

Responsabilidade social no Grupo Espírito Santo

A importância do apoio aos colaboradores



Este caso é apresentado sob a forma de um depoimento prestado pelo director de recursos humanos do Banco Espírito Santo (BES), Pedro Raposo* (na foto). O que se pretende é dar a conhecer a forma como a instituição apoia os seus colaboradores e, mais, como essa opção se integra na política global do Grupo BES em termos de responsabilidade social. No 'dossier' que apresentamos nesta edição, sobre «gestão de recursos humanos» na banca, há também um depoimento de Pedro Raposo sobre o tema.

[Pessoal] Como são integrados os colaboradores na estratégia de responsabilidade social do Grupo BES?

[Pedro Raposo] Cada um dos colaboradores do Grupo BES é um elemento fundamental para a criação de valor, particularmente num contexto em que o sector financeiro tem vindo a enfrentar novos e cada vez mais complexos desafios, que exigem maior capacidade de adaptação e de resposta a situações novas por parte de todos os recursos humanos. Dentro deste enquadramento, o grupo tem procurado conjugar os interesses e as necessidades, designadamente no que diz respeito a novas competências e a novas formas de trabalhar, com as expectativas dos colaboradores em termos de desenvolvimento profissional e pessoal. Para o conseguir, tem assentado o seu modelo de gestão de recursos humanos numa filosofia de descentralização. Cada empresa do grupo tem o seu departamento de recursos humanos, competindo no entanto ao Departamento de Recursos Humanos do BES a proposição à Comissão Executiva das políticas estruturantes de recursos humanos para o grupo. Para assegurar a implementação transversal e eficaz destas políticas, foi criado o Comité de Recursos Humanos do Grupo BES, onde estão presentes os responsáveis de recursos humanos de todas as empresas do grupo e que é coordenado pelo director de recursos humanos do BES. Ao longo dos últimos anos, para fazer face às exigências de mercado e à crescente intensidade concorrencial, foram tomadas pelo grupo um conjunto de medidas que permitiram o rejuvenescimento e o reforço de competências dos seus recursos humanos, o que em conjunto com uma consistente política de formação se reflectiu num aumento da eficiência e da produtividade. A po-

lítica de recursos humanos do grupo assenta na contínua qualificação e na contínua valorização dos seus colaboradores, que se consubstancia na prossecução de linhas de acção destinadas a reforçar as competências individuais e colectivas e a promover um contexto de equilíbrio saudável entre direitos e deveres.

O conceito de responsabilidade social é relativamente recente. Que ligação encontra entre esse conceito e a tradição do grupo?

Ao longo da sua história, o Grupo BES sempre se orgulhou muito de contribuir para o desenvolvimento económico, cultural e social de Portugal. Ficou claro, desde muito cedo, que este seria um aspecto incontornável da missão do grupo e um forte estímulo para o seu contínuo crescimento e para a sua expansão. Desde as suas origens, o grupo tem acompanhado as grandes mutações da economia e da sociedade portuguesa, assumindo-se como um actor do desenvolvimento nacional, empenhado na partilha dos progressos conseguidos. Tendo como valor central a Portugalidade, o BES sempre esteve consciente da responsabilidade social que lhe cabe. O ano de 2003 foi para o grupo um marco no aprofundamento dos compromissos com o desenvolvimento sustentável, tendo, em 2004, direccionado o seu percurso da cidadania empresarial para objectivos e compromissos específicos junto dos diferentes 'stakeholders'. Para tornar mais visível a sua gestão socialmente responsável, criou nesse ano o programa «Realizar Mais», que agrega todas as iniciativas de responsabilidade social do grupo e projecta a vontade de continuar a sofisticação que resulta de uma aposta que já tem tradição. Na sequência do programa «Realizar Mais», a estratégia de responsabilidade social começou a ser expressa por um inovador mo-

delo de gestão que reflecte os valores de consistência e continuidade da política de sustentabilidade do grupo e encerra, ao mesmo tempo, um conceito de comunicação que torna visível o comprometimento perante a sociedade.

Em termos de gestão de recursos humanos, como são encaradas estas opções da instituição? São vistas, por exemplo, como uma boa ferramenta de gestão das pessoas, ou é mais do que isso?

No Grupo BES pretende-se que os colaboradores se sintam considerados como uma das principais forças impulsionadoras da implementação da estratégia do Grupo e dos resultados por ele alcançados. Neste sentido, as políticas de recursos humanos que têm sido implementadas foram desenvolvidas partindo do princípio essencial da promoção do capital intelectual enquanto factor diferenciador da marca. O modelo integrado de gestão de recursos humanos – que passa pelo desenvolvimento de planos de carreiras, de acordo com a categoria profissional e com a área de negócio, assente em sistemas de avaliação de desempenho e sistemas de remuneração diferenciados e em estratégias de comunicação internas fortes e dinâmicas – é paralelamente a todos os sistemas de apoio e incentivo, e que têm vindo a ser implementados, mais do que um simples instrumento de gestão, e tem provado a sua eficácia a nível motivacional. Em nosso entender, trata-se de um compromisso assumido no sentido da mobilização e sensibilização de todos os colaboradores para a necessidade de um novo modelo de gestão e de ética empresarial que permita que o Grupo BES seja considerado entre as melhores organizações para trabalhar, e nesse sentido tenha como objectivo reter os melhores colaboradores, desenvolver carreiras e atrair talentos.

Iniciativas com história

Na história do Grupo BES, Pedro Raposo destaca três iniciativas promotoras da evolução e do bem-estar dos colaboradores...

«Não é de hoje a preocupação do grupo em dar formação aos colaboradores como meio de fomentar o desenvolvimento profissional e de formar uma cultura empresarial própria. Já em 1929 estimulava a evolução cívica, escolar e profissional dos jovens colaboradores, ao criar a 'Escola de Grooms'. Foi uma das mais importantes medidas no quadro da 'política de pessoal' da época. A escola permitia aos jovens admitidos no primeiro escalão do 'quadro de pessoal menor' para trabalhar como 'grooms' ou paquetes frequentar um curso que preparava para desempenhar funções profissionais de maior responsabilidade, para além das bases gerais de educação e instrução.»

«O Grupo Cultural e Desportivo dos Trabalhadores do Grupo Banco Espírito Santo (GCDBES) é um outro exemplo. Foi criado em 1938 para reunir os colaboradores em torno de um ambiente lúdico, aumentando a motivação e criando uma cultura organizacional forte. Estes valores mantêm-se e o GCDBES aumentou muito a lista de actividades promovidas, do desporto a actividades de lazer.»

«A preocupação com a promoção e vigilância da saúde dos colaboradores também constitui outro exemplo. A criação dos primeiros serviços de saúde internos em Lisboa e no Porto remonta aos anos 30 do século passado. Estes serviços foram criados por Ricardo Espírito Santo Silva e incluíam serviços médicos internos, serviços clínicos domiciliários e um posto de enfermagem. Tudo isto numa altura em que os cuidados permanentes de saúde não estavam ainda ao alcance de grande parte da população.»



Experts in relocation your best welcome to Portugal!

Triplificado Portugal Relocation
 Av 25 de Abril, 83, Vila Fria
 2740-176 Porto Salvo Portugal
 tel: 351-214 864 192
 fax: 351-214 865 277
<http://www.triplificado.com>
relocation@triplificado.com



*DEPOIMENTO RECOLHIDO POR MÁRIO SUL DE ANDRADE

Foto: Alexandre Moreira

Os apoios concretos

Os apoios concretos

- Sistema de Incentivos Baseado em Acções (SIBA)

É um dos instrumentos da política de recursos humanos do Grupo BES. Contribui para a motivação e fidelização dos colaboradores e baseia-se na possibilidade de estes poderem adquirir parte do capital da empresa em que trabalham. Trata-se de um sistema complementar de retribuir aos trabalhadores os resultados obtidos, constituindo um meio mais efectivo de partilhar o valor económico futuro.

- Sistema de Objectivos e Incentivos (SOI)

Pretende igualmente premiar os colaboradores de acordo com os objectivos definidos para cada colaborador/ unidade orgânica/ departamento. É conciliado com o sistema de controlo individual de vendas e a avaliação individual de desempenho; tendo por base determinados critérios (função, nível, etc), permite distribuir individualmente as verbas de participação nos lucros do grupo.

- Benefícios Financeiros

Enquadrado na política de responsabilidade social para os recursos humanos, o BES criou um conjunto de benefícios financeiros que visam apoiar as famílias dos colaboradores com níveis de remuneração mais baixos nas despesas com a educação dos filhos (ver entrevista). Foram criados três tipos de apoio (quadro).

Planos de apoio	Destinatários	Descrição
Subsídios de apoio à primeira infância	Colaboradores com a filhos que frequentam creches.	Apoio financeiro para pagamento de creches dos filhos (primeira infância), com uma verba mensal de 140 euros – atribuído através de «Cheque Creche».
Bolsas universitárias	Colaboradores com filhos a frequentar o ensino superior.	Verba anual de 600 euros, caso se trate de ensino público, ou de 1.980 euros, no caso do ensino privado.
Subsídio de apoio escolar	Colaboradores do com filhos(as) a estudar no ensino básico (primeiro, segundo e terceiro ciclos) e no ensino secundário.	O subsídio de apoio escolar tem os seguintes valores: primeiro ciclo (do primeiro ao quarto ano de escolaridade), 100 Euros; segundo ciclo (quinto e sexto anos de escolaridade), 150 Euros; terceiro ciclo (do sétimo ao nono ano de escolaridade), 200 Euros; secundário (do décimo ao décimo segundo ano de escolaridade), 200 Euros – atribuído através de «Cheque Estudante».

- Sistema de Apoio à Saúde

Foi desenvolvido um serviço de saúde interno complementar, onde para além da valência de saúde ocupacional existe um serviço de medicina curativa que oferece condições de apoio médico e de enfermagem privilegiadas. Desde 2001, o grupo promove o rastreio do cancro da mama e da próstata junto de todos os colaboradores, que são encaminhados para este exame de prevenção pelo serviço de saúde ocupacio-

nal. Inserido ainda no serviço de saúde interno foi recentemente implementado o «Programa Check-Up Executive» para os quadros directivos do grupo. Este programa implica a realização de exames complementares de diagnóstico mais específicos e adequados às exigências da função e aos riscos a ela inerentes.

- Sistema de Apoio Social

Existe um Gabinete de Apoio Social que procura desenvolver acções integradas na política de recursos humanos, que visam reforçar a importância do aspecto humano no trabalho e estimular o bem-estar social dos colaboradores. Em 2007, foram iniciadas aulas gratuitas de 'yoga' e tratamentos de fisioterapia em horário laboral. O grupo coloca à disposição dos colaboradores, através de diversos protocolos estabelecidos, a possibilidade de adquirir a preços especiais, produtos e serviços relacionados com diversas vertentes, desde a saúde ao lazer.

- Regalias Adicionais

Existem regalias adicionais aplicáveis à generalidade dos colaboradores do grupo: condições para a prática desportiva e de lazer através do Grupo Cultural e Desportivo dos Trabalhadores do Banco Espírito Santo (GCDTBES); ainda através do GCDTBES é concedida aos filhos dos colaboradores a possibilidade de participação em actividades ao ar livre com colónias abertas e campos de férias de Verão, durante as quais podem desfrutar da praia e de diferentes actividades desportivas, culturais e recreativas; acesso a programas numa cadeia de hotéis do grupo com uma redução de preço; crédito à habitação e individual com condições especiais aos colaboradores ao abrigo do ACT. Existem regalias aplicáveis só a colaboradores do BES: refeição a baixo custo nos dois refeitórios da zona da Grande Lisboa e no refeitório do Porto; aquisição de livros escolares, material informático, viagens, imóveis; telemóveis e telecomunicações, serviços de Internet de banda larga e automóveis; estadias na cadeia de hotéis do grupo; acesso a aulas de 'yoga' grátis duas vezes por semana; serviços de apoio domiciliário, incluindo o apoio aos familiares do colaborador em condições especiais (assistência médica, enfermagem e fisioterapia, outros cuidados de apoio à actividade diária de doentes, incluindo higiene diária e alimentação); isenção de todas as despesas de comissionamento de transferências e ordens permanentes nas contas ordenado. MSA

Como é feita a gestão de todo os benefícios que são disponibilizados aos colaboradores? E a sua divulgação por todo o universo do grupo, como é que se consegue?

A gestão dos benefícios disponibilizados aos colaboradores é feita através do Gabinete de Apoio Social, que é um serviço do Departamento de Recursos Humanos do BES. A sua divulgação é feita essencialmente através da 'intranet' do Grupo BES – «BESWEB» –; que abrange todas as empresas do grupo; o seu endereço constitui a página por defeito do 'browser' instalado em todos os postos de trabalho. É por este canal virtual que circula toda a informação de apoio às actividades desenvolvidas nas empresas do grupo, daí resultando uma significativa redução de circulação em suporte de papel O Grupo BES dispõe ainda de uma 'magazine' de comunicação interna, em formato digital, editada quinzenalmente, onde se divulgam notícias sobre a actividade das várias empresas. O acesso a esta publicação é universal em todas as empresas que acedem à 'intranet' do grupo. Para aquelas que não têm acesso 'on-line', produz-se um documento em formato PDF com os conteúdos de cada edição, que é depois enviado por correio electrónico para os colaboradores localizados nos quatro continentes onde o Grupo BES está presente. A publicação resulta do trabalho de uma rede de correspondentes nas várias empresas, que garante a produção de conteúdos actualizados.

No caso de um produto que utilizam, o «Vale Social – Cheque Creche» (ver caixa com texto Accor Services), o que é que está na base dessa opção? E quais as vantagens do recurso a um produto que está no mercado, em vez de haver um apoio directo aos colaboradores?

A escolha desta opção teve essencialmente a ver com vários factores. Primeiro... O recurso a um benefício que as empresas possuem e que ainda muitas desconhecem, que se encontra contemplado no Decreto-Lei 26/ 99, de 28 de Janeiro. Através da atribuição de um vale social – neste caso designado como «Cheque Creche» –, o BES procurou encontrar uma solução que permitisse minorar o esforço dos colaboradores com níveis de remuneração mais baixo – até ao nível nove do acordo colectivo de trabalho (ACT) para o sector bancário – nas despesas relacionadas com a educação dos filhos. Segundo... Os benefícios fiscais inerentes a este subsídio – isenção de taxa social única e dedução no IRS – são bastante consi-

deráveis e atractivos para as famílias e funcionam como um incentivo para os colaboradores mais jovens do BES. Terceiro... Considerámos o sistema bastante inovador, com baixos custos de estrutura administrativa, caracterizado por uma grande flexibilidade e por liberdade de escolha da parte dos nossos colaboradores relativamente ao estabelecimento de ensino.

Este tipo de opção também acontece noutras situações de apoio aos vossos colaboradores?

Para além do «Cheque Creche», o BES optou por atribuir este ano o «Cheque Estudante», quando decidiu apoiar as despesas com o regresso às aulas – compra de livros e material escolar – dos filhos de alguns dos seus colaboradores, com níveis de remuneração mais baixa – até ao nível

nove do referido ACT.

Como medem os resultados, no caso dos colaboradores, das vossas opções em termos de responsabilidade social?

Pelas manifestações de satisfação que por vezes nos são directamente dirigidas e pelo inquérito que anualmente é feito aos colaboradores, no âmbito da edição do relatório de sustentabilidade. Através desse relatório medimos os impactos da nossa estratégia e das nossas acções, além de auscultarmos as opiniões dos colaboradores.

Pode fazer um balanço daquilo que têm conseguido com o apoio que dão aos colaboradores?

Em termos gerais, o balanço tem sido francamente positivo e o 'feed-back' por parte dos

colaboradores em muitas ocasiões supera as nossas expectativas, o que nos tem motivado a desenvolver novas iniciativas e acções, como é o caso do inquérito de motivação efectuado anualmente aos colaboradores. E também o desenvolvimento de novas formas de apoiar os colaboradores e motivar a cidadania dos mesmos, através de acções de apoio social à comunidade, das quais destacamos a distribuição de alimentos aos sem-abrigo, que teve início em 2004, ou a acção «Realizar Mais Sonhos», que conta com a colaboração dos colaboradores dos Departamentos Centrais. Trata-se de uma acção que pretende promover a construção de laços de solidariedade entre os colaboradores do BES e algumas instituições de solidariedade que actuam na sociedade portuguesa. ■

Duas soluções: «Cheque Creche» e «Cheque Estudante»⁽¹⁾



O desenvolvimento da Accor Services faz-se no contexto de uma sociedade com crescentes preocupações no âmbito social e as empresas têm um papel determinante na procura de soluções que respondam a estas necessidades. A Accor Services consegue dar resposta a esta questão, através de soluções que promovem um verdadeiro equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores das empresas. É crescente o número de necessidades que o mercado apresenta neste domínio. A oferta Accor Services adequa-se a esta exigência.

Em Portugal, o director-geral da Accor Services é Stéphane Eard (na foto), o responsável pelas operações levadas a cabo pela empresa. De nacionalidade francesa, com 36 anos, colabora com a Accor Services desde Junho de 2003. De entre todas as funções que desempenhou anteriormente, destaca-se a supervisão do desenvolvimento geográfico da empresa na Europa Central e de Leste, em especial na Ucrânia e na Bulgária, países onde, à semelhança de Portugal, desempenhou funções de director-geral. Em Portugal tem como objectivo tornar a Accor Services uma empresa com (ainda) maior projecção no mercado nacional.

De entre os diversos produtos disponibilizados pela Accor Services, que reforçam as políticas de apoio social aos colaboradores, destacam-se o «Cheque Creche» e o «Cheque Estudante».

O «Cheque Creche» é um meio (Decreto-Lei 26/ 99, de 28 de Janeiro) que permite às empresas conceder um benefício social, através da participação nas despesas de educação dos filhos dos seus colaboradores, com idade inferior a sete anos. O «Cheque Estudante» permite dar continuidade ao apoio aos filhos dos colaboradores acima dessa idade e investir na valorização e na formação contínua dos recursos humanos. Ambos os produtos apresentam vantagens sociais e fiscais, não só para as empresas, como para os colaboradores.

Com o «Cheque Creche» as empresas participam nos custos de educação dos filhos dos colaboradores, até aos sete anos de idade, promovendo um incentivo aos colaboradores e um verdadeiro apoio à família, com vantagens sociais e fiscais.

O «Cheque Creche» permite às empresas o alinhamento com as tendências de política social e ainda a isenção de taxa social única (23,75%) e majoração fiscal de 40%, além da quantia efectivamente despendida, no que diz respeito às empresas, além da isenção de IRS e Segurança Social (11%) para os colaboradores, assim como assegura o acesso a uma rede seleccionada de estabelecimentos de ensino, que funcionam de acordo com os parâmetros de qualidade exigidos por lei. O «Cheque Creche» promove a produtividade e a fidelização dos recursos humanos.

Com o «Cheque Estudante», as empresas participam nos custos de educação e escolares (livros, material didáctico, entre outros) dos filhos dos seus colaboradores com mais de sete anos, assim como os investimentos na valorização contínua dos seus recursos humanos.

O «Cheque Estudante» dá acesso a uma rede de parceiros, tanto instituições públicas como privadas, com benefícios sem limite de valor nem de idade. Uma das principais vantagens deste produto, para as empresas, é a garantia de uma maior eficácia na atribuição dos benefícios de apoio social e a isenção de taxa social única (23,75%), e no caso dos colaboradores a isenção de segurança social (11%).

Com estes produtos, o equilíbrio, o bem-estar, a educação e a formação tornam-se numa das maiores bases de sustentação, para o desenvolvimento das empresas nos mercados competitivos dos dias de hoje.

⁽¹⁾Texto: Accor Services