternativo	10
Considere o trabalho à distância	10
Faça a manutenção do sistema de climatização	11
Mantenha uma frota de veículos “verde”	11
Localize e conserte, regularmente, os vazamentos de água	11
Instale acessórios e dispositivos para economizar água	11
Reduza o consumo de água nas áreas externas	11

Projeto Ecológico

Crie um sistema de reciclagem	11
Utilize técnicas de construção ecologicamente corretas	12
Examine o <i>design</i> de produtos e serviços	12
Trabalhe em parceria com fornecedores e clientes	12

LOCAL DE TRABALHO

Práticas Gerais

Crie e distribua um guia para o funcionário	14
Encoraje novas idéias e comentários	14

Diversidade

Incorpore a diversidade como um valor essencial adotado pela empresa	14
Recrute o pessoal de formas e fontes diversas	14
Proporcione treinamento sobre a diversidade	14
Recompense as gerências por promover a diversidade	14

Assédio Sexual

Estabeleça uma diretriz contra o assédio	15
Proporcione programas de treinamento	15
Estabeleça uma regra justa para encaminhamento das reclamações	15
Crie um ambiente propício para a discussão do assunto	15

Treinamento / Educação / Desenvolvimento Profissional

Promova o desenvolvimento de carreiras	15
Crie um programa de aconselhamento	16
Promova e recompense o desenvolvimento de talentos	16
Promova e encoraje o trabalho voluntário	16

<i>Delegação de Poderes</i>	
Encoraje a iniciativa individual	16
Delegue poderes aos funcionários para atingir metas ambiciosas	16
Facilite a avaliação global	17
Forneça informações sobre o desempenho financeiro da empresa	17
<i>Remuneração e incentivos</i>	
Crie um programa de participação nos lucros e resultados	17
Use ações da empresa como forma de incentivos	17
Incentive a poupança para a aposentadoria	18
<i>Reduções do Quadro e Demissões</i>	
Evite demissões	18
Comunique suas intenções	18
Identifique outras alternativas	18
Reduza o quadro com dignidade	18
Não negligencie os que não foram demitidos	18
<i>Equilíbrio entre Trabalho e Família</i>	
Avalie as necessidades dos funcionários	19
Evite diretrizes e práticas que interfiram	19
Seja flexível	19
Ofereça dispensa remunerada	19
Ofereça uma variedade de opções	19
Oriente os gerentes tornando-os responsáveis	20
Ofereça ajuda para a solução de problemas	20
Encoraje práticas saudáveis em relação aos bebês	21
Procure ajudar a colocar todos os filhos de seus funcionários na escola	21
Considere planos de saúde para os dependentes	21
Dê apoio quando da ausência dos funcionários para o tratar de assuntos de família	21
Apoie a adoção	21
Faça parceria com outras empresas locais para oferecer serviços	21
Crie um classificado dos recursos existentes	21
Estabeleça um centro de recursos para a família	22
<i>Saúde, Segurança e Bem-Estar</i>	
Promova a saúde e o bem-estar	22
Ofereça planos de saúde flexíveis	22
Promova o <i>check-up</i> de saúde	22
Recompense pelo estilo de vida saudável	23
Estimule a prática esportiva em academias ou clubes	23
Elimine o fumo do ambiente de trabalho	23
Encoraje a participação de funcionários em programas de ajuda a portadores de vício	23

Promova hábitos de trabalho saudáveis	23
Mantenha a qualidade do ar elevada	23
Não se esqueça dos temporários	24

COMUNIDADE

Global

Faça do “envolvimento com a comunidade” uma prioridade em sua administração	26
Invista na comunidade	26
Considere o recrutamento em comunidades carentes	26
Identifique e instale-se em comunidades carentes	26

Trabalho Voluntário

Disponibilize informações	26
Disponibilize tempo para voluntários	26
Ofereça apoio financeiro para estimular o trabalho voluntário	27
Recompense os funcionários pelo trabalho voluntário	27
Adote um projeto específico	27
Autorize o “empréstimo” de gerentes e executivos	27
Mobilize fornecedores e clientes	27
Faça parceria com outras empresas	27

Filantropia

Faça doações de seus produtos ou serviços	28
Comprometa-se a fazer contribuições	28
Encoraje a contribuição por parte dos funcionários	28
Apoie eventos locais	28
Encoraje outros tipos de doações	28

Educação

Ofereça apoio às escolas locais	28
Faça doações de equipamentos usados ou excedentes	29
Faça parceria com uma escola	29
Convide alunos da escola para visitarem sua empresa	29
Proporcione mentores	29
Crie um intercâmbio com a escola	29

Outros Projetos Comunitários

Apoie o comércio local	29
Oriente o consumo no comércio local, dando preferência às minorias	30
Empreste suas instalações	30

MERCADO

Produtos e Serviços

Assegure-se que todas as referências comerciais feitas aos produtos e/ou serviços da empresa são específicas, corretas e justas	32
Promova o uso de seu produto com segurança e responsabilidade	32
Proíba o uso de técnicas comerciais anti-éticas	32
Disponibilize o maior número de informações possível	32
Respeite a privacidade de seus clientes	32
Procure por oportunidades comerciais alternativas	32
Evite a publicidade “tóxica”	33
Procure por oportunidades de marketing que abracem causas nobres	33

Outras Idéias

Faça investimentos de sua empresa em instituições socialmente responsáveis	33
Utilize cartões de afinidade e serviços de instituições socialmente responsáveis	33

DIREITOS HUMANOS

Considere os direitos humanos	35
Saiba onde e como os produtos de sua empresa são manufaturados	35
Identifique itens relevantes sobre os direitos humanos	35
Adote um código de conduta	35
Comunique suas expectativas aos fornecedores	35
Solicite aos fornecedores um comprometimento formal	35
Utilize todas as oportunidades para monitorar o cumprimento das regras estabelecidas	36
Trabalhe em clima de colaboração para promover mudanças	36



1997-1998



Este manual de introdução é uma ferramenta para ser utilizada por empresas que buscam formas de integrar a responsabilidade social à cultura de suas atividades. Ele deve ser usado como uma fonte de idéias e não como um recurso definitivo para a empresa que se considera socialmente responsável.

Observar a lei em todos seus aspectos já é uma base de responsabilidade social. Entretanto, este manual oferece uma extensa linha de programas, políticas e idéias que discorrem sobre o processo de formação de uma empresa estruturada e respeitada por seus valores sociais, além de demonstrar ações que têm por objetivo criar e proporcionar um ambiente de trabalho produtivo e participativo.

Este manual tem como objetivo apresentar diretrizes e iniciativas que poderão ser úteis inclusive a empresas com recursos humanos e materiais limitados. Se você já pensou em alguma forma de integrar a responsabilidade social às operações de sua empresa, este manual servirá como fonte de idéias adicionais, além de oferecer subsídios para medir os esforços empreendidos por sua empresa.

Se você está começando a trilhar o caminho da responsabilidade social, este manual irá orientá-lo a identificar uma diretriz apropriada a sua empresa, auxiliando-o na escolha do melhor caminho.

Embora esperemos que esta publicação lhe inspire a compreender práticas criativas de responsabilidade social e a desenvolver novas iniciativas, lembre-se que não será possível executar tudo o que se espera de uma só vez - nenhuma empresa poderia. Na verdade, neste primeiro momento, seria mais adequado concentrar-se em apenas algumas áreas.

Inove e experimente iniciativas que você julgue adequadas à cultura de sua empresa. Da mesma forma, não tenha medo de desenvolver projetos completamente novos.

Esperamos que este manual lhe seja muito útil. Apreciaríamos receber seus comentários para que possamos aperfeiçoá-lo ainda mais.

Gostaríamos de conhecer o que sua empresa está realizando em alguns ou vários dos itens aqui tratados. Estamos formando um banco de dados e sua colaboração é fundamental. Ao participar, sua empresa poderá ter acesso a informações de outras empresas no Brasil e no exterior pois temos acordo de parceria com várias organizações.

Pedimos que envie os relatos (que podem ser feitos de forma sucinta) para:



COMO INICIAR

VISÃO E MISSÃO

Crie uma declaração de missão ou visão

Embora simples, essa declaração é uma forma importante, que sucintamente identificará as metas e aspirações de sua empresa. Ela também deixa transparecer os valores e a cultura de sua empresa e as estratégias utilizadas para alcançar suas metas. A declaração de visão ou missão da empresa socialmente responsável frequentemente vai além do propósito de “lucrar” ou “ser o melhor”, e especifica que a empresa procurará agregar valor a todos os envolvidos no ambiente empresarial: acionistas/proprietários, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, e o próprio meio ambiente.

Compartilhe sua declaração

Ao criar uma declaração, ou mesmo um esboço inicial, compartilhe-o inicialmente com um pequeno círculo de funcionários, clientes, investidores, fornecedores de serviços e outros de sua confiança, de forma que possa sentir uma primeira reação. Em um segundo momento, redija novamente a declaração de maneira mais apropriada e faça uma distribuição ampla, entre os funcionários e outros parceiros.

Integre a missão à visão

Sua declaração será somente um pedaço de papel, a menos que você faça algo para lhe dar vida. Trabalhe com os funcionários para que, sistematicamente, façam um elo entre a declaração de visão e suas tarefas diárias. Considere como a visão se ajusta às descrições de trabalho de sua empresa, às práticas de contratação, ao desenvolvimento de produtos, programas de treinamento e a outros aspectos de seu negócio. Se eles não forem compatíveis com a visão, considere quais seriam as mudanças necessárias a serem feitas com relação à política e programas empresariais e/ou produtos.

Reexamine e revise a declaração periodicamente

Na medida em que sua empresa for se transformando, talvez seja necessário revisar a declaração, de maneira que ela sempre acompanhe suas metas. Considere uma avaliação anual da declaração, da mesma forma que você costuma avaliar o desempenho individual dos funcionários, e verifique se ela ainda corresponde aos valores que direcionam a sua empresa.

ÉTICA

Identifique e articule valores éticos claros

Um conjunto de valores éticos é uma importante ferramenta para que gerentes e empregados tomem decisões empresariais condizentes com as metas e convicções de sua companhia. Quando bem alinhavada e implementada, uma declaração de valores éticos especifica a forma pela qual sua empresa administrará os negócios. Como tal, ela será utilizada por gerentes e funcionários como um valioso indicador, especialmente no momento de tomar decisões importantes ou difíceis.

Uma declaração de valores éticos pode ajudar sua empresa a desenvolver relações sólidas com fornecedores, clientes, e outros parceiros; a reduzir o número de processos legais e de contingências, a negociar conflitos de interesse e a assegurar o cumprimento das

COMO INICIAR

leis. Observe que quando solicitadas a refletir sobre os princípios que frequentemente guiam suas decisões no trabalho, as pessoas tipicamente mencionam:

- Honestidade
- Compromisso
- Integridade
- Justiça
- Lealdade
- Solidariedade
- Compaixão
- Respeito ao próximo

Todos estes princípios podem ser indicados na declaração de valores éticos de sua empresa.

Use valores éticos para solucionar dilemas

Refira-se à lista de valores éticos ao solucionar conflitos, sejam eles entre funcionários, ou com clientes, fornecedores, ou outros parceiros. Certifique-se de que as soluções consideradas são compatíveis com os valores com os quais a sua declaração ética está comprometida.

Eduque os funcionários sobre ética

Isso poderá ser feito por meio da visita de um palestrante ou consultor convidado, ou através de discussões e debates informais em pequenos grupos para tratar de questões éticas que fazem parte dos negócios.

Um programa formal de treinamento ético poderá ocorrer em um estágio mais avançado. Em ambos os casos, o sucesso está na revisão dos valores éticos de sua empresa, periodicamente, de forma que os mesmos sejam sempre transparentes aos funcionários, enfatizando o compromisso da sua empresa com esses princípios.

Crie um ambiente de trabalho onde questões possam ser discutidas

Esteja sempre aberto e atue em conformidade com os valores de sua empresa. Explique de que forma as decisões tomadas na empresa são condizentes com seus valores, todas as vezes que você comunicar políticas importantes aos funcionários e a outros. Solicite aos gerentes que demonstrem que suas decisões não estão só vinculadas ao aspecto financeiro do negócio, mas são compatíveis com os valores éticos da empresa.

Esclareça aos funcionários não apenas a responsabilidade deles pela execução de suas atribuições, mas também quanto a prática dos princípios adotados pela empresa ao empreender todas as suas tarefas. Encoraje os funcionários a consultar seus gerentes sempre que lhes ocorrer qualquer preocupação.

Incorpore a ética às avaliações de desempenho

Vincule, por exemplo, aumentos de salário e gratificações a gerentes a quanto tenham servido de exemplo positivo a seus funcionários e a quanto seus respectivos departamentos agiram eticamente.

Avalie regularmente o desempenho da empresa

Essa avaliação poderia contemplar os seguintes objetivos: avaliar a situação da empresa em relação à missão e as metas; como a empresa respondeu às recomendações do ano anterior e identificar prioridades realistas que a empresa possa vir a alcançar durante

o ano seguinte. Essa avaliação pode ser tão informal quanto essa pergunta: “como estou me saindo?”, ou pode também envolver um processo formal que inclua entrevistas, questionários e outros recursos. Poderá ser administrada dentro de casa, ou sua empresa poderá até mesmo contratar serviço de terceiros para uma avaliação independente. O que você deve avaliar? Quaisquer itens discutidos neste manual são razoáveis. Considere itens como: política do ambiente de trabalho, desempenho ambiental, qualidade do produto e/ou serviço, envolvimento com a comunidade, satisfação dos clientes, aderência a padrões éticos e compromisso com as metas da empresa. Um modelo de “lista de avaliação da responsabilidade social” encontra-se no apêndice desta publicação.

Obtenha *feedback* sobre suas primeiras avaliações

Ao obter os primeiros resultados sobre a avaliação de sua empresa, compartilhe-os com outras pessoas de sua confiança que possam lhe dar um parecer honesto sobre os resultados obtidos. Incorpore os pareceres e comentários recebidos ao texto final do relatório de avaliação.

Compartilhe sua avaliação

Comece compartilhando-a com grupos selecionados e, em um segundo momento, torne-a pública. Considere a possibilidade de torná-la pública anualmente. Não é necessário fazer a apresentação de forma extravagante e dispendiosa; considere uma maneira simples e resumida para apresentá-la. Por exemplo, em formato datilografado. Faça um resumo honesto de seus achados, relatando o desempenho de sua empresa em cada uma das áreas avaliadas. Inclua os sucessos, dificuldades e as metas para futuras melhorias. Distribua o relatório para os funcionários, fornecedores, clientes chaves e outros que você considere interessados pela avaliação.



MEIO AMBIENTE

POLÍTICA E OPERAÇÕES

Estabeleça princípios ambientalistas

Estabeleça compromissos e padrões ambientais para a sua empresa que incluam metas formais. No mínimo, tais compromissos deverão estabelecer as intenções da empresa no que diz respeito ao meio ambiente no projeto, e na produção e distribuição de seus produtos e serviços. Comprometa a empresa inteiramente com as leis vigentes, indo além do que a lei estabelece sempre que possível. Estabeleça uma política ambientalista aberta, por meio da qual funcionários, membros da comunidade, e outros, possam ser informados de qualquer impacto adverso ao meio ambiente que a empresa poderia estar causando. Confira políticas ambientais que vêm sendo utilizadas por outras empresas, dentro e fora de sua indústria, por grandes ou pequenas empresas.

Administre uma auditoria “verde”

Faça um inventário formal ou informal dos recursos utilizados por sua empresa e do resíduo gerado. Confira também se há desperdício de energia, matéria-prima, e até mesmo de esforço humano. A meta será encontrar meios para reduzir o uso de recursos e o desperdício. Sua auditoria pode ser tão simples quanto a contagem e pesagem do lixo ensacado por sua empresa, em intervalos semanais ou mensais, ou a conferência de contas de energia elétrica. Pode ainda envolver auditores profissionais para uma avaliação e apresentação de sugestões para a redução de energia, redefinição de produtos ou de sistemas de distribuição, além de outras idéias para economizar gastos e resíduos.

Estabeleça uma política ecológica de compras

Especifique o compromisso da empresa em priorizar a compra de produtos ambientalmente corretos. Sempre que possível, use um critério específico- por exemplo, o papel a ser comprado deverá ter no mínimo 50% de material reciclado. Trabalhe com seus fornecedores de maneira a identificar a disposição dos mesmos em atender a política ambiental de sua empresa. Se necessário, procure fontes alternativas.

Motive os funcionários

Crie incentivos, recompensas, e formas de reconhecimento para funcionários que buscam formas alternativas de evitar desperdícios e práticas poluentes, ou para aqueles que se destacam nas campanhas ecológicas da empresa. Considere a possibilidade de premiar os funcionários em forma de dinheiro, presentes, dias livres, ou ainda em forma de doações em seus nomes para uma instituição de caridade. Nomeie periodicamente um “campeão verde” que demonstre o compromisso de sua empresa com o meio ambiente.

MINIMIZAÇÃO DE RESÍDUOS

Crie um código de reciclagem

Promova a idéia, do ponto de vista de sua empresa, que “resíduo” representa tudo aquilo que não se pode utilizar ou vender, mas que se deverá pagar para poder se livrar dele.

Encoraje os funcionários a apresentar sugestões para a redução do resíduo através da reutilização de materiais e reciclagem daqueles que não poderão mais ser utilizados.

Reduza o consumo de papel

Em muitas empresas, o papel é a maior fonte de lixo. Estabeleça em sua empresa uma ampla política para o uso dos dois lados do papel para fotocópias. O lado branco do papel impresso poderá ser usado para rascunho de documentos. Use e-mail ao invés de imprimir cópias. Utilize formulários ultrapassados, que não tenham mais uso, para memorandos internos. Memorandos dirigidos a todos os funcionários podem ser afixados em locais centrais da empresa, ao invés de serem distribuídos a todos. Encoraje os funcionários a guardarem documentos em disquetes, substituindo o uso de papel.

Use produtos de papel reciclado

Existe no mercado uma grande variedade de produtos de papel reciclado, que na maioria das vezes compete em preço com o "papel virgem". Escolha papel com o maior índice de material reciclado. Além de papel para impressão, existem outros produtos feitos com material reciclado, tais como: pastas para arquivo, capas para relatório, etiquetas, e outros. Da mesma forma utilize toalhas de papel, papel higiênico, guardanapos e similares reciclados.

Compre produtos reciclados

Identifique a possibilidade de comprar produtos reciclados, reformados e reconicionados, verificando se competem favoravelmente em preço, desempenho e qualidade com o produto novo. Como por exemplo, cartuchos de tinta para impressoras e máquinas de fax, fotocopiadoras reconicionadas, e outros equipamentos, como móveis e acessórios.

Doe o excedente de móveis e equipamentos

Existem inúmeras organizações que estão sempre prontas a aceitar os bens que não são mais úteis, ou que se tornaram obsoletos para a sua empresa, tais como: máquinas de datilografia, computadores antigos, impressoras matriciais, máquinas de fac-símile, equipamentos telefônicos, escrivaninhas, cadeiras, mesas, estantes, e outros. Crie uma relação informal de organizações beneficentes que aceitam essas doações. Com alguns telefonemas você poderá descobrir informações úteis para figurar na sua lista: o tipo de equipamento que estas organizações aceitam, se podem vir retirar o material, etc. Lembre-se que a doação bem documentada poderá ter incentivo fiscal. Consulte a legislação.

Anuncie o excedente e os itens recicláveis

Nos Estados Unidos, existem redes de informação especializadas em fazer o intercâmbio entre empresas para a troca de excedentes e material reciclado. Os produtos anunciados nestas redes vão desde caixas de papelão, cartões postais e penugens de algodão retiradas de máquinas de lavar roupas, até materiais de alta periculosidade, como por exemplo ácido sulfúrico, barro tóxico e óleo de motor. Procure trocar informações de forma semelhante.

Evite produtos que geram resíduos

Ao fazer as compras de sua empresa, procure por produtos que sejam mais duráveis, de melhor qualidade, recicláveis ou que possam ser reutilizados. Procure evitar produtos descartáveis, como canetas, utensílios para consumo de alimentos, copos de papel, etc.

Alugue equipamentos que são utilizados ocasionalmente

Considere o aluguel de máquinas ou equipamentos usados, ou compartilhe-os com outros empresários de sua área.

PREVENÇÃO DA POLUIÇÃO

Reduza o uso de produtos tóxicos

Faça uma avaliação de todo o espaço físico de sua indústria, instalações e processos para identificar as possibilidades de diminuir o uso de produtos tóxicos. Informe-se com fornecedores sobre alternativas para a substituição de solventes, tintas e outros produtos tóxicos que sua empresa vem utilizando. Nos escritórios, substâncias tóxicas são utilizadas sob a forma de cartuchos de tinta para impressoras, fotocopiadoras, material de limpeza, colas, pilhas, baterias e outros suprimentos.

Promova o descarte seguro de substâncias tóxicas

Crie um plano que assegure o descarte seguro de tudo o que é tóxico, incluindo o que não aparenta ser prejudicial: pilhas, cartuchos de tintas de impressoras e copiadoras, tintas, solventes, etc. Descubra na prefeitura local quais as áreas, nas proximidades de sua empresa, próprias para depósito de substâncias tóxicas ou verifique a possibilidade de criá-las em conjunto com outras empresas.

Use produtos de limpeza não tóxicos

No mercado, há uma grande variedade de produtos de limpeza considerados menos prejudiciais ao meio ambiente e à saúde. Verifique com a empresa de serviços de limpeza, ou com seu fornecedor, as especificações dos produtos que vêm sendo utilizados em sua empresa e compare-as com os atributos e componentes de opções alternativas que o mercado oferece. Verifique informações sobre descarte, segurança, PH, inflamabilidade, índice de abrasão e outros fatores.

Faça uma impressão “verde”

Para a impressão dos documentos de sua empresa, procure por produtos e processos de impressão menos prejudiciais ao meio ambiente. Sempre que possível, use papel reciclado e alvejado sem o uso de cloro. Utilize tintas de base vegetal. Procure por impressoras que possam ser limpas por produtos a base de água, que são menos poluentes que aqueles à base de solvente. Em projetos de impressão tente evitar elementos que reduzam o índice de reciclagem do papel, tais como selos de alumínio e adesivos.

USO EFICAZ DE ENERGIA E ÁGUA

Faça uma auditoria na área de energia

Esta medida poderá ser pouco dispendiosa para sua empresa, podendo trazer uma economia considerável do custo de energia. Contate uma consultoria de energia e solicite uma auditoria. A maioria destas empresas pode reduzir o consumo de energia de seus usuários sem ônus para os mesmos. Elas ganham participando da economia durante um certo período de tempo.

Use iluminação inteligente

Existem inúmeros produtos alternativos no mercado, que podem proporcionar à sua empresa uma significativa economia no consumo de energia elétrica e melhor iluminação. Alguns exemplos: sensores de ocupação para locais freqüentemente desocupados; refletores, instalações com padrão fluorescente; lâmpadas fluorescentes compactas no lugar de incandescentes; temporizadores de iluminação (timer) para desligar a luz em intervalos fixos. Muitos desses produtos são relativamente baratos e podem ser amortizados pelo próprio uso.

Aplique técnicas eficientes para administrar o uso de energia

Oriente os funcionários a apagarem as luzes e desligarem fotocopiadoras e outros dispositivos quando não estão sendo utilizados, especialmente depois do expediente e em finais de semana. Considere a possibilidade de instalar temporizadores e certifique-se de que os dispositivos estarão sendo desligados no horário estipulado.

Promova o uso de outras técnicas eficientes para diminuir o consumo de energia

Procure por um selo de economia de energia quando comprar computadores, máquinas de fac-símile, aquecedores, aparelhos de ar condicionado e outros equipamentos. Nos EUA existe o selo do "EPA's Energy Star" que assegura que o produto está de acordo com os padrões mínimos estabelecidos para o baixo consumo de energia. Quando e onde for possível, considere fontes alternativas de energia, tais como coletores de energia solar para fornecimento de água quente, ou células fotovoltaicas para iluminação externa.

Promova o uso de transporte alternativo

Encoraje os funcionários a planejar um rodízio de seus carros para que viagem juntos, ou para que usem bicicletas, transporte público ou caminhem para o trabalho. Providencie incentivos para aqueles que se utilizam do transporte alternativo, tais como passes de ônibus, estacionamento preferencial para os adeptos do rodízio, espaço para estacionamento de bicicletas. Exponha um mapa da cidade de forma que todos os funcionários possam expor seus nomes e a localização de suas casas, para que os que morem próximos uns aos outros se interessem pelo rodízio de carro.

Considere o trabalho à distância

Quando apropriado, permita que funcionários trabalhem em suas casas um dia da semana. Utilize correio eletrônico, linhas extras de telefone e outras tecnologias de baixo custo para permitir que funcionários se comuniquem de suas residências com o escritório.

Faça a manutenção do sistema de climatização

A falta de manutenção no sistema de ventilação, ar condicionado e aquecimento de sua empresa pode gerar um maior consumo de energia e gastos elevados. Certifique-se de que a limpeza dos filtros é feita regularmente: filtros limpos não só evitam o desperdício de energia, como também melhoram a qualidade do ar. Considere uma verificação anual do sistema por parte de um profissional qualificado. Uma dica: além de consumir menos energia, um sistema de climatização com boa manutenção tem maior durabilidade.

Mantenha uma frota de veículos “verde”

Faça a aquisição ou *leasing* de veículos que apresentam maiores índices de economia de combustível. Ainda melhor: considere a compra de veículos que se utilizam de combustível alternativo, tais como aqueles movidos a álcool, à eletricidade ou a gás. Faça a regulagem do motor dos veículos regularmente e mantenha a pressão dos pneus nos níveis recomendados; estas medidas aumentam a eficiência de combustível. Ao fazer a manutenção dos veículos, assegure-se que os mecânicos estão descartando o óleo usado, o fluido do freio, e outras substâncias, de maneira adequada. Considere a utilização de autopeças recondiionadas no caso de grandes reparos: elas são especialmente adequadas para a reposição em modelos de carros antigos.

Localize e conserte regularmente, os vazamentos de água

Organize uma auditoria no sistema hidráulico para verificar vazamentos em torneiras e vasos sanitários. Repare-os o mais rápido possível.

Instale acessórios e dispositivos para a economia de água

Considere o uso de dispositivos de baixo fluxo nas torneiras e vasos sanitários. No caso de vasos sanitários com alavancas para descarga de água, instale diafragmas para conter o consumo da água. Ao construir ou reformar, procure equipamentos e acessórios com dispositivos de baixo fluxo. Evite o uso de equipamentos de fluxo contínuo.

Reduza o consumo da água nas áreas externas

Utilize práticas de economia de água na jardinagem. Por exemplo, o uso de matéria vegetal ao redor das plantas reduz a evaporação. Assim, o jardim poderá ser irrigado com menos frequência. Utilize formas alternativas de irrigação, que reduzam o consumo de água. Considere o plantio de folhagens e grama resistentes à seca, que necessitam de pouca água.

PROJETO ECOLÓGICO

Crie um sistema de reciclagem

Trabalhe com os clientes de forma que retornem produtos usados e/ou ultrapassados fornecidos por sua empresa, além do material utilizado para o empacotamento do produto, ou ainda qualquer outro material que possa ser reutilizado ou reciclado. Ao projetar novos produtos ou novas embalagens, integre aos mesmos o conceito da reciclagem.

Utilize técnicas de construção ecologicamente corretas

Projetos de construção ambientalmente corretos podem reduzir o custo total do ciclo de vida da edificação (construção, operação e manutenção da estrutura). A técnica começa pela escolha do local da edificação: sua relação com a posição do sol, árvores e outros itens, podendo inclusive incluir o próprio material utilizado na construção. Existem inúmeros itens a se considerar que são ambientalmente preferíveis, desde produtos feitos de material reciclado até pisos, por exemplo, feitos de material não-tóxico.

Examine o *design* de produtos e serviços.

Olhe para todos os produtos e serviços de sua empresa através de “lentes verdes”. Trabalhe com os funcionários e especialistas para redefinirem, juntos, as operações e produtos da empresa, de forma a reduzir o consumo de energia, o resíduo sólido, o uso de material tóxico e outros.

Trabalhe em parceria com fornecedores e clientes

Considere a possibilidade de se unir a outros parceiros. Verifique com seus fornecedores quais os itens, desde material de escritório até matéria prima, que podem ser substituídos por produtos que reduziriam o índice residual, mas que ao mesmo tempo não comprometam custos, qualidade e confiabilidade. Verifique com seus clientes o que poderia ser feito por sua empresa para tornar seu produto e serviço mais eficiente e com menor índice residual. Considere a possibilidade de prover serviços que vão além da venda do produto. Por exemplo, a oferta de treinamento a clientes sobre a utilização correta de seus produtos poderá ajudar a torná-los menos poluentes, e também a reduzir resíduos e poluição.



LOCAL DE TRABALHO

PRÁTICAS GERAIS

Crie e distribua um guia para o funcionário

Além de ser um guia prático para a administração de pessoal, a publicação poderá ser uma ferramenta útil para a comunicação entre gerentes e funcionários, alertando as diretrizes e práticas importantes adotadas pela empresa. Use um tom e estilo que reflita os valores e cultura de sua empresa. A criação e a distribuição de um livreto como este é uma oportunidade única de apresentar os valores e a cultura da empresa a novos funcionários, além de enfatizá-lo para os antigos.

Encoraje novas idéias e comentários

Crie um ambiente de trabalho que encoraje os funcionários a trazer novas idéias e opiniões sobre a empresa e suas diretrizes. Alguns funcionários podem inclusive desejar se expressar abertamente: promova reuniões para a discussão da matéria. Outros talvez gostariam de o fazer de forma mais particular: promova encontros pessoais ou crie uma caixa de sugestões. Quaisquer que sejam os meios, certifique-se que você está passando a idéia de que os comentários e idéias recebidos são importantes e sérios.

DIVERSIDADE

Incorpore a diversidade como um valor essencial adotado pela empresa

Comprometa-se a contratar e promover pessoas com experiências e perspectivas diferentes. Muitas das declarações de diversidade incluem referências específicas ao caráter não discriminatório com relação a raça, sexo, idade, religião, ascendência, nacionalidade, estado civil, orientação sexual, deficiência física ou mental e condições de saúde.

Recrute o pessoal de formas e fontes diversas

Para atrair uma grande variedade de profissionais com experiências distintas, anuncie também na mídia alternativa. Coloque anúncios em centros comunitários, instituições religiosas e outras localidades visitadas pelo tipo de público que você está interessado em atrair para a empresa. Procure por escolas de grupos minoritários. Contrate os serviços de organizações não governamentais, cujos objetivos incluam o aumento do índice de emprego de determinadas classes - mulheres, minorias, deficientes físicos, ex-presidiários e desempregados.

Proporcione treinamento sobre a diversidade

Organize reuniões e discussões sobre a diversidade promovida pela sua empresa. Traga palestrantes e consultores para seminários, ou conduza treinamentos sobre consciência multicultural e outros tópicos.

Recompense as gerências por promover a diversidade

Encoraje os gerentes a contratar mulheres, minorias e outros, e recompense-os por isso. Integre a capacidade de contratar, administrar e promover pessoas de grupos minoritários na avaliação de desempenho das gerências, ou ainda no cálculo anual.

ASSÉDIO SEXUAL

Estabeleça uma diretriz contra o assédio

Esta não é só uma atitude social responsável, mas uma exigência legal.

Desenvolva e implemente uma política firme contra o assédio sexual. Explique a matéria de forma clara e concisa, dando exemplos concretos para definir o comportamento proibido. Explique os meios disponíveis na empresa para formalizar reclamações. Comunique freqüentemente aos funcionários, fornecedores, clientes e outros parceiros de trabalho, as diretrizes da empresa com relação ao assunto, sempre de forma consistente. Comunique a todos que qualquer reclamação recebida, implicará em uma investigação objetiva, salientando as penalidades aplicadas por violação da regra, inclusive a possível demissão. Proíba, estritamente, qualquer vingança contra aqueles que apresentarem reclamações, e monitore pessoalmente tais situações, especialmente quando a reclamação envolver o supervisor direto do funcionário molestado.

Proporcione programas de treinamento

Treine supervisores e gerentes para criar um ambiente de trabalho positivo e livre de assédios, para que reconheçam e confrontem o assunto de forma rápida e eficaz.

Estabeleça uma regra justa para encaminhamento das reclamações

Propicie um ambiente correto para a apresentação e discussão de reclamações recebidas, bem como um processo justo para investigar as alegadas acusações. Disponibilize aos funcionários várias formas para o encaminhamento da reclamação, por exemplo: estabeleça que não será necessário encaminhá-la através do supervisor imediato, tratando-se ele(a) de ser o molestador(a). Crie um processo investigatório que respeite a privacidade, discutindo a matéria somente com as partes envolvidas. Esteja atento que, ao tratar desses assuntos, seus atos poderão ter implicações legais.

Considere a possibilidade de criar uma comissão composta por um corpo de funcionários de áreas diversas e diretoria, como uma última instância, para se propor uma medida concreta a respeito do ocorrido.

Crie um ambiente propício para a discussão do assunto

Considere a criação de um mecanismo que possa ser utilizado pelo funcionário para aconselhamento, de forma anônima. Disponibilize pessoal treinado para aconselhamento e discussão de possíveis casos de assédio e promova discussões e palestras sobre o assunto.

TREINAMENTO/EDUCAÇÃO/DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Promova o desenvolvimento de carreiras

Considere inicialmente um programa que proporcione o planejamento e aconselhamento sobre carreiras, de forma a auxiliar os funcionários na reflexão sobre suas funções atuais, na identificação de objetivos a longo prazo e no planejamento de um plano de carreira.

LOCAL DE TRABALHO

Crie um programa de aconselhamento

Crie um mecanismo, seja formal ou informal, por meio do qual funcionários mais antigos possam passar adiante a experiência profissional adquirida e aconselhar sobre a carreira. Permita a realização de encontros para este fim, durante o horário de trabalho. Considere este item na avaliação de desempenho dos funcionários e gerentes.

Promova e recompense o desenvolvimento de talentos

Ofereça incentivos que encorajem funcionários a desenvolver seus talentos e educação. Considere a possibilidade de autorizar o funcionário a realizar cursos durante o horário de trabalho, ou subsidiar e/ou reembolsar os custos de cursos profissionalizantes. Inclua a educação e o desenvolvimento de habilidades como itens da avaliação de desempenho. Considere a possibilidade de dar gratificações, ou outra recompensa, para aqueles que obtiverem certificação, graduação, ou atingirem qualquer outro objetivo educacional.

Promova e encoraje o trabalho voluntário

Muitos empregadores concluíram que funcionários participantes de projetos comunitários se destacam na empresa por sua capacidade de trabalhar em equipe e espírito de liderança. Encoraje funcionários a participar em projetos da comunidade local e considere a possibilidade de autorizá-los a participar de tais projetos durante o horário de trabalho.

DELEGAÇÃO DE PODERES

Encoraje a iniciativa individual

Crie uma cultura empresarial, através da qual funcionários de todos os níveis sejam explicitamente encorajados e recompensados por trazerem novas idéias, por tomarem decisões e por serem criativos. Talvez seja necessário definir um sistema para a execução desta idéia: uma simples caixa de sugestões ou até mesmo um programa formal de recompensa e reconhecimento. Prêmios podem variar desde uma simples carta de agradecimento, até prêmios em dinheiro, ou dias livres extras, dentre outros. Funcionários que apresentarem sugestões para a economia orçamentária da empresa poderão ser recompensados financeiramente, através de um percentual aplicado no valor economizado, por exemplo.

Delegue poderes aos funcionários para atingir metas ambiciosas

Definir metas ambiciosas e dar aos funcionários flexibilidade para alcançá-las é um incentivo para que os mesmos trabalhem em equipe e para que tomem decisões mais adequadas. Considere a possibilidade de definir quais os objetivos da empresa para o trimestre ou para o ano, solicitando que cada funcionário ou departamento crie um plano de trabalho para alcançar estas metas. Considere ainda a delegação de poderes a vendedores e/ou representantes de atendimento a clientes, dentro do que for razoável, fazendo o necessário para tornarem os clientes “mais satisfeitos”.

Facilite a avaliação global

Este sistema de avaliação de desempenho, também conhecido como “avaliação de fontes múltiplas” envolve o parecer de colegas de trabalho, supervisores e/ou clientes sobre o funcionário avaliado. Por receber informação de múltiplas fontes, estes sistemas podem estabelecer um clima de confiança e de comunicação aberta entre os funcionários e seus supervisores, propiciando ainda um aumento do índice de produtividade do setor. Entretanto, tome cuidado com este tipo de iniciativa: sem o necessário preparo de todos os envolvidos, a medida pode ser mal interpretada e gerar descontentamento entre os funcionários.

Forneça informações sobre o desempenho financeiro da empresa

Considere a possibilidade de “abrir” com os funcionários os resultados financeiros da empresa de forma simples (na forma de extrato de lucros e perdas), a cada trimestre ou anualmente. A idéia é fazer com que funcionários entendam o funcionamento da empresa, busquem oportunidades para a redução de custos e aumento das receitas, e que tomem, no futuro, decisões mais adequadas baseadas no conhecimento destes números. Talvez seja aconselhável fazer, paralelamente à política global, um treinamento dos funcionários na área financeira, para que tenham um melhor entendimento da matéria, seus termos e conceitos, além de um programa de participação nos lucros (veja a seguir).

RECOMPENSA

Crie um programa de participação nos lucros e resultados

Neste programa, o funcionário terá participação nos lucros da empresa de acordo com o seu desempenho. Existe uma grande variedade de planos de participação nos lucros, cada um com suas próprias regras e fórmulas, os quais podem ser modificados para atender as necessidades de sua empresa e refletir a política de recompensa estabelecida. Os programas são baseados em índices específicos de desempenho, alguns dos quais estipulam incentivos mesmo quando a empresa não obtém lucro; alguns estipulam a participação nos lucros entre os funcionários, enquanto outros levam o funcionário a assumir determinados riscos.

Para serem bem sucedidos, os programas de participação nos lucros necessitam ter metas claramente estabelecidas e serem bem administrados pela gerência responsável. Entretanto, você talvez não necessite formalizar um plano de participação nos lucros para incentivar seus funcionários: você pode simplesmente decidir pelo pagamento de um bônus, baseado no alcance de uma meta de desempenho específica.

Use ações da empresa como forma de incentivo

Outra forma de participação nos lucros e incentivo está na distribuição de ações da empresa para os funcionários, baseada em metas individuais, do grupo ou da própria empresa. Outra idéia simples está em oferecer aos funcionários, de todos os níveis, a possibilidade de comprarem, regularmente, ações da empresa, incentivando assim o senso de “propriedade” dentro da companhia. A maioria destes programas limita a

compra de ações por parte dos funcionários a uma ou duas vezes por ano, estabelecendo ainda limites no valor das compras. Por outro lado, pode haver um aspecto negativo deste tipo de programa de participação nos lucros: na eventualidade de uma queda bruta no preço das ações da empresa, um clima de frustração e desapontamento pode se estabelecer dentre os funcionários.

Incentive a poupança para aposentadoria

Considere a possibilidade de promover junto aos seus funcionários esclarecimentos sobre os benefícios proporcionados por programas de aposentadorias privadas e/ou complementares.

REDUÇÕES DE QUADRO E DEMISSÕES

Evite demissões

Estabeleça um menu de opções para determinar se há outros custos que podem ser cortados antes de reduzir o pessoal. Por exemplo, antes de demitir funcionários, considere a redução das diárias de viagem, do número de viagens dos funcionários e o congelamento dos salários. Solicite aos funcionários sugestões para a redução de custos. Como um último recurso, considere um índice de corte de custos salariais, mediante negociação coletiva, submetida à Justiça do Trabalho, incluindo a gerência e a diretoria, de forma a manter todos empregados.

Comunique as suas intenções

Evite manter segredos e informe a todos os funcionários suas intenções.

Identifique outras alternativas

Considere a possibilidade de treinar o funcionário para uma segunda posição, ou a transferência para um segundo departamento, de forma a evitar demissões e proteger o investimento da empresa feito no treinamento.

Confira com outras empresas locais se estão necessitando de recursos humanos e a possibilidade de sua empresa “alugar” o excedente de funcionários por um determinado período de tempo.

Reduza o pessoal com dignidade

Se as demissões são inevitáveis, estabeleça prioridades para executá-las (por exemplo, temporários serão demitidos primeiramente). Demonstre com palavras e atos que os funcionários serão os últimos a serem cortados. Se a demissão dos funcionários é inevitável, comunique o quanto antes sobre essa decisão. Trate-os com dignidade e respeito, e proporcione meios para ajudá-los a conquistar um novo trabalho.

Não negligencie os que não foram demitidos

Explique aos que ficaram a razão pela qual foram mantidos em seus postos. Explique de que maneira seu trabalho deverá mudar e quais as novas oportunidades disponíveis.

EQUILÍBRIO ENTRE TRABALHO E FAMÍLIA

Avalie as necessidades dos funcionários

Pesquise entre os funcionários os aspectos de suas vidas pessoais que consideram dificultar a total concentração na tarefa a ser desempenhada, durante o horário de trabalho. Você poderá se surpreender ao descobrir quantos dividem os mesmos tipos de preocupações e necessidades. Considere a possibilidade de oferecer assistência para reduzir os problemas.

Evite diretrizes e práticas que interfiram

Tente estabelecer metas na empresa que não interfiram na vida familiar do funcionário. Evite por exemplo, marcar reuniões depois do horário de trabalho: eventos obrigatórios durante o horário de almoço e viagens sem aviso prévio. Se estes casos se fizerem inevitáveis, providencie para o funcionário benefícios que cubram o stress e quaisquer tipo de despesas que o mesmo possa vir a ter para cumpri-los.

Seja flexível

Dentro do razoável, ofereça aos funcionários a oportunidade de ajustarem suas agendas às necessidades pessoais. Você pode preferir estabelecer dias e horários fixos que sejam mandatórios para o trabalho, mas que permitam também uma opção alternativa de horário para se incumbirem de tarefas pessoais, fazerem cursos ou se dedicarem à solução de problemas familiares. Considere a possibilidade de fazerem a “semana compactada”, na qual os funcionários fazem 40 horas de trabalho em quatro dias, e não nos tradicionais cinco. Da mesma forma que é importante estabelecer estas diretrizes de trabalho, é importante encorajar ativamente a sua prática, incentivando os funcionários a fazerem uso delas.

Ofereça dispensa remunerada

Ao invés de estabelecer um determinado número de dias para trato de assuntos pessoais, organize uma contabilidade individual de dias livres para os funcionários em regime de compensação, de forma que cada um possa disponibilizar do tempo livre estabelecido da forma que melhor lhe convier. Este tipo de “conta pessoal de dias livres” otimiza a flexibilidade e é geralmente a favorita por parte dos funcionários, especialmente daqueles que têm família e outras responsabilidades fora do trabalho.

Ofereça uma variedade de opções

Existem inúmeras formas de satisfazer a necessidade pessoal de seus funcionários, sem prejudicar a capacidade operacional da empresa. Muitas destas opções já comprovaram que podem ajudar na redução do *stress* do funcionário, bem como no aumento de sua motivação e comprometimento com a empresa.

§ **Divisão de tarefas:** dois ou mais funcionários dividem a responsabilidade de uma única posição, recebendo o mesmo salário e benefícios;

§ **Licença pessoal:** dispensa para o trato de assuntos pessoais e/ou pessoa doente da família.

§ **Trabalho à distância:** possibilidade de executar tarefas de casa, em dias determinados, ou de outra localidade remota, utilizando-se dos meios de telecomunicação;

§ **Redução voluntária da jornada de trabalho:** redução da jornada de trabalho, enquanto outros benefícios são mantidos;

§ **Licença prêmio:** dispensa concedida ao funcionário para o trato de interesses particulares, geralmente disponível para aqueles que já trabalham para a empresa por um período de tempo mínimo, previamente determinado. O funcionário poderá ou não continuar usufruindo do salário e benefícios, ou poderá ocorrer, ainda, a redução parcial do salário. Em ambos os casos será garantida ao funcionário sua posição, ao término da licença.

Oriente os gerentes tornando-os responsáveis

Para se obter uma política de ambiente de trabalho flexível é necessário manter gerentes e supervisores que encorajem a mesma. Assegure-se de que suas gerências têm um entendimento da idéia de que uma boa administração está comprometida com um ambiente de trabalho familiar e que a flexibilidade é uma das chaves para o sucesso do processo. Talvez seja necessário ministrar cursos, reuniões e *workshops* para discussão da matéria, de forma a ajudar os gerentes e supervisores a se tornarem mais sensíveis em relação ao assunto. Considere a possibilidade de incluir como item da avaliação de desempenho o comprometimento do gerente em administrar assuntos de seus funcionários relativos ao aspecto trabalho versus família.

Ofereça ajuda para a solução de problemas

Verifique quais são as outras oportunidades que a empresa tem para ajudar funcionários a minimizar seus problemas pessoais, de forma a executarem melhor suas tarefas.

Exemplos:

§ Identificação de instituições que cuidem de idosos, com taxas de desconto para os parentes de funcionários;

§ Oferta de dispensa para o trato de doença dos filhos, cônjuge ou pessoa da família;

§ Autorização para “novos pais” trazerem seus bebês para o local de trabalho durante os seis primeiros meses;

§ Oferta, se possível, de área privada provida com bomba de amamentação, para mães que desejem amamentar durante horário de almoço e/ou intervalos;

§ Oferta de “disque-serviços” para que funcionários possam obter aconselhamento sobre os mais variados temas: cuidados com as crianças, assistência jurídica, *stress* e outros.

Encoraje práticas saudáveis com relação aos bebês

Ajude os pais que estão a espera de bebês a obter informações práticas sobre gravidez, cuidados especiais para com os bebês, cursos pré-natais, serviços médicos e sociais.

Procure ajudar a colocar todos os filhos dos seus funcionários na escola

Dê todas as condições para que os filhos dos funcionários possam ser acolhidos em creches de boa qualidade no local de trabalho ou próximo à residência. Estabeleça como meta que todos os filhos dos seus funcionários estejam estudando e completem pelo menos o segundo grau. Comprometa todos os funcionários e suas famílias com este objetivo. Faça um levantamento e procure ajudar a superar em cada caso o obstáculo que impede a permanência das crianças na escola.

Após a superação desta meta, procure incentivar e ajudar para que os estudos possam prosseguir numa universidade ou escola técnica. Não esqueça também de incentivar a colocação das crianças em pré-escolas pois isto é muito importante para assegurar o ingresso bem sucedido na escola de primeiro grau.

Promova o conceito da educação como um processo permanente para todos os funcionários e suas famílias.

Considere planos de saúde para os dependentes

Ajude funcionários que enfrentam problemas de pagamento de contas altas devido a problema de saúde em pessoa da família, a obterem plano de saúde para o dependente.

Dê apoio quando da ausência de funcionários para tratar de assuntos familiares

Considere a possibilidade de oferecer licença remunerada, ou não, para os pais de recém-nascidos ou para aqueles que fizerem adoção, bem como para aqueles que necessitem se afastar para o tratamento de doença de pessoa da família. Considere também a possibilidade de autorizar a dispensa para o comparecimento em reuniões na escola dos filhos, ou qualquer outro evento voltado para a família, para o qual o funcionário necessitará sair mais cedo ou tirar um dia livre.

Apoie a adoção

Providencie os mesmos benefícios que são dados para os “novos pais” para os “pais adotivos”, incluindo licença maternidade ou paternidade, assistência financeira e outros.

Faça parcerias com outras empresas locais para oferecer serviços

Várias empresas pequenas na mesma região podem juntar-se para oferecer serviços que, individualmente, estariam incapazes de prover. Exemplos incluem: creches e centros para o cuidado de idosos, babás, assessoria jurídica, pré-escolas, assessoria de planejamento financeiro e academias de ginástica.

Crie um classificado dos recursos existentes

Compile uma relação dos recursos disponíveis na área de sua empresa e que possam ser úteis aos funcionários na solução de seus problemas com a família. Faça a distribuição da mesma para todos os funcionários. Inclua organizações de fim social, profissionais da área jurídica e financeira, serviços para aconselhamento de carreiras, creches e

instituições para o cuidado de idosos. Considere a possibilidade de contatar as empresas que você está pensando em fazer constar da relação, para solicitar descontos a seus funcionários. Solicite sugestões aos funcionários sobre organizações e provedores de serviços que já tenham utilizado e que tenham lhes atendido satisfatoriamente. Este classificado de serviços pode ser um projeto a ser desenvolvido por um grupo informal de empresas, de forma a compilar os recursos existentes na localidade.

Estabeleça um centro de recursos para a família

Organize uma área para biblioteca, com livros e vídeos sobre os mais variados temas relativos à família. Tenha também disponível para distribuição livretos e brochuras de organizações sociais locais. Este “centro” pode ser pequeno e se resumir a uma estante, ou maior, a ponto de ser instalado em uma sala de leitura.

Observação importante: Nos casos tratados nos tópicos “reduções de quadro e demissões”, “equilíbrio entre trabalho e família” (tratados neste capítulo) e “saúde, segurança e bem estar” (tratado no capítulo a seguir), consulte seu departamento jurídico ou seu advogado para se assegurar que as políticas adotadas estejam de acordo com a legislação ou sejam acompanhadas por um instrumento que assegure sua legalidade.

SAÚDE, SEGURANÇA E BEM-ESTAR

Promova a saúde e o bem estar

De um modo geral, crie uma cultura empresarial que preze a saúde pessoal, a segurança e o bem-estar. Considere a possibilidade de fazer constar estes itens na declaração de valores ou de missão da empresa.

Ofereça planos de saúde flexíveis

Se a sua empresa oferece plano de seguro e de saúde para os funcionários, considere a possibilidade de disponibilizar uma variedade de planos, de forma a permitir que o funcionário escolha o que melhor atende às suas necessidades e às de sua família. Por exemplo, ofereça um plano básico juntamente com uma cobertura adicional, pela qual o funcionário deverá pagar uma taxa extra. Uma opção a se considerar é a criação de uma conta “saúde/bem-estar”, na qual será depositado um determinado valor pela empresa e que poderá ser utilizado pelo funcionário para suplementar seu plano de saúde. Se os recursos não forem utilizados para tais fins, o funcionário terá direito de retirar o fundo em espécie.

Promova o *check up* de saúde

Ofereça aos funcionários e suas famílias a oportunidade de se submeterem a *check ups*, para aferição de, por exemplo, taxa de colesterol, pressão sanguínea, audição, visão, porcentagem de gordura no sangue, e teste ergométrico. Considere a possibilidade de oferecer incentivos, financeiros ou outros, para funcionários que atingirem determinadas metas como por exemplo, redução de peso, redução da taxa de colesterol, aumento da prática de exercícios físicos, e outras atividades que visem o bem-estar. Para ajudá-los

a alcançar os objetivos, considere a possibilidade de oferecer serviços e material educacional, matrícula e mensalidades pagas em academias de ginástica, consultas com nutricionistas, treinadores pessoais e outros serviços.

Recompense pelo estilo de vida saudável

Recompense funcionários e membros de suas famílias pela prática de um estilo de vida saudável. Encoraje as dietas saudáveis. Dê pequenas gratificações ou dias livres extras para os funcionários cujas famílias fazem exercício físico, não fumam, fazem aulas de pré-natal, fazem *check up* anual, vacinam suas crianças, fazem mamografias ou testagem da próstata, e outras inúmeras práticas próprias da idade ou do sexo. Um recurso que vem sendo muito utilizado pelas empresas como forma de recompensa para seus funcionários e familiares é o “vale presente” de lojas locais. Profissionais da área sugerem que seja focado um ou dois hábitos a cada vez, ao contrário de estabelecer várias metas para um mesmo momento. Considere a possibilidade de organizar campanhas anuais ou semestrais para o alcance de uma única meta de saúde.

Estimule a prática esportiva em academias e/ou clubes

Negocie com academias e clubes locais descontos para os funcionários e seus familiares. Considere a possibilidade de subsidiar total ou parcialmente a taxa de anuidade.

Elimine o fumo do ambiente de trabalho

Este tipo de diretriz poderá ajudar fumantes e não fumantes, eliminando o fumo passivo. Aplique esta política ao interior de veículos, bem como às áreas adjacentes às entradas, onde normalmente se aglomeram os fumantes durante os intervalos.

Encoraje a participação de funcionários em programas de ajuda a portadores de vício

Tais programas podem ser úteis a fumantes, alcoólatras e drogados e são oferecidos por muitas organizações. Faça uma relação dos programas disponíveis na localidade de sua empresa e encoraje os funcionários a participarem. Se possível, inclua na lista o custo de cada um (alguns são oferecidos gratuitamente).

Promova hábitos de trabalho saudáveis

Assegure-se de que os funcionários de sua empresa estejam fazendo uso de ferramentas e equipamentos corretos para a execução de suas tarefas. Esta diretriz deverá ser aplicada inclusive a cadeiras e escrivaninhas: opte por designs ergonômicos, de forma que os funcionários tenham flexibilidade de se ajustar fisicamente aos móveis. Outros hábitos saudáveis incluem o encorajamento de intervalos para descanso e para almoço. Se possível, estabeleça uma área de descanso e/ou leitura.

Mantenha a qualidade do ar elevada

Estudos comprovam que a qualidade do ar na área interna do ambiente de trabalho é extremamente pior que a da área externa, podendo acarretar resfriados e outras doenças. O fato se verifica inclusive em prédios comerciais, onde a circulação do ar é pobre e facilita o acúmulo de pó, mofo e outros. Se a manutenção do seu sistema de aquecimento, ventilação e ar condicionado é feita por sua própria empresa, assegure-se de que todo o

LOCAL DE TRABALHO

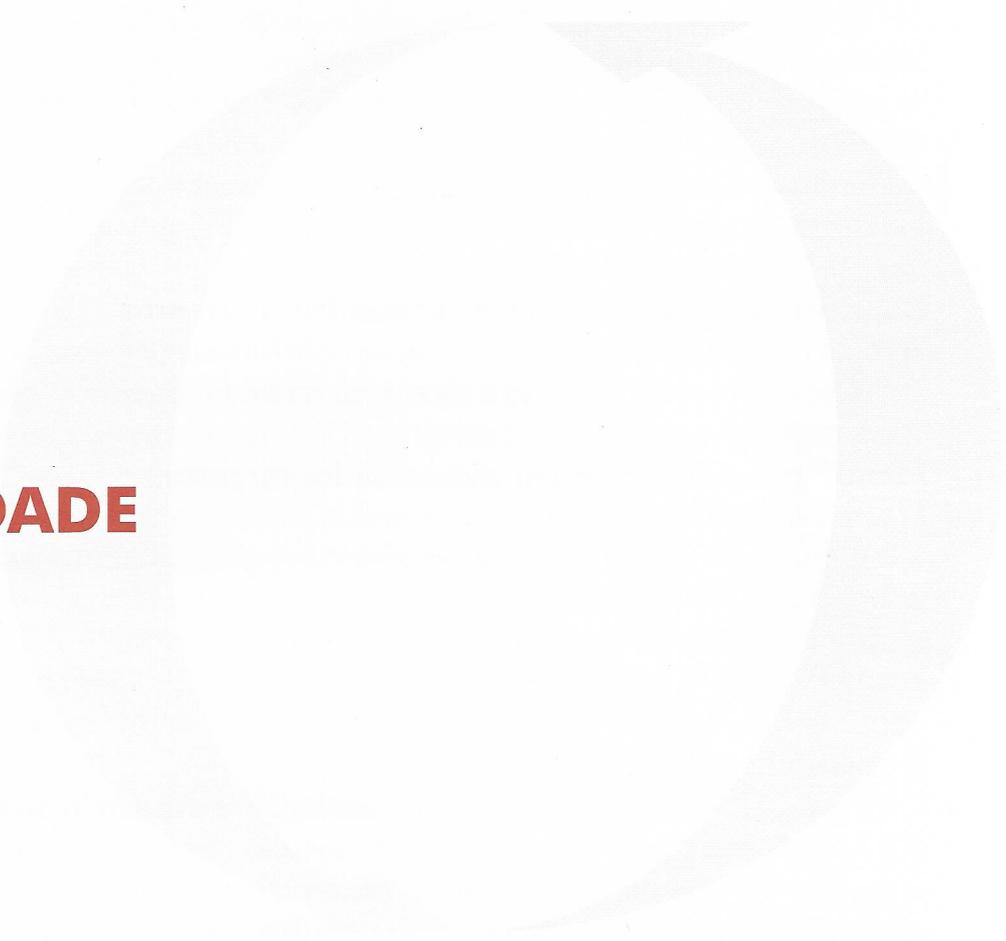
sistema está sendo inspecionado e limpo em intervalos regulares. Se a manutenção do sistema é feita pelo proprietário do imóvel, encoraje-o a fazer um programa de manutenção preventivo.

Não se esqueça dos temporários

Considere a possibilidade de subsidiar total ou parcialmente um plano de saúde, bem como outros benefícios, para os funcionários temporários.



COMUNIDADE



GLOBAL

Faça do “envolvimento com a comunidade” uma prioridade em sua administração

Use todas as oportunidades para comunicar aos funcionários que o suporte à comunidade e o envolvimento com a mesma é importante para a empresa. Sempre que possível, recompense aqueles que assim o fazem e incentive gerentes e supervisores a encorajar os funcionários na participação de projetos comunitários que não interfiram na execução de suas tarefas. Considere a possibilidade de incluir na avaliação de desempenho de gerentes e supervisores a capacidade que possuem de encorajar seus subordinados a se envolverem com a comunidade.

Invista na comunidade

Considere a possibilidade de utilização de serviços providos por organizações comunitárias. Desta forma, a empresa poderá ajudar na revitalização de uma comunidade carente. Considere, também, a destinação de recursos do imposto de renda para fundos municipais da criança e do adolescente, ou outros similares.

Considere o recrutamento em comunidades carentes

Há também várias organizações sem fins lucrativos que poderão identificar nestas comunidades indivíduos que estejam treinados e capacitados a exercer as funções pretendidas.

Identifique e instale-se em comunidades carentes

Procure locais comunitários que possuam boas instalações para o estabelecimento de escritórios, produção e venda, com acesso fácil para as demais áreas da cidade. Verifique se há incentivos para a instalação de empresas nessas áreas e onde estão localizadas.

TRABALHO VOLUNTÁRIO

Disponibilize informações

Considere a criação de uma lista de oportunidades de trabalhos voluntários. Liste várias organizações que procuram por voluntários, especificando qual o tipo de trabalho a ser realizado e o tipo de habilidade necessária. Solicite aos funcionários sugestões sobre outras organizações e encoraje o envolvimento com o trabalho das mesmas. Contate o centro de voluntários local para maiores informações sobre organizações sem fins lucrativos que necessitam de trabalho voluntário.

Disponibilize tempo para voluntários

Considere uma política de autorizar a dispensa de funcionários para a realização de trabalho voluntário em comunidades carentes, ou para organizações beneficentes. Algumas empresas autorizam a dispensa remunerada, enquanto outras realizam a dispensa sem pagamento, mas sem ônus para o período de férias. A dispensa autorizada pelas empresas geralmente vai de uma hora por mês até uma semana por ano.

Ofereça apoio financeiro para estimular o trabalho voluntário

Considere a possibilidade de fazer contribuições para organizações nas quais os funcionários fazem parte da diretoria, ou para as quais os mesmos façam trabalho voluntário. Algumas empresas costumam fazer contribuições em nome da própria empresa, outras, em nome dos funcionários. Nos dois casos, elas não só estimulam o funcionário a continuar seu trabalho voluntário, como também melhoram a imagem de sua empresa, por abraçar causas nobres

Recompense os funcionários pelo trabalho voluntário

Uma idéia seria organizar uma festa especial para os voluntários (e convidar seus parceiros de trabalho). Organize um sorteio, autorize dias extras para o período de férias ou providencie quaisquer outros incentivos para encorajar o trabalho voluntário. Não se esqueça de que recompensas simples podem também ter um valor significativo para o funcionário. Um certificado ou carta de reconhecimento assinada por um dos diretores da empresa é uma opção.

Adote um projeto específico

Considere a possibilidade de envolver a empresa em um projeto ou causa que envolva vários voluntários, talvez um cujo objetivo se aproxime da declaração de missão de sua empresa. Por exemplo, um restaurante ou uma empresa do ramo de alimentos poderá se engajar em campanhas para o extermínio da fome ou para o encorajamento de práticas agrárias sustentáveis, ou ainda organizar uma horta comunitária ou a distribuição de sopa para pessoas carentes. Entretanto, não proíba o engajamento de funcionários em outros trabalhos voluntários diferentes daquele especificado pela empresa.

Autorize o “empréstimo” de gerentes e executivos

Permita que gerentes e/ou executivos da empresa usem suas habilidades profissionais na execução de trabalho voluntário para grupos comunitários sem fins lucrativos, durante o horário de trabalho. Algumas empresas “emprestam” seus gerentes por alguns dias, por uma semana, ou até por um ou mais meses. Normalmente, estes profissionais ajudam no desenvolvimento de projetos específicos, tais como: campanhas para arrecadação de fundos, treinamento de pessoal voluntário, montagem de sistemas de informática, serviços de consultoria, ou outros nos quais suas habilidades profissionais possam ser utilizadas.

Mobilize fornecedores e clientes

Você pode unir os esforços de sua empresa em empreender projetos de trabalho voluntário aos de seus fornecedores e clientes. Encoraje-os a participar de tais projetos e considere a possibilidade de lhes oferecer incentivos como, por exemplo, aos fornecedores que fizerem doações de produtos e outros recursos será ampliado o prazo de contratação de seus serviços.

Faça parceria com outras empresas

Considere a possibilidade de fazer parcerias com outras empresas da comunidade, sejam elas de grande ou pequeno porte, de forma a desenvolver projetos que sua empresa não

poderia empreender individualmente. Por exemplo, a organização de um programa de reciclagem com a comunidade local, ou a limpeza e/ou reforma de uma escola ou abrigo. A aliança pode ser formada na base de implementação de um só projeto, ou de uma série deles.

FILANTROPIA

Faça doações de seus produtos ou serviços

Se possível, faça contribuições de seus produtos ou serviços diretamente para organizações da comunidade que possam fazer uso deles. Com um pouco de criatividade, você acabará achando outras formas de fazer doações. Por exemplo, se o quadro de funcionários de sua empresa inclui profissionais capazes de efetuar consertos ou fazer montagens, considere a possibilidade de “emprestá-los” para uma organização sem fins lucrativos para que efetuem serviços de reparo.

Comprometa-se a fazer contribuições

Considere a possibilidade de designar uma porcentagem fixa das vendas ou dos lucros da empresa como forma de contribuição para organizações comunitárias.

Encoraje a contribuição por parte dos funcionários

Considere a possibilidade de sua empresa contribuir nas mesmas bases em que contribui cada um dos funcionários, ou uma contribuição da empresa ainda maior, baseada naquela efetuada por eles. Algumas empresas cobrem a contribuição efetuada pelo funcionário na base de um por um, outras de dois por um e outras cobrem somente parte da contribuição, ou se utilizam de outra base qualquer. Para facilitar as contribuições, considere a possibilidade de deduzi-las automaticamente na folha de pagamento dos funcionários.

Apoie eventos locais

Considere a possibilidade de comprar um bloco de ingressos para eventos comunitários de cunho cultural ou esportivo, de forma a vendê-los com desconto para funcionários e clientes de sua empresa, ou para doação a usuários de serviços de organizações sem fins lucrativos, os quais não teriam recursos financeiros para a aquisição dos mesmos.

Encoraje outros tipos de doações

Encoraje funcionários a doarem comida, roupas usadas, móveis e outros itens. Da mesma forma, organize para que sua empresa faça doações de máquinas usadas, mobílias e outros materiais e equipamentos para escolas e organizações sem fins lucrativos da localidade.

EDUCAÇÃO

Ofereça apoio às escolas locais

Tente encontrar meios pelos quais sua empresa poderá dar suporte e melhorar a educação oferecida pelas escolas públicas locais. Encoraje os funcionários a se tornarem

mentores ou voluntários e a participarem de eventos organizados pelas escolas, ou até mesmo a darem palestras a alunos e professores sobre habilidades profissionais necessárias para atuar em suas áreas de trabalho.

Faça doações de equipamentos usados ou excedentes

Escolas podem se utilizar de uma variedade imensa de produtos e materiais. Até mesmo restos de matéria-prima ou produtos ultrapassados podem ser utilizados para projetos escolares.

Faça parceria com uma escola

Faça parceria com uma única escola pública ou comunitária e supra-a com uma variedade de serviços. Faça a doação de tempo de trabalho de seus funcionários para ajudar em consertos ou faxinas. Visite a escola para dar pequenas palestras sobre diferentes assuntos, como por exemplo, aconselhamento sobre carreiras, ou aconselhamento sobre as matérias que estão sendo estudadas. Ajude na gestão da escola. Promova programas de melhoria da qualidade de ensino, como preparação de material didático ou treinamento de professores.

Convide alunos da escola para visitarem sua empresa

Autorize a visita de um grupo de alunos da escola à sua empresa. O simples funcionamento de um escritório poderá abrir os olhos de um grupo de jovens alunos para futuras oportunidades. Deixe que funcionários descrevam suas tarefas e esclareçam dúvidas. Se possível, permita que os alunos operem equipamentos. Organize um intervalo para lanche do qual funcionários e alunos possam participar.

Proporcione mentores

Encoraje funcionários a servirem de mentores para alunos da escola, na área pessoal ou acadêmica.

Crie um intercâmbio com a escola

Muitas escolas procuram por empresas locais que possam oferecer estágio, remunerado ou não, para os seus alunos. Entretanto, não encare este tipo de programa como uma fonte de mão-de obra barata. Tente criar uma verdadeira oportunidade de aprendizado para o estagiário, bem como para sua própria empresa.

OUTROS PROJETOS COMUNITÁRIOS

Apoie o comércio local

Considere a possibilidade de conseguir descontos juntos aos comerciantes locais para os funcionários de sua empresa. Dependendo da natureza de seu negócio, você poderá conseguir tais descontos em bases de troca, ou talvez você opte por subsidiar as compras dos funcionários.

Oriente o consumo no comércio local, dando preferência às minorias

Não só encoraje a prática deste item pelos funcionários, mas também considere a possibilidade de sua empresa direcionar suas aquisições para este tipo de comércio.

Empreste suas instalações

Considere a possibilidade de ceder espaço interno de sua empresa para encontros de organizações e grupos sem fins lucrativos, de maneira tal que a segurança e as operações da empresa não fiquem comprometidas. Ceda espaço para alfabetização, aulas particulares, encontros, ou outros programas. Procure por oportunidades de fazer o uso do espaço e instalações de sua empresa em benefício de programas comunitários. Informe-se sobre os riscos que tal empréstimo pode acarretar: consulte sempre sua companhia de seguros sobre essa questão.

MERCADO

PRODUTOS E SERVIÇOS

Assegure-se que todas as referências comerciais feitas aos produtos e/ou serviços da empresa são específicas, corretas e justas

Vá além do que a lei solicita, assegurando, com a documentação correta, informações nos produtos de sua empresa com relação à segurança, desempenho e eficácia. Arme-se de todas as informações possíveis ao divulgar comercialmente seus produtos e/ou serviços, disponibilizando-as prontamente quando forem solicitadas. Esta política deve ser aplicada inclusive em relação a matérias publicitárias sobre os produtos e/ou serviços da empresa, anúncios e ao próprio produto. Evite fazer referências comerciais vagas e generalizadas sobre o produto como por exemplo “ambientalmente correto”, tente dar uma informação mais específica. Sempre que possível, use os serviços de um profissional liberal para certificar a informação comercial a ser divulgada.

Promova o uso de seu produto com segurança e responsabilidade

Assegure-se de que os produtos de sua empresa não são prejudiciais à saúde e ao meio ambiente durante todo o seu ciclo de vida: na produção, uso e descarte. Vá além do básico, na tentativa de educar os consumidores do seu produto (e também o de seus concorrentes): como usar o produto de forma não prejudicial à saúde e ao meio ambiente, ou ainda, como evitar seu uso excessivo e o desperdício.

Proíba o uso de técnicas comerciais anti-éticas

Além dos atos ilegais previstos pela lei, práticas comerciais anti-éticas incluem a venda do produto por pressão demasiada, exageros sobre a potencialidade do produto e seu desempenho e exageros sobre a quantidade necessária do produto para atender à demanda do cliente. Dê conhecimento aos funcionários e clientes de que tais práticas não são toleradas por sua empresa.

Disponibilize o maior número de informações possível

Excluindo informações proprietárias sobre o produto (direitos registrados), disponibilize o maior número de informações possível sobre o conteúdo dos produtos de sua empresa.

Respeite a privacidade de seus clientes

Respeite os direitos de seus clientes de não terem seus nomes, endereços e números de telefones divulgados e/ou comercializados para outras empresas e organizações. Se sua empresa disponibiliza a listagem de clientes para terceiros, dê conhecimento deste fato àqueles que constam da lista, de forma que possam solicitar, se assim desejarem, que seus nomes sejam excluídos da mesma. Estabeleça uma política rígida sobre o assunto, punindo aqueles que transgredirem a regra.

Procure por oportunidades comerciais alternativas

Procure encontrar oportunidades de criar novos produtos e oferecer serviços que vão ao encontro das necessidades sociais. Por exemplo, verifique a possibilidade de comercializar produtos de setores que atendam às necessidades de populações carentes

(grupos minoritários, idosos, deficientes físicos e outros). Se possível, estabeleça uma forma de beneficiar as mesmas com parte dos lucros.

Evite a publicidade “tóxica”

Este item inclui anúncios que glorificam a satisfação imediata, violência, imagem doentia do corpo, agressão, desrespeito, mistificação e sexismo. Procure por formas de anúncios que transmitam um modelo positivo e hábitos saudáveis. Estabeleça uma diretriz clara sobre o tipo de informação e mensagem que pode, e não pode, ser dirigida às crianças. Vá além das exigências mínimas para comunicar modelos positivos e práticas saudáveis. Proíba mensagens enganosas, que exploram as emoções das crianças ou que transmitam a eventual manipulação dos pais, ou outros, por parte das crianças, para a compra de seu produto.

Procure por oportunidades de marketing que abracem causas nobres

Existem inúmeras formas de executar este item, algumas bem simples e outras mais complexas. As primeiras se baseiam na simples doação de uma parte do lucro final para uma, ou mais, organizações de caridade de sua escolha. A porcentagem do lucro pode ser baseada nas vendas de um só produto por um determinado período de tempo, ou no total de vendas por tempo ilimitado. Poderá também ser estabelecida uma meta ou valor máximo ou ainda, nenhum limite. Outros tipos de marketing aliado a uma causa, incluem: o patrocínio de eventos e publicações, através da doação de fundos ou outro tipo qualquer de recurso; o patrocínio de projetos escolares ou universitários; o uso de espaço interno ou publicitário da empresa para a promoção de eventos ou causas beneficentes; a confecção de anúncios ou a realização de campanhas publicitárias para uma determinada causa ou organização.

OUTRAS IDÉIAS

Faça os investimentos de sua empresa em instituições socialmente responsáveis

Considere a possibilidade de aplicar os fundos de sua empresa em instituições financeiras que suportem uma causa social. Existe uma grande variedade delas trabalhando no desenvolvimento de programas comunitários.

Utilize cartões de afinidade e serviços de instituições socialmente responsáveis

Procure por outras formas de dar suporte ao trabalho social destas instituições. Procure se utilizar de cartões de crédito, serviços de telefonia, prêmios de seguro e outros produtos e serviços providos por instituições que trabalham em causas sociais, cujas vendas irão em benefício de seus programas.



DIREITOS HUMANOS

Considere os direitos humanos

Na escolha de seus fornecedores de produtos e/ou serviços, procure trabalhar com parceiros que compartilham com sua empresa a preocupação de dar um tratamento justo aos trabalhadores. Até mesmo empresas que contratam mão de obra em outras localidades para a produção de seus produtos (geralmente em países em desenvolvimento) devem considerar o contexto econômico, cultural e social do trabalhador. Mesmo sem ter garantias de que sua empresa será bem sucedida neste sentido, existem várias formas de promover o tratamento justo e correto de seus trabalhadores.

Saiba onde os produtos de sua empresa são manufaturados

O primeiro passo está na identificação da rede de suprimento. Verifique quais são seus fornecedores; quais as fábricas utilizadas para a manufatura dos produtos; onde estão localizadas e suas capacidades de produção. Esta identificação poderá determinar quais os itens de particular importância a serem considerados e que tipo de influência você poderá ter.

Identifique itens relevantes sobre os direitos humanos

A Declaração Universal dos Direitos Humanos estabelece os direitos de todas as pessoas, independente de sexo, raça, idade, nacionalidade, religião ou nível econômico. Muitos destes direitos se relacionam à ação por parte de governos, mas muitos deles podem ser relevantes para a área empresarial. Como por exemplo os relativos a: trabalho infantil, trabalho forçado, liberdade de associação, preconceitos discriminatórios, saúde e segurança.

Adote um código de conduta

Muitas empresas criaram seus próprios códigos de conduta, os quais podem ser utilizados como modelo. A maioria destes códigos incorpora as leis trabalhistas locais e padrões internacionais aceitáveis de conduta. Deixe claro aos seus fornecedores quais são suas expectativas com relação às práticas trabalhistas por eles adotadas. Um código de conduta pode ser um guia para o pessoal de sua empresa aferir até que ponto os itens ali relacionados estão sendo cumpridos de forma justa.

Comunique suas expectativas aos fornecedores

Sua empresa tem maiores possibilidades de alcançar os objetivos propostos se estes forem comunicados claramente aos fornecedores. A comunicação poderá ser feita através de correspondência, ou através de visitas por parte de representantes da empresa. Talvez seja útil comunicar aos fornecedores quais os padrões adotados pela sua empresa, antes de começar novas parcerias.

Solicite aos fornecedores um comprometimento formal

Ao solicitar de seus fornecedores a assinatura de um contrato, que inclua uma declaração de comprometimento com padrões trabalhistas pré determinados, você estará reforçando a preocupação de sua empresa com as práticas trabalhistas e a idéia de que o cumprimento das mesmas é relevante para a operação de seu negócio.

Utilize todas as oportunidades para monitorar o cumprimento das regras estabelecidas

Toda vez que um representante de sua empresa visitar a fábrica de um fornecedor, deverá aproveitar a oportunidade para verificar a forma pela qual estão sendo tratados os trabalhadores. Em visitas de controle de qualidade ou para revisão da produção, alguém sempre terá a oportunidade de observar se o local está limpo, bem iluminado e livre de perigos. Durante estas visitas poderia também ser observado se está ocorrendo a utilização de mão de obra infantil e se os empregados estão sendo pagos de forma justa, dentro dos prazos estabelecidos.

Trabalhe em clima de colaboração para promover mudanças

Parcerias com fornecedores tendem a melhorar se você promover um ambiente de colaboração. Até as grandes empresas acabaram por concluir que seus esforços para promover mudanças são mais eficazes quando não se colocam de forma autoritária. Ofereça sugestões sobre possíveis ajustes para a melhoria da prática. Tente criar um clima de confiança, tentando discutir, inicialmente, itens menos sensíveis, tais como saúde e segurança.



CHECKLIST DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

CHECKLIST DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

As tabelas a seguir podem ser úteis na avaliação dos esforços de Responsabilidade Social de sua empresa ou como um checklist para a revisão dos itens de ação do Manual. Você pode querer registrar os resultados de sua avaliação para futuras referências, a fim de acompanhar o progresso de sua empresa na implantação das metas e objetivos da Responsabilidade Social.

Como Começar

Visão e Missão

- Crie uma declaração de missão ou visão
- Compartilhe sua declaração
- Integre a visão à missão
- Reexamine e revise a declaração periodicamente

Ética

- Identifique e articule valores éticos claros
- Use valores éticos para solucionar dilemas
- Eduque os funcionários sobre ética
- Crie um ambiente de trabalho onde questões possam ser discutidas
- Incorpore a ética nas avaliações de desempenho

Auditorias e Prestações de Contas

- Avalie regularmente o desempenho da empresa
- Obtenha *feedback* sobre suas primeiras avaliações
- Compartilhe sua avaliação

Em andamento

Poderia melhorar

Vale a pena considerar

Fora de questão

Não se aplica

CHECKLIST DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Meio Ambiente

Política e Operações

- Estabeleça princípios ambientalistas
- Faça uma auditoria “verde”
- Estabeleça uma política ecológica de compras
- Motive os funcionários

Minimização de Resíduos

- Crie um código de reciclagem
- Reduza o consumo de papel
- Use produtos de papel reciclado
- Compre produtos reciclados
- Doe o excedente de móveis e equipamentos
- Anuncie o excedente e os itens recicláveis
- Evite produtos que geram resíduos
- Alugue os equipamentos que só são utilizados ocasionalmente

Prevenção da Poluição

- Reduza o uso de produtos tóxicos
- Promova o descarte seguro de substâncias tóxicas
- Use produtos de limpeza não tóxicos
- Faça uma impressão “verde”

Uso Eficaz de Energia e Água

- Faça uma auditoria na área de energia
- Use iluminação inteligente
- Aplique técnicas eficientes para administrar o uso de energia
- Promova o uso de outras tecnologias eficientes para reduzir o consumo de energia
- Promova o uso de transporte alternativo
- Considere o trabalho à distância
- Faça a manutenção do sistema de climatização
- Mantenha uma frota de veículos “verde”
- Localize e conserte, regularmente, os vazamentos de água
- Instale acessórios e dispositivos para economizar água
- Reduza o consumo de água nas áreas externas

Projeto Ecológico

- Crie um sistema de reciclagem
- Utilize técnicas de construção ecologicamente corretas
- Examine o *design* de produtos e serviços
- Trabalhe em parceria com fornecedores e clientes

Em andamento

Poderia melhorar

Vale a pena considerar

Fora de questão

Não se aplica

CHECKLIST DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Local de Trabalho

Em andamento

Poderia melhorar

Vale a pena considerar

Fora de questão

Não se aplica

Práticas Gerais

- Crie e distribua um guia para o funcionário
- Encoraje novas idéias e comentários

Diversidade

- Incorpore a diversidade como um valor essencial adotado pela empresa
- Recrute o pessoal de formas e fontes diversas
- Proporcione treinamento sobre a diversidade
- Recompense as gerências por promover a diversidade

Assédio Sexual

- Estabeleça uma diretriz contra o assédio
- Proporcione programas de treinamento
- Estabeleça uma regra justa para encaminhamento das reclamações
- Crie um ambiente propício para a discussão do assunto

Treinamento / Educação / Desenvolvimento Profissional

- Promova o desenvolvimento de carreiras
- Crie um programa de aconselhamento
- Promova e recompense o desenvolvimento de talentos
- Promova e encoraje o trabalho voluntário

Delegação de Poderes

- Encoraje a iniciativa individual
- Delegue poderes aos funcionários para atingir metas ambiciosas
- Facilite a avaliação global
- Forneça informações sobre o desempenho financeiro da empresa

Remuneração e incentivos

- Crie um programa de participação nos lucros e resultados
- Use ações da empresa como forma de incentivos
- Incentive a poupança para a aposentadoria

CHECKLIST DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Local de Trabalho

Reduções do Quadro e Demissões

- Evite demissões
- Comunique suas intenções
- Identifique outras alternativas
- Reduza o quadro com dignidade
- Não negligencie os que não foram demitidos

Equilíbrio entre Trabalho e Família

- Avalie as necessidades dos funcionários
- Evite diretrizes e práticas que interfiram
- Seja flexível
- Ofereça dispensa remunerada
- Ofereça uma variedade de opções
- Oriente os gerentes tornando-os responsáveis
- Ofereça ajuda para a solução de problemas
- Encoraje práticas saudáveis em relação aos bebês
- Procure ajudar a colocar todos os filhos de seus funcionários na escola
- Considere planos de saúde para os dependentes
- Dê apoio quando da ausência dos funcionários para o tratar de assuntos de família
- Apoie a adoção
- Faça parceria com outras empresas locais para oferecer serviços
- Crie um classificado dos recursos existentes
- Estabeleça um centro de recursos para a família

Saúde / Segurança / Bem Estar

- Promova a saúde e o bem-estar
- Ofereça planos de saúde flexíveis
- Promova o *check-up* de saúde
- Recompense pelo estilo de vida saudável
- Estimule a prática esportiva em academias ou clubes
- Elimine o fumo no ambiente de trabalho
- Encoraje a participação de funcionários em programas de ajuda a portadores de vício
- Promova hábitos de trabalho saudáveis
- Mantenha a qualidade do ar elevada
- Não se esqueça dos temporários

Em andamento

Poderia melhorar

Vale a pena considerar

Fora de questão

Não se aplica

CHECKLIST DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Comunidade

Global

- Faça do “envolvimento com a comunidade” uma prioridade em sua administração
- Invista na comunidade
- Considere o recrutamento em comunidades carentes
- Identifique e instale-se em comunidades carentes

Trabalho Voluntário

- Disponibilize informações
- Disponibilize tempo para voluntários
- Recompense os funcionários pelo trabalho voluntário
- Reconheça o trabalho voluntário dos funcionários
- Adote um projeto específico
- Autorize o “empréstimo” de gerentes e executivos
- Mobilize fornecedores e clientes
- Faça parceria com outras empresas

Filantropia

- Faça doações de seus produtos ou serviços
- Comprometa-se a fazer contribuições
- Encoraje a contribuição por parte dos funcionários
- Apoie eventos locais
- Encoraje outros tipos de doações

Educação

- Ofereça apoio às escolas locais
- Faça doações de equipamentos usados ou excedentes
- Faça parceria com uma escola
- Convide alunos da escola para visitarem sua empresa
- Proporcione mentores
- Crie um intercâmbio com a escola

Outros Projetos Comunitários

- Apoie o comércio local
- Oriente o consumo no comércio local, dando preferência às minorias
- Empreste suas instalações

Em andamento

Poderia melhorar

Vale a pena considerar

Fora de questão

Não se aplica

CHECKLIST DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Mercado

Produtos e serviços

- Assegure-se que todas as referências comerciais feitas aos produtos e/ou serviços da empresa são específicas, corretas e justas
- Promova o uso de seu produto com segurança e responsabilidade
- Proíba o uso de técnicas comerciais anti-éticas
- Disponibilize o maior número de informações possível
- Respeite a privacidade de seus clientes
- Procure oportunidades comerciais alternativas
- Evite a publicidade "tóxica"
- Procure por oportunidades de marketing que abracem causas nobres

Outras Idéias

- Faça os investimentos de sua empresa em instituições socialmente responsáveis
- Utilize cartões de afinidade e serviços de instituições socialmente responsáveis

Direitos Humanos

- Considere os direitos humanos
- Saiba onde e como os produtos de sua empresa são manufaturados
- Identifique itens relevantes sobre os direitos humanos
- Adote um código de conduta
- Comunique suas expectativas aos fornecedores
- Solicite aos fornecedores um comprometimento formal
- Utilize todas as oportunidades para monitorar o cumprimento das regras estabelecidas
- Trabalhe em clima de colaboração para promover mudanças

Em andamento

Poderia melhorar

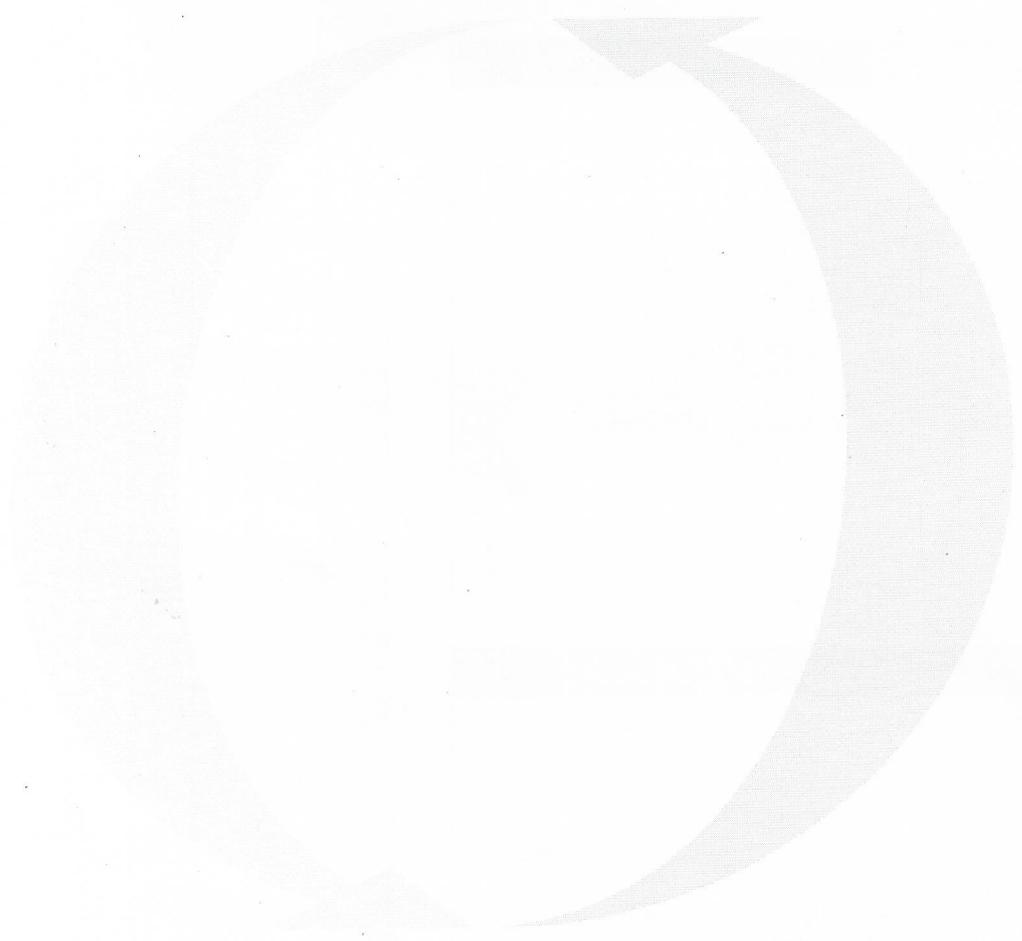
Vale a pena considerar

Fora de questão

Não se aplica



REPRODUCTION OF THE ORIGINAL



Primeiros Passos

Patrocínio:



INSTITUTO
ETHOS

**EMPRESAS E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL**

**BUSINESS AND SOCIAL
RESPONSIBILITY**

Rua Francisco Leitão, 469, cj. 1407
São Paulo - SP - Brasil - 05414-020
Tel/Fax: (5511) 3897-2400
www.ethos.org.br

Trevisan 
The Global Solution

Colaborador:


industrial
graphics