

Anexo 2 – Quadros análise de conteúdo

Quadro Análise de Conteúdo (G. Hotéis Real)

CE e PI	Livro Verde	Scorecard Ético	Questionário G. Hotéis Real (registo de termos, sinónimos, frases curtas)	P
<p>Cultura ética organizacional Missão/ Finalidade organizacional</p>	<p>“...decidir numa base voluntária contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo...” “...Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.</p>	<p>A- Servir o cliente e contribuir para que os seus trabalhadores possuam uma elevada auto estima decorrente do seu trabalho e de pertencerem à organização. O propósito da organização, apesar de também ser o lucro para os seus accionistas ou donos, subordina-se igualmente à satisfação dos interesses dos seus mais directos GI, não subjugando os padrões éticos aos proveitos.</p> <p>B- A responsabilidade da organização inicia-se no cumprimento das disposições legais, na satisfação dos interesses dos seus accionistas ou donos, e na capacidade de actuar de uma forma responsável, proactiva e sustentável junto da comunidade onde esta inserida.</p> <p>C- Cumprir a lei como limite inferior do comportamento organizacional, a nível social, ambiental e empresarial, aceitando igualmente a necessidade de reflectir continuamente sobre o que deve ser feito para ter comportamentos eticamente irrepreensíveis e ser visto como uma entidade credível.</p>	<p>A- Qual a Vossa Missão/Finalidade? Providenciar um valor acrescentado a todos os clientes Flexibilidade na forma de operação, proporcionando o melhor serviço. Trabalhar de forma a atingir a excelência e a integridade para com os nossos colaboradores, clientes e parceiros de negócio. Estimular a inovação, aceitar a diferença e abraçar a mudança. Dar valor à unidade e trabalho de equipa. Assegurar a rentabilidade das unidades para sustentar o crescimento da empresa.</p> <p>B- Até onde acredita que a Vossa responsabilidade chega? Já respondi anteriormente</p> <p>C- Quais são os princípios que se norteiam nas questões sociais, ambientais e empresariais? Contribuir para um mundo mais solidário e sustentável...</p> <p>D- Qual entende ser a Vossa contribuição mais importante? O nosso trabalho diário, aquilo que transmitimos às pessoas...</p> <p>E- De que forma distinguem a RS de actividades filantrópicas, mecenato, patrocínios, donativos, entre outros? Não existe essa distinção, avaliamos os pedidos individualmente, as contribuições nunca são financeiras directas, existe apoio com aquilo que é o nosso “core business” com permuta ou entrega de fins-de-semana para leiloar, participação em actividades, organização de eventos para angariar fundos.</p> <p>F- Existindo essa distinção, de que forma a implementam? Já respondi anteriormente</p>	<p>P</p> <p>1</p>

		<p>D- Construção e disponibilização junto dos trabalhadores de um código de ética assimilável, que responde aos valores e obrigações da organização e, com condições de ser cumprido por todos os que nela trabalham, assim como apresentar todos os anos um relatório de sustentabilidade disponível a todos os GI e que sirva como instrumento de trabalho para a realização dos objectivos organizacionais mais importantes, como o lucro, a manutenção e criação de emprego, o investimento em inovação...</p> <p>E- A responsabilidade da organização está assente na sua missão e declaração de valores, assim como no seu código de ética. Intervém de uma forma responsável e construtiva na resolução de problemas sociais sempre que lhe é solicitado, que acha que deve e tem condições de intervir e, que pode realmente ajudar e contribuir para a mudança.</p> <p>F- A organização procura ter essencialmente uma intervenção responsável, sustentável e construtiva. Não actua só para ter benefícios na sua imagem. Procura envolver os seus colaboradores e se possível a sociedade em geral, com iniciativas que tenham resultados a médio e longo prazo.</p>		
--	--	---	--	--

<p>Código de ética / Conduta organizacional</p>	<p>declaração formal de valores e práticas comerciais de uma empresa e, por vezes, também dos seus fornecedores. Um código enuncia requisitos mínimos e constitui, simultaneamente, um compromisso solene da empresa para a sua observância e a exigência de que os seus contratantes, subcontratantes, fornecedores e concessionários os observem. Poderá tratar-se de um documento muito elaborado, que impõe uma conformidade com normas bem definidas e com um complicado mecanismo de aplicação.</p>	<p>A- Uma organização ética é uma organização essencial para a satisfação das necessidades dos indivíduos, sendo o seu principal fundamento altruísta. Realizar a justiça nas organizações não apenas na perspectiva distributiva dos recursos disponíveis, mas também na prevenção dos fenómenos de exclusão, quer internos, quer externos. Manter canais abertos de comunicação e interacção com a sociedade e os seus grupos de referência. Procurar a melhor forma de realizar negócios, apesar de todas as tentações e pressões a que as organizações estão sujeitas, principalmente as que buscam o lucro, ou seja, uma organização deverá tentar realizar o princípio de “fazer bem enquanto pratica o bem”, tendo ainda em conta os interesses de todos os seus GI.</p> <p>B- Responsabilidade; coragem moral; lealdade interna e externa; sustentabilidade social e ambiental; inovação, pioneirismo, perfeição; compromisso com o bem comum; qualidade e segurança;</p> <p>C- Os valores surgem na fundação, e são solidificados e actualizados com o passar do tempo e sucesso da organização.</p> <p>D- Formação contínua na organização</p>	<p>A- Do Vosso ponto de vista, o que entende por ética organizacional? Um conjunto de políticas de empresa que visam sustentar a “ética” dentro da organização.</p> <p>B- Quais são os principais valores que defendem? Esta referido na nossa missão. Integridade</p> <p>C- Como surgiram estes valores? Para ser honesto, baseados na missão da Starwood.</p> <p>D- Comunicam estes valores? A quem e como? Sim, a todo o staff através do manual do colaborador e nas formações de acolhimento e “Ser Real”</p> <p>E- Qual a política de implementação destes valores que defendem? Não existe política de implementação, nem objectivos anuais a cumprir. Trata-se mais de agarrar oportunidades... viver esses valores diariamente.</p> <p>F- Como é que asseguram que estes valores não colidem com os Vossos objectivos? Não pode, está tudo alinhado.</p>	<p>-1</p>
--	---	--	---	------------------

		<p>e fora da organização, com o apoio desta. Acesso fácil a documentos como o código de ética e relatórios de sustentabilidade, quer a trabalhadores quer a outros GI.</p> <p>E- A tomada de decisão na organização é formulada, implementada e realizada à luz de um compromisso conjunto com preocupações éticas, sendo a estratégia de integridade desenvolvida e implementada ao longo de toda a organização, como cerne para o desenvolvimento estrutural, integrando os planos de formação, comunicação e compensação.</p>		
<p>Relatório social / de sustentabilidade</p>	<p>“São também cada vez mais frequentes as iniciativas públicas de apoio à apresentação de relatórios de informação social e ambiental.</p> <p>“...Além disso, diversas organizações estão a elaborar normas para a contabilidade, os relatórios e as auditorias no domínio social. As abordagens são diversas - definiram-se de normas de procedimento ou de desempenho, voluntárias ou obrigatórias, gerais ou específicas...”</p> <p>“... Ao partilharem os seus conhecimentos e ao proporcionarem meios para o desenvolvimento de competências, as grandes empresas pioneiras poderão apoiar as PME neste</p>	<p>A- Sim.</p> <p>B- Relatório de sustentabilidade realizado com base na política de sustentabilidade, nos resultados do sistema de certificação, em qualidade, segurança, ambiente, higiene alimentar, responsabilidade social, e na comunicação e divulgação que se faz junto dos GI, e posteriores acções correctivas sempre que necessário.</p> <p>C- As opções realizadas ao nível da ética e da RS não têm carácter avulso e inconstante, mas fazem antes parte de um conjunto alargado de políticas e opções estratégicas e com influência nos resultados e na imagem da organização.</p> <p>D- A divulgação de relatórios de</p>	<p>A- A Vossa organização elabora anualmente um relatório social, de sustentabilidade ou outro documento deste género? Não, ainda não, temos qualquer documento desse tipo.</p> <p>B- Se sim, como o elaboram e de que forma o analisam?</p> <p>C- Os seus resultados costumam ter implicações nas opções estratégicas da Vossa organização?</p> <p>D- Este documento é divulgado?</p>	<p>-2</p>

	domínio.” “...verificação por entidades independentes da informação publicada...”	sustentabilidade junto dos mais diversos GI é uma parte fundamental da estratégia de comunicação e da política de transparência organizacional.		
Comunidade	“...integração adequada da empresa na respectiva envolvente local, seja na Europa ou a nível internacional. “...contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. ... têm um interesse directo na disponibilidade local das competências que requerem. ... as PME angariam também a maior parte dos seus clientes na área envolvente. A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são factores que influenciam a competitividade”. “...apostam num ambiente limpo para a sua produção ou prestação de serviços - ar ou água limpos ou ainda redes rodoviárias des congestionadas. Pode também existir uma relação entre o meio físico local e a capacidade de uma empresa para atrair trabalhadores para a sua zona de implantação. “...as empresas mais sensíveis às questões ambientais encontram-se duplamente envolvidas na educação ambiental da comunidade”.	A- Distribuir e aplicar generosos donativos financeiros; B- Inovar em termos de contribuições; C- Apoio à educação e a programas de formação profissional; D- Envolvimento directo em projectos e empreendimentos comunitários, quer sejam locais ou de âmbito nacional e internacional; E- Implementar e desenvolver programas de voluntariado em favor da comunidade; F- Implementar e desenvolver campanhas a favor de mudanças na protecção do ambiente, em melhorias da performance ambiental e, no desenvolvimento da sociedade; G- Apoiar os empregados em actividades filantrópicas; H- Divulgação da sua performance social e ambiental.	A- Tendo em conta a comunidade em que o Vosso Hotel está inserido, de que forma têm conhecimento e avaliam as suas necessidades? Os pedidos chegam-nos directamente ou através dos funcionários. B- De acordo com esse conhecimento e avaliação, como tem sido a Vossa resposta? Não existe avaliação, como já respondi anteriormente, pelo que não posso dar uma ideia de como tem sido a nossa resposta. C- Indique por favor alguns projectos em que já participaram. 1 euro para os bombeiros da Albufeira.; Jantares e almoços de associações e bombeiros; Projecto Amar- Amar com Catarina Furtado; Entrega de roupa e equipamento à casa dos rapazes; Casa dos Rapazes, 1 dia no hotel com almoço (dia da criança)...	1

	<p>“...oferta de espaços adicionais de formação, o apoio de acções de promoção ambiental, o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, a disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, o patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para acções de caridade”.</p> <p>“...estabelecimento de relações positivas com a comunidade local e a consequente acumulação de capital social é de particular importância para as empresas que vêm do exterior...”</p>			
<p>Ambiente</p>	<p>“Regra geral, uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental.”</p> <p>“...realizar investimentos vantajosos tanto para elas (empresas) como para o ambiente...”</p> <p>“... as empresas instaurarem, de forma localizada ou em toda a sua estrutura, sistemas de ecogestão e auditoria para promover uma melhoria contínua do respectivo desempenho em termos ecológicos. A declaração ambiental é pública e é validada por instâncias de verificação acreditadas...”</p> <p>“...melhor desempenho ambiental ao longo da sua cadeia de produção e</p>	<p>A- Implementar e desenvolver políticas ambientais ao nível da gestão e da organização;</p> <p>B- Implementar e desenvolver políticas de aplicação de práticas de reciclagem, redução e reutilização de materiais (3R’s);</p> <p>C- Monitorizar, minimizar e responsabilizar-se pela poluição libertada no meio ambiente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver a gestão de resíduos;</p> <p>E- Implementar e desenvolver sistemas de conservação da energia;</p> <p>F- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de emergências ambientais;</p> <p>G- Implementar e desenvolver sistemas de comunicação com o público sobre questões ambientais;</p>	<p>A- Do ponto de vista organizacional, como caracteriza a Vossa política ambiental? Estamos a preparar a adesão à chave verde , de âmbito internacional, que pretende acolher na sua rede todas as estruturas hoteleiras que se preocupam com um melhor ambiente, e que acreditam que, ter boas práticas ambientais, é um desejo cada vez maior dos seus clientes. É uma iniciativa da responsabilidade da Fundação para a Educação Ambiental está a ser implementada em Portugal pela Associação Bandeira Azul.</p> <p>B- Quais são as Vossas principais preocupações ambientais? Reciclagem, redução de consumos de energia e água. Tratamento do lixo.</p> <p>C- Quais são as Vossas principais mais-valias ambientais? Uso de água do mar, jardim com plantas indígenas, isolamento do edifício, implementação de processos para redução de uso de toalhas nos quartos e nas piscinas...</p>	<p>1</p>

	<p>recorrer mais amplamente aos instrumentos europeus e internacionais de gestão e relativos a produtos. O investimento e as actividades das empresas em países terceiros são passíveis de produzir efeitos directos no desenvolvimento económico e social desses países.</p>	<p>H- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de produtos; I- Implementar e desenvolver requisitos ambientais para fornecedores; J- Implementar e desenvolver sistemas de auditorias ambientais;</p>	<p>D- O que distingue, do ponto de vista ambiental, a Vossa organização das demais? A aplicação efectivo dos processos.</p> <p>E- Têm mecanismos de monitorização do retorno do investimento no ambiente? Para algumas sim (lavandaria), outras são mais difíceis de quantificar (uso de energia e água).</p> <p>F- Que resultados têm tido? Em geral é sempre muito vantajoso economicamente.</p> <p>G- De que forma avaliam as Vossas necessidades ambientais e da comunidade envolvente?</p> <p>H- De que forma avaliam a Vossa qualidade ambiental, e que instrumentos utilizam?</p>	
Trabalhadores	<p>Um dos maiores desafios que actualmente se coloca às empresas reside em atrair trabalhadores qualificados...aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à</p>	<p>A- Implementar e desenvolver sistemas remuneratórios justos; B- Implementar e desenvolver sistemas bidireccionais de comunicação e avaliação eficazes; C- Implementar oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem; D- Implementar e desenvolver um trabalho realizador e motivante; E- Implementar e desenvolver um ambiente de trabalho seguro e saudável; F- Implementar e desenvolver uma política igualitária de oportunidades de emprego, carreira e remunerações; G- Implementar e desenvolver uma política de segurança, higiene e saúde</p>	<p>A- De que forma avalia a Vossa política remuneratória e de gestão de carreiras? Na média superior das empresas do ramo. A gestão de carreira é feita pelas chefias e tem permitido bons resultados.</p> <p>B- Quais os critérios de recrutamento e selecção que seguem? Não temos um departamento de RH conforme existe em muitas empresas, existe um departamento de pessoal que trata de salários e outros processos administrativos assim como da formação. O recrutamento é feito pelas chefias e cada uma delas define os critérios que acha adequado para a posição.</p> <p>C- Do ponto de vista dos Vossos trabalhadores, qual pensa ser a imagem que têm da organização em que trabalham? Temos a noção do que pensamos com o inquérito anual que costumamos fazer. Acho que temos uma boa imagem .</p>	1

	<p>segurança dos postos de trabalho. A gestão adequada da situação, bem como o acompanhamento activo, de trabalhadores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão resultaram também numa redução de despesas.”</p> <p>“...práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias, ...a contratação de pessoas provenientes de minorias étnicas, trabalhadores mais idosos, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho.”</p> <p>...aprendizagem ao longo da vida... através de parcerias estreitas com agentes locais responsáveis pela concepção de programas de educação e formação...”</p> <p>“...apoiam a transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho... criação de um meio que incentiva a aprendizagem ao longo da vida por parte de todos os trabalhadores...”</p> <p>“...preocupação com a saúde e segurança no trabalho ou com as qualidades dos produtos e serviços, ...quantificação, documentação e comunicação dessas qualidades no material ... programas de certificação e de rotulagem existentes para produtos e equipamento ... programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação centrados essencialmente na saúde e segurança</p>	<p>no emprego;</p> <p>H- Implementar e desenvolver uma liderança competente;</p> <p>I- Implementar e desenvolver internamente um espírito de comunidade e de missão social.</p>	<p>D- Como descreveria a política de comunicação interna do Vosso Hotel?</p> <p>Fazemos em média 2 reuniões gerais por ano. Na altura que o hotel faz ano e na altura do natal voltamos a reunir-nos para celebrar e voltamos a comunicar. Temos uma política de porta aberta e um jornal Hotéis Real e outro Hotéis Real Algarve. Penso que ajuda muito e considero relativamente efectivo.</p> <p>E- Qual o investimento na formação e qualificação dos trabalhadores do Vosso Hotel? Entende que este investimento é suficiente e competitivo com o de outras unidades? Porque?</p> <p>O investimento não tem sido o que deveria ser, vai ser aumentado no próximo ano, no entanto, não entendemos fazer formação como um fim como infelizmente acontece em muitas empresas. Como os recursos são de alguma forma limitados temos que ser precisos e incisivos nas acções que desenvolvemos com o nosso parceiro de formação.</p> <p>F- Qual a situação do Vosso Hotel em termos de SHST?</p> <p>Temos vindo a ter formações nessa área, este ano com o programa por objectivos para a higiene, vamos intensificar a formação. Trabalhamos igualmente com empresas externas nas outras questões da segurança, higiene e saúde no trabalho, conforme a legislação exige.</p> <p>G- Qual a Vossa posição perante as questões da igualdade de oportunidades dos trabalhadores?</p> <p>Igualdade de oportunidades não é normalmente entendido da mesma forma pelos funcionários, para nós é simples. Tiveram todos oportunidade de trabalhar connosco, a partir daí o melhores são promovidos.</p> <p>H- Como classificaria o Vosso trabalho de gestão de forma a incutir valores éticos no trabalho e de responsabilidade social? Podia ser melhor.</p>	
--	--	---	---	--

	no trabalho.”			
Cientes	<p>“Como parte da sua responsabilidade social, as sociedades devem procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam. Das empresas que constroem relações duradouras com os clientes e que, para isso, centram toda a sua organização em compreender as expectativas e necessidades dos clientes e em corresponder-lhes com superior qualidade, segurança, fiabilidade e serviço é legítimo esperar que obtenham lucros mais elevados. A aplicação do princípio de um design para todos (tornar os produtos e serviços utilizáveis pelo máximo número de pessoas possível, designadamente por consumidores portadores de deficiência) constitui outro exemplo importante da responsabilidade social das empresas.”</p>	<p>A- Implementar e desenvolver programas de controlo e dinamização da qualidade;</p> <p>B- Valorizar o dinheiro dispendido pelos clientes;</p> <p>C- Implementar programas de promoção credíveis de produtos e serviços;</p> <p>D- Implementar e desenvolver programas líderes em inovação e investigação de novos produtos e serviços;</p> <p>E- Implementar e desenvolver programas para a utilização eficaz, sustentável e reduzida de embalagens;</p> <p>F- Responder com rapidez, eficácia e educação a sugestões, críticas e comentários por parte de clientes;</p> <p>G- Implementar e desenvolver um sistema de dialogo construtivo com os clientes;</p> <p>H- Implementar e desenvolver programas para o desenvolvimento de produtos e serviços consecutivamente mais seguros para o ambiente, para os clientes e possíveis utilizadores;</p>	<p>A- Como descreve a Vossa relação com os clientes? Good value for money. É uma relação simpática.</p> <p>B- Como pensa que os clientes Vos avaliam? Pelos comentários do tripadvisor, bem.</p> <p>C- Qual a Vossa política de qualidade e inovação? Tal como nas outras áreas, poucas políticas explícitas, inovação tanto quanto possível e qualidade implícita pelo lema “pequenos detalhes, grandes diferenças”.</p> <p>D- Como classificaria a Vossa política de comunicação e publicidade? Porquê? Em progresso desde a implementação do departamento de marketing central. Não existia política de empresa para proteger a marca, agora temos as coisas muito mais controladas.</p> <p>E- Na relação com os Vosso clientes, como garantem que exista transparência, respostas a dúvidas e queixas, sensibilização para questões ambientais, entre outras? Considera a situação satisfatória? Cada questionário de cliente, carta ou comentário em sites são respondidos. Penso que sim porque muitos clientes referem que vêm as nossas respostas.</p> <p>F- É importante para a organização apresentar aos clientes um serviço e produtos ambientalmente e socialmente responsáveis? Se sim, como o conseguem? Penso que tem um efeito positivo na fidelização do cliente, acho que não é factor decisivo para a escolha de um hotel. O facto de comunicar acções desenvolvidas tem efeitos positivos na notoriedade.</p>	1
Fornecedores	<p>“Ao trabalharem estreitamente com outros parceiros comerciais, as</p>	<p>A- Desenvolver uma relação a longo prazo com os seus fornecedores;</p>	<p>A- É importante para a organização manter uma relação estável com os seus fornecedores? Se sim, porquê e como o</p>	1

	<p>empresas têm a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações, bem como de aumentar a qualidade. ... observar as disposições pertinentes a nível nacional e da UE em matéria de concorrência...”</p> <p>...promoção do espírito empresarial na sua área de implantação, de que são exemplo os planos de acompanhamento de grandes empresas para outras em fase de arranque e PME ...investimento em capitais de risco ... propiciar o desenvolvimento de novas empresas inovadoras.”</p>	<p>B- Apresentar expectativas claras e credíveis;</p> <p>C- Pagar facturas de acordo com o estabelecido e assinado previamente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver um sistema credível de regulação de conflitos e disputas;</p> <p>E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos que previnam as compras excessivas;</p> <p>F- Encorajar a apresentação por parte dos fornecedores de produtos e soluções inovadoras;</p> <p>G- Contribuir para que os fornecedores melhorem a sua performance social e ambiental e, incluir essa melhoria como critério de selecção para novos fornecedores;</p> <p>H- Utilizar o maior número possível de fornecedores locais, mas sem prescindir do rigor necessário na sua selecção;</p> <p>I- Implementar e desenvolver práticas que melhorem as relações com os fornecedores locais e aproveitamento das suas capacidades e competências;</p>	<p>conseguem?</p> <p>Claro, pagando as suas facturas, tratando-os como parceiros</p> <p>B- Considera as Vossas expectativas perante os fornecedores realizadas? Porquê?</p> <p>Temos boa relações com os nossos fornecedores, normalmente temos relações duradouras</p> <p>C- Como resolvem os conflitos com os Vossos fornecedores?</p> <p>Cumprindo com os nossos compromissos, pagando as facturas, não existem conflitos em especial.</p> <p>D- Conseguem ter uma política de antecipação e prospecção fiável perante os fornecedores existentes no mercado? Como ou porquê?</p> <p>É tarefa do chefe de compras estar atento às oportunidades. Não sei qualificar se é muito efectivo.</p> <p>E- É importante e conseguem encorajar os Vossos fornecedores a apresentarem produtos e serviços inovadores, competitivos e seguros tanto do ponto de vista ambiental como social? Como?</p> <p>Essas iniciativas são enormemente nossas, nós dizemos o que queremos e eles dizem se conseguem.</p> <p>F- É um factor de escolha de fornecedores?</p> <p>Nem todos tem uma empresa estruturada para responder a solicitações fora do normal, a escolha acaba por ser natural.</p> <p>G- Dão-lhes assistência nesse sentido? Se sim, como?</p> <p>Não</p> <p>H- Como conseguem garantir que os produtos e serviços que adquirem são de qualidade?</p> <p>Às vezes está à vista, outras vezes vale o “trial and error”</p>	
--	---	--	--	--

			<p>I- Dão prioridade aos fornecedores locais quando estes existem? Porquê? Sim, para estimular a economia local.</p>	
Accionistas	<p>“...esforços envidados pelos accionistas no sentido de melhorarem a conduta ética, social e/ou ambiental através do diálogo, de pressão, do apoio a uma gestão responsável e do voto nas assembleias gerais anuais.”</p>	<p>A- Melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas; B- Disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível; C- Encorajar e incentivar a compra acções pelos funcionários; D- Desenvolver e construir relações sólidas com os accionistas; E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos; F- Implementar e desenvolver uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos; G- Tornar a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas; H- Implementar e desenvolver relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização; I- Apresentar uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva; J- Abrir e desenvolver canais de comunicação com a comunidade financeira.</p>	<p>A- Conseguem melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas? Como? Conservando as instalações e dando uma boa imagem do hotel.</p> <p>B- Conseguem disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível? Como? Temos poucos sócios, pelo que essa questão não se coloca</p> <p>C- Encorajam e incentivam a compra acções pelos funcionários? Como? Não, não estamos cotados em bolsa</p> <p>D- Desenvolvem e constroem relações sólidas com os accionistas? Como? Um dos sócios da empresa está nos Hotéis do Algarve de uma forma contínua. Temos reuniões semanais.</p> <p>E- Implementam e desenvolvem políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos? De que forma? Não estamos cotados em bolsa.</p> <p>F- Implementam e desenvolvem uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos; Como? Definimos os objectivos e orçamentos. Os resultados são avaliados mensalmente.</p> <p>G- Tornam a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas? Como? Não fomos nós que definimos isso, foi a administração. Acontece pela sua presença nas decisões importantes.</p>	1

			<p>H- Implementam e desenvolvem relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização? De que forma? Sim. Temos relatórios mensais com muitos parâmetros, rácios etc... que permitem ter uma visão global e coerente do negócio. A parte financeira e administrativa da empresa reporta directamente a administração o que é um factor que contribui para a credibilidade dos relatórios.</p> <p>I- Apresentam uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva; Como? Não, isso só acontece quando há necessidade de rever a estrutura.</p> <p>J- Abrem e desenvolvem canais de comunicação com a comunidade financeira? Podem dar exemplos? Não creio que isso aconteça, talvez via auditorias da KPMG.</p>
--	--	--	---

Quadro Análise de Conteúdo (G. Riu)

CE e PI	Livro Verde	Scorecard Ético	Questionário G. Riu (registo de termos, sinónimos, frases curtas)	P
<p>Cultura ética organizacional Missão/ Finalidade organizacional</p>	<p>“...decidir numa base voluntária contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo...” “...Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.</p>	<p>A- Servir o cliente e contribuir para que os seus trabalhadores possuam uma elevada auto estima decorrente do seu trabalho e de pertencerem à organização. O propósito da organização, apesar de também ser o lucro para os seus accionistas ou donos, subordina-se igualmente à satisfação dos interesses dos seus mais directos GI, não subjugando os padrões éticos aos proveitos. B- A responsabilidade da organização inicia-se no cumprimento das disposições legais, na satisfação dos interesses dos seus accionistas ou donos, e na capacidade de actuar de uma forma responsável, proactiva e sustentável junto da comunidade onde esta inserida. C- Cumprir a lei como limite inferior do comportamento organizacional, a nível social, ambiental e empresarial, aceitando igualmente a necessidade de reflectir continuamente sobre o que deve ser feito para ter comportamentos eticamente irrepreensíveis e ser visto como uma entidade credível. D- Construção e disponibilização junto dos trabalhadores de um código de</p>	<p>A- Qual a Vossa Missão/Finalidade? Desde a Direcção, conseguir os objectivos para a empresa definidos dentro do Grupo Rio B- Até onde acredita que a Vossa responsabilidade chega? Até cumprir e fazer cumprir os valores básicos de empresa e os objectivos definidos C- Quais são os princípios que se norteiam nas questões sociais, ambientais e empresariais? Estão escritos e são acessíveis a todos os funcionários D- Qual entende ser a Vossa contribuição mais importante? A de fazer cumprir os valores do grupo. E- De que forma distinguem a RS de actividades filantrópicas, mecenato, patrocínios, donativos, entre outros? Tudo é planeado e definido ao nível do grupo Riu, desde a nossa cede em Maiorca F- Existindo essa distinção, de que forma a implementam?</p>	<p>1</p>

		<p>ética assimilável, que responde aos valores e obrigações da organização e, com condições de ser cumprido por todos os que nela trabalham, assim como apresentar todos os anos um relatório de sustentabilidade disponível a todos os GI e que sirva como instrumento de trabalho para a realização dos objectivos organizacionais mais importantes, como o lucro, a manutenção e criação de emprego, o investimento em inovação...</p> <p>E- A responsabilidade da organização está assente na sua missão e declaração de valores, assim como no seu código de ética. Intervém de uma forma responsável e construtiva na resolução de problemas sociais sempre que lhe é solicitado, que acha que deve e tem condições de intervir e, que pode realmente ajudar e contribuir para a mudança.</p> <p>F- A organização procura ter essencialmente uma intervenção responsável, sustentável e construtiva. Não actua só para ter benefícios na sua imagem. Procura envolver os seus colaboradores e se possível a sociedade em geral, com iniciativas que tenham resultados a médio e longo prazo.</p>		
Código de ética / Conduta	declaração formal de valores e práticas comerciais de uma empresa e, por	A- Uma organização ética é uma organização essencial para a satisfação	A- Do Vosso ponto de vista, o que entende por ética organizacional?	2

<p>organizacional</p>	<p>vezes, também dos seus fornecedores. Um código enuncia requisitos mínimos e constitui, simultaneamente, um compromisso solene da empresa para a sua observância e a exigência de que os seus contratantes, subcontratantes, fornecedores e concessionários os observem. Poderá tratar-se de um documento muito elaborado, que impõe uma conformidade com normas bem definidas e com um complicado mecanismo de aplicação.</p>	<p>das necessidades dos indivíduos, sendo o seu principal fundamento altruísta. Realizar a justiça nas organizações não apenas na perspectiva distributiva dos recursos disponíveis, mas também na prevenção dos fenómenos de exclusão, quer internos, quer externos. Manter canais abertos de comunicação e interacção com a sociedade e os seus grupos de referência. Procurar a melhor forma de realizar negócios, apesar de todas as tentações e pressões a que as organizações estão sujeitas, principalmente as que buscam o lucro, ou seja, uma organização deverá tentar realizar o princípio de “fazer bem enquanto pratica o bem”, tendo ainda em conta os interesses de todos os seus GI.</p> <p>B- Responsabilidade; coragem moral; lealdade interna e externa; sustentabilidade social e ambiental; inovação, pioneirismo, perfeição; compromisso com o bem comum; qualidade e segurança;</p> <p>C- Os valores surgem na fundação, e são solidificados e actualizados com o passar do tempo e sucesso da organização.</p> <p>D- Formação contínua na organização e fora da organização, com o apoio desta. Acesso fácil a documentos como</p>	<p>Do ponto de vista organizacional surgem-nos perguntas como: o que devo fazer?; porque? entre outras, uma vez que as empresas devem actuar com responsabilidade social em prol da sociedade. Essa forma de estar deve entender-se como ética organizacional.</p> <p>B- Quais são os principais valores que defendem? Justiça, equidade e igualdade, respeito</p> <p>C- Como surgiram estes valores? Desde a própria filosofia de empresa baseada em princípios básicos em que acreditamos.</p> <p>D- Comunicam estes valores? A quem e como? A todos os colaboradores que trabalham no grupo Riu, partilhando esses valores através da leitura do de manual de normas, partilhando os objectivos e os valores e princípios da empresa.</p> <p>E- Qual a política de implementação destes valores que defendem? A comunicação no momento da contratação de novos trabalhadores e a leitura anual de manuais de normas e objectivos. Tentando divulgar através do exemplo a partir dos postos de trabalho com maior responsabilidade.</p> <p>F- Como é que asseguram que estes valores não colidem com os Vossos objectivos? Porque estes valores foram concebidos pela empresa como parâmetros de actuação e porque sempre foram vistos como elementos fundamentais da nossa pratica no sentido de alcançarmos os objectivos definidos. De resto, anualmente, as equipas de direcção reúnem-se para partilhar estratégias e estabelecer as formas como devemos actuar nesse sentido. Por exemplo, em 2009, e dentro daquilo que foram as directrizes da Direcção de Operações, temos reuniões diárias individuais com todos os trabalhadores, comités de empresa, sindicatos, para</p>
------------------------------	--	--	---

		<p>o código de ética e relatórios de sustentabilidade, quer a trabalhadores quer a outros GI.</p> <p>E- A tomada de decisão na organização é formulada, implementada e realizada à luz de um compromisso conjunto com preocupações éticas, sendo a estratégia de integridade desenvolvida e implementada ao longo de toda a organização, como cerne para o desenvolvimento estrutural, integrando os planos de formação, comunicação e compensação.</p>	<p>falamos sobre assuntos como problemas de âmbito social, igualdade de género, perseguição sexual, entre outras. Desta forma pretende-se melhorar, entre outros, os resultados de satisfação de clientes, os resultados económicos e satisfazer igualmente as nossas exigências ao nível da ética organizacional.</p>	
<p>Relatório social / de sustentabilidade</p>	<p>“São também cada vez mais frequentes as iniciativas públicas de apoio à apresentação de relatórios de informação social e ambiental.</p> <p>“...Além disso, diversas organizações estão a elaborar normas para a contabilidade, os relatórios e as auditorias no domínio social. As abordagens são diversas - definiram-se de normas de procedimento ou de desempenho, voluntárias ou obrigatórias, gerais ou específicas...”</p> <p>“... Ao partilharem os seus conhecimentos e ao proporcionarem meios para o desenvolvimento de competências, as grandes empresas pioneiras poderão apoiar as PME neste domínio.”</p> <p>“...verificação por entidades</p>	<p>A- Sim.</p> <p>B- Relatório de sustentabilidade realizado com base na política de sustentabilidade, nos resultados do sistema de certificação, em qualidade, segurança, ambiente, higiene alimentar, responsabilidade social, e na comunicação e divulgação que se faz junto dos GI, e posteriores acções correctivas sempre que necessário.</p> <p>C- As opções realizadas ao nível da ética e da RS não têm carácter avulso e inconstante, mas fazem antes parte de um conjunto alargado de políticas e opções estratégicas e com influência nos resultados e na imagem da organização.</p> <p>D- A divulgação de relatórios de sustentabilidade junto dos mais diversos GI é uma parte fundamental</p>	<p>A- A Vossa organização elabora anualmente um relatório social, de sustentabilidade ou outro documento deste género? Não, ainda não, temos qualquer documento desse tipo.</p> <p>B- Se sim, como o elaboram e de que forma o analisam?</p> <p>C- Os seus resultados costumam ter implicações nas opções estratégicas da Vossa organização?</p> <p>D- Este documento é divulgado?</p>	<p>-2</p>

	independentes da informação publicada...”	da estratégia de comunicação e da política de transparência organizacional.		
Comunidade	<p>“...integração adequada da empresa na respectiva envolvente local, seja na Europa ou a nível internacional.</p> <p>“...contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. ... têm um interesse directo na disponibilidade local das competências que requerem. ... as PME angariam também a maior parte dos seus clientes na área envolvente. A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são factores que influenciam a competitividade”.</p> <p>“...apostam num ambiente limpo para a sua produção ou prestação de serviços - ar ou água limpos ou ainda redes rodoviárias descongestionadas. Pode também existir uma relação entre o meio físico local e a capacidade de uma empresa para atrair trabalhadores para a sua zona de implantação.</p> <p>“...as empresas mais sensíveis às questões ambientais encontram-se duplamente envolvidas na educação ambiental da comunidade”.</p> <p>“...oferta de espaços adicionais de formação, o apoio de acções de</p>	<p>A- Distribuir e aplicar generosos donativos financeiros;</p> <p>B- Inovar em termos de contribuições;</p> <p>C- Apoio à educação e a programas de formação profissional;</p> <p>D- Envolvimento directo em projectos e empreendimentos comunitários, quer sejam locais ou de âmbito nacional e internacional;</p> <p>E- Implementar e desenvolver programas de voluntariado em favor da comunidade;</p> <p>F- Implementar e desenvolver campanhas a favor de mudanças na protecção do ambiente, em melhorias da performance ambiental e, no desenvolvimento da sociedade;</p> <p>G- Apoiar os empregados em actividades filantrópicas;</p> <p>H- Divulgação da sua performance social e ambiental.</p>	<p>A- Tendo em conta a comunidade em que o Vosso Hotel está inserido, de que forma têm conhecimento e avaliam as suas necessidades?</p> <p>Estamos associados à AHETA, e esta pode-nos servir como canal de informação e comunicação para conhecer a realidade da comunidade e as suas possíveis necessidades</p> <p>B- De acordo com esse conhecimento e avaliação, como tem sido a Vossa resposta?</p> <p>Na verdade participamos pouco nas suas reuniões e deveríamos ter uma presença muito mais activa</p> <p>C- Indique por favor alguns projectos em que já participaram.</p> <p>Desde que estou como Director no temos participado além daquilo que já lhe referi.</p>	-2

	<p>promoção ambiental, o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, a disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, o patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para acções de caridade”.</p> <p>“...estabelecimento de relações positivas com a comunidade local e a consequente acumulação de capital social é de particular importância para as empresas que vêm do exterior...”</p>			
Ambiente	<p>“Regra geral, uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental.”</p> <p>“...realizar investimentos vantajosos tanto para elas (empresas) como para o ambiente...”</p> <p>“... as empresas instaurarem, de forma localizada ou em toda a sua estrutura, sistemas de ecogestão e auditoria para promover uma melhoria contínua do respectivo desempenho em termos ecológicos. A declaração ambiental é pública e é validada por instâncias de verificação acreditadas...”</p> <p>“...melhor desempenho ambiental ao longo da sua cadeia de produção e recorrer mais amplamente aos instrumentos europeus e internacionais de gestão e relativos a</p>	<p>A- Implementar e desenvolver políticas ambientais ao nível da gestão e da organização;</p> <p>B- Implementar e desenvolver políticas de aplicação de práticas de reciclagem, redução e reutilização de materiais (3R’s);</p> <p>C- Monitorizar, minimizar e responsabilizar-se pela poluição libertada no meio ambiente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver a gestão de resíduos;</p> <p>E- Implementar e desenvolver sistemas de conservação da energia;</p> <p>F- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de emergências ambientais;</p> <p>G- Implementar e desenvolver sistemas de comunicação com o público sobre questões ambientais;</p> <p>H- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de produtos;</p>	<p>A- Do ponto de vista organizacional, como caracteriza a Vossa política ambiental?</p> <p>Temos um departamento central para todo o Grupo que desenvolve as políticas ambientais, em sintonia com as inquietudes actuais</p> <p>B- Quais são as Vossas principais preocupações ambientais?</p> <p>No Hotel, evitar produzir desperdícios sempre que seja possível, devem-se realizar recolhas selectivas, um manuseamento cuidadoso da energia e da água potável... estas são só algumas das múltiplas medidas que adoptamos nos Hotéis Riu para proteger a natureza.</p> <p>C- Quais são as Vossas principais mais-valias ambientais?</p> <p>Utilização de águas residuais tratadas em centrais de tratamento de águas próprias ou regionais. Sentimo-nos responsáveis das praias onde se situam os nossos hotéis.</p> <p>D- O que distingue, do ponto de vista ambiental, a Vossa organização das demais?</p>	1

	<p>produtos. O investimento e as actividades das empresas em países terceiros são passíveis de produzir efeitos directos no desenvolvimento económico e social desses países.</p>	<p>I- Implementar e desenvolver requisitos ambientais para fornecedores; J- Implementar e desenvolver sistemas de auditorias ambientais;</p>	<p>Nos meios de comunicação disponíveis levamos a cabo um trabalho de divulgação do nosso compromisso com o meio ambiente. Na página Web do grupo o ambiente e as políticas desenvolvidas no seu cuidado ocupam um lugar de preferência.</p> <p>E- Têm mecanismos de monitorização do retorno do investimento no ambiente? Sim, claro, controlamos o consumo de água e electricidade.</p> <p>F- Que resultados têm tido? Ao nível do grupo temos tido resultados interessantes na poupança de água e electricidade.</p> <p>G- De que forma avaliam as Vossas necessidades ambientais e da comunidade envolvente? Esta é uma das responsabilidades do departamento de ambiente. Eles dispõem das competências e informações para definirem as estratégias necessárias. Nos hotéis cumprimos as suas directrizes.</p> <p>H- De que forma avaliam a Vossa qualidade ambiental, e que instrumentos utilizam? Através de Check-in enviados à nossa central com carácter anual através das quais avaliamos as nossas acções e aquelas que ainda não implementámos.</p>	
Trabalhadores	<p>Um dos maiores desafios que actualmente se coloca às empresas reside em atrair trabalhadores qualificados...aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a</p>	<p>A- Implementar e desenvolver sistemas remuneratórios justos; B- Implementar e desenvolver sistemas bidireccionais de comunicação e avaliação eficazes; C- Implementar oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem; D- Implementar e desenvolver um trabalho realizador e motivante; E- Implementar e desenvolver um</p>	<p>A- De que forma avalia a Vossa política remuneratória e de gestão de carreiras? Em comparação com empresas do sector no Algarve a remuneração do nosso pessoal está acima daquilo que existe. Quando surge uma vaga para ser ocupada procuramos sempre entre o nosso pessoal quem seja capaz de ocupar esse posto de trabalho. Essa é a nossa política de promoções.</p> <p>B- Quais os critérios de recrutamento e selecção que seguem?</p>	1

	<p>igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. A gestão adequada da situação, bem como o acompanhamento activo, de trabalhadores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão resultaram também numa redução de despesas.”</p> <p>“...práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias, ...a contratação de pessoas provenientes de minorias étnicas, trabalhadores mais idosos, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho.”</p> <p>...aprendizagem ao longo da vida... através de parcerias estreitas com agentes locais responsáveis pela concepção de programas de educação e formação...”</p> <p>“...apoiam a transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho... criação de um meio que incentiva a aprendizagem ao longo da vida por parte de todos os trabalhadores,...”</p> <p>“...preocupação com a saúde e segurança no trabalho ou com as qualidades dos produtos e serviços, ...quantificação, documentação e comunicação dessas qualidades no</p>	<p>ambiente de trabalho seguro e saudável;</p> <p>F- Implementar e desenvolver uma política igualitária de oportunidades de emprego, carreira e remunerações;</p> <p>G- Implementar e desenvolver uma política de segurança, higiene e saúde no emprego;</p> <p>H- Implementar e desenvolver uma liderança competente;</p> <p>I- Implementar e desenvolver internamente um espírito de comunidade e de missão social.</p>	<p>A partir de uma ficha de inscrição procuramos os perfis mais adequados aos postos de trabalho a ocupar. Valorizamos a formação académica, certificação profissional, experiência, formação em idiomas. Uma vez encontrado o perfil realizamos uma entrevista através do departamento de Recursos Humanos que é quem realiza a gestão das contratações.</p> <p>C- Do ponto de vista dos Vossos trabalhadores, qual pensa ser a imagem que têm da organização em que trabalham?</p> <p>Uma empresa séria e cumpridora das suas obrigações contratuais.</p> <p>D- Como descreveria a política de comunicação interna do Vosso Hotel?</p> <p>Clara e directa. Há total acessibilidade dos trabalhadores à Direcção, e o contrário igualmente acontece. Utilizamos também a figura das chefias intermédias (chefes de secções) como canal de informação e soluções para as possíveis exigências e problemas que surjam. Existem muito poucos formalismos, o que torna esta comunicação dinâmica e efectiva.</p> <p>E- Qual o investimento na formação e qualificação dos trabalhadores do Vosso Hotel? Entende que este investimento é suficiente e competitivo com o de outras unidades? Porque?</p> <p>Dedicamos dois dias semanais à formação interna em cada uma das secções. Esta é da responsabilidade dos chefes de departamento e realiza-se em horário de trabalho. Abordam-se aspectos técnicos em cada secção e faz-se uma leitura do manual de normas de forma diária. Reporta-se esta informação à nossa central pois existe um acompanhamento directo da Administração do Grupo Riu nas questões ligadas à formação. Em determinadas áreas realizam-se cursos de idiomas tendo em conta as necessidades dos trabalhadores. Com carácter anual realizam-se cursos de socorrismo, prevenção de incêndios,</p>	
--	---	---	---	--

	<p>material ... programas de certificação e de rotulagem existentes para produtos e equipamento ... programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação centrados essencialmente na saúde e segurança no trabalho.”</p>		<p>prevenção à legionária, manipulação de produtos químicos, entre outros. Também se realizam formações em sistemas informáticos desenvolvidos e utilizados pelo grupo.</p> <p>F- Qual a situação do Vosso Hotel em termos de SHST? Acima das exigências legais existentes em Portugal. Aplicamos a lei espanhola por ser mais restritiva e exigente. Temos acompanhamentos internos de um médico com carácter mensal. Cumprimos com o programa de medicina no trabalho, já realizamos este ano a auditoria, exames e médicos dos trabalhadores. Recolhe-mos mensalmente amostras à alimentação através de laboratórios independentes, assim como da salubridade e qualidade da água. Com carácter bimensal recolhem-se amostras de legionária, apesar de a lei exigir recolha semestral de amostras.</p> <p>G- Qual a Vossa posição perante as questões da igualdade de oportunidades dos trabalhadores? É um dos objectivos para o ano de 2009.</p> <p>H- Como classificaria o Vosso trabalho de gestão de forma a inculcar valores éticos no trabalho e de responsabilidade social? Utilizando como base a normativa da empresa e, sempre tendo como referência os nossos princípios básicos, essa é uma das nossas responsabilidades diárias. Trabalhamos assentes sobre os valores fundamentais da justiça, equidade e compromisso perante os nossos clientes.</p>	
<p>Cientes</p>	<p>“Como parte da sua responsabilidade social, as sociedades devem procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam. Das empresas que</p>	<p>A- Implementar e desenvolver programas de controlo e dinamização da qualidade; B- Valorizar o dinheiro dispendido pelos clientes; C- Implementar programas de</p>	<p>A- Como descreve a Vossa relação com os clientes? Próxima e compenetrados na sua satisfação.</p> <p>B- Como pensa que os clientes Vos avaliam? De forma muito positiva. Assim demonstram os questionários de qualidade realizados de forma constante e os prémios de</p>	<p>1</p>

	<p>constroem relações duradouras com os clientes e que, para isso, centram toda a sua organização em compreender as expectativas e necessidades dos clientes e em corresponder-lhes com superior qualidade, segurança, fiabilidade e serviço é legítimo esperar que obtenham lucros mais elevados. A aplicação do princípio de um design para todos (tornar os produtos e serviços utilizáveis pelo máximo número de pessoas possível, designadamente por consumidores portadores de deficiência) constitui outro exemplo importante da responsabilidade social das empresas.”</p>	<p>promoção credíveis de produtos e serviços; D- Implementar e desenvolver programas líderes em inovação e investigação de novos produtos e serviços; E- Implementar e desenvolver programas para a utilização eficaz, sustentável e reduzida de embalagens; F- Responder com rapidez, eficácia e educação a sugestões, críticas e comentários por parte de clientes; G- Implementar e desenvolver um sistema de diálogo construtivo com os clientes; H- Implementar e desenvolver programas para o desenvolvimento de produtos e serviços consecutivamente mais seguros para o ambiente, para os clientes e possíveis utilizadores;</p>	<p>qualidade obtidos (TUI Holly 2008, Thomson Golden Awards).</p> <p>C- Qual a Vossa política de qualidade e inovação? De constante evolução.</p> <p>D- Como classificaria a Vossa política de comunicação e publicidade? Porquê? Ao nível do grupo orientada basicamente para a comercialização dos serviços e produtos oferecidos. Por outro lado e centrado no âmbito ético-social meramente informativa (Información sobre a ONG “Fundación Campaner” e ajudas económicas para a construção de Hospitais em zonas desfavorecidas de Jamaica), onde temos uma presença muito forte enquanto grupo.</p> <p>E- Na relação com os Vossos clientes, como garantem que exista transparência, respostas a dúvidas e queixas, sensibilização para questões ambientais, entre outras? Considera a situação satisfatória? Temos um departamento centralizado em Maiorca para recebermos e respondermos a queixas de clientes. Naquelas em que temos responsabilidade o cliente é compensado de forma justa. A sensibilização para questões ambientais parte de um departamento centralizado igualmente em Maiorca e dependente do departamento Higiénico Sanitário que implementa ao nível do grupo as políticas ambientais a seguir (aproveitamento de águas tratadas, refeições ecológicas, aplicação e utilização de lâmpadas de baixo consumo, filtração e recolha de óleos, separação de resíduos, etc) Apesar de achar este esforço razoável, considero que ainda temos muito para fazer.</p> <p>F- É importante para a organização apresentar aos clientes um serviço e produtos ambientalmente e socialmente responsáveis? Se sim, como o conseguem? Sim, é importante. Ao dar a conhecer as nossas políticas</p>
--	--	---	--

			orientadas para o ambiente ganhamos uma notoriedade importante.	
Fornecedores	<p>“Ao trabalharem estreitamente com outros parceiros comerciais, as empresas têm a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações, bem como de aumentar a qualidade. ... observar as disposições pertinentes a nível nacional e da UE em matéria de concorrência...”</p> <p>...promoção do espírito empresarial na sua área de implantação, de que são exemplo os planos de acompanhamento de grandes empresas para outras em fase de arranque e PME ...investimento em capitais de risco ... propiciar o desenvolvimento de novas empresas inovadoras.”</p>	<p>A- Desenvolver uma relação a longo prazo com os seus fornecedores;</p> <p>B- Apresentar expectativas claras e credíveis;</p> <p>C- Pagar facturas de acordo com o estabelecido e assinado previamente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver um sistema credível de regulação de conflitos e disputas;</p> <p>E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos que previnam as compras excessivas;</p> <p>F- Encorajar a apresentação por parte dos fornecedores de produtos e soluções inovadoras;</p> <p>G- Contribuir para que os fornecedores melhorem a sua performance social e ambiental e, incluir essa melhoria como critério de selecção para novos fornecedores;</p> <p>H- Utilizar o maior número possível de fornecedores locais, mas sem prescindir do rigor necessário na sua selecção;</p> <p>I- Implementar e desenvolver práticas que melhorem as relações com os fornecedores locais e aproveitamento das suas capacidades e competências;</p>	<p>A- É importante para a organização manter uma relação estável com os seus fornecedores? Se sim, porquê e como o conseguem?</p> <p>Claro, pagando as suas facturas, tratando-os como parceiros</p> <p>B- Considera as Vossas expectativas perante os fornecedores realizadas? Porquê?</p> <p>Temos boas relações com os nossos fornecedores, normalmente temos relações duradouras</p> <p>C- Como resolvem os conflitos com os Vossos fornecedores? Cumprindo com os nossos compromissos, pagando as facturas, não existem conflitos em especial.</p> <p>D- Conseguem ter uma política de antecipação e prospecção fiável perante os fornecedores existentes no mercado? Como ou porquê?</p> <p>É tarefa do chefe de compras estar atento às oportunidades. Não sei qualificar se é muito efectivo.</p> <p>E- É importante e conseguem encorajar os Vossos fornecedores a apresentarem produtos e serviços inovadores, competitivos e seguros tanto do ponto de vista ambiental como social? Como?</p> <p>Essas iniciativas são normalmente nossas, nós dizemos o que queremos e eles dizem se conseguem.</p> <p>F- É um factor de escolha de fornecedores?</p> <p>Nem todos tem uma empresa estruturada para responder a solicitações fora do normal, a escolha acaba por ser natural.</p> <p>G- Dão-lhes assistência nesse sentido? Se sim, como?</p> <p>Não</p>	1

			<p>H- Como conseguem garantir que os produtos e serviços que adquirem são de qualidade? Às vezes está à vista, outras vezes vale o “trial and error”</p> <p>I- Dão prioridade aos fornecedores locais quando estes existem? Porquê? Sim, para estimular a economia local</p>	
Accionistas	<p>“...esforços envidados pelos accionistas no sentido de melhorarem a conduta ética, social e/ou ambiental através do diálogo, de pressão, do apoio a uma gestão responsável e do voto nas assembleias gerais anuais.”</p>	<p>A- Melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas; B- Disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível; C- Encorajar e incentivar a compra acções pelos funcionários; D- Desenvolver e construir relações sólidas com os accionistas; E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos; F- Implementar e desenvolver uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos; G- Tornar a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas; H- Implementar e desenvolver relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização; I- Apresentar uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva; J- Abrir e desenvolver canais de comunicação com a comunidade financeira.</p>	<p>A- Conseguem melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas? Como? Esta resposta só pode ser respondida pelo Conselho da administração do grupo Riu. Nós enquanto Hotel compete-nos dar benefícios ao grupo.</p> <p>B- Conseguem disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível? Como?</p> <p>C- Encorajam e incentivam a compra acções pelos funcionários? Como?</p> <p>Não</p> <p>D- Desenvolvem e constroem relações sólidas com os accionistas? Como? Sim, a família Riu e a Starwood.</p> <p>E- Implementam e desenvolvem políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos? De que forma? No grupo, e em relação aos trabalhadores, está implementada uma política retributiva variável em função dos resultados económicos. Quanto ao resto, não sei.</p> <p>F- Implementam e desenvolvem uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos? Como? Os objectivos a realizar do ponto de vista económico e de satisfação dos clientes, são claros para todos aqueles que trabalham neste grupo, assim como todos temos conhecimento contínuo acerca da sua realização. Mensalmente avaliamos o nosso trabalho, e as Direcções, em conjunto com os chefes de departamento, desenvolvem planos de trabalho de recuperação caso existam desvios negativos.</p>	1

			<p>G- Tornam a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas? Como?</p> <p>Os resultados anuais são apresentados pela Direcção Geral aos seus sócios.</p> <p>H- Implementam e desenvolvem relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização? De que forma?</p> <p>Realizamos análises de resultados económicos com carácter mensal que são comunicados à Direcção de Operações e esta reporta-os ao Conselho Directivo.</p> <p>I- Apresentam uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva; Como?</p> <p>O princípio básico deste grupo é o de realizar o objectivo fundamental da continuidade da empresa e para isso deve crescer e criar riqueza, limitando esse crescimento só pelas expectativas de mercado e possibilidades de expansão. A partir deste princípio a organização está planeada para conseguir bons resultados de satisfação de clientes e através deles bons resultados económicos assentes na fidelização de clientes que nos permita ser lucrativos e aplicar esses rendimentos no seu crescimento y desenvolvimento.</p> <p>J- Abrem e desenvolvem canais de comunicação com a comunidade financeira? Podem dar exemplos?</p> <p>Através de reuniões do sector, ferias de congressos, através da imprensa do sector e outros canais como jornais financeiros. É tudo da responsabilidade do departamento comercial e de imprensa.</p>
--	--	--	--

Quadro Análise de Conteúdo (GH. Starwood)

CE e PI	Livro Verde	Scorecard Ético	Questionário G. Starwood (registo de termos, sinónimos, frases curtas)	P
<p>Cultura ética organizacional Missão/ Finalidade organizacional</p>	<p>“...decidir numa base voluntária contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo...” “...Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.</p>	<p>A- Servir o cliente e contribuir para que os seus trabalhadores possuam uma elevada auto estima decorrente do seu trabalho e de pertencerem à organização. O propósito da organização, apesar de também ser o lucro para os seus accionistas ou donos, subordina-se igualmente à satisfação dos interesses dos seus mais directos GI, não subjugando os padrões éticos aos proveitos. B- A responsabilidade da organização inicia-se no cumprimento das disposições legais, na satisfação dos interesses dos seus accionistas ou donos, e na capacidade de actuar de uma forma responsável, proactiva e sustentável junto da comunidade onde esta inserida. C- Cumprir a lei como limite inferior do comportamento organizacional, a nível social, ambiental e empresarial, aceitando igualmente a necessidade de reflectir continuamente sobre o que deve ser feito para ter comportamentos eticamente irrepreensíveis e ser visto como uma entidade credível. D- Construção e disponibilização junto dos trabalhadores de um código de</p>	<p>G- Qual a Vossa Missão/Finalidade? A nossa missão e finalidade é transmitir a todos os nossos clientes e colaboradores, experiências únicas de bem-estar aquando da sua presença neste Resort. H- Até onde acredita que a Vossa responsabilidade chega? A nossa responsabilidade chega a todo e qualquer lugar perante os nossos clientes, assim como a nível mais regional na perspectiva dos nossos colaboradores. Podemos dizer que a nossa responsabilidade invade e deve influenciar a vida particular de todos aqueles que partilham o espaço do Pine Cliffs Resort. I- Quais são os princípios que se norteiam nas questões sociais, ambientais e empresariais? Em todos os três aspectos mencionados na questão, orientamo-nos por princípios de respeito pelos terceiros. Assim no aspecto social, procuramos começar na nossa própria casa, o que passa por procurar proporcionar a todos os nossos colaboradores o bem estar que possa resultar na sua satisfação em fazerem parte da nossa equipa de trabalho. O cumprimento de todas as normas existentes que resultam na satisfação dos nossos colaboradores, produzem pessoas mais motivadas e tranquilas na sua vida pessoal e profissional. Nos aspectos ambientais existe o objectivo de cumprir rigorosamente com tudo o que está estabelecido legalmente, bem como a procura de manter esta propriedade em condições ambientais satisfatórias para todos os nossos visitantes. Em termos empresariais orientamo-nos por princípios éticamente correctos, sendo que esses são em nosso entender os fundamentais para o sucesso económico, financeiro e de imagem desta propriedade e desta organização. J- Qual entende ser a Vossa contribuição mais</p>	<p>1</p>

		<p>ética assimilável, que responde aos valores e obrigações da organização e, com condições de ser cumprido por todos os que nela trabalham, assim como apresentar todos os anos um relatório de sustentabilidade disponível a todos os GI e que sirva como instrumento de trabalho para a realização dos objectivos organizacionais mais importantes, como o lucro, a manutenção e criação de emprego, o investimento em inovação...</p> <p>E- A responsabilidade da organização está assente na sua missão e declaração de valores, assim como no seu código de ética. Intervém de uma forma responsável e construtiva na resolução de problemas sociais sempre que lhe é solicitado, que acha que deve e tem condições de intervir e, que pode realmente ajudar e contribuir para a mudança.</p> <p>F- A organização procura ter essencialmente uma intervenção responsável, sustentável e construtiva. Não actua só para ter benefícios na sua imagem. Procura envolver os seus colaboradores e se possível a sociedade em geral, com iniciativas que tenham resultados a médio e longo prazo.</p>	<p>importante?</p> <p>Várias acções contributivas foram sendo realizadas ao longo dos anos por esta organização, no entanto e talvez aquela que na minha opinião mais relevo terá tido, foi a reconstrução de uma escola primária em Timor-Leste em colaboração com as entidades locais. Para além desta acções outras locais se têm desenvolvido, como a reconstrução de uma casa na zona de Monchique após os graves incêndios de há alguns anos, reconstrução essa realizada por colaboradores da nossa organização, e equipada com mobília proveniente do nosso espaço. Outra acção de bastante relevo, que é desenvolvida há já muitos anos pela Starwood, resulta da parceria com a UNICEF, e da qual milhares de crianças, principalmente no continente Africano, têm recebido cuidados médicos, aos quais de outra forma não teriam acesso.</p> <p>K- De que forma distinguem a RS de actividades filantrópicas, mecenato, patrocínios, donativos, entre outros?</p> <p>Estas acções têm sido efectuadas com apenas ligeiros apoios de alguns nossos parceiros de negócios, quer sejam fornecedores, quer sejam clientes.</p> <p>L- Existindo essa distinção, de que forma a implementam?</p>	
Código de ética / Conduta	declaração formal de valores e práticas comerciais de uma empresa e, por	A- Uma organização ética é uma organização essencial para a satisfação	G- Do Vosso ponto de vista, o que entende por ética organizacional?	-1

<p>organizacional</p>	<p>vezes, também dos seus fornecedores. Um código enuncia requisitos mínimos e constitui, simultaneamente, um compromisso solene da empresa para a sua observância e a exigência de que os seus contratantes, subcontratantes, fornecedores e concessionários os observem. Poderá tratar-se de um documento muito elaborado, que impõe uma conformidade com normas bem definidas e com um complicado mecanismo de aplicação.</p>	<p>das necessidades dos indivíduos, sendo o seu principal fundamento altruísta. Realizar a justiça nas organizações não apenas na perspectiva distributiva dos recursos disponíveis, mas também na prevenção dos fenómenos de exclusão, quer internos, quer externos. Manter canais abertos de comunicação e interacção com a sociedade e os seus grupos de referência. Procurar a melhor forma de realizar negócios, apesar de todas as tentações e pressões a que as organizações estão sujeitas, principalmente as que buscam o lucro, ou seja, uma organização deverá tentar realizar o princípio de “fazer bem enquanto pratica o bem”, tendo ainda em conta os interesses de todos os seus GI.</p> <p>B- Responsabilidade; coragem moral; lealdade interna e externa; sustentabilidade social e ambiental; inovação, pioneirismo, perfeição; compromisso com o bem comum; qualidade e segurança;</p> <p>C- Os valores surgem na fundação, e são solidificados e actualizados com o passar do tempo e sucesso da organização.</p> <p>D- Formação contínua na organização e fora da organização, com o apoio desta. Acesso fácil a documentos como</p>	<p>Entendemos Ética organizacional, como a capacidade das empresas e a nossa neste caso particular, em respeitarem todo e qualquer parceiro, e todo e qualquer pessoa colectiva e individual que connosco interagem. O estabelecimento de bom senso comportamental, funciona como a base para qualquer actividade realizada pela nossa organização.</p> <p>H- Quais são os principais valores que defendem? Respeito, Verdade, Qualidade.</p> <p>I- Como surgiram estes valores? Surgem naturalmente, pela cultura da organização e por em nosso entender serem os alicerces necessários para o sucesso da nossa actividade, e também por forma a que os nossos parceiros connosco actuem da mesma maneira.</p> <p>J- Comunicam estes valores? A quem e como? Internamente são transmitidos com regularidade, quer verbalmente nas diversas acções de formação promovidas, como por acções tidas para com todos os agentes internos. Exteriormente, pela forma como nos posicionamos com os nossos parceiros.</p> <p>K- Qual a política de implementação destes valores que defendem? Essa implementação faz-se pelas diversas acções diárias que se mantêm com todos os nossos parceiros.</p> <p>L- Como é que asseguram que estes valores não colidem com os Vossos objectivos? Pensamos que os mesmos se complementam, nunca colidindo com os objectivos estabelecidos.</p>
------------------------------	--	--	--

		<p>o código de ética e relatórios de sustentabilidade, quer a trabalhadores quer a outros GI.</p> <p>E- A tomada de decisão na organização é formulada, implementada e realizada à luz de um compromisso conjunto com preocupações éticas, sendo a estratégia de integridade desenvolvida e implementada ao longo de toda a organização, como cerne para o desenvolvimento estrutural, integrando os planos de formação, comunicação e compensação.</p>		
<p>Relatório social / de sustentabilidade</p>	<p>“São também cada vez mais frequentes as iniciativas públicas de apoio à apresentação de relatórios de informação social e ambiental.</p> <p>“...Além disso, diversas organizações estão a elaborar normas para a contabilidade, os relatórios e as auditorias no domínio social. As abordagens são diversas - definiram-se de normas de procedimento ou de desempenho, voluntárias ou obrigatórias, gerais ou específicas...”</p> <p>“... Ao partilharem os seus conhecimentos e ao proporcionarem meios para o desenvolvimento de competências, as grandes empresas pioneiras poderão apoiar as PME neste domínio.”</p> <p>“...verificação por entidades</p>	<p>A- Sim.</p> <p>B- Relatório de sustentabilidade realizado com base na política de sustentabilidade, nos resultados do sistema de certificação, em qualidade, segurança, ambiente, higiene alimentar, responsabilidade social, e na comunicação e divulgação que se faz junto dos GI, e posteriores acções correctivas sempre que necessário.</p> <p>C- As opções realizadas ao nível da ética e da RS não têm carácter avulso e inconstante, mas fazem antes parte de um conjunto alargado de políticas e opções estratégicas e com influência nos resultados e na imagem da organização.</p> <p>D- A divulgação de relatórios de sustentabilidade junto dos mais diversos GI é uma parte fundamental</p>	<p>A- A Vossa organização elabora anualmente um relatório social, de sustentabilidade ou outro documento deste género? Não elaboramos esse documento.</p> <p>B- Se sim, como o elaboram e de que forma o analisam?</p> <p>C- Os seus resultados costumam ter implicações nas opções estratégicas da Vossa organização?</p> <p>D- Este documento é divulgado?</p>	<p>-2</p>

	independentes da informação publicada...”	da estratégia de comunicação e da política de transparência organizacional.		
Comunidade	<p>“...integração adequada da empresa na respectiva envolvente local, seja na Europa ou a nível internacional.</p> <p>“...contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. ... têm um interesse directo na disponibilidade local das competências que requerem. ... as PME angariam também a maior parte dos seus clientes na área envolvente. A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são factores que influenciam a competitividade”.</p> <p>“...apostam num ambiente limpo para a sua produção ou prestação de serviços - ar ou água limpos ou ainda redes rodoviárias descongestionadas. Pode também existir uma relação entre o meio físico local e a capacidade de uma empresa para atrair trabalhadores para a sua zona de implantação.</p> <p>“...as empresas mais sensíveis às questões ambientais encontram-se duplamente envolvidas na educação ambiental da comunidade”.</p> <p>“...oferta de espaços adicionais de formação, o apoio de acções de</p>	<p>A- Distribuir e aplicar generosos donativos financeiros;</p> <p>B- Inovar em termos de contribuições;</p> <p>C- Apoio à educação e a programas de formação profissional;</p> <p>D- Envolvimento directo em projectos e empreendimentos comunitários, quer sejam locais ou de âmbito nacional e internacional;</p> <p>E- Implementar e desenvolver programas de voluntariado em favor da comunidade;</p> <p>F- Implementar e desenvolver campanhas a favor de mudanças na protecção do ambiente, em melhorias da performance ambiental e, no desenvolvimento da sociedade;</p> <p>G- Apoiar os empregados em actividades filantrópicas;</p> <p>H- Divulgação da sua performance social e ambiental.</p>	<p>D- Tendo em conta a comunidade em que o Vosso Hotel está inserido, de que forma têm conhecimento e avaliam as suas necessidades?</p> <p>As informações chegam-nos por forma verbal, por parte de vários colaboradores, ou por forma escrita com solicitações de diversas organizações. Procuramos ter um papel de apoio, principalmente para com aquelas que nos parecem ter menos apoios e como tal apresentam maiores necessidades.</p> <p>E- De acordo com esse conhecimento e avaliação, como tem sido a Vossa resposta?</p> <p>A resposta da nossa organização tem sido a meu ver positiva, como o caso já mencionado em questão anterior na região de Monchique, ou outras acções locais desenvolvidas com os Pirilampos por exemplo.</p> <p>F- Indique por favor alguns projectos em que já participaram.</p> <p>Já mencionados anteriormente.</p>	1

	<p>promoção ambiental, o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, a disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, o patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para acções de caridade”.</p> <p>“...estabelecimento de relações positivas com a comunidade local e a consequente acumulação de capital social é de particular importância para as empresas que vêm do exterior...”</p>			
Ambiente	<p>“Regra geral, uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental.”</p> <p>“...realizar investimentos vantajosos tanto para elas (empresas) como para o ambiente...”</p> <p>“... as empresas instaurarem, de forma localizada ou em toda a sua estrutura, sistemas de ecogestão e auditoria para promover uma melhoria contínua do respectivo desempenho em termos ecológicos. A declaração ambiental é pública e é validada por instâncias de verificação acreditadas...”</p> <p>“...melhor desempenho ambiental ao longo da sua cadeia de produção e recorrer mais amplamente aos instrumentos europeus e internacionais de gestão e relativos a</p>	<p>A- Implementar e desenvolver políticas ambientais ao nível da gestão e da organização;</p> <p>B- Implementar e desenvolver políticas de aplicação de práticas de reciclagem, redução e reutilização de materiais (3R's);</p> <p>C- Monitorizar, minimizar e responsabilizar-se pela poluição libertada no meio ambiente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver a gestão de resíduos;</p> <p>E- Implementar e desenvolver sistemas de conservação da energia;</p> <p>F- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de emergências ambientais;</p> <p>G- Implementar e desenvolver sistemas de comunicação com o público sobre questões ambientais;</p> <p>H- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de produtos;</p>	<p>I- Do ponto de vista organizacional, como caracteriza a Vossa política ambiental?</p> <p>J- Quais são as Vossas principais preocupações ambientais?</p> <p>K- Quais são as Vossas principais mais-valias ambientais?</p> <p>L- O que distingue, do ponto de vista ambiental, a Vossa organização das demais?</p> <p>M- Têm mecanismos de monitorização do retorno do investimento no ambiente?</p> <p>N- Que resultados têm tido?</p> <p>O- De que forma avaliam as Vossas necessidades ambientais e da comunidade envolvente?</p> <p>P- De que forma avaliam a Vossa qualidade ambiental, e que instrumentos utilizam?</p>	0

	produtos. O investimento e as actividades das empresas em países terceiros são passíveis de produzir efeitos directos no desenvolvimento económico e social desses países.	I- Implementar e desenvolver requisitos ambientais para fornecedores; J- Implementar e desenvolver sistemas de auditorias ambientais;		
Trabalhadores	Um dos maiores desafios que actualmente se coloca às empresas reside em atrair trabalhadores qualificados...aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. A gestão adequada da situação, bem como o acompanhamento activo, de trabalhadores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão resultaram também numa redução de despesas.” “...práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias, ...a contratação de pessoas provenientes de minorias étnicas, trabalhadores mais idosos, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho.”	A- Implementar e desenvolver sistemas remuneratórios justos; B- Implementar e desenvolver sistemas bidireccionais de comunicação e avaliação eficazes; C- Implementar oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem; D- Implementar e desenvolver um trabalho realizador e motivante; E- Implementar e desenvolver um ambiente de trabalho seguro e saudável; F- Implementar e desenvolver uma política igualitária de oportunidades de emprego, carreira e remunerações; G- Implementar e desenvolver uma política de segurança, higiene e saúde no emprego; H- Implementar e desenvolver uma liderança competente; I- Implementar e desenvolver internamente um espírito de comunidade e de missão social.	I- De que forma avalia a Vossa política remuneratória e de gestão de carreiras? Consideramos a nossa politica remunerativa equilibrada para o que é a realidade de trabalho existente na região algarvia. Regemo-nos pelo principio de cumprimento de todas as nossas obrigações legais de carácter social, o qual consideramos de enorme importância. Procuramos também, em termos de benefícios, dar algum conforto aos nossos colaboradores, sendo esses benefícios complementares ao pacote remunerativo. No que diz respeito à gestão de carreiras, a mesma é coordenada conforme as potencialidades técnicas demonstradas pelos diversos colaboradores, em complemento aos seus comportamentos igualmente demonstrados. Como é natural, esta gestão de carreiras é efectuada em conjunto com as oportunidades que vão surgindo, sendo que é uma norma da empresa promover internamente antes de recrutar externamente. J- Quais os critérios de recrutamento e selecção que seguem? Seguimos um processo que visa fundamentalmente avaliar com base em comportamentos passados, quais serão os comportamentos futuros. Baseamo-nos em técnicas de avaliação e análise de factos passados dos candidatos, por forma a procurar extrapolar o mais objectivamente possível, como serão as acções, decisões ou reacções dos candidatos em situações futuras. K- Do ponto de vista dos Vossos trabalhadores, qual pensa ser a imagem que têm da organização em que trabalham?	2

	<p>...aprendizagem ao longo da vida... através de parcerias estreitas com agentes locais responsáveis pela concepção de programas de educação e formação...”</p> <p>“...apoiam a transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho... criação de um meio que incentiva a aprendizagem ao longo da vida por parte de todos os trabalhadores...”</p> <p>“...preocupação com a saúde e segurança no trabalho ou com as qualidades dos produtos e serviços, ...quantificação, documentação e comunicação dessas qualidades no material ... programas de certificação e de rotulagem existentes para produtos e equipamento ... programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação centrados essencialmente na saúde e segurança no trabalho.”</p>		<p>Com base nos resultados dos questionários de clima organizacional que realizamos anualmente, somos da opinião que têm desta organização uma imagem de honestidade, e que dentro do que é possível procura o bem estar de todos os que nela trabalham. A realidade é que mesmo em momentos de maior dificuldade, os diversos colaboradores nunca viraram as costas à organização, da mesma maneira que esta também nunca o faz.</p> <p>L- Como descreveria a política de comunicação interna do Vosso Hotel?</p> <p>Utilizamos uma política de porta aberta, isto é, todos têm acesso a todos em qualquer momento. Para além desta norma comportamental, utilizamos vários canais de informação, quer escrita quer verbal, por forma a que todos saibam o que se passa ou o que se vai passar.</p> <p>M- Qual o investimento na formação e qualificação dos trabalhadores do Vosso Hotel? Entende que este investimento é suficiente e competitivo com o de outras unidades? Porque?</p> <p>Investimos cerca de € 150.000,00 em formação dos mais variados tipos, e para os mais variados níveis técnicos dentro da organização. Colocamos disponíveis para todos os colaboradores, acções de formação que não só os desenvolvem para a actividade que exercem, como os podem preparar para o futuro, noutras funções que tenham a ambição de poder executar. Estas acções decorrem localmente no nosso hotel, com formadores externos, ou formadores internacionais da <i>Starwood</i>, como em entidades externas onde os nossos colaboradores se deslocam, quer em Portugal quer no estrangeiro, do mesmo modo que existe a faculdade de realizarem acções de formação on-line, através do site interno da Companhia.</p> <p>N- Qual a situação do Vosso Hotel em termos de SHST?</p>	
--	--	--	--	--

			<p>Para além do apoio de entidades externas que nos complementam na colocação em prática das normas de Segurança e Higiene, temos na nossa equipa dois técnicos de nível cinco que acompanham e trabalham essa área.</p> <p>O- Qual a Vossa posição perante as questões da igualdade de oportunidades dos trabalhadores?</p> <p>Por normas internas e política da Companhia, qualquer tipo de discriminação é absolutamente proibida, pelo que todos têm iguais oportunidades.</p> <p>P- Como classificaria o Vosso trabalho de gestão de forma a incutir valores éticos no trabalho e de responsabilidade social?</p> <p>Penso que tem sido um trabalho com algum sucesso, inclusivé pelo facto de todos os gestores desta empresa terem objectivos anuais de acções sociais na comunidade ou fora dela. Por outro lado, e pela forma como os gestores foram e têm sido classificados nos seus princípios éticos pelas suas equipas, mostra que estas normas comportamentais estão bem enraizadas na nossa cultura empresarial.</p>	
Cientes	<p>“Como parte da sua responsabilidade social, as sociedades devem procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam. Das empresas que constroem relações duradouras com os clientes e que, para isso, centram toda a sua organização em compreender as expectativas e necessidades dos clientes e em corresponder-lhes com superior qualidade, segurança, fiabilidade e serviço é legítimo esperar</p>	<p>A- Implementar e desenvolver programas de controlo e dinamização da qualidade;</p> <p>B- Valorizar o dinheiro dispendido pelos clientes;</p> <p>C- Implementar programas de promoção credíveis de produtos e serviços;</p> <p>D- Implementar e desenvolver programas líderes em inovação e investigação de novos produtos e serviços;</p> <p>E- Implementar e desenvolver</p>	<p>G- Como descreve a Vossa relação com os clientes?</p> <p>Procuramos ter uma relação pessoal e individual com cada cliente, dado que as expectativas de cada são diferentes.</p> <p>Um dos princípios com que esta Companhia de rege, é procurar identificar quais são as especificidades de gosto de cada cliente. Desta forma e quando os mesmos nos visitam, será possível procurar que cada cliente tenha a experiência que procura e o que gosta. Procuramos também manter o contacto com os clientes, mesmo quando não estão na nossa propriedade, com pequenos gestos que fazem o cliente saber que não nos esquecemos dele. Isto permite e ajuda a que o número de clientes que repetem as suas visitas à nossa propriedade seja elevado.</p>	1

	<p>que obtenham lucros mais elevados. A aplicação do princípio de um design para todos (tornar os produtos e serviços utilizáveis pelo máximo número de pessoas possível, designadamente por consumidores portadores de deficiência) constitui outro exemplo importante da responsabilidade social das empresas.”</p>	<p>programas para a utilização eficaz, sustentável e reduzida de embalagens; F- Responder com rapidez, eficácia e educação a sugestões, críticas e comentários por parte de clientes; G- Implementar e desenvolver um sistema de dialogo construtivo com os clientes; H- Implementar e desenvolver programas para o desenvolvimento de produtos e serviços consecutivamente mais seguros para o ambiente, para os clientes e possíveis utilizadores;</p>	<p>H- Como pensa que os clientes Vos avaliam? Através dos questionários que são diariamente recebidos e nos quais os clientes nos avaliam, nas diversas vertentes da nossa actividade, verificamos que nos avaliam muito positivamente. Também pelo número de clientes repetidos que recebemos, sabemos o agrado que os mesmos têm em ficar nesta propriedade. Verificamos também o positivo da sua avaliação, na forma agradável e quase informal como interagem com os diversos colaboradores desta propriedade, e pela forma menos formal como gostam de ser tratados pelos diversos colaboradores.</p> <p>I- Qual a Vossa política de qualidade e inovação? A <i>Starwood</i> procura definir-se por altos padrões de qualidade. De forma a procurar encontrar consistência entre as diversas unidades que gere, existem para cada marca determinados padrões que procuram construir uma identificação da própria marca. Com estes princípios definidos para cada marca, procura-se que qualquer unidade se guie em termos de prestação dos seus serviços, para níveis de qualidade esperados pelos clientes, assim como construam uma imagem que identificará cada marca, com elevados graus de qualidade. O cliente saberá desta forma o que esperar, quando visita uma unidade com uma determinada marca.</p> <p>J- Como classificaria a Vossa política de comunicação e publicidade? Porquê? Em termos comunicacionais, procuramos acompanhar tecnologicamente, todos os padrões actualmente existentes, bem como chegar aos nossos potenciais clientes da forma mais fácil, rápida e simultaneamente atraente. Além da utilização dos canais de comunicação tradicionais na hotelaria, utilizamos todos os outros meios mais recentes, por forma a chegar de todas as maneiras ao mercado. Existe uma clara</p>	
--	---	---	---	--

			<p>forma de passar as mensagens de qualidade dos nossos serviços, mas também a procura de que esses mesmos serviços sejam consistentes com a mensagem de qualidade passada, pois só dessa forma os próprios clientes poderão efectuar publicidade da nossa organização.</p> <p>K- Na relação com os Vossos clientes, como garantem que exista transparência, respostas a dúvidas e queixas, sensibilização para questões ambientais, entre outras? Considera a situação satisfatória?</p> <p>L- É importante para a organização apresentar aos clientes um serviço e produtos ambientalmente e socialmente responsáveis? Se sim, como o conseguem?</p>	
Fornecedores	<p>“Ao trabalharem estreitamente com outros parceiros comerciais, as empresas têm a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações, bem como de aumentar a qualidade. ... observar as disposições pertinentes a nível nacional e da UE em matéria de concorrência...”</p> <p>...promoção do espírito empresarial na sua área de implantação, de que são exemplo os planos de acompanhamento de grandes empresas para outras em fase de arranque e PME ...investimento em capitais de risco ... propiciar o desenvolvimento de novas empresas inovadoras.”</p>	<p>A- Desenvolver uma relação a longo prazo com os seus fornecedores;</p> <p>B- Apresentar expectativas claras e credíveis;</p> <p>C- Pagar facturas de acordo com o estabelecido e assinado previamente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver um sistema credível de regulação de conflitos e disputas;</p> <p>E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos que previnam as compras excessivas;</p> <p>F- Encorajar a apresentação por parte dos fornecedores de produtos e soluções inovadoras;</p> <p>G- Contribuir para que os fornecedores melhorem a sua performance social e ambiental e, incluir essa melhoria como critério de selecção para novos fornecedores;</p> <p>H- Utilizar o maior número possível de</p>	<p>A- É importante para a organização manter uma relação estável com os seus fornecedores? Se sim, porquê e como o conseguem?</p> <p>Toda e qualquer relação negocial que se mantenha estável, é em princípio favorável para a actividade económica, e com os nossos fornecedores não foge a esta regra. No entanto, procuramos que os mesmos não se acomodem a essa circunstância, e procurem não só evoluir, mas que também não esqueçam a qualidade da prestação dos seus serviços, razões pela qual foram em determinado momento escolhidos. Desta forma e com uma clara comunicação do que é pretendido pela nossa parte, e obviamente mantendo aquilo que é o cumprimento das nossas obrigações enquanto cliente, existe sucesso na manutenção de relações estáveis com os nossos fornecedores.</p> <p>B- Considera as Vossas expectativas perante os fornecedores realizadas? Porquê?</p> <p>Em grande medida sim, e esse é o resultado do porquê de manter relações estáveis com os fornecedores.</p>	1

		<p>fornecedores locais, mas sem prescindir do rigor necessário na sua selecção;</p> <p>I- Implementar e desenvolver práticas que melhorem as relações com os fornecedores locais e aproveitamento das suas capacidades e competências;</p>	<p>C- Como resolvem os conflitos com os Vossos fornecedores?</p> <p>Por via de diálogo, e sempre na procura de uma solução alternativa entre as partes.</p> <p>D- Conseguem ter uma política de antecipação e prospecção fiável perante os fornecedores existentes no mercado? Como ou porquê?</p> <p>Conseguimos por uma procura permanente de novos fornecedores existentes no mercado, assim como de uma política também de porta aberta, quanto ao recebimento de novas propostas. A verdade é que fechando a porta ou não recebendo um potencial fornecedor, nunca se sabe que oportunidades de sucesso se podem excluir da nossa actividade.</p> <p>E- É importante e conseguem encorajar os Vossos fornecedores a apresentarem produtos e serviços inovadores, competitivos e seguros tanto do ponto de vista ambiental como social? Como?</p> <p>Conseguimos, pois existem diversas normas que devemos seguir, e procuramos que os nossos fornecedores também as incluam nos seus processos. Procuramos também que os mesmos evoluam, e desta forma obviamente nós próprios evoluiremos nas ofertas que proporcionamos aos nossos clientes. Por outro lado, existem claras normas de segurança que deveremos não só nós, mas também os nossos fornecedores seguir, de forma a garantir o melhor para os nossos clientes mas também para todos os agentes económicos que nos rodeiam.</p> <p>F- É um factor de escolha de fornecedores?</p> <p>É claramente um factor de escolha final dos fornecedores.</p>	
--	--	--	---	--

			<p>G- Dão-lhes assistência nesse sentido? Se sim, como? Informando-os das normas que seguimos e que pretendemos que os mesmos tenham nos seus processos.</p> <p>H- Como conseguem garantir que os produtos e serviços que adquirem são de qualidade? Através de controlo de qualidade efectuado nas nossas instalações, assim como uma verificação de que os processos utilizados pelos nossos fornecedores, correspondem ao estabelecido.</p> <p>I- Dão prioridade aos fornecedores locais quando estes existem? Porquê? Damos pois permitem uma mais personalizada e estreita relação, ao mesmo tempo que facilita tempos de resposta. Por outro lado, permite e contribui para o desenvolvimento económico local.</p>	
Accionistas	<p>“...esforços envidados pelos accionistas no sentido de melhorarem a conduta ética, social e/ou ambiental através do diálogo, de pressão, do apoio a uma gestão responsável e do voto nas assembleias gerais anuais.”</p>	<p>A- Melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas; B- Disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível; C- Encorajar e incentivar a compra acções pelos funcionários; D- Desenvolver e construir relações sólidas com os accionistas; E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos; F- Implementar e desenvolver uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos; G- Tornar a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os</p>	<p>K- Conseguem melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas? Como?</p> <p>L- Conseguem disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível? Como?</p> <p>M- Encorajam e incentivam a compra acções pelos funcionários? Como?</p> <p>N- Desenvolvem e constroem relações sólidas com os accionistas? Como?</p> <p>O- Implementam e desenvolvem políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos? De que forma?</p> <p>P- Implementam e desenvolvem uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos; Como?</p>	0

		<p>accionistas;</p> <p>H- Implementar e desenvolver relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização;</p> <p>I- Apresentar uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva;</p> <p>J- Abrir e desenvolver canais de comunicação com a comunidade financeira.</p>	<p>Q- Tornam a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas? Como?</p> <p>R- Implementam e desenvolvem relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização? De que forma?</p> <p>S- Apresentam uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva; Como?</p> <p>T- Abrem e desenvolvem canais de comunicação com a comunidade financeira? Podem dar exemplos?</p>	
--	--	---	--	--

Quadro Análise de Conteúdo (G.H. Robinson)

CE e GI	Livro Verde	Scorecard Ético	Questionário G. Robinson (registo de termos, sinónimos, frases curtas)	P
<p>Cultura ética organizacional Missão/ Finalidade organizacional</p>	<p>“...decidir numa base voluntária contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo...” “...Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.</p>	<p>A- Servir o cliente e contribuir para que os seus trabalhadores possuam uma elevada auto estima decorrente do seu trabalho e de pertencerem à organização. O propósito da organização, apesar de também ser o lucro para os seus accionistas ou donos, subordina-se igualmente à satisfação dos interesses dos seus mais directos GI, não subjugando os padrões éticos aos proveitos.</p> <p>B- A responsabilidade da organização inicia-se no cumprimento das disposições legais, na satisfação dos interesses dos seus accionistas ou donos, e na capacidade de actuar de uma forma responsável, proactiva e sustentável junto da comunidade onde esta inserida.</p> <p>C- Cumprir a lei como limite inferior do comportamento organizacional, a nível social, ambiental e empresarial, aceitando igualmente a necessidade de reflectir continuamente sobre o que deve ser feito para ter comportamentos eticamente irrepreensíveis e ser visto como uma entidade credível.</p> <p>D- Construção e disponibilização junto dos trabalhadores de um código de</p>	<p>A) Qual a Vossa Missão/Finalidade? Gerar postos de trabalho e ser um empreendimento lucrativo. Para os accionistas é naturalmente importante que realizem o seu investimento com possibilidades de retorno, investimento esse que se traduz nas instalações, nos funcionários e no serviço prestado aos clientes. O nosso conceito de negócio está sustentado na comunicação com o cliente, que é transversal a todas as pessoas que aqui trabalham. Os funcionários têm de ter uma grande disponibilidade. Funcionamos como um cruzeiro, mas em terra, com uma filosofia de proximidade e familiaridade para com o cliente, que adquire um serviço com tudo incluído.</p> <p>B) Até onde acredita que a Vossa responsabilidade chega? Está tudo interligado. A nossa responsabilidade é transversal. Por exemplo em relação ao ambiente, estamos inseridos no Parque Natural da Ria Formosa, com todas as responsabilidades e obrigações que isso implica, assim como temos uma relação de parceria com os centros de emprego e de formação para que um número alargado de jovens aqui possa iniciar o seu percurso profissional. Somos uma empresa alemã mas que procura estar bem inserida no meio local.</p> <p>C) Quais são os princípios que se norteiam nas questões sociais, ambientais e empresariais? Criar emprego como mais valia para a região, emprego estável sem dependência sazonal, assente numa actividade constante. Para isso contamos com produtos de elevada qualidade como o golfe e a praia, assim como a procura contínua de grupos. O nosso investimento é a longo prazo. Demorámos 15 anos até conseguirmos iniciar a actividade, e tanto socialmente como ambientalmente prezamos a sustentabilidade. Tentamos ao máximo preservar e passamos essa mensagem para os clientes falando sobre a nossa política e práticas de preservação.</p>	<p>P</p> <p>2</p>

		<p>ética assimilável, que responde aos valores e obrigações da organização e, com condições de ser cumprido por todos os que nela trabalham, assim como apresentar todos os anos um relatório de sustentabilidade disponível a todos os GI e que sirva como instrumento de trabalho para a realização dos objectivos organizacionais mais importantes, como o lucro, a manutenção e criação de emprego, o investimento em inovação...</p> <p>E- A responsabilidade da organização está assente na sua missão e declaração de valores, assim como no seu código de ética. Intervém de uma forma responsável e construtiva na resolução de problemas sociais sempre que lhe é solicitado, que acha que deve e tem condições de intervir e, que pode realmente ajudar e contribuir para a mudança.</p> <p>F- A organização procura ter essencialmente uma intervenção responsável, sustentável e construtiva. Não actua só para ter benefícios na sua imagem. Procura envolver os seus colaboradores e se possível a sociedade em geral, com iniciativas que tenham resultados a médio e longo prazo.</p>	<p>D) Qual entende ser a Vossa contribuição mais importante?</p> <p>Do Ponto de vista da actividade turística entendemos que este é um dos projectos mais importantes do Algarve nos últimos tempos. A Tui, como grande operador a nível mundial tem aqui o principal projecto em Portugal</p> <p>E) De que forma distinguem a RS de actividades filantrópicas, mecenato, patrocínios, donativos, entre outros?</p> <p>Creio que está tudo interligado, no sotavento algarvio temos as responsabilidades inerentes à nossa actividade, assim como uma percentagem das gorjetas dos funcionários vão para instituições sem fins lucrativos da região. Angariamos receitas provenientes de torneios de golf, ainda este ano aqui realizámos um com VIP's alemães cujas receitas reverteram para um lar na Alemanha.</p> <p>F) Existindo essa distinção, de que forma a implementam?</p> <p>Como já disse, não fazemos essa distinção, está tudo interligado.</p>	
Código de ética / Conduta	declaração formal de valores e práticas comerciais de uma empresa e, por	A- Uma organização ética é uma organização essencial para a satisfação	A) Do Vosso ponto de vista, o que entende por ética organizacional?	1

<p>organizacional</p>	<p>vezes, também dos seus fornecedores. Um código enuncia requisitos mínimos e constitui, simultaneamente, um compromisso solene da empresa para a sua observância e a exigência de que os seus contratantes, subcontratantes, fornecedores e concessionários os observem. Poderá tratar-se de um documento muito elaborado, que impõe uma conformidade com normas bem definidas e com um complicado mecanismo de aplicação.</p>	<p>das necessidades dos indivíduos, sendo o seu principal fundamento altruísta. Realizar a justiça nas organizações não apenas na perspectiva distributiva dos recursos disponíveis, mas também na prevenção dos fenómenos de exclusão, quer internos, quer externos. Manter canais abertos de comunicação e interacção com a sociedade e os seus grupos de referência. Procurar a melhor forma de realizar negócios, apesar de todas as tentações e pressões a que as organizações estão sujeitas, principalmente as que buscam o lucro, ou seja, uma organização deverá tentar realizar o princípio de “fazer bem enquanto pratica o bem”, tendo ainda em conta os interesses de todos os seus GI.</p> <p>B- Responsabilidade; coragem moral; lealdade interna e externa; sustentabilidade social e ambiental; inovação, pioneirismo, perfeição; compromisso com o bem comum; qualidade e segurança;</p> <p>C- Os valores surgem na fundação, e são solidificados e actualizados com o passar do tempo e sucesso da organização.</p> <p>D- Formação contínua na organização e fora da organização, com o apoio desta. Acesso fácil a documentos como</p>	<p>Compromissos que temos para com os nossos grupos de interesse, com prioridade para os nossos funcionários.</p> <p>B) Quais são os principais valores que o defendem? Quando chegam novos funcionários entregamos um livrinho com os valores da empresa, compromissos, deveres, direitos...</p> <p>Implementamos o inquérito Q12, desenvolvido e implementado pelo Gallup Institut, que com base em 12 questões se pretende medir o envolvimento dos funcionários com o seu trabalho. Cotações elevadas nestas questões permitem perceber uma elevada performance no trabalho. Desta forma privilegiamos essencialmente valores como a honestidade, a motivação para o trabalho, a fidelidade à empresa e a comunicação interna e externa.</p> <p>C) Como surgiram estes valores? Surgem da evolução natural do grupo Robinson's, assente na transparência de valores e na experiência entre pessoas que trabalham aqui com várias horígens.</p> <p>D) Comunicam estes valores? A quem e como? Possuímos um livrinho a que todos têm acesso, assim como uma política de formação interna de carácter obrigatório e que abrange áreas desde estilo e etiqueta até valores da companhia. Também implementamos o chamado sistema de padrinhos e afilhados, que sem ter um período de duração máximo, pretende facilitar naturalmente a aquisição de níveis satisfatórios de autonomia por parte dos novos funcionários.</p> <p>E) Qual a política de implementação destes valores que defendem? Como já referi, através do trabalho de formação contínua e do sistema padrinhos afilhados.</p> <p>F) Como é que asseguram que estes valores não colidem com os Vossos objectivos? Pela comunicação contínua e trabalho em equipa que incentivamos.</p>	
------------------------------	--	--	---	--

		<p>o código de ética e relatórios de sustentabilidade, quer a trabalhadores quer a outros GI.</p> <p>E- A tomada de decisão na organização é formulada, implementada e realizada à luz de um compromisso conjunto com preocupações éticas, sendo a estratégia de integridade desenvolvida e implementada ao longo de toda a organização, como cerne para o desenvolvimento estrutural, integrando os planos de formação, comunicação e compensação.</p>		
<p>Relatório social / de sustentabilidade</p>	<p>“São também cada vez mais frequentes as iniciativas públicas de apoio à apresentação de relatórios de informação social e ambiental.</p> <p>“...Além disso, diversas organizações estão a elaborar normas para a contabilidade, os relatórios e as auditorias no domínio social. As abordagens são diversas - definiram-se de normas de procedimento ou de desempenho, voluntárias ou obrigatórias, gerais ou específicas...”</p> <p>“... Ao partilharem os seus conhecimentos e ao proporcionarem meios para o desenvolvimento de competências, as grandes empresas pioneiras poderão apoiar as PME neste domínio.”</p> <p>“...verificação por entidades</p>	<p>A- Sim.</p> <p>B- Relatório de sustentabilidade realizado com base na política de sustentabilidade, nos resultados do sistema de certificação, em qualidade, segurança, ambiente, higiene alimentar, responsabilidade social, e na comunicação e divulgação que se faz junto dos GI, e posteriores ações correctivas sempre que necessário.</p> <p>C- As opções realizadas ao nível da ética e da RS não têm carácter avulso e inconstante, mas fazem antes parte de um conjunto alargado de políticas e opções estratégicas e com influência nos resultados e na imagem da organização.</p> <p>D- A divulgação de relatórios de sustentabilidade junto dos mais diversos GI é uma parte fundamental</p>	<p>A) A Vossa organização elabora anualmente um relatório social, de sustentabilidade ou outro documento deste género?</p> <p>A Robinson's publica anualmente dados a nível internacional sobre assuntos transversais à sua actividade. A RSC é com certeza um dos aspectos abordados. A informação é muita e dispersa.</p> <p>B) Se sim, como o elaboram e de que forma o analisam?</p> <p>Tanto a elaboração e análise destes dados é feita de uma forma contínua, participando todas as unidades.</p> <p>C) Os seus resultados costumam ter implicações nas opções estratégicas da Vossa organização?</p> <p>Sim, com certeza.</p> <p>D) Este documento é divulgado?</p> <p>Creio que sim, pelo menos internamente é.</p>	<p>-1</p>

	independentes da informação publicada...”	da estratégia de comunicação e da política de transparência organizacional.		
Comunidade	<p>“...integração adequada da empresa na respectiva envolvente local, seja na Europa ou a nível internacional.</p> <p>“...contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. ... têm um interesse directo na disponibilidade local das competências que requerem. ... as PME angariam também a maior parte dos seus clientes na área envolvente. A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são factores que influenciam a competitividade”.</p> <p>“...apostam num ambiente limpo para a sua produção ou prestação de serviços - ar ou água limpos ou ainda redes rodoviárias des congestionadas. Pode também existir uma relação entre o meio físico local e a capacidade de uma empresa para atrair trabalhadores para a sua zona de implantação.</p> <p>“...as empresas mais sensíveis às questões ambientais encontram-se duplamente envolvidas na educação ambiental da comunidade”.</p> <p>“...oferta de espaços adicionais de formação, o apoio de acções de</p>	<p>A- Distribuir e aplicar generosos donativos financeiros;</p> <p>B- Inovar em termos de contribuições;</p> <p>C- Apoio à educação e a programas de formação profissional;</p> <p>D- Envolvimento directo em projectos e empreendimentos comunitários, quer sejam locais ou de âmbito nacional e internacional;</p> <p>E- Implementar e desenvolver programas de voluntariado em favor da comunidade;</p> <p>F- Implementar e desenvolver campanhas a favor de mudanças na protecção do ambiente, em melhorias da performance ambiental e, no desenvolvimento da sociedade;</p> <p>G- Apoiar os empregados em actividades filantrópicas;</p> <p>H- Divulgação da sua performance social e ambiental.</p>	<p>A) Tendo em conta a comunidade em que o Vosso Hotel está inserido, de que forma têm conhecimento e avaliam as suas necessidades?</p> <p>Existe um feed-back contínuo, até pela relação que temos com entidades oficiais da região. Além de que acompanhamos o que é feito com os nossos donativos.</p> <p>B) De acordo com esse conhecimento e avaliação, como tem sido a Vossa resposta?</p> <p>Tendo em conta que estamos em operação à pouco mais de um ano, creio que os resultados não são negativos. Temos uma política de porta aberta, procurando desfazer qualquer ideia de elitismo associada a este empreendimento, e que possa existir na comunidade.</p> <p>C) Indique por favor alguns projectos em que já participaram.</p> <p>Damos apoio à casa dos rapazes de Vila real de Santo António</p>	1

	<p>promoção ambiental, o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, a disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, o patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para acções de caridade”.</p> <p>“...estabelecimento de relações positivas com a comunidade local e a consequente acumulação de capital social é de particular importância para as empresas que vêm do exterior...”</p>			
Ambiente	<p>“Regra geral, uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental.”</p> <p>“...realizar investimentos vantajosos tanto para elas (empresas) como para o ambiente...”</p> <p>“... as empresas instaurarem, de forma localizada ou em toda a sua estrutura, sistemas de ecogestão e auditoria para promover uma melhoria contínua do respectivo desempenho em termos ecológicos. A declaração ambiental é pública e é validada por instâncias de verificação acreditadas...”</p> <p>“...melhor desempenho ambiental ao longo da sua cadeia de produção e recorrer mais amplamente aos instrumentos europeus e internacionais de gestão e relativos a</p>	<p>A- Implementar e desenvolver políticas ambientais ao nível da gestão e da organização;</p> <p>B- Implementar e desenvolver políticas de aplicação de práticas de reciclagem, redução e reutilização de materiais (3R’s);</p> <p>C- Monitorizar, minimizar e responsabilizar-se pela poluição libertada no meio ambiente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver a gestão de resíduos;</p> <p>E- Implementar e desenvolver sistemas de conservação da energia;</p> <p>F- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de emergências ambientais;</p> <p>G- Implementar e desenvolver sistemas de comunicação com o público sobre questões ambientais;</p> <p>H- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de produtos;</p>	<p>A) Do ponto de vista organizacional, como caracteriza a Vossa política ambiental?</p> <p>Integrados no Parque Natural da Ria Formosa temos uma responsabilidade acrescida, mas que aproveitamos para dinamizar e implementar uma política ambiental transversal a todo o empreendimento e, que consideramos ser uma nossa imagem de marca fortíssima. Ou seja, procuramos aproveitar todas as oportunidades, quer do ponto de vista natural, quer do ponto de vista tecnológico. Desde a energia solar para aquecimento, até ao aproveitamentos das águas pluviais para rega, passando pela reutilização do calor emanado pelas arcaas congeladoras, procuramos garantir que este é um empreendimento sustentável. Assim como temos muito orgulho na arquitectura dos edifícios que pensamos estarem enquadrados com o ambiente envolvente.</p> <p>B) Quais são as Vossas principais preocupações ambientais?</p> <p>A companhia tem o programa Robinsosn Nature, em que procuramos comunicar, quer seja para os trabalhadores, quer seja para os clientes, estes valores da sustentabilidade. Todas as sextas feiras e durante 10 minutos todos são convidados a</p>	2

	produtos. O investimento e as actividades das empresas em países terceiros são passíveis de produzir efeitos directos no desenvolvimento económico e social desses países.	I- Implementar e desenvolver requisitos ambientais para fornecedores; J- Implementar e desenvolver sistemas de auditorias ambientais;	<p>apanhar lixo. É uma forma de sensibilizar também os clientes.</p> <p>C) Quais são as Vossas principais mais-valias ambientais? Acima de tudo procuramos dar o exemplo, e esta filosofia implica desde logo um comprometimento forte com as questões ambientais.</p> <p>D) O que distingue, do ponto de vista ambiental, a Vossa organização das demais? O que fazemos distingue-nos dos demais empreendimentos. Passa também pela certificação ISSO 14001, que temos desde o início da nossa operação aqui em Cacela Velha.</p> <p>E) Têm mecanismos de monitorização do retorno do investimento no ambiente? Além da ISSO 14001, temos uma encarregada de ambiente, que se preocupa só com questões ambientais, dando especial importância à recolha de dados. No universo da TUI, uma vez por ano é eleito o Champion da sustentabilidade ambiental. O último foi em Palma de Maiorca, e nós queremos chegar a conquistar esse título.</p> <p>F) Que resultados têm tido? Os resultados são excelentes, visíveis na adesão a esta política tanto de funcionários como clientes.</p> <p>G) De que forma avaliam as Vossas necessidades ambientais e da comunidade envolvente? ISO 14001, trabalho da responsável pelo ambiente, feed-back dos funcionários e clientes...</p> <p>H) De que forma avaliam a Vossa qualidade ambiental, e que instrumentos utilizam? ISO 14001, trabalho da responsável pelo ambiente, feed-back dos funcionários e clientes...</p>	
Trabalhadores	Um dos maiores desafios que	A- Implementar e desenvolver sistemas	A) De que forma avalia a Vossa política remuneratória e	2

	<p>actualmente se coloca às empresas reside em atrair trabalhadores qualificados...aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. A gestão adequada da situação, bem como o acompanhamento activo, de trabalhadores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão resultaram também numa redução de despesas.”</p> <p>“...práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias, ...a contratação de pessoas provenientes de minorias étnicas, trabalhadores mais idosos, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho.”</p> <p>...aprendizagem ao longo da vida... através de parcerias estreitas com agentes locais responsáveis pela concepção de programas de educação e formação...”</p> <p>“...apoiam a transição dos jovens da</p>	<p>remuneratórios justos;</p> <p>B- Implementar e desenvolver sistemas bidireccionais de comunicação e avaliação eficazes;</p> <p>C- Implementar oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem;</p> <p>D- Implementar e desenvolver um trabalho realizador e motivante;</p> <p>E- Implementar e desenvolver um ambiente de trabalho seguro e saudável;</p> <p>F- Implementar e desenvolver uma política igualitária de oportunidades de emprego, carreira e remunerações;</p> <p>G- Implementar e desenvolver uma política de segurança, higiene e saúde no emprego;</p> <p>H- Implementar e desenvolver uma liderança competente;</p> <p>I- Implementar e desenvolver internamente um espírito de comunidade e de missão social.</p>	<p>de gestão de carreiras?</p> <p>Dentro da companhia há grandes possibilidades de carreira. A política remuneratória assenta em valores base, separamos os que estão em contacto com os clientes dos demais. Os que estão em contacto com os clientes têm certos benefícios que vão desde a acomodação até à alimentação e cartão de consumo no bar. As pessoas aqui crescem com bastante naturalidade. o nosso director por exemplo começou como assistente de F&B. Um outro caso começou como assistente de vela. As carreiras são rápidas e positivas se o trabalhador estiver motivado e tiver qualidade.</p> <p>B) Quais os critérios de recrutamento e selecção que seguem?</p> <p>Seguimos as características que referi quando descrevi o que é um candidato de elevado potencial. Procuramos pessoas formadas comportamentalmente e tecnicamente, principalmente tendo em conta o nível elevado dos nossos clientes. Os nossos funcionários têm de saber lidar com isso. Damos muita importância aos conhecimentos em línguas, principalmente numa cultura de trabalho em que as competências que facilitem a comunicação são muito valorizadas, assim como a motivação e disponibilidade para o trabalho.</p> <p>C) Do ponto de vista dos Vossos trabalhadores, qual pensa ser a imagem que têm da organização em que trabalham?</p> <p>Trabalhamos muito o Q12 e pelos resultados que temos tido os nossos funcionários respondem que trabalham numa empresa que se preocupa com eles. Existe uma relação muito próxima entre o chefe de departamento e os seus colaboradores. Temos igualmente uma news letter semanal sobre o que está acontecer e o que vai acontecer, tanto aqui neste Resort como ao nível da companhia. Tudo isto contribui para aumentar o sentimento de pertença à companhia.</p>	
--	---	---	---	--

	<p>escola para o mercado de trabalho... criação de um meio que incentiva a aprendizagem ao longo da vida por parte de todos os trabalhadores,...”</p> <p>“...preocupação com a saúde e segurança no trabalho ou com as qualidades dos produtos e serviços, ...quantificação, documentação e comunicação dessas qualidades no material ... programas de certificação e de rotulagem existentes para produtos e equipamento ... programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação centrados essencialmente na saúde e segurança no trabalho.”</p>		<p>D) Como descreveria a política de comunicação interna do Vosso Hotel?</p> <p>Os que continuam cá desde a abertura vêm o resort como sendo seu. E isso deve-se ao valor que a comunicação e a transparência têm para nós.</p> <p>E) Qual o investimento na formação e qualificação dos trabalhadores do Vosso Hotel? Entende que este investimento é suficiente e competitivo com o de outras unidades? Porque?</p> <p>Temos uma formadora interna que está em permanência neste resort, e o trabalho dela tem sido muito positivo. Trabalha em equipa com todos os departamentos, e todos contribuem para que a formação interna seja uma realidade e produza bons resultados.</p> <p>F) Qual a situação do Vosso Hotel em termos de SHST? Temos o Haccp e formação contínua e obrigatória em incêndios.</p> <p>G) Qual a Vossa posição perante as questões da igualdade de oportunidades dos trabalhadores?</p> <p>Não discriminamos, somos simplesmente rigorosos ao escolher pessoas que tenham um bom domínio de línguas, especialmente o alemão.</p> <p>H) Como classificaria o Vosso trabalho de gestão de forma a inculcar valores éticos no trabalho e de responsabilidade social?</p> <p>Formação interna</p>	
<p>Clientes</p>	<p>“Como parte da sua responsabilidade social, as sociedades devem procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais</p>	<p>A- Implementar e desenvolver programas de controlo e dinamização da qualidade;</p> <p>B- Valorizar o dinheiro dispendido pelos clientes;</p>	<p>1. Clientes</p> <p>A) Como descreve a Vossa relação com os clientes?</p> <p>Vivemos num ambiente de cruzeiro, aberto e muito informal. Os clientes vêm à Robinson com base nesta premissa da comunicação e da interação. Portanto temos uma relação aberta</p>	<p>2</p>

	<p>necessitam. Das empresas que constroem relações duradouras com os clientes e que, para isso, centram toda a sua organização em compreender as expectativas e necessidades dos clientes e em corresponder-lhes com superior qualidade, segurança, fiabilidade e serviço é legítimo esperar que obtenham lucros mais elevados. A aplicação do princípio de um design para todos (tornar os produtos e serviços utilizáveis pelo máximo número de pessoas possível, designadamente por consumidores portadores de deficiência) constitui outro exemplo importante da responsabilidade social das empresas.”</p>	<p>C- Implementar programas de promoção credíveis de produtos e serviços; D- Implementar e desenvolver programas líderes em inovação e investigação de novos produtos e serviços; E- Implementar e desenvolver programas para a utilização eficaz, sustentável e reduzida de embalagens; F- Responder com rapidez, eficácia e educação a sugestões, críticas e comentários por parte de clientes; G- Implementar e desenvolver um sistema de dialogo construtivo com os clientes; H- Implementar e desenvolver programas para o desenvolvimento de produtos e serviços consecutivamente mais seguros para o ambiente, para os clientes e possíveis utilizadores;</p>	<p>e com base na confiança que os clientes depositam em nós.</p> <p>B) Como pensa que os clientes Vos avaliam? Em termos de companhia, a Robinson é muito bem avaliada, e nós enquanto Resort recente temos também indicadores muito positivos.</p> <p>C) Qual a Vossa política de qualidade e inovação? O próprio Resort é um sinónimo disso. Mas estamos sempre muito abertos a qualquer sugestão dos clientes, através da nossa guest manager.</p> <p>D) Como classificaria a Vossa política de comunicação e publicidade? Porquê? Temos e consideração duas vertentes. O mercado alemão, e depois o restante mercado como o nacional. Temos um budget para divulgar no mercado local, mas a principal fatia pertence á central na Alemanha.</p> <p>E) Na relação com os Vosso clientes, como garantem que exista transparência, respostas a dúvidas e queixas, sensibilização para questões ambientais, entre outras? Considera a situação satisfatória? Temos uma guest manager, e por ela passa a gestão da maioria destas questões. Mas todo o pessoal está sensibilizado para estas questões.</p> <p>F) É importante para a organização apresentar aos clientes um serviço e produtos ambientalmente e socialmente responsáveis? Se sim, como o conseguem? Esta é uma preocupação integrada na política de serviço e de ser do próprio Resort.</p>	
<p>Fornecedores</p>	<p>“Ao trabalharem estreitamente com outros parceiros comerciais, as empresas têm a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações, bem como de aumentar</p>	<p>A- Desenvolver uma relação a longo prazo com os seus fornecedores; B- Apresentar expectativas claras e credíveis; C- Pagar facturas de acordo com o</p>	<p>A) É importante para a organização manter uma relação estável com os seus fornecedores? Se sim, porquê e como o conseguem? A questão de termos ou não fornecedores locais passa pela viabilidade do preço assim como a qualidade dos produtos ou</p>	<p>1</p>

	<p>a qualidade. ... observar as disposições pertinentes a nível nacional e da UE em matéria de concorrência...”</p> <p>...promoção do espírito empresarial na sua área de implantação, de que são exemplo os planos de acompanhamento de grandes empresas para outras em fase de arranque e PME ...investimento em capitais de risco ...propiciar o desenvolvimento de novas empresas inovadoras.”</p>	<p>estabelecido e assinado previamente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver um sistema credível de regulação de conflitos e disputas;</p> <p>E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos que previnam as compras excessivas;</p> <p>F- Encorajar a apresentação por parte dos fornecedores de produtos e soluções inovadoras;</p> <p>G- Contribuir para que os fornecedores melhorem a sua performance social e ambiental e, incluir essa melhoria como critério de selecção para novos fornecedores;</p> <p>H- Utilizar o maior número possível de fornecedores locais, mas sem prescindir do rigor necessário na sua selecção;</p> <p>I- Implementar e desenvolver práticas que melhorem as relações com os fornecedores locais e aproveitamento das suas capacidades e competências;</p>	<p>serviços e quantidades disponibilizadas. Privilegiamos as relações estáveis e duradouras.</p> <p>B) Considera as Vossas expectativas perante os fornecedores realizadas? Porquê?</p> <p>Sim, esse é o critério fundamental para continuarem a ser nossos fornecedores.</p> <p>C) Como resolvem os conflitos com os Vossos fornecedores?</p> <p>Com base na comunicação e confronto directo. Não vamos deixar de trabalhar só porque houve um problema. Tentamos resolver as coisas com garantias para o futuro.</p> <p>D) Conseguem ter uma política de antecipação e prospecção fiável perante os fornecedores existentes no mercado? Como ou porquê?</p> <p>Continuamente. Temos os forecasts, que no entanto dependem da ocupação.</p> <p>E) É importante e conseguem encorajar os Vossos fornecedores a apresentarem produtos e serviços inovadores, competitivos e seguros tanto do ponto de vista ambiental como social? Como?</p> <p>Sim, e é um trabalho contínuo.</p> <p>F) É um factor de escolha de fornecedores?</p> <p>Sim, claro.</p> <p>G) Dão-lhes assistência nesse sentido? Se sim, como?</p> <p>Pela comunicação.</p> <p>H) Como conseguem garantir que os produtos e serviços que adquirem são de qualidade?</p> <p>Monitorizamos constantemente, quer através dos nossos colaboradores, quer através dos nossos clientes, e acima de tudo do HACCP.</p>
--	--	--	---

			<p>I) Dão prioridade aos fornecedores locais quando estes existem? Porquê?</p> <p>Conforme respondi anteriormente depende do preço, qualidade, quantidades...</p>	
Accionistas	<p>“...esforços envidados pelos accionistas no sentido de melhorarem a conduta ética, social e/ou ambiental através do diálogo, de pressão, do apoio a uma gestão responsável e do voto nas assembleias gerais anuais.”</p>	<p>A- Melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas;</p> <p>B- Disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível;</p> <p>C- Encorajar e incentivar a compra acções pelos funcionários;</p> <p>D- Desenvolver e construir relações sólidas com os accionistas;</p> <p>E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos;</p> <p>F- Implementar e desenvolver uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos;</p> <p>G- Tornar a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas;</p> <p>H- Implementar e desenvolver relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização;</p> <p>I- Apresentar uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva;</p> <p>J- Abrir e desenvolver canais de comunicação com a comunidade financeira.</p>	<p>A) Conseguem melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos shareholders? Como?</p> <p>B) Conseguem disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível? Como?</p> <p>C) Encorajam e incentivam a compra acções pelos funcionários? Como?</p> <p>D) Desenvolvem e constroem relações sólidas com os accionistas? Como?</p> <p>E) Implementam e desenvolvem políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos? De que forma?</p> <p>F) Implementam e desenvolvem uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos; Como?</p> <p>G) Tornam a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas? Como?</p> <p>H) Implementam e desenvolvem relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização? De que forma?</p> <p>I) Apresentam uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva; Como?</p> <p>J) Abrem e desenvolvem canais de comunicação com a comunidade financeira? Podem dar exemplos?</p>	0

Quadro Análise de Conteúdo (GH Tivoli Hotels)

CE e GI	Livro Verde	Scorecard Ético	Questionário G. Vila Galé Hotéis (registo de termos, sinónimos, frases curtas)	P
<p>Cultura ética organizacional Missão/Finalidade organizacional</p>	<p>“...decidir numa base voluntária contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo...” “...Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.</p>	<p>A- Servir o cliente e contribuir para que os seus trabalhadores possuam uma elevada auto estima decorrente do seu trabalho e de pertencerem à organização. O propósito da organização, apesar de também ser o lucro para os seus accionistas ou donos, subordina-se igualmente à satisfação dos interesses dos seus mais directos GI, não subjugando os padrões éticos aos proveitos.</p> <p>B- A responsabilidade da organização inicia-se no cumprimento das disposições legais, na satisfação dos interesses dos seus accionistas ou donos, e na capacidade de actuar de uma forma responsável, proactiva e sustentável junto da comunidade onde esta inserida.</p> <p>C- Cumprir a lei como limite inferior do comportamento organizacional, a nível social, ambiental e empresarial, aceitando igualmente a necessidade de reflectir continuamente sobre o que deve ser feito para ter comportamentos eticamente irrepreensíveis e ser visto como uma entidade credível.</p> <p>D- Construção e disponibilização junto dos trabalhadores de um código de</p>	<p>A) Qual a Vossa Missão/Finalidade? A nossa missão está fielmente representada na nossa Política de Sustentabilidade, redigida num pequeno documentos de acesso livre e que todos os trabalhadores do grupo conhecem. Esta política traduz-se em 4 objectivos: Exceder as expectativas dos clientes; prevenir os riscos para a segurança; minimizar os impactos negativos e prevenir a poluição; contribuir para o desenvolvimento social e económico da comunidade.</p> <p>B) Até onde acredita que a Vossa responsabilidade chega? A nossa responsabilidade é interdependente. Pedimos o apoio e a participação dos clientes em programas que levam a uma redução significativa dos gastos com o consumo de água e os gastos energéticos. Em Sintra tentamos perceber o quanto as árvores que plantamos captam em CO2 para podermos perceber como podemos actuar no futuro. Em Carvoeiro foi organizada e realizada uma doação de sangue por parte dos funcionários. Em Lagos entregamos roupas a uma instituição de caridade. Colaboramos igualmente no jardim zoológico de lagos adoptando um animal. Acima de tudo acompanhamos estas acções e procuramos perceber o impacto que têm</p> <p>C) Quais são os princípios que se norteiam nas questões sociais, ambientais e empresariais? Tudo isto já vem de trás. No Carvoeiro estas actividades de cariz benéfico já têm mais de 10 anos. Apesar de alguns hotéis não terem todas as certificações, tentamos que sigam um conjunto de boas praticas que monitorizamos constantemente com acções correctivas sempre que necessário. Tentamos que haja em todos os hotéis um conjunto de praticas iguais e identificativas da qualidade do grupo.</p> <p>D) Qual entende ser a Vossa contribuição mais importante?</p>	<p>2</p>

		<p>ética assimilável, que responde aos valores e obrigações da organização e, com condições de ser cumprido por todos os que nela trabalham, assim como apresentar todos os anos um relatório de sustentabilidade disponível a todos os GI e que sirva como instrumento de trabalho para a realização dos objectivos organizacionais mais importantes, como o lucro, a manutenção e criação de emprego, o investimento em inovação...</p> <p>E- A responsabilidade da organização está assente na sua missão e declaração de valores, assim como no seu código de ética. Intervém de uma forma responsável e construtiva na resolução de problemas sociais sempre que lhe é solicitado, que acha que deve e tem condições de intervir e, que pode realmente ajudar e contribuir para a mudança.</p> <p>F- A organização procura ter essencialmente uma intervenção responsável, sustentável e construtiva. Não actua só para ter benefícios na sua imagem. Procura envolver os seus colaboradores e se possível a sociedade em geral, com iniciativas que tenham resultados a médio e longo prazo.</p>	<p>Creio ser a nossa Política de Sustentabilidade, que motiva muito as pessoas, e que ela própria implicou o surgimento de rotinas muito interessantes, como é o caso do Pivot interno, que é um elemento dos trabalhadores que em cada hotel tenta organizar todas estas praticas da sustentabilidade de uma forma integrada. Comunica e organiza todos os eventos, com autonomia para realizar mas com a responsabilidade de dar conhecimento destes eventos às chefias.</p> <p>E) De que forma distinguem a RS de actividades filantrópicas, mecenato, patrocínios, donativos, entre outros?</p> <p>Tudo isto está organizado e como se pode ler na nossa Política de Sustentabilidade tem fins muito precisos. As acções e actividades são monitorizadas, é avaliado o seu impacto e traduzido em documentos anuais para serem analisados internamente.</p> <p>F) Existindo essa distinção, de que forma a implementam?</p> <p>Através da nossa Política de Sustentabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - exceder as expectativas dos clientes; - prevenir os riscos para a segurança; - minimizar os impactos negativos e prevenir a poluição; - contribuir para o desenvolvimento social e económico da comunidade. 	
Código de ética / Conduta	declaração formal de valores e práticas comerciais de uma empresa e, por	A- Uma organização ética é uma organização essencial para a satisfação	G) Do Vosso ponto de vista, o que entende por ética organizacional?	2

<p>organizacional</p>	<p>vezes, também dos seus fornecedores. Um código enuncia requisitos mínimos e constitui, simultaneamente, um compromisso solene da empresa para a sua observância e a exigência de que os seus contratantes, subcontratantes, fornecedores e concessionários os observem. Poderá tratar-se de um documento muito elaborado, que impõe uma conformidade com normas bem definidas e com um complicado mecanismo de aplicação.</p>	<p>das necessidades dos indivíduos, sendo o seu principal fundamento altruísta. Realizar a justiça nas organizações não apenas na perspectiva distributiva dos recursos disponíveis, mas também na prevenção dos fenómenos de exclusão, quer internos, quer externos. Manter canais abertos de comunicação e interacção com a sociedade e os seus grupos de referência. Procurar a melhor forma de realizar negócios, apesar de todas as tentações e pressões a que as organizações estão sujeitas, principalmente as que buscam o lucro, ou seja, uma organização deverá tentar realizar o princípio de “fazer bem enquanto pratica o bem”, tendo ainda em conta os interesses de todos os seus GI.</p> <p>B- Responsabilidade; coragem moral; lealdade interna e externa; sustentabilidade social e ambiental; inovação, pioneirismo, perfeição; compromisso com o bem comum; qualidade e segurança;</p> <p>C- Os valores surgem na fundação, e são solidificados e actualizados com o passar do tempo e sucesso da organização.</p> <p>D- Formação contínua na organização e fora da organização, com o apoio desta. Acesso fácil a documentos como</p>	<p>Apesar de as metas financeiras terem na nossa actividade um peso importante, tentamos minimizar os impactos dessa mesma actividade. Sempre que temos de escolher, tentamos que a escolha feita seja a melhor tendo em conta os nossos objectivos, mas também a situação que vivemos nesse momento. Temos um compromisso forte com a certificação, quer seja em segurança, higiene e saúde no trabalho, quer seja em ambiente, quer seja em qualidade, quer seja em segurança e higiene alimentar. É um esforço contínuo que nos ajuda a melhorar as nossas práticas, a servir o cliente cada vez melhor, e a cumprir com os nossos compromissos com os demais grupos de interesse, tentando como já disse anular ou minorar todos os aspectos negativos da nossa actividade.</p> <p>H) Quais são os principais valores que defendem? Estão expressos na Política de Sustentabilidade: Exceder as expectativas dos clientes; prevenir os riscos para a segurança; minimizar os impactos negativos e prevenir a poluição; contribuir para o desenvolvimento social e económico da comunidade.</p> <p>D) Como surgiram estes valores? Foram surgindo ao longo do tempo, essencialmente com o início das primeiras certificações, que depois se estenderam a todo o grupo. Inclusivamente, creio que a médio prazo iniciaremos a certificação ao nível da RS</p> <p>J) Comunicam estes valores? A quem e como? Sim, todos os trabalhadores têm consciência da importância da Política de Sustentabilidade, e que resultados temos tido com a certificação.</p> <p>K) Qual a política de implementação destes valores que defendem? Através da importância da formação contínua e da comunicação dos resultados da certificação. A esmagadora maioria dos trabalhadores possui um email, onde recebem muita</p>
------------------------------	--	--	---

		<p>o código de ética e relatórios de sustentabilidade, quer a trabalhadores quer a outros GI.</p> <p>E- A tomada de decisão na organização é formulada, implementada e realizada à luz de um compromisso conjunto com preocupações éticas, sendo a estratégia de integridade desenvolvida e implementada ao longo de toda a organização, como cerne para o desenvolvimento estrutural, integrando os planos de formação, comunicação e compensação.</p>	<p>informação, assim como colocamos posters nos refitórios com informação actualizada.</p> <p>L) Como é que asseguram que estes valores não colidem com os Vossos objectivos?</p> <p>Como já disse, tudo isto funciona de uma forma interligada e interdependente. O nosso plano de objectivos e metas depende como é evidente da satisfação dos nossos clientes, para o qual os nossos valores são um suporte de realização.</p>	
<p>Relatório social / de sustentabilidade</p>	<p>“São também cada vez mais frequentes as iniciativas públicas de apoio à apresentação de relatórios de informação social e ambiental.</p> <p>“...Além disso, diversas organizações estão a elaborar normas para a contabilidade, os relatórios e as auditorias no domínio social. As abordagens são diversas - definiram-se de normas de procedimento ou de desempenho, voluntárias ou obrigatórias, gerais ou específicas...”</p> <p>“... Ao partilharem os seus conhecimentos e ao proporcionarem meios para o desenvolvimento de competências, as grandes empresas pioneiras poderão apoiar as PME neste domínio.”</p> <p>“...verificação por entidades</p>	<p>A- Sim.</p> <p>B- Relatório de sustentabilidade realizado com base na política de sustentabilidade, nos resultados do sistema de certificação, em qualidade, segurança, ambiente, higiene alimentar, responsabilidade social, e na comunicação e divulgação que se faz junto dos GI, e posteriores acções correctivas sempre que necessário.</p> <p>C- As opções realizadas ao nível da ética e da RS não têm carácter avulso e inconstante, mas fazem antes parte de um conjunto alargado de políticas e opções estratégicas e com influência nos resultados e na imagem da organização.</p> <p>D- A divulgação de relatórios de sustentabilidade junto dos mais diversos GI é uma parte fundamental</p>	<p>A) A Vossa organização elabora anualmente um relatório social, de sustentabilidade ou outro documento deste género?</p> <p>Sim, temos aquilo que chamamos de Relatório de Revisão do Sistema, que retrata a realização do plano de 3 anos sobre a implementação da certificação e dos objectivos e metas que nos impusemos em cada ano do triénio. Estes objectivos e metas são revistos em cada 3 meses.</p> <p>B) Se sim, como o elaboram e de que forma o analisam?</p> <p>A análise e elaboração é feita desde a administração até às secções, todos participam e se responsabilizam pela realização das metas e objectivos.</p> <p>C) Os seus resultados costumam ter implicações nas opções estratégicas da Vossa organização?</p> <p>Sim, claro. Trabalhamos muito na monitorização dos resultados e em actividades correctivas. Medimos, analisamos, decidimos e actuamos.</p> <p>D) Este documento é divulgado?</p> <p>É divulgado internamente. É divulgado às chefias que</p>	<p>1</p>

	independentes da informação publicada...”	da estratégia de comunicação e da política de transparência organizacional.	posteriormente o divulgam aos colaboradores. Todos os resultados referentes aos gastos com energia, água, à produção de desperdícios, entre outra informação são, pelo menos, publicados no refeitório. Damos uma grande importância a este documento pois permite ter uma noção da evolução dos resultados com base em boas practicas.	
Comunidade	<p>“...integração adequada da empresa na respectiva envolvente local, seja na Europa ou a nível internacional.</p> <p>“...contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. ... têm um interesse directo na disponibilidade local das competências que requerem. ... as PME angariam também a maior parte dos seus clientes na área envolvente. A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são factores que influenciam a competitividade”.</p> <p>“...apostam num ambiente limpo para a sua produção ou prestação de serviços - ar ou água limpos ou ainda redes rodoviárias des congestionadas. Pode também existir uma relação entre o meio físico local e a capacidade de uma empresa para atrair trabalhadores para a sua zona de implantação.</p> <p>“...as empresas mais sensíveis às questões ambientais encontram-se duplamente envolvidas na educação ambiental da</p>	<p>A- Distribuir e aplicar generosos donativos financeiros;</p> <p>B- Inovar em termos de contribuições;</p> <p>C- Apoio à educação e a programas de formação profissional;</p> <p>D- Envolvimento directo em projectos e empreendimentos comunitários, quer sejam locais ou de âmbito nacional e internacional;</p> <p>E- Implementar e desenvolver programas de voluntariado em favor da comunidade;</p> <p>F- Implementar e desenvolver campanhas a favor de mudanças na protecção do ambiente, em melhorias da performance ambiental e, no desenvolvimento da sociedade;</p> <p>G- Apoiar os empregados em actividades filantrópicas;</p> <p>H- Divulgação da sua performance social e ambiental.</p>	<p>D) Tendo em conta a comunidade em que o Vosso Hotel está inserido, de que forma têm conhecimento e avaliam as suas necessidades?</p> <p>Pelas relações que se vão tendo de uma forma contínua e pela própria notoriedade da marca Tivoli junto da sociedade, as pessoas e as instituições, procuram-nos. Conhecem a nossa postura de porta aberta.</p> <p>E) De acordo com esse conhecimento e avaliação, como tem sido a Vossa resposta?</p> <p>Consideramo-la positiva.</p> <p>F) Indique por favor alguns projectos em que já participaram.</p> <p>Em Sintra tentamos perceber o quanto as árvores que plantamos captam em CO2 para podermos perceber como podemos actuar no futuro. Em Carvoeiro foi organizada e realizada uma doação de sangue por parte dos funcionários. Em Lagos entregamos roupas a uma instituição de caridade. Colaboramos igualmente no jardim zoológico de Lagos adoptando um animal.</p>	2

	<p>comunidade”.</p> <p>“...oferta de espaços adicionais de formação, o apoio de acções de promoção ambiental, o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, a disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, o patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para acções de caridade”.</p> <p>“...estabelecimento de relações positivas com a comunidade local e a consequente acumulação de capital social é de particular importância para as empresas que vêm do exterior...”</p>			
Ambiente	<p>“Regra geral, uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental.”</p> <p>“...realizar investimentos vantajosos tanto para elas (empresas) como para o ambiente...”</p> <p>“... as empresas instaurarem, de forma localizada ou em toda a sua estrutura, sistemas de ecogestão e auditoria para promover uma melhoria contínua do respectivo desempenho em termos ecológicos. A declaração ambiental é pública e é validada por instâncias de verificação acreditadas...”</p> <p>“...melhor desempenho ambiental ao longo da sua cadeia de produção e</p>	<p>A- Implementar e desenvolver políticas ambientais ao nível da gestão e da organização;</p> <p>B- Implementar e desenvolver políticas de aplicação de práticas de reciclagem, redução e reutilização de materiais (3R's);</p> <p>C- Monitorizar, minimizar e responsabilizar-se pela poluição libertada no meio ambiente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver a gestão de resíduos;</p> <p>E- Implementar e desenvolver sistemas de conservação da energia;</p> <p>F- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de emergências ambientais;</p> <p>G- Implementar e desenvolver sistemas de comunicação com o público sobre</p>	<p>I) Do ponto de vista organizacional, como caracteriza a Vossa política ambiental?</p> <p>Está tudo na nossa política de Sustentabilidade: Minimizar os impactos ambientais negativos e prevenir a poluição. Através da: optimização do consumo de recursos naturais; gestão correcta dos resíduos; adopção de uma estratégia para a gestão voluntária de carbono. Possuímos, como forma de monitorização contínua, de uma lista que aplicamos e pontuamos, com o objectivo da corrigir o que não está correcto tendo em conta os nossos objectivos e metas.</p> <p>J) Quais são as Vossas principais preocupações ambientais?</p> <p>Tudo um pouco. Consumos de água e de energia, poluição, como por exemplo a produção de carbono, consumo de papel, produção de resíduos para aterro. Temos o projecto de plantação de árvores para consumo do carbono produzido pelos nossos hotéis.</p> <p>Procuramos também que os nosso clientes entrem neste espírito</p>	2

	<p>recorrer mais amplamente aos instrumentos europeus e internacionais de gestão e relativos a produtos. O investimento e as actividades das empresas em países terceiros são passíveis de produzir efeitos directos no desenvolvimento económico e social desses países.</p>	<p>questões ambientais; H- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de produtos; I- Implementar e desenvolver requisitos ambientais para fornecedores; J- Implementar e desenvolver sistemas de auditorias ambientais;</p>	<p>e participem na redução de consumos e produção de resíduos.</p> <p>K) Quais são as Vossas principais mais-valias ambientais? Política de sustentabilidade</p> <p>L) O que distingue, do ponto de vista ambiental, a Vossa organização das demais? A nossa política de certificação, apesar das dificuldades que temos com a idade de alguns hotéis, e o trabalho de monitorização e correcção contínua que implica.</p> <p>M) Têm mecanismos de monitorização do retorno do investimento no ambiente? Sim, como já foi referido.</p> <p>N) Que resultados têm tido? Os resultados são bons, mas nunca estamos satisfeitos.</p> <p>O) De que forma avaliam as Vossas necessidades ambientais e da comunidade envolvente? Avaliamos internamente, e os instrumentos, como já foi referido, são essencialmente internos.</p> <p>P) De que forma avaliam a Vossa qualidade ambiental, e que instrumentos utilizam? Avaliamos internamente, e os instrumentos, como já foi referido, são essencialmente internos.</p>	
Trabalhadores	<p>Um dos maiores desafios que actualmente se coloca às empresas reside em atrair trabalhadores qualificados...aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior</p>	<p>A- Implementar e desenvolver sistemas remuneratórios justos; B- Implementar e desenvolver sistemas bidireccionais de comunicação e avaliação eficazes; C- Implementar oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem; D- Implementar e desenvolver um trabalho realizador e motivante;</p>	<p>I) De que forma avalia a Vossa política remuneratória e de gestão de carreiras? Neste grupo trabalhamos como já disse guiados pelos nossos manuais de qualidade, que indicam claramente as funções de cada um. Todos os anos é feito um inquérito aos trabalhadores sobre a forma como encaram o seu trabalho e vêm realizadas as suas expectativas. Os dados são depois apresentados no Relatório de Revisão do Sistema. Este ano contamos igualmente aplicar novamente a avaliação de desempenho, que sofreu</p>	1

	<p>diversidade de recursos humanos, a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. A gestão adequada da situação, bem como o acompanhamento activo, de trabalhadores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão resultaram também numa redução de despesas.”</p> <p>“...práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias, ...a contratação de pessoas provenientes de minorias étnicas, trabalhadores mais idosos, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho.”</p> <p>...aprendizagem ao longo da vida... através de parcerias estreitas com agentes locais responsáveis pela concepção de programas de educação e formação...”</p> <p>“...apoiam a transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho... criação de um meio que incentiva a aprendizagem ao longo da vida por parte de todos os trabalhadores,...”</p> <p>“...preocupação com a saúde e segurança no trabalho ou com as qualidades dos produtos e serviços, ...quantificação, documentação e</p>	<p>E- Implementar e desenvolver um ambiente de trabalho seguro e saudável;</p> <p>F- Implementar e desenvolver uma política igualitária de oportunidades de emprego, carreira e remunerações;</p> <p>G- Implementar e desenvolver uma política de segurança, higiene e saúde no emprego;</p> <p>H- Implementar e desenvolver uma liderança competente;</p> <p>I- Implementar e desenvolver internamente um espírito de comunidade e de missão social.</p>	<p>alterações ao nível da metodologia. Realizamos igualmente um Balanced Scorecard que trabalha vários indicadores sobre objectivos que foram ou não ealizados. Os trabalhadores que atingirem os objectivos propostos têm um bónus de ordenado no final do ano de 50%. No entanto, num grupo como o nosso, os resultados financeiro de cada ano podem condicionar muitas destas mais-valias, mas os resultados que temos tido demonstram o empenho dos trabalhadores no sucesso de cada um dos hotéis do grupo.</p> <p>J) Quais os critérios de recrutamento e selecção que seguem?</p> <p>Seguimos os critérios que nos permitem encontrar o já anteriormente referido trabalhador de elevado potencial. Procuramos pessoas que se enquadrem com a nossa política de metas, ao nível dos resultados financeiros, da qualidade, do ambiente e da segurança</p> <p>K) Do ponto de vista dos Vossos trabalhadores, qual pensa ser a imagem que têm da organização em que trabalham?</p> <p>Têm uma imagem boa, e acima de tudo percebem que temos como prioridade a estabilidade profissional e a qualificação dos nossos trabalhadores. Como prémio dessa estabilidade, os trabalhadores passados 6 meses de estarem connosco têm direito a um cartão de saúde da tranquilidade, assim como descontos em hotéis do grupo.</p> <p>L) Como descreveria a política de comunicação interna do Vosso Hotel?</p> <p>Tudo o que fazemos é do conhecimento geral. Temos uma política de transparência. Trabalhamos muito com o email dos trabalhadores e com a comunicação nos placards do pessoal, por exemplo no refeitório, para que saibam o que estamos a fazer e quais têm sido os nossos resultados.</p> <p>M) Qual o investimento na formação e qualificação dos</p>
--	---	---	--

	<p>comunicação dessas qualidades no material ... programas de certificação e de rotulagem existentes para produtos e equipamento ... programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação centrados essencialmente na saúde e segurança no trabalho.”</p>		<p>trabalhadores do Vosso Hotel? Entende que este investimento é suficiente e competitivo com o de outras unidades? Porque?</p> <p>Temos um objectivo anual para a formação, e só para ter uma ideia, neste ano estamos quase a atingi-lo. Com base na checklist que é feita mensalmente, a formação é realizada de uma forma contínua. O que não põe em causa o plano de formação anual.</p> <p>N) Qual a situação do Vosso Hotel em termos de SHST? Certificação em alguns hotéis e boas praticas implementadas nos hotéis que não a têm</p> <p>O) Qual a Vossa posição perante as questões da igualdade de oportunidades dos trabalhadores? Temos uma igualdade absoluta entre todos os trabalhadores.</p> <p>P) Como classificaria o Vosso trabalho de gestão de forma a inculcar valores éticos no trabalho e de responsabilidade social? Está assente em 3 pilares: formação; certificação; boas praticas. Temos o manual do colaborador, que é entregue quando as pessoas entram para o grupo, em que estas questões são explicadas e contextualizadas, de forma a que seja um primeiro instrumento de esclarecimento de dúvidas que possam surgir. E depois o trabalho de formação, acompanhamento e correcção nunca está terminado.</p>	
<p>Cientes</p>	<p>“Como parte da sua responsabilidade social, as sociedades devem procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam. Das empresas que constroem relações duradouras com os clientes e que, para isso, centram toda a sua organização em compreender as</p>	<p>A- Implementar e desenvolver programas de controlo e dinamização da qualidade; B- Valorizar o dinheiro dispendido pelos clientes; C- Implementar programas de promoção credíveis de produtos e serviços; D- Implementar e desenvolver</p>	<p>2. Cientes</p> <p>G) Como descreve a Vossa relação com os clientes? Assenta mais uma vez numa lógica de boas praticas, O cliente tem de ser o nosso principal beneficiário de todo este sistema de certificação que montámos e continuamos a aperfeiçoar. Queremos que também ele participe de uma forma positiva e construtiva neste processo.</p> <p>H) Como pensa que os clientes Vos avaliam? Avaliam-nos positivamente, e esse trabalho de auscultação é</p>	<p>1</p>

	<p>expectativas e necessidades dos clientes e em corresponder-lhes com superior qualidade, segurança, fiabilidade e serviço é legítimo esperar que obtenham lucros mais elevados. A aplicação do princípio de um design para todos (tornar os produtos e serviços utilizáveis pelo máximo número de pessoas possível, designadamente por consumidores portadores de deficiência) constitui outro exemplo importante da responsabilidade social das empresas.”</p>	<p>programas líderes em inovação e investigação de novos produtos e serviços; E- Implementar e desenvolver programas para a utilização eficaz, sustentável e reduzida de embalagens; F- Responder com rapidez, eficácia e educação a sugestões, críticas e comentários por parte de clientes; G- Implementar e desenvolver um sistema de dialogo construtivo com os clientes; H- Implementar e desenvolver programas para o desenvolvimento de produtos e serviços consecutivamente mais seguros para o ambiente, para os clientes e possíveis utilizadores;</p>	<p>contínuo e muito persistente da nossa parte. Um indicador positivo é a participação dos clientes no nosso esforço de redução de resíduos, de consumos, etc.</p> <p>I) Qual a Vossa política de qualidade e inovação? De melhoria e evolução contínua, espelhada na nossa Política de Sustentabilidade.</p> <p>J) Como classificaria a Vossa política de comunicação e publicidade? Porquê? A nossa política de comunicação e publicidade é definida a nível central. Procuramos por vários meios divulgar a nossa política de Sustentabilidade. Temos revistas bimensais que de uma forma séria e transparente abordam os mais diversos assuntos que têm a ver com o grupo, tanto para os trabalhadores, como para a comunidade em geral.</p> <p>K) Na relação com os Vosso clientes, como garantem que exista transparência, respostas a dúvidas e queixas, sensibilização para questões ambientais, entre outras? Considera a situação satisfatória? Como já respondi, garantimos através da auscultação contínua e da intervenção imediata. Tentamos que o cliente, por exemplo nas questões ambientais, seja o nosso parceiro preferencial.</p> <p>L) É importante para a organização apresentar aos clientes um serviço e produtos ambientalmente e socialmente responsáveis? Se sim, como o conseguem? Com base na certificação e nas boas praticas, para as quais chamamos a participação dos clientes.</p>	
<p>Fornecedores</p>	<p>“Ao trabalharem estreitamente com outros parceiros comerciais, as empresas têm a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações, bem como de aumentar a qualidade. ... observar as disposições</p>	<p>A- Desenvolver uma relação a longo prazo com os seus fornecedores; B- Apresentar expectativas claras e credíveis; C- Pagar facturas de acordo com o estabelecido e assinado previamente;</p>	<p>J) É importante para a organização manter uma relação estável com os seus fornecedores? Se sim, porquê e como o conseguem? Essa relação estável que refere, é fundamental, pelo que temos um manual de boas praticas que damos aos nossos fornecedores, que obrigatoriamente têm de seguir. Monitorizamos os seus</p>	<p>2</p>

	<p>pertinentes a nível nacional e da UE em matéria de concorrência...”</p> <p>...promoção do espírito empresarial na sua área de implantação, de que são exemplo os planos de acompanhamento de grandes empresas para outras em fase de arranque e PME ...investimento em capitais de risco ...propiciar o desenvolvimento de novas empresas inovadoras.”</p>	<p>D- Implementar e desenvolver um sistema credível de regulação de conflitos e disputas;</p> <p>E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos que previnam as compras excessivas;</p> <p>F- Encorajar a apresentação por parte dos fornecedores de produtos e soluções inovadoras;</p> <p>G- Contribuir para que os fornecedores melhorem a sua performance social e ambiental e, incluir essa melhoria como critério de selecção para novos fornecedores;</p> <p>H- Utilizar o maior número possível de fornecedores locais, mas sem prescindir do rigor necessário na sua selecção;</p> <p>I- Implementar e desenvolver práticas que melhorem as relações com os fornecedores locais e aproveitamento das suas capacidades e competências;</p>	<p>procedimentos e trabalhamos de uma forma construtiva com todos aqueles que precisam de melhorar as suas praticas.</p> <p>K) Considera as Vossas expectativas perante os fornecedores realizadas? Porquê?</p> <p>Sim, se isso não acontecer não continuarão a ser nossos fornecedores.</p> <p>L) Como resolvem os conflitos com os Vossos fornecedores?</p> <p>A postura é sempre construtiva, somos exigentes, mas trabalhamos em conjunto.</p> <p>M) Conseguem ter uma política de antecipação e prospecção fiável perante os fornecedores existentes no mercado? Como ou porquê?</p> <p>A prospecção do mercado é contínua, só assim conseguiremos ser competitivos perante os nossos clientes.</p> <p>N) É importante e conseguem encorajar os Vossos fornecedores a apresentarem produtos e serviços inovadores, competitivos e seguros tanto do ponto de vista ambiental como social? Como?</p> <p>Tentamos sempre diferenciar a nossa oferta junto dos clientes, e um dos suportes para isso são, sem dúvida, os nossos fornecedores,</p> <p>O) É um factor de escolha de fornecedores?</p> <p>Sim, claro.</p> <p>P) Dão-lhes assistência nesse sentido? Se sim, como?</p> <p>Como já disse a nossa relação é sobretudo de parceria.</p> <p>Q) Como conseguem garantir que os produtos e serviços que adquirem são de qualidade?</p> <p>Monitorizamos constantemente, baseados na certificação e nas boas practicas, sempre com uma postura preventiva.</p>	
--	---	--	--	--

			<p>R) Dão prioridade aos fornecedores locais quando estes existem? Porquê?</p> <p>Sim, dependendo da qualidade, da quantidade e do preço. Mas sempre que existe um contracto com um fornecedor local, respeitamo-lo.</p>	
Accionistas	<p>“...esforços envidados pelos accionistas no sentido de melhorarem a conduta ética, social e/ou ambiental através do diálogo, de pressão, do apoio a uma gestão responsável e do voto nas assembleias gerais anuais.”</p>	<p>A- Melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas;</p> <p>B- Disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível;</p> <p>C- Encorajar e incentivar a compra acções pelos funcionários;</p> <p>D- Desenvolver e construir relações sólidas com os accionistas;</p> <p>E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos;</p> <p>F- Implementar e desenvolver uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos;</p> <p>G- Tornar a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas;</p> <p>H- Implementar e desenvolver relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização;</p> <p>I- Apresentar uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva;</p> <p>J- Abrir e desenvolver canais de comunicação com a comunidade financeira.</p>	<p>K) Conseguem melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos shareholders? Como?</p> <p>Os hotéis Tivoli pertencem a um grupo nacional de referência, o Grupo espírito Santo, cotado em bolsa, possuindo todas as suas contas anuais publicadas.</p> <p>L) Conseguem disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível? Como?</p> <p>Sim, conforme disse anteriormente, pertencemos ao Grupo espírito Santo, cotado em bolsa, possuindo todas as suas contas anuais publicadas.</p> <p>M) Encorajam e incentivam a compra acções pelos funcionários? Como?</p> <p>Não sei</p> <p>N) Desenvolvem e constroem relações sólidas com os accionistas? Como?</p> <p>Sim, claro, Relatório de Revisão do Sistema e operações.</p> <p>O) Implementam e desenvolvem políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos? De que forma?</p> <p>Cotado em bolsa.</p> <p>P) Implementam e desenvolvem uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos; Como?</p> <p>A experiência que os hotéis têm quanto à eficiência energética, por exemplo, está a ser utilizada para todo o grupo Espírito Santo</p> <p>Q) Tornam a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas? Como?</p> <p>Penso que sim, mas não lhe sei dizer mais.</p>	1

			<p>R) Implementam e desenvolvem relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização? De que forma? O balanço analítico acontece mensalmente, assim como balanços de outras áreas de interesse para a nossa actividade.</p> <p>S) Apresentam uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva; Como? Contínuo reinvestimento, que é absolutamente transparente nos nossos relatórios anuais.</p> <p>T) Abrem e desenvolvem canais de comunicação com a comunidade financeira? Podem dar exemplos? Sim, obrigações enquanto empresa cotada em bolsa.</p>
--	--	--	--

Quadro Análise de Conteúdo (Vila Galé Hotéis)

CE e GI	Livro Verde	Scorecard Ético	Questionário G. Vila Galé Hotéis (registo de termos, sinónimos, frases curtas)	P
<p>Cultura ética organizacional Missão/Finalidade organizacional</p>	<p>“...decidir numa base voluntária contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo...” “...Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.</p>	<p>A- Servir o cliente e contribuir para que os seus trabalhadores possuam uma elevada auto estima decorrente do seu trabalho e de pertencerem à organização. O propósito da organização, apesar de também ser o lucro para os seus accionistas ou donos, subordina-se igualmente à satisfação dos interesses dos seus mais directos GI, não subjugando os padrões éticos aos proveitos.</p> <p>B- A responsabilidade da organização inicia-se no cumprimento das disposições legais, na satisfação dos interesses dos seus accionistas ou donos, e na capacidade de actuar de uma forma responsável, proactiva e sustentável junto da comunidade onde esta inserida.</p> <p>C- Cumprir a lei como limite inferior do comportamento organizacional, a nível social, ambiental e empresarial, aceitando igualmente a necessidade de reflectir continuamente sobre o que deve ser feito para ter comportamentos eticamente irrepreensíveis e ser visto como uma entidade credível.</p> <p>D- Construção e disponibilização junto dos trabalhadores de um código de</p>	<p>A) Qual a Vossa Missão/Finalidade? No contexto de um país que vive cada vez mais de serviços, procuramos ter uma resposta social abrangente, acarinhando os nossos colaboradores, de forma a que também eles consigam satisfazer os nossos clientes. Na nossa área de negócio a diferença entre operadores centra-se cada vez mais na qualidade dos Recursos Humanos.</p> <p>B) Até onde acredita que a Vossa responsabilidade chega? Procuramos responder da melhor forma àquilo que são as necessidades das comunidades onde estamos inseridos, e às necessidades do país na sua globalidade. Esta é a razão que alavanca o negócio, até do ponto de vista global. Não pedimos subsídios, dependemos essencialmente do nosso capital assumindo o nosso risco. Exigindo em troca que o estado desempenhe o seu papel.</p> <p>C) Quais são os princípios que se norteiam nas questões sociais, ambientais e empresariais? Os nossos princípios assentam no primado do cliente interno. Este grupo desenvolve todos os anos um esforço que consideramos meritório na manutenção e criação de emprego, assim como na formação e criação de capital crítico associado aos recursos humanos.</p> <p>D) Qual entende ser a Vossa contribuição mais importante? Reafirmo que a nossa principal contribuição está ligada ao emprego, que considero ser de qualidade. Esta contribuição é continuamente reforçada com novos projectos de que muito nos orgulhamos pela sua qualidade e impacto nas regiões onde estão inseridos.</p>	<p>2</p>

		<p>ética assimilável, que responde aos valores e obrigações da organização e, com condições de ser cumprido por todos os que nela trabalham, assim como apresentar todos os anos um relatório de sustentabilidade disponível a todos os GI e que sirva como instrumento de trabalho para a realização dos objectivos organizacionais mais importantes, como o lucro, a manutenção e criação de emprego, o investimento em inovação...</p> <p>E- A responsabilidade da organização está assente na sua missão e declaração de valores, assim como no seu código de ética. Intervém de uma forma responsável e construtiva na resolução de problemas sociais sempre que lhe é solicitado, que acha que deve e tem condições de intervir e, que pode realmente ajudar e contribuir para a mudança.</p> <p>F- A organização procura ter essencialmente uma intervenção responsável, sustentável e construtiva. Não actua só para ter benefícios na sua imagem. Procura envolver os seus colaboradores e se possível a sociedade em geral, com iniciativas que tenham resultados a médio e longo prazo.</p>	<p>E) De que forma distinguem a RS de actividades filantrópicas, mecenato, patrocínios, donativos, entre outros?</p> <p>Não separamos propriamente, o mecenato é importante, traduzindo-se numa orçamentação para actividades sociais, que nos permite intervir principalmente em organizações sem fins lucrativos.</p> <p>F) Existindo essa distinção, de que forma a implementam?</p> <p>Temos tido alguns projectos que financiamos.</p>	
Código de ética / Conduta	declaração formal de valores e práticas comerciais de uma empresa e, por	A- Uma organização ética é uma organização essencial para a satisfação	A) Do Vosso ponto de vista, o que entende por ética organizacional?	1

<p>organizacional</p>	<p>vezes, também dos seus fornecedores. Um código enuncia requisitos mínimos e constitui, simultaneamente, um compromisso solene da empresa para a sua observância e a exigência de que os seus contratantes, subcontratantes, fornecedores e concessionários os observem. Poderá tratar-se de um documento muito elaborado, que impõe uma conformidade com normas bem definidas e com um complicado mecanismo de aplicação.</p>	<p>das necessidades dos indivíduos, sendo o seu principal fundamento altruísta. Realizar a justiça nas organizações não apenas na perspectiva distributiva dos recursos disponíveis, mas também na prevenção dos fenómenos de exclusão, quer internos, quer externos. Manter canais abertos de comunicação e interacção com a sociedade e os seus grupos de referência. Procurar a melhor forma de realizar negócios, apesar de todas as tentações e pressões a que as organizações estão sujeitas, principalmente as que buscam o lucro, ou seja, uma organização deverá tentar realizar o princípio de “fazer bem enquanto pratica o bem”, tendo ainda em conta os interesses de todos os seus GI.</p> <p>B- Responsabilidade; coragem moral; lealdade interna e externa; sustentabilidade social e ambiental; inovação, pioneirismo, perfeição; compromisso com o bem comum; qualidade e segurança;</p> <p>C- Os valores surgem na fundação, e são solidificados e actualizados com o passar do tempo e sucesso da organização.</p> <p>D- Formação contínua na organização e fora da organização, com o apoio desta. Acesso fácil a documentos como</p>	<p>Normas que promovem o funcionamento da empresa. Manuais distribuídos, principalmente enquadrados em acções de formação, mas também dentro de acções contínuas a que damos o nome de “reavivar da memória”. Hoje está a decorrer uma acção de formação subordinada ao tema dos valores da empresa. Este trabalho é também impulsionado numa lógica descendente, em que todos participam. Esta filosofia enquadra-se na Academia Vila Galé, que funciona transversalmente e, em que os principais formadores são quadros a empresa.</p> <p>B) Quais são os principais valores que o defendem? Os nossos principais valores centram-se em 3 princípios: - Valorização contínua dos colaboradores; - Fidelização intrínseca dos clientes; - Inovação e criatividade.</p> <p>C) Como surgiram estes valores? Surgem de dentro da empresa, da sua própria criação e crescimento contínuo.</p> <p>D) Comunicam estes valores? A quem e como? Através da formação contínua, do reavivar da memórias, e do trabalho da Academia Vila Galé.</p> <p>E) Qual a política de implementação destes valores que defendem? Como já referi, através do trabalho de formação contínua.</p> <p>F) Como é que asseguram que estes valores não colidem com os Vossos objectivos? Existe uma monitorização contínua, assegurada pela formação contínua que praticamos.</p>	
------------------------------	--	--	--	--

		<p>o código de ética e relatórios de sustentabilidade, quer a trabalhadores quer a outros GI.</p> <p>E- A tomada de decisão na organização é formulada, implementada e realizada à luz de um compromisso conjunto com preocupações éticas, sendo a estratégia de integridade desenvolvida e implementada ao longo de toda a organização, como cerne para o desenvolvimento estrutural, integrando os planos de formação, comunicação e compensação.</p>		
<p>Relatório social / de sustentabilidade</p>	<p>“São também cada vez mais frequentes as iniciativas públicas de apoio à apresentação de relatórios de informação social e ambiental.</p> <p>“...Além disso, diversas organizações estão a elaborar normas para a contabilidade, os relatórios e as auditorias no domínio social. As abordagens são diversas - definiram-se de normas de procedimento ou de desempenho, voluntárias ou obrigatórias, gerais ou específicas...”</p> <p>“... Ao partilharem os seus conhecimentos e ao proporcionarem meios para o desenvolvimento de competências, as grandes empresas pioneiras poderão apoiar as PME neste domínio.”</p> <p>“...verificação por entidades</p>	<p>A- Sim.</p> <p>B- Relatório de sustentabilidade realizado com base na política de sustentabilidade, nos resultados do sistema de certificação, em qualidade, segurança, ambiente, higiene alimentar, responsabilidade social, e na comunicação e divulgação que se faz junto dos GI, e posteriores acções correctivas sempre que necessário.</p> <p>C- As opções realizadas ao nível da ética e da RS não têm carácter avulso e inconstante, mas fazem antes parte de um conjunto alargado de políticas e opções estratégicas e com influência nos resultados e na imagem da organização.</p> <p>D- A divulgação de relatórios de sustentabilidade junto dos mais diversos GI é uma parte fundamental</p>	<p>A) A Vossa organização elabora anualmente um relatório social, de sustentabilidade ou outro documento deste género?</p> <p>Existe um pacto social.</p> <p>B) Se sim, como o elaboram e de que forma o analisam?</p> <p>Analizamos essencialmente de forma interna.</p> <p>C) Os seus resultados costumam ter implicações nas opções estratégicas da Vossa organização?</p> <p>Sim</p> <p>D) Este documento é divulgado?</p> <p>Não propriamente</p>	<p>-1</p>

	independentes da informação publicada...”	da estratégia de comunicação e da política de transparência organizacional.		
Comunidade	<p>“...integração adequada da empresa na respectiva envolvente local, seja na Europa ou a nível internacional.</p> <p>“...contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. ... têm um interesse directo na disponibilidade local das competências que requerem. ... as PME angariam também a maior parte dos seus clientes na área envolvente. A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são factores que influenciam a competitividade”.</p> <p>“...apostam num ambiente limpo para a sua produção ou prestação de serviços - ar ou água limpos ou ainda redes rodoviárias descongestionadas. Pode também existir uma relação entre o meio físico local e a capacidade de uma empresa para atrair trabalhadores para a sua zona de implantação.</p> <p>“...as empresas mais sensíveis às questões ambientais encontram-se duplamente envolvidas na educação ambiental da comunidade”.</p> <p>“...oferta de espaços adicionais de formação, o apoio de acções de</p>	<p>A- Distribuir e aplicar generosos donativos financeiros;</p> <p>B- Inovar em termos de contribuições;</p> <p>C- Apoio à educação e a programas de formação profissional;</p> <p>D- Envolvimento directo em projectos e empreendimentos comunitários, quer sejam locais ou de âmbito nacional e internacional;</p> <p>E- Implementar e desenvolver programas de voluntariado em favor da comunidade;</p> <p>F- Implementar e desenvolver campanhas a favor de mudanças na protecção do ambiente, em melhorias da performance ambiental e, no desenvolvimento da sociedade;</p> <p>G- Apoiar os empregados em actividades filantrópicas;</p> <p>H- Divulgação da sua performance social e ambiental.</p>	<p>A) Tendo em conta a comunidade em que o Vosso Hotel está inserido, de que forma têm conhecimento e avaliam as suas necessidades?</p> <p>Temos que estar atentos. A nossa política de mecenato é disso um exemplo. Participámos na reconstrução da igreja de Alcalar em Tavira colocando-a ao serviço da comunidade</p> <p>B) De acordo com esse conhecimento e avaliação, como tem sido a Vossa resposta?</p> <p>Consideramo-la positiva.</p> <p>C) Indique por favor alguns projectos em que já participaram.</p> <p>Além deste projecto que já referi da reconstrução a igreja de Alcalar em Tavira, reafirmo que a criação e manutenção de postos de trabalho, principalmente na conjuntura económica actual, é a nossa maior contribuição para as várias comunidades em que estamos inseridos, principalmente em Portugal. Ainda hoje será inaugurado um novo hotel em Lagos (vila Galé Lagos) de categoria 4 estrelas superior e prevemos iniciar a construção de outro em Coimbra.</p>	

	<p>promoção ambiental, o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, a disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, o patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para acções de caridade”.</p> <p>“...estabelecimento de relações positivas com a comunidade local e a consequente acumulação de capital social é de particular importância para as empresas que vêm do exterior...”</p>			
Ambiente	<p>“Regra geral, uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental.”</p> <p>“...realizar investimentos vantajosos tanto para elas (empresas) como para o ambiente...”</p> <p>“... as empresas instaurarem, de forma localizada ou em toda a sua estrutura, sistemas de ecogestão e auditoria para promover uma melhoria contínua do respectivo desempenho em termos ecológicos. A declaração ambiental é pública e é validada por instâncias de verificação acreditadas...”</p> <p>“...melhor desempenho ambiental ao longo da sua cadeia de produção e recorrer mais amplamente aos instrumentos europeus e internacionais de gestão e relativos a</p>	<p>A- Implementar e desenvolver políticas ambientais ao nível da gestão e da organização;</p> <p>B- Implementar e desenvolver políticas de aplicação de práticas de reciclagem, redução e reutilização de materiais (3R's);</p> <p>C- Monitorizar, minimizar e responsabilizar-se pela poluição libertada no meio ambiente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver a gestão de resíduos;</p> <p>E- Implementar e desenvolver sistemas de conservação da energia;</p> <p>F- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de emergências ambientais;</p> <p>G- Implementar e desenvolver sistemas de comunicação com o público sobre questões ambientais;</p> <p>H- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de produtos;</p>	<p>A) Do ponto de vista organizacional, como caracteriza a Vossa política ambiental?</p> <p>O Ambiente ganha importância na perspectiva de que cada vez mais o cliente valoriza as práticas ambientais dos hotéis e as associa à notoriedade da marca. Além disso, permite uma crescente poupança na nossa actividade diária. Não é fácil conseguir reciclar todos os materiais e embalagens que usamos diariamente nos hotéis, mas posso dizer que temos conseguido melhorar significativamente os nossos resultados aliados à implantação de novas tecnologias, como por exemplo a energia solar.</p> <p>B) Quais são as Vossas principais preocupações ambientais?</p> <p>Neste momento tentamos fazer passar esta preocupação da empresa para os nossos clientes, pedindo que nos ajudem a melhorar as práticas e os resultados que temos tido.</p> <p>C) Quais são as Vossas principais mais-valias ambientais?</p> <p>Utilização de tecnologia amiga do ambiente, envolvimento do cliente.</p> <p>D) O que distingue, do ponto de vista ambiental, a Vossa</p>	

	<p>produtos. O investimento e as actividades das empresas em países terceiros são passíveis de produzir efeitos directos no desenvolvimento económico e social desses países.</p>	<p>I- Implementar e desenvolver requisitos ambientais para fornecedores; J- Implementar e desenvolver sistemas de auditorias ambientais;</p>	<p>organização das demais? Apesar de não sermos certificados, tentamos acompanhar o que de melhor se faz no nosso sector de actividade. Dou exemplo da recolha e separação de resíduos, assim como da implementação do HACCP. E) Têm mecanismos de monitorização do retorno do investimento no ambiente? Nesse campo temos o apoio de empresas externas que colaboram connosco na melhoria contínua dos nossos resultados. F) Que resultados têm tido? O grupo Vila Galé faz parte do “Responsible Hotel Club”, iniciativa da consultora Johnson Diversey e, que se apresenta, como um diferencial de qualidade. G) De que forma avaliam as Vossas necessidades ambientais e da comunidade envolvente? Através do programa “Responsible Hotel Clube”. H) De que forma avaliam a Vossa qualidade ambiental, e que instrumentos utilizam? Apesar de fazermos parte do “Responsible Hotel Clube”, não nos preocupamos simplesmente em divulgar, mas essencialmente em fazer bem.</p>
Trabalhadores	<p>Um dos maiores desafios que actualmente se coloca às empresas reside em atrair trabalhadores qualificados...aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as</p>	<p>A- Implementar e desenvolver sistemas remuneratórios justos; B- Implementar e desenvolver sistemas bidireccionais de comunicação e avaliação eficazes; C- Implementar oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem; D- Implementar e desenvolver um trabalho realizador e motivante; E- Implementar e desenvolver um ambiente de trabalho seguro e saudável; F- Implementar e desenvolver uma</p>	<p>A) De que forma avalia a Vossa política remuneratória e de gestão de carreiras? A actividade hoteleira tem vários níveis de remuneração. Entendo que estamos bem situados no mercado, com uma muito boa política de prémios de produtividade. B) Quais os critérios de recrutamento e selecção que seguem? Olhamos em primeiro lugar para os nossos funcionários. Como apostamos na formação contínua gostamos de dar primazia aos funcionários que crescem connosco. Por outro lado mantemos um contacto muito estreito com as escolas de formação quer de nível intermédio que superior. C) Do ponto de vista dos Vossos trabalhadores, qual</p>

	<p>mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. A gestão adequada da situação, bem como o acompanhamento activo, de trabalhadores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão resultaram também numa redução de despesas.”</p> <p>“...práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias, ...a contratação de pessoas provenientes de minorias étnicas, trabalhadores mais idosos, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho.”</p> <p>...aprendizagem ao longo da vida... através de parcerias estreitas com agentes locais responsáveis pela concepção de programas de educação e formação...”</p> <p>“...apoiam a transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho... criação de um meio que incentiva a aprendizagem ao longo da vida por parte de todos os trabalhadores...”</p> <p>“...preocupação com a saúde e segurança no trabalho ou com as qualidades dos produtos e serviços, ...quantificação, documentação e comunicação dessas qualidades no material ... programas de certificação e de rotulagem existentes para produtos e</p>	<p>política igualitária de oportunidades de emprego, carreira e remunerações;</p> <p>G- Implementar e desenvolver uma política de segurança, higiene e saúde no emprego;</p> <p>H- Implementar e desenvolver uma liderança competente;</p> <p>I- Implementar e desenvolver internamente um espírito de comunidade e de missão social.</p>	<p>pensa ser a imagem que têm da organização em que trabalham?</p> <p>Fizemos dois estudos, no último, com 3 anos, as conclusões foram positivas. Creio que estamos no caminho certo, mas aproveitamos para corrigir e melhorar. Os nossos colaboradores vestem e suam a camisola da empresa.</p> <p>D) Como descreveria a política de comunicação interna do Vosso Hotel?</p> <p>Um dos grandes suportes da nossa política de comunicação é a “Academia Vila Galé”, em que, uma grande parte dos formadores são internos. Possuímos também um jornal de acesso junto dos nossos clientes e da comunidade em geral, assim como uma publicação interna. Dirigimo-nos aos nossos colaboradores mensalmente com o intuito de fazer passar os nossos valores, princípios e ideias. Igualmente possuímos um programa de recolha de ideias, com um comité encarregue de as analisar e implementar no mais breve espaço de tempo possível.</p> <p>E) Qual o investimento na formação e qualificação dos trabalhadores do Vosso Hotel? Entende que este investimento é suficiente e competitivo com o de outras unidades? Porque?</p> <p>Estamos muito satisfeitos com o trabalho desenvolvido na “Academia Vila Galé”</p> <p>F) Qual a situação do Vosso Hotel em termos de SHST?</p> <p>Temos 2 âmbitos, O HACCP, e uma empresa externa ao nível a SHST, com uma relação que considero muito estreita e de colaboração contínua, em que posso afirmar que nós aprendemos com eles, mas que eles também aprendem muito connosco.</p> <p>G) Qual a Vossa posição perante as questões da igualdade de oportunidades dos trabalhadores?</p> <p>No Grupo Vila Galé todos temos as mesmas oportunidades.</p> <p>H) Como classificaria o Vosso trabalho de gestão de forma a inculcar valores éticos no trabalho e de</p>
--	--	---	--

	equipamento ... programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação centrados essencialmente na saúde e segurança no trabalho.”		responsabilidade social? É um trabalho contínuo, em que todos os dias aprendemos e melhoramos.	
Cientes	“Como parte da sua responsabilidade social, as sociedades devem procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam. Das empresas que constroem relações duradouras com os clientes e que, para isso, centram toda a sua organização em compreender as expectativas e necessidades dos clientes e em corresponder-lhes com superior qualidade, segurança, fiabilidade e serviço é legítimo esperar que obtenham lucros mais elevados. A aplicação do princípio de um design para todos (tornar os produtos e serviços utilizáveis pelo máximo número de pessoas possível, designadamente por consumidores portadores de deficiência) constitui outro exemplo importante da responsabilidade social das empresas.”	A- Implementar e desenvolver programas de controlo e dinamização da qualidade; B- Valorizar o dinheiro dispendido pelos clientes; C- Implementar programas de promoção credíveis de produtos e serviços; D- Implementar e desenvolver programas líderes em inovação e investigação de novos produtos e serviços; E- Implementar e desenvolver programas para a utilização eficaz, sustentável e reduzida de embalagens; F- Responder com rapidez, eficácia e educação a sugestões, críticas e comentários por parte de clientes; G- Implementar e desenvolver um sistema de diálogo construtivo com os clientes; H- Implementar e desenvolver programas para o desenvolvimento de produtos e serviços consecutivamente mais seguros para o ambiente, para os clientes e possíveis utilizadores;	A) Como descreve a Vossa relação com os clientes? O cliente é o nosso patrão. O prémio de produtividade que referi anteriormente decorre unicamente da satisfação dos nossos clientes. O nosso objectivo é que em 2010 a avaliação em 360º seja implementada. Consideramos que esta avaliação terá que ser contínua e transversal a toda a organização. Principalmente neste ano, centrámos a nossa atenção nos objectivos de satisfação do cliente, relegando a facturação para 2º plano. Pretendemos que todos os trabalhadores sejam um vínculo de contacto com o cliente, incentivando-o para o preenchimento de questionários de satisfação. B) Como pensa que os clientes Vos avaliam? Avaliam-nos positivamente, e esse trabalho de auscultação é contínuo e muito persistente da nossa parte. C) Qual a Vossa política de qualidade e inovação? De melhoria e evolução contínua. D) Como classificaria a Vossa política de comunicação e publicidade? Porquê? Séria e transparente. E) Na relação com os Vossos clientes, como garantem que exista transparência, respostas a dúvidas e queixas, sensibilização para questões ambientais, entre outras? Considera a situação satisfatória? Como já respondi, garantimos através da auscultação contínua e da intervenção imediata. Tentamos que o cliente, por exemplo nas questões ambientais, seja o nosso parceiro preferencial. F) É importante para a organização apresentar aos clientes um serviço e produtos ambientalmente e socialmente	2

			responsáveis? Se sim, como o conseguem? Claro, a nossa capacidade de atrair continuamente novos clientes depende disso	
Fornecedores	<p>“Ao trabalharem estreitamente com outros parceiros comerciais, as empresas têm a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações, bem como de aumentar a qualidade. ... observar as disposições pertinentes a nível nacional e da UE em matéria de concorrência...”</p> <p>...promoção do espírito empresarial na sua área de implantação, de que são exemplo os planos de acompanhamento de grandes empresas para outras em fase de arranque e PME ...investimento em capitais de risco ...propiciar o desenvolvimento de novas empresas inovadoras.”</p>	<p>A- Desenvolver uma relação a longo prazo com os seus fornecedores;</p> <p>B- Apresentar expectativas claras e credíveis;</p> <p>C- Pagar facturas de acordo com o estabelecido e assinado previamente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver um sistema credível de regulação de conflitos e disputas;</p> <p>E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos que previnam as compras excessivas;</p> <p>F- Encorajar a apresentação por parte dos fornecedores de produtos e soluções inovadoras;</p> <p>G- Contribuir para que os fornecedores melhorem a sua performance social e ambiental e, incluir essa melhoria como critério de selecção para novos fornecedores;</p> <p>H- Utilizar o maior número possível de fornecedores locais, mas sem prescindir do rigor necessário na sua selecção;</p> <p>I- Implementar e desenvolver práticas que melhorem as relações com os fornecedores locais e aproveitamento das suas capacidades e competências;</p>	<p>A) É importante para a organização manter uma relação estável com os seus fornecedores? Se sim, porquê e como o conseguem?</p> <p>Em primeiro lugar não temos fornecedores perpétuos, olhamos constantemente para a qualidade, para os preços e para a resposta que dão às nossas solicitações, só assim podemos ser competitivos.</p> <p>B) Considera as Vossas expectativas perante os fornecedores realizadas? Porquê?</p> <p>Sim, se isso não acontecer não continuarão a ser nossos fornecedores.</p> <p>C) Como resolvem os conflitos com os Vossos fornecedores?</p> <p>A postura é sempre construtiva, somos exigentes, mas trabalhamos em conjunto.</p> <p>D) Conseguem ter uma política de antecipação e prospecção fiável perante os fornecedores existentes no mercado? Como ou porquê?</p> <p>Como já disse, a prospecção do mercado é contínua.</p> <p>E) É importante e conseguem encorajar os Vossos fornecedores a apresentarem produtos e serviços inovadores, competitivos e seguros tanto do ponto de vista ambiental como social? Como?</p> <p>Tentamos sempre diferenciar a nossa oferta junto dos clientes, e um dos suportes para isso são, sem dúvida, os nossos fornecedores,</p> <p>F) É um factor de escolha de fornecedores?</p> <p>Sim, claro.</p>	1

			<p>G) Dão-lhes assistência nesse sentido? Se sim, como? Como já disse a nossa relação é sobretudo de parceria.</p> <p>H) Como conseguem garantir que os produtos e serviços que adquirem são de qualidade? Monitorizamos constantemente, quer através dos nossos colaboradores, quer através dos nossos clientes, e acima de tudo do HACCP.</p> <p>I) Dão prioridade aos fornecedores locais quando estes existem? Porquê? Não necessariamente, o nosso grupo é nacional. Damos preferência aos fornecedores que conseguem fornecer todas as unidades.</p>	
Accionistas	“...esforços envidados pelos accionistas no sentido de melhorarem a conduta ética, social e/ou ambiental através do diálogo, de pressão, do apoio a uma gestão responsável e do voto nas assembleias gerais anuais.”	<p>A- Melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas;</p> <p>B- Disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível;</p> <p>C- Encorajar e incentivar a compra acções pelos funcionários;</p> <p>D- Desenvolver e construir relações sólidas com os accionistas;</p> <p>E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos;</p> <p>F- Implementar e desenvolver uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos;</p> <p>G- Tornar a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas;</p> <p>H- Implementar e desenvolver relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da</p>	<p>A) Conseguem melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos shareholders? Como? A empresa é de capital nacional, detida por 3 sócios. O investimento é feito com prazos de retorno.</p> <p>B) Conseguem disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível? Como? A nossa política financeira assenta na transparência absoluta. O grande objectivo é o reinvestimento. Temos mais de 20 hotéis espalhados por Portugal e Brasil. Como já referi, vamos abrir um hotel em Lagos e temos previsto outro em Coimbra assim como novas unidades no Brasil.</p> <p>C) Encorajam e incentivam a compra acções pelos funcionários? Como? Não.</p> <p>D) Desenvolvem e constroem relações sólidas com os accionistas? Como?</p>	1

		<p>situação da organização;</p> <p>I- Apresentar uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva;</p> <p>J- Abrir e desenvolver canais de comunicação com a comunidade financeira.</p>	<p>Claro.</p> <p>E) Implementam e desenvolvem políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos? De que forma? Como já disse a nossa política tem sido de reinvestimento contínuo</p> <p>F) Implementam e desenvolvem uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos; Como? Reinvestimento contínuo</p> <p>G) Tornam a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas? Como? Claro.</p> <p>H) Implementam e desenvolvem relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização? De que forma? O balanço analítico acontece mensalmente</p> <p>I) Apresentam uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva; Como? Contínuo reinvestimento, que é absolutamente transparente nos nossos relatórios anuais.</p> <p>J) Abrem e desenvolvem canais de comunicação com a comunidade financeira? Podem dar exemplos? Creio que já respondi a essa pergunta.</p>	
--	--	---	--	--

Quadro Análise de Conteúdo (G. Pestana)

CE e GI	Livro Verde	Scorecard Ético	Questionário G. Pestana (registo de termos, sinónimos, frases curtas)	P
<p>Cultura ética organizacional Missão/Finalidade organizacional</p>	<p>“...decidir numa base voluntária contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo...” “...Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.</p>	<p>A- Servir o cliente e contribuir para que os seus trabalhadores possuam uma elevada auto estima decorrente do seu trabalho e de pertencerem à organização. O propósito da organização, apesar de também ser o lucro para os seus accionistas ou donos, subordina-se igualmente à satisfação dos interesses dos seus mais directos GI, não subjugando os padrões éticos aos proveitos.</p> <p>B- A responsabilidade da organização inicia-se no cumprimento das disposições legais, na satisfação dos interesses dos seus accionistas ou donos, e na capacidade de actuar de uma forma responsável, proactiva e sustentável junto da comunidade onde esta inserida.</p> <p>C- Cumprir a lei como limite inferior do comportamento organizacional, a nível social, ambiental e empresarial, aceitando igualmente a necessidade de reflectir continuamente sobre o que deve ser feito para ter comportamentos eticamente irrepreensíveis e ser visto como uma entidade credível.</p> <p>D- Construção e disponibilização junto dos trabalhadores de um código de</p>	<p>A- Qual a Vossa Missão/Finalidade? A nossa missão está escrita, encontra-se no nosso site. No fundo é prestar um serviço hoteleiro ao maior número possível de pessoas, salvaguardando a qualidade e com um preço justo. Para isso é também importante que os nossos funcionários se sintam satisfeitos e realizados no seu trabalho.</p> <p>B- Até onde acredita que a Vossa responsabilidade chega? Somos pragmáticos. Há coisas que competem aos governos, outras que competem aos privados. Temos que ser rentáveis, mas também estamos cada vez mais inseridos em comunidades muito distintas umas das outras. O grupo Pestana está em países onde as pessoas vivem com rendimentos muito baixos, e compreendemos que podemos contribuir para melhorar a qualidade devida dessas pessoas, contribuindo ao mesmo tempo para melhorar a qualidade do destino, o que igualmente a médio e longo prazo nos beneficia, mesmo que possa em dado momento reduzir um pouco a nossa rentabilidade imediata.</p> <p>C- Quais são os princípios que se norteiam nas questões sociais, ambientais e empresariais? A melhoria do destino, como em Moçambique, em Bazaruto após o tufão. Contribuímos massivamente para a reconstrução de toda a zona envolvente ao nosso empreendimento, e neste momento as condições de vida são muito superiores ao que existia.</p> <p>D- Qual entende ser a Vossa contribuição mais importante? Além das questões relacionadas com a melhoria do destino, destacamos tudo o que envolve a manutenção e criação de</p>	<p>2</p>

		<p>ética assimilável, que responde aos valores e obrigações da organização e, com condições de ser cumprido por todos os que nela trabalham, assim como apresentar todos os anos um relatório de sustentabilidade disponível a todos os GI e que sirva como instrumento de trabalho para a realização dos objectivos organizacionais mais importantes, como o lucro, a manutenção e criação de emprego, o investimento em inovação...</p> <p>E- A responsabilidade da organização está assente na sua missão e declaração de valores, assim como no seu código de ética. Intervém de uma forma responsável e construtiva na resolução de problemas sociais sempre que lhe é solicitado, que acha que deve e tem condições de intervir e, que pode realmente ajudar e contribuir para a mudança.</p> <p>F- A organização procura ter essencialmente uma intervenção responsável, sustentável e construtiva. Não actua só para ter benefícios na sua imagem. Procura envolver os seus colaboradores e se possível a sociedade em geral, com iniciativas que tenham resultados a médio e longo prazo.</p>	<p>emprego. A este nível o trabalho do grupo é visível em vários países, preocupando-nos por de 2 em 2 anos realizarmos em todo o grupo inquéritos de medição do clima organizacional. Apesar de os colaboradores de uma maneira geral quererem ganhar mais, prezam muito a sustentabilidade do grupo e a capacidade que esse tem em lhes oferecer uma política forte de formação contínua, prémios de produtividade, que representam um vencimento por pessoa, médico gratuito e alimentação.</p> <p>E- De que forma distinguem a RS de actividades filantrópicas, mecenato, patrocínios, donativos, entre outros? A nossa política é não dar dinheiro para o boneco. Procuramos que aquilo que oferecemos seja bem aplicado, como por exemplo com a Orquestra do Algarve, com a Portinado, que este ano está a lutar pelo título de campeã nacional de pólo aquático. Procuramos construir parcerias e ajudar em instituições credíveis. Desta forma abrimos novas oportunidades de aproximação à sociedade.</p> <p>F- Existindo essa distinção, de que forma a implementam? Estamos sempre abertos a que nos contactem, a partir desse contacto iniciamos um processo de análise da forma como podemos colaborar e realizar essas parcerias.</p>	
Código de ética / Conduta	declaração formal de valores e práticas comerciais de uma empresa e, por	A- Uma organização ética é uma organização essencial para a satisfação	A- Do Vosso ponto de vista, o que entende por ética organizacional?	I

<p>organizacional</p>	<p>vezes, também dos seus fornecedores. Um código enuncia requisitos mínimos e constitui, simultaneamente, um compromisso solene da empresa para a sua observância e a exigência de que os seus contratantes, subcontratantes, fornecedores e concessionários os observem. Poderá tratar-se de um documento muito elaborado, que impõe uma conformidade com normas bem definidas e com um complicado mecanismo de aplicação.</p>	<p>das necessidades dos indivíduos, sendo o seu principal fundamento altruísta. Realizar a justiça nas organizações não apenas na perspectiva distributiva dos recursos disponíveis, mas também na prevenção dos fenómenos de exclusão, quer internos, quer externos. Manter canais abertos de comunicação e interacção com a sociedade e os seus grupos de referência. Procurar a melhor forma de realizar negócios, apesar de todas as tentações e pressões a que as organizações estão sujeitas, principalmente as que buscam o lucro, ou seja, uma organização deverá tentar realizar o princípio de “fazer bem enquanto pratica o bem”, tendo ainda em conta os interesses de todos os seus GI.</p> <p>B- Responsabilidade; coragem moral; lealdade interna e externa; sustentabilidade social e ambiental; inovação, pioneirismo, perfeição; compromisso com o bem comum; qualidade e segurança;</p> <p>C- Os valores surgem na fundação, e são solidificados e actualizados com o passar do tempo e sucesso da organização.</p> <p>D- Formação contínua na organização e fora da organização, com o apoio desta. Acesso fácil a documentos como</p>	<p>Aplicar os princípios morais até às últimas consequências. Só estamos em mercados e negócios em que o jogo é claro e moral. Se isso não estiver garantido preferimos recuar ou não avançar.</p> <p>B- Quais são os principais valores que defendem? Espírito de equipa, trabalho em equipa. Não cobrar aos nossos clientes acima do justo valor. Isto depois é transversal a toda a organização, assente no rigor e na seriedade do nosso trabalho.</p> <p>C- Como surgiram estes valores? Temos a vantagem de ainda sermos uma empresa de 1ª geração. Os valores pessoais do Dr. Dionísio Pestana estão muito presentes. Ele tem uma educação anglo-saxónica muito forte, e esses valores incorporaram-se muito bem no nosso grupo.</p> <p>D- Comunicam estes valores? A quem e como? Temos uma estrutura muito curta, muito achatada. Aqui dentro somos muito interdependentes. Funciona a 100% a meritocracia. O mérito compensa, com determinados critérios assentes nos resultados. Depois temos uma política muito forte de formação contínua dos nossos trabalhadores assente na academia pestana.</p> <p>E- Qual a política de implementação destes valores que defendem? Como eu já disse, através da meritocracia e do trabalho de formação contínua.</p> <p>F- Como é que asseguram que estes valores não colidem com os Vossos objectivos? Não colidem, pois no fundo os nossos orçamentos estão assentes nesta questão de meritocracia, traduzida nos nossos</p>
------------------------------	--	--	--

		<p>o código de ética e relatórios de sustentabilidade, quer a trabalhadores quer a outros GI.</p> <p>E- A tomada de decisão na organização é formulada, implementada e realizada à luz de um compromisso conjunto com preocupações éticas, sendo a estratégia de integridade desenvolvida e implementada ao longo de toda a organização, como cerne para o desenvolvimento estrutural, integrando os planos de formação, comunicação e compensação.</p>	<p>resultados enquanto empresa. E como a nossa estrutura é horizontal sentimos isso muito rapidamente.</p>	
<p>Relatório social / de sustentabilidade</p>	<p>“São também cada vez mais frequentes as iniciativas públicas de apoio à apresentação de relatórios de informação social e ambiental.</p> <p>“...Além disso, diversas organizações estão a elaborar normas para a contabilidade, os relatórios e as auditorias no domínio social. As abordagens são diversas - definiram-se de normas de procedimento ou de desempenho, voluntárias ou obrigatórias, gerais ou específicas...”</p> <p>“... Ao partilharem os seus conhecimentos e ao proporcionarem meios para o desenvolvimento de competências, as grandes empresas pioneiras poderão apoiar as PME neste domínio.”</p> <p>“...verificação por entidades</p>	<p>A- Sim.</p> <p>B- Relatório de sustentabilidade realizado com base na política de sustentabilidade, nos resultados do sistema de certificação, em qualidade, segurança, ambiente, higiene alimentar, responsabilidade social, e na comunicação e divulgação que se faz junto dos GI, e posteriores ações correctivas sempre que necessário.</p> <p>C- As opções realizadas ao nível da ética e da RS não têm carácter avulso e inconstante, mas fazem antes parte de um conjunto alargado de políticas e opções estratégicas e com influência nos resultados e na imagem da organização.</p> <p>D- A divulgação de relatórios de sustentabilidade junto dos mais diversos GI é uma parte fundamental</p>	<p>A- A Vossa organização elabora anualmente um relatório social, de sustentabilidade ou outro documento deste género?</p> <p>Não, ainda não, vai começar para o ano que vem. Implementámos um comité que vai desenvolver tudo isso.</p> <p>B- Se sim, como o elaboram e de que forma o analisam?</p> <p>C- Os seus resultados costumam ter implicações nas opções estratégicas da Vossa organização?</p> <p>D- Este documento é divulgado?</p>	<p>-1</p>

	independentes da informação publicada...”	da estratégia de comunicação e da política de transparência organizacional.		
Comunidade	<p>“...integração adequada da empresa na respectiva envolvente local, seja na Europa ou a nível internacional.</p> <p>“...contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. ... têm um interesse directo na disponibilidade local das competências que requerem. ... as PME angariam também a maior parte dos seus clientes na área envolvente. A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são factores que influenciam a competitividade”.</p> <p>“...apostam num ambiente limpo para a sua produção ou prestação de serviços - ar ou água limpos ou ainda redes rodoviárias descongestionadas. Pode também existir uma relação entre o meio físico local e a capacidade de uma empresa para atrair trabalhadores para a sua zona de implantação.</p> <p>“...as empresas mais sensíveis às questões ambientais encontram-se duplamente envolvidas na educação ambiental da comunidade”.</p> <p>“...oferta de espaços adicionais de formação, o apoio de acções de</p>	<p>A- Distribuir e aplicar generosos donativos financeiros;</p> <p>B- Inovar em termos de contribuições;</p> <p>C- Apoio à educação e a programas de formação profissional;</p> <p>D- Envolvimento directo em projectos e empreendimentos comunitários, quer sejam locais ou de âmbito nacional e internacional;</p> <p>E- Implementar e desenvolver programas de voluntariado em favor da comunidade;</p> <p>F- Implementar e desenvolver campanhas a favor de mudanças na protecção do ambiente, em melhorias da performance ambiental e, no desenvolvimento da sociedade;</p> <p>G- Apoiar os empregados em actividades filantrópicas;</p> <p>H- Divulgação da sua performance social e ambiental.</p>	<p>A- Tendo em conta a comunidade em que o Vosso Hotel está inserido, de que forma têm conhecimento e avaliam as suas necessidades?</p> <p>Como já referi anteriormente somos bastante selectivos com os projectos que apoiamos, mas também estamos sempre de portas abertas, e as pessoas vêm ter connosco. Além dos projectos que já referi, colaboramos muito com escolas, através de estágios, visitas aos nossos hotéis... Além disso, sempre que renovamos um hotel, o mobiliário e outros bens que já não interessam mas que estão ainda em condições é oferecido a instituições que o reaproveitam.</p> <p>B- De acordo com esse conhecimento e avaliação, como tem sido a Vossa resposta?</p> <p>Consideramo-la muito positiva. Dou o exemplo dos estagiários. Uma boa parte dos nossos novos colaboradores são recrutados via estágio.</p> <p>C- Indique por favor alguns projectos em que já participaram.</p> <p>Creio que este exemplo da Madeira é muito interessante. Pedimos aos nossos clientes que deixem algum dinheiro para projectos com crianças pobres. O projecto é totalmente nosso, e tem o nome de “Criar”. Pretende desenvolver nestas crianças o gosto pela arte, assim como as suas aptidões artísticas. Mais uma vez a questão da aprendizagem é para nós fundamental. Também em Lagoa, no Algarve disponibilizamos um professor de Golfe para que gratuitamente, e uma vez por semana ensine este desporto a crianças do conselho.</p>	1

	<p>promoção ambiental, o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, a disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, o patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para acções de caridade”.</p> <p>“...estabelecimento de relações positivas com a comunidade local e a consequente acumulação de capital social é de particular importância para as empresas que vêm do exterior...”</p>			
Ambiente	<p>“Regra geral, uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental.”</p> <p>“...realizar investimentos vantajosos tanto para elas (empresas) como para o ambiente...”</p> <p>“... as empresas instaurarem, de forma localizada ou em toda a sua estrutura, sistemas de ecogestão e auditoria para promover uma melhoria contínua do respectivo desempenho em termos ecológicos. A declaração ambiental é pública e é validada por instâncias de verificação acreditadas...”</p> <p>“...melhor desempenho ambiental ao longo da sua cadeia de produção e recorrer mais amplamente aos instrumentos europeus e</p>	<p>A- Implementar e desenvolver políticas ambientais ao nível da gestão e da organização;</p> <p>B- Implementar e desenvolver políticas de aplicação de práticas de reciclagem, redução e reutilização de materiais (3R’s);</p> <p>C- Monitorizar, minimizar e responsabilizar-se pela poluição libertada no meio ambiente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver a gestão de resíduos;</p> <p>E- Implementar e desenvolver sistemas de conservação da energia;</p> <p>F- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de emergências ambientais;</p> <p>G- Implementar e desenvolver sistemas de comunicação com o público sobre questões ambientais;</p> <p>H- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de produtos;</p>	<p>A- Do ponto de vista organizacional, como caracteriza a Vossa política ambiental?</p> <p>Em primeiro lugar defendemos esta ideia: vamos estar no mercado durante bastante tempo, por isso o ambiente é uma prioridade. Participamos em projectos de reflorestação, procuramos que os campos de golfe sejam sustentáveis por exemplo no consumo de água. Colaboramos com as escolas em projectos de educação ambiental.</p> <p>B- Quais são as Vossas principais preocupações ambientais?</p> <p>No Algarve preocupam-me muito as questões do consumo de água. Criámos a primeira central dessalinizadora, aqui em Alvor, e que representou um investimento colossal. Nos campos de Golfe de Lagoa temos um protocolo com as águas do Algarve para que a estação de tratamento de águas residuais da Bela Vista forneça a água para rega. Além das questões de poupança de água e aproveitamento sustentável deste recurso, monitorizamos o consumo energético, intervindo sempre que possível para reduzirmos os nossos indicadores de consumo. Estamos igualmente a desenvolver um projecto para o aproveitamento do gás natural para a</p>	

	<p>internacionais de gestão e relativos a produtos. O investimento e as actividades das empresas em países terceiros são passíveis de produzir efeitos directos no desenvolvimento económico e social desses países.</p>	<p>I- Implementar e desenvolver requisitos ambientais para fornecedores; J- Implementar e desenvolver sistemas de auditorias ambientais;</p>	<p>produção de energia eléctrica.</p> <p>C- Quais são as Vossas principais mais-valias ambientais? Como já referi anteriormente: consumos de água e energéticos, educação ambiental. Neste âmbito, recebemos recentemente o primeiro prémio para a sustentabilidade ambiental atribuído pelo Turismo de Portugal ao projecto de dessalinização de Alvor como uma prática ambiental pioneira em Portugal, que transforma a água do mar em água potável para a rega de jardins, lavandarias, piscinas e lacagens de terraços das unidades hoteleiras pestana na região algarvia. O grupo complementa esta boa prática com campanhas de redução de consumo de água junto dos clientes.</p> <p>D- O que distingue, do ponto de vista ambiental, a Vossa organização das demais? As questões da água e da redução dos consumos energéticos, procurando sempre encontrar novas soluções.</p> <p>E- Têm mecanismos de monitorização do retorno do investimento no ambiente? Sim, como já foi referido. Nos campos de Golfe possuímos uma certificação ambiental. Nos hotéis não.</p> <p>F- Que resultados têm tido? Os resultados são bons, mas nunca estamos satisfeitos, por isso procuramos encontrar novas soluções. A tecnologia está também continuamente em inovação, cabe-nos acompanhar essa tendência e encontrar novas oportunidades.</p> <p>G- De que forma avaliam as Vossas necessidades ambientais e da comunidade envolvente? Avaliamos internamente, e os instrumentos, como já foi referido, são essencialmente internos.</p>	
--	--	---	---	--

			<p>H- De que forma avaliam a Vossa qualidade ambiental, e que instrumentos utilizam?</p> <p>Avaliamos internamente, e os instrumentos, como já foi referido, são essencialmente internos. No entanto temos entidades externas que acompanham o nosso trabalho, como foi o caso do Instituto do Turismo.</p>	
Trabalhadores	<p>Um dos maiores desafios que actualmente se coloca às empresas reside em atrair trabalhadores qualificados...aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. A gestão adequada da situação, bem como o acompanhamento activo, de trabalhadores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão resultaram também numa redução de despesas.”</p> <p>“...práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias, ...a contratação de pessoas provenientes de minorias</p>	<p>A- Implementar e desenvolver sistemas remuneratórios justos;</p> <p>B- Implementar e desenvolver sistemas bidireccionais de comunicação e avaliação eficazes;</p> <p>C- Implementar oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem;</p> <p>D- Implementar e desenvolver um trabalho realizador e motivante;</p> <p>E- Implementar e desenvolver um ambiente de trabalho seguro e saudável;</p> <p>F- Implementar e desenvolver uma política igualitária de oportunidades de emprego, carreira e remunerações;</p> <p>G- Implementar e desenvolver uma política de segurança, higiene e saúde no emprego;</p> <p>H- Implementar e desenvolver uma liderança competente;</p> <p>I- Implementar e desenvolver internamente um espírito de comunidade e de missão social.</p>	<p>A- De que forma avalia a Vossa política remuneratória e de gestão de carreiras?</p> <p>A base com já disse anteriormente é o mérito. Pagamos consoante o mérito. Todos os nossos trabalhadores têm possibilidade de ganhar prémios anuais, com informação periódica sobre os seus resultados. Trabalhamos sobre três indicadores: resultados; avaliação dos clientes; avaliação do superior hierárquico. O prémio anual depende directamente da avaliação dos resultados destes três indicadores. Em anos razoáveis 70% a 80% das pessoas têm prémios.</p> <p>B- Quais os critérios de recrutamento e selecção que seguem?</p> <p>Está bastante descentralizado, mas essencialmente, e como já referi anteriormente, cumprir com os requisitos inerentes à sua função e ter possibilidade de crescimento dentro do grupo. Diferenciamos dois tipos de recrutamento, o sazonal e o recrutamento para a carreira. Mas é ponto assente que todos terão um curso Pestana.</p> <p>C- Do ponto de vista dos Vossos trabalhadores, qual pensa ser a imagem que têm da organização em que trabalham?</p> <p>Tendo em conta aquilo que são os resultados dos inquéritos de clima organizacional, realizados por empresas exteriores, a imagem que os nossos trabalhadores têm do grupo é boa.</p> <p>D- Como descreveria a política de comunicação interna do</p>	

	<p>étnicas, trabalhadores mais idosos, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho.”</p> <p>...aprendizagem ao longo da vida... através de parcerias estreitas com agentes locais responsáveis pela concepção de programas de educação e formação...”</p> <p>“...apoiam a transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho... criação de um meio que incentiva a aprendizagem ao longo da vida por parte de todos os trabalhadores...”</p> <p>“...preocupação com a saúde e segurança no trabalho ou com as qualidades dos produtos e serviços, ...quantificação, documentação e comunicação dessas qualidades no material ... programas de certificação e de rotulagem existentes para produtos e equipamento ... programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação centrados essencialmente na saúde e segurança no trabalho.”</p>		<p>Vosso Hotel?</p> <p>Há já bastante tempo que publicamos o “pesta inside” e o “pesta news”, assim como uma publicação reservada para o nosso negócio das pousadas. Todos os trabalhadores recebem estas publicações internamente. Temos responsáveis pela comunicação interna, e um encontro de quadros anual, a que chamamos de “reunião anual pesta”. Como já referi anteriormente a estrutura é bastante achatada, pelo que privilegiamos o contacto pessoal, as reuniões de equipa são muito incentivadas, no Brasil instituíram o bate papo com o Gerente.</p> <p>E- Qual o investimento na formação e qualificação dos trabalhadores do Vosso Hotel? Entende que este investimento é suficiente e competitivo com o de outras unidades? Porque?</p> <p>O investimento em formação é bastante significativo, fazemos um orçamento anual por funcionário, que entra nos custos de exploração. Todos os anos fazemos um inquérito de necessidades de formação, que procuramos estar o mais actualizado possível. Intervimos a este nível de uma forma muito proactiva.</p> <p>F- Qual a situação do Vosso Hotel em termos de SHST?</p> <p>Fazemos muitos cursos, que aliás são participados. Temos a nossa academia Pestana, que funciona muito bem, e está bastante descentralizada.</p> <p>G- Qual a Vossa posição perante as questões da igualdade de oportunidades dos trabalhadores?</p> <p>Temos uma igualdade absoluta entre todos os trabalhadores, como já referi anteriormente a nossa base de trabalho e progressão dentro do grupo é o mérito.</p> <p>H- Como classificaria o Vosso trabalho de gestão de forma a incutir valores éticos no trabalho e de responsabilidade social?</p>	
--	--	--	---	--

			Está assente no trabalho de formação contínua da Academia Pestana, assim como na nossa estrutura achatada.	
Cientes	<p>“Como parte da sua responsabilidade social, as sociedades devem procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam. Das empresas que constroem relações duradouras com os clientes e que, para isso, centram toda a sua organização em compreender as expectativas e necessidades dos clientes e em corresponder-lhes com superior qualidade, segurança, fiabilidade e serviço é legítimo esperar que obtenham lucros mais elevados. A aplicação do princípio de um design para todos (tornar os produtos e serviços utilizáveis pelo máximo número de pessoas possível, designadamente por consumidores portadores de deficiência) constitui outro exemplo importante da responsabilidade social das empresas.”</p>	<p>A- Implementar e desenvolver programas de controlo e dinamização da qualidade;</p> <p>B- Valorizar o dinheiro dispendido pelos clientes;</p> <p>C- Implementar programas de promoção credíveis de produtos e serviços;</p> <p>D- Implementar e desenvolver programas líderes em inovação e investigação de novos produtos e serviços;</p> <p>E- Implementar e desenvolver programas para a utilização eficaz, sustentável e reduzida de embalagens;</p> <p>F- Responder com rapidez, eficácia e educação a sugestões, críticas e comentários por parte de clientes;</p> <p>G- Implementar e desenvolver um sistema de dialogo construtivo com os clientes;</p> <p>H- Implementar e desenvolver programas para o desenvolvimento de produtos e serviços consecutivamente mais seguros para o ambiente, para os clientes e possíveis utilizadores;</p>	<p>A- Como descreve a Vossa relação com os clientes?</p> <p>O cliente vem essencialmente para passar férias, para descansar, jogar golfe, adquirir uma propriedade, um time-sharing e, procuramos que regresse. O nosso objectivo é estabelecer uma relação de longo prazo.</p> <p>B- Como pensa que os clientes Vos avaliam?</p> <p>Avaliam-nos bem porque reconhecem que cobramos um preço justo, tendo em conta o serviço que prestamos.</p> <p>C- Qual a Vossa política de qualidade e inovação?</p> <p>Acima de tudo não cobramos mais por ter um serviço e produtos de qualidade e inovadores. O time-sharing é um exemplo deste espírito. Fomos os primeiros em Portugal e somos em termos de resultados os terceiros na Europa. Melhorámos continuamente a oferta em time-sharing e actualmente continua a ser uma oferta muito importante do grupo. 50% das nossas vendas estão relacionadas com clientes repetentes, que voltam porque se sentem bem connosco. Também posso referir o exemplo da central dessalinizadora, assim como termos sido a primeira empresa que em Portugal ligou a hotelaria à construção e exploração de campos de golfe.</p> <p>D- Como classificaria a Vossa política de comunicação e publicidade? Porquê?</p> <p>Numa palavra, transparente. Quando dizemos que o preço é justo tendo em conta a qualidade oferecida, é porque o é.</p> <p>E- Na relação com os Vosso clientes, como garantem que exista transparência, respostas a dúvidas e queixas, sensibilização para questões ambientais, entre outras? Considera a situação satisfatória?</p>	2

			<p>Como já respondi, garantimos através da auscultação contínua e da intervenção imediata. Temos um sistema electrónico de recolha de comentários dos clientes, o "Guest Comments Online", da responsabilidade de uma empresa norte-americana, a LRA, e onde é visível a importância de termos uma atitude proactiva no desempenho das nossas funções.</p> <p>F- É importante para a organização apresentar aos clientes um serviço e produtos ambientalmente e socialmente responsáveis? Se sim, como o conseguem? Sim, e essencialmente através da inovação e melhora contínua</p>	
Fornecedores	<p>“Ao trabalharem estreitamente com outros parceiros comerciais, as empresas têm a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações, bem como de aumentar a qualidade. ... observar as disposições pertinentes a nível nacional e da UE em matéria de concorrência...”</p> <p>...promoção do espírito empresarial na sua área de implantação, de que são exemplo os planos de acompanhamento de grandes empresas para outras em fase de arranque e PME ...investimento em capitais de risco ... propiciar o desenvolvimento de novas empresas inovadoras.”</p>	<p>A- Desenvolver uma relação a longo prazo com os seus fornecedores; B- Apresentar expectativas claras e credíveis; C- Pagar facturas de acordo com o estabelecido e assinado previamente; D- Implementar e desenvolver um sistema credível de regulação de conflitos e disputas; E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos que previnam as compras excessivas; F- Encorajar a apresentação por parte dos fornecedores de produtos e soluções inovadoras; G- Contribuir para que os fornecedores melhorem a sua performance social e ambiental e, incluir essa melhoria como critério de selecção para novos fornecedores; H- Utilizar o maior número possível de fornecedores locais, mas sem prescindir do rigor necessário na sua selecção; I- Implementar e desenvolver práticas</p>	<p>A- É importante para a organização manter uma relação estável com os seus fornecedores? Se sim, porquê e como o conseguem? Não mudamos muito de fornecedores, procuramos ter acordos por 2 ou 3 anos para todo o grupo. Por exemplo, todos os nossos hotéis foram construídos pela Soares da Costa, mas este ano surgiu uma oportunidade com a Bemposta, empresa de construção aqui de Portimão e não fechámos a porta, são eles que vão construir o Pestana Mar.</p> <p>B- Considera as Vossas expectativas perante os fornecedores realizadas? Porquê? Sim, se isso não acontecer não continuarão a ser nossos fornecedores.</p> <p>C- Como resolvem os conflitos com os Vossos fornecedores? Temos muito poucos conflitos, quando existem mudamos de fornecedores.</p> <p>D- Conseguem ter uma política de antecipação e prospecção fiável perante os fornecedores existentes no mercado? Como ou porquê? Temos o hábito de 3 em 3 anos irmos ao mercado.</p>	1

		<p>que melhorem as relações com os fornecedores locais e aproveitamento das suas capacidades e competências;</p>	<p>E- É importante e conseguem encorajar os Vossos fornecedores a apresentarem produtos e serviços inovadores, competitivos e seguros tanto do ponto de vista ambiental como social? Como? Normalmente estamos um pouco à frente, mesmo dos nossos fornecedores. Mas sim, creio que colaboramos.</p> <p>F- É um factor de escolha de fornecedores? Sim, claro.</p> <p>G- Dão-lhes assistência nesse sentido? Se sim, como? Sempre que podemos ou nos é solicitado.</p> <p>H- Como conseguem garantir que os produtos e serviços que adquirem são de qualidade? Monitorizamos constantemente, e estamos muito atentos ao que os nossos clientes nos dizem, através do sistema “Guest Comments Online”.</p> <p>I- Dão prioridade aos fornecedores locais quando estes existem? Porquê? Sim, dependendo da qualidade, da quantidade e do preço. Muitas vezes é uma questão de oportunidade, como foi o caso da empresa Bemposta.</p>	
Accionistas	<p>“...esforços envidados pelos accionistas no sentido de melhorarem a conduta ética, social e/ou ambiental através do diálogo, de pressão, do apoio a uma gestão responsável e do voto nas assembleias gerais anuais.”</p>	<p>A- Melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas; B- Disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível; C- Encorajar e incentivar a compra acções pelos funcionários; D- Desenvolver e construir relações sólidas com os accionistas; E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos claros em relação ao</p>	<p>A- Conseguem melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos shareholders? Como? O grupo Pestana pertence a 100% ao Dr. Dionísio Pestana, pelo que ele está a 100% a par do que se passa no grupo. Para isso conta com um conjunto de administradores com quem trabalha bastante e uma estrutura organizacional muito achatada.</p> <p>B- Conseguem disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível? Como? Apesar de não estarmos cotados em bolsa, todos os nossos resultados operacionais são conhecidos quer dentro do grupo,</p>	I

		<p>pagamento e distribuição de dividendos;</p> <p>F- Implementar e desenvolver uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos;</p> <p>G- Tornar a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas;</p> <p>H- Implementar e desenvolver relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização;</p> <p>I- Apresentar uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva;</p> <p>J- Abrir e desenvolver canais de comunicação com a comunidade financeira.</p>	<p>quer externamente. Não se esqueça que os nossos colaboradores têm acesso a prémios anuais dependentes da performance do grupo. E nós cumprimos escrupulosamente esse compromisso.</p> <p>C- Encorajam e incentivam a compra acções pelos funcionários? Como? Não</p> <p>D- Desenvolvem e constroem relações sólidas com os accionistas? Como? Não estamos cotados em bolsa.</p> <p>E- Implementam e desenvolvem políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos? De que forma? Não estamos cotados em bolsa.</p> <p>F- Implementam e desenvolvem uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos; Como? Sim, claro, só assim podemos inaugurar novos empreendimentos, investir em tecnologias como a central de dessalinização, em formação continua dos nossos colaboradores, pagar a uma boa parte deles prémios anuais...</p> <p>G- Tornam a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas? Como? A nossa estrutura é como já aqui foi referido por mim, achatada.</p> <p>H- Implementam e desenvolvem relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização? De que forma? O balanço analítico acontece mensalmente, assim como balanços de outras áreas de interesse para a nossa actividade.</p>
--	--	--	---

			<p>I- Apresentam uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva; Como? Contínuo investimento, que é absolutamente transparente nos nossos relatórios anuais.</p> <p>J- Abrem e desenvolvem canais de comunicação com a comunidade financeira? Podem dar exemplos? Não estamos cotados em bolsa, mas os nossos resultados de cada ano estão disponíveis a quem os quiser consultar.</p>	
--	--	--	--	--

Quadro Análise de Conteúdo (GH. CS)

CE e GI	Livro Verde	Scorecard Ético	Questionário G. CS (registo de termos, sinónimos, frases curtas)	P
<p>Cultura ética organizacional Missão/Finalidade organizacional</p>	<p>“...decidir numa base voluntária contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo...” “...Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.</p>	<p>A- Servir o cliente e contribuir para que os seus trabalhadores possuam uma elevada auto estima decorrente do seu trabalho e de pertencerem à organização. O propósito da organização, apesar de também ser o lucro para os seus accionistas ou donos, subordina-se igualmente à satisfação dos interesses dos seus mais directos GI, não subjugando os padrões éticos aos proveitos.</p> <p>B- A responsabilidade da organização inicia-se no cumprimento das disposições legais, na satisfação dos interesses dos seus accionistas ou donos, e na capacidade de actuar de uma forma responsável, proactiva e sustentável junto da comunidade onde esta inserida.</p> <p>C- Cumprir a lei como limite inferior do comportamento organizacional, a nível social, ambiental e empresarial, aceitando igualmente a necessidade de reflectir continuamente sobre o que deve ser feito para ter comportamentos eticamente irrepreensíveis e ser visto como uma entidade credível.</p> <p>D- Construção e disponibilização junto dos trabalhadores de um código de</p>	<p>A- Qual a Vossa Missão/Finalidade?</p> <p>Temos várias missões: rentabilizar o investimento com retorno ao accionista; satisfação dos clientes; Satisfação dos colaboradores. Estes são os nossos 3 pilares, e que entendemos estarem interligados. A longo prazo, pretendemos crescer de uma forma sustentada, e ajudar o próprio grupo a crescer.</p> <p>B- Até onde acredita que a Vossa responsabilidade chega?</p> <p>Na nossa opinião o limite mínimo é a lei. O limite superior é ultrapassar as expectativas do cliente, razão da nossa existência. Ou seja, a nossa responsabilidade está concentrada no cliente e no processo de superar as expectativas que deposita em nós. Só dessa forma o hotel será rentável, poderemos manter os nossos colaboradores, corresponder aos compromissos com fornecedores, com a sociedade, com o accionista.</p> <p>C- Quais são os princípios em que se norteiam nas questões sociais, ambientais e empresariais?</p> <p>O hotel tem cerca de 3 anos de funcionamento. Temos a esse nível ainda bastante trabalho a desenvolver, apesar de estarmos a caminhar para a médio prazo termos uma gestão sustentada a nível ambiental, de qualidade e de SHST. O objectivo é que tudo isto funcione de forma integrada. Ao nível social, apesar de nos preocuparmos com as condições de trabalho dos nossos trabalhadores, não estendemos ainda essa preocupação para a sociedade em que estamos integrados. Tentámos minimizar o impacto que esta estrutura teve neste local, melhorando a via de acesso à praia e mantendo uma zona ajardinada superior ao espaço ocupado pelo edifício.</p>	<p>1</p>

		<p>ética assimilável, que responde aos valores e obrigações da organização e, com condições de ser cumprido por todos os que nela trabalham, assim como apresentar todos os anos um relatório de sustentabilidade disponível a todos os GI e que sirva como instrumento de trabalho para a realização dos objectivos organizacionais mais importantes, como o lucro, a manutenção e criação de emprego, o investimento em inovação...</p> <p>E- A responsabilidade da organização está assente na sua missão e declaração de valores, assim como no seu código de ética. Intervém de uma forma responsável e construtiva na resolução de problemas sociais sempre que lhe é solicitado, que acha que deve e tem condições de intervir e, que pode realmente ajudar e contribuir para a mudança.</p> <p>F- A organização procura ter essencialmente uma intervenção responsável, sustentável e construtiva. Não actua só para ter benefícios na sua imagem. Procura envolver os seus colaboradores e se possível a sociedade em geral, com iniciativas que tenham resultados a médio e longo prazo.</p>	<p>Consideramos fundamental e um contributo importante para esta zona praticar uma política de emprego sustentada e que mantenha durante todo o ano cerca de 120 postos de trabalho, independentemente de estarmos em época baixa ou não.</p> <p>D- Qual entende ser a Vossa contribuição mais importante?</p> <p>Saliento o esforço realizado ao nível do emprego, assim como do nosso esforço na formação contínua de todos os trabalhadores, orientada para a prestação de um serviço de excelência, que projecta também uma imagem positiva do Algarve enquanto destino turístico de qualidade</p> <p>E- De que forma distinguem a RS de actividades filantrópicas, mecenato, patrocínios, donativos, entre outros?</p> <p>Devido a estarmos no 3º ano de operação, não possuímos excedentes financeiros para disponibilizar para esse tipo de actividades. Por outro lado, não distingo esse tipo de actividades, na minha opinião são equivalentes.</p> <p>F- Existindo essa distinção, de que forma a implementam?</p> <p>Está respondido na pergunta anterior.</p>	
Código de ética / Conduta	declaração formal de valores e práticas comerciais de uma empresa e, por	A- Uma organização ética é uma organização essencial para a satisfação	A- Do Vosso ponto de vista, o que entende por ética organizacional?	-1

<p>organizacional</p>	<p>vezes, também dos seus fornecedores. Um código enuncia requisitos mínimos e constitui, simultaneamente, um compromisso solene da empresa para a sua observância e a exigência de que os seus contratantes, subcontratantes, fornecedores e concessionários os observem. Poderá tratar-se de um documento muito elaborado, que impõe uma conformidade com normas bem definidas e com um complicado mecanismo de aplicação.</p>	<p>das necessidades dos indivíduos, sendo o seu principal fundamento altruísta. Realizar a justiça nas organizações não apenas na perspectiva distributiva dos recursos disponíveis, mas também na prevenção dos fenómenos de exclusão, quer internos, quer externos. Manter canais abertos de comunicação e interacção com a sociedade e os seus grupos de referência. Procurar a melhor forma de realizar negócios, apesar de todas as tentações e pressões a que as organizações estão sujeitas, principalmente as que buscam o lucro, ou seja, uma organização deverá tentar realizar o princípio de “fazer bem enquanto pratica o bem”, tendo ainda em conta os interesses de todos os seus GI.</p> <p>B- Responsabilidade; coragem moral; lealdade interna e externa; sustentabilidade social e ambiental; inovação, pioneirismo, perfeição; compromisso com o bem comum; qualidade, segurança...;</p> <p>C- Os valores surgem na fundação, e são solidificados e actualizados com o passar do tempo e sucesso da organização.</p> <p>D- Formação contínua na organização e fora da organização, com o apoio desta. Acesso fácil a documentos como</p>	<p>São conjunto de regras e valores, normas pelas quais a organização se rege e tenta cumprir. São as regras que utiliza para cumprir os seus objectivos.</p> <p>B- Quais são os principais valores que o defendem? Como já disse, temos 3 anos de operação, existem valores que ainda estamos a tentar solidificar. O caminho ainda é longo apesar de estarmos a progredir. Ainda não colocámos os valores no papel. Estamos a passar de uma fase de transição, de um grupo meramente imobiliário, para um grupo com um forte pendor hoteleiro.</p> <p>C- Como surgiram estes valores? Se surgirem vão resultar do trabalho do conjunto da organização. A Administração vai ser essencial, mas o processo vai ser participado e interactivo, que se irá desenvolver a médio prazo.</p> <p>D- Comunicam estes valores? A quem e como? Todos os dias os debatemos.</p> <p>E- Qual a política de implementação destes valores que defendem? A ideia, como já disse, é chegarmos a eles a médio e longo prazo.</p> <p>F- Como é que asseguram que estes valores não colidem com os Vossos objectivos? Apesar de ainda não estarem assumidos e definidos de uma forma muito clara, o debate e participação de todos vai ser importante. Os valores não poderão no entanto colidir com os objectivos e sustentabilidade do hotel e do grupo em que está inserido. Têm de favorecer as respostas a um mercado muito agressivo e instável.</p>
------------------------------	--	--	---

		<p>o código de ética e relatórios de sustentabilidade, quer a trabalhadores quer a outros GI.</p> <p>E- A tomada de decisão na organização é formulada, implementada e realizada à luz de um compromisso conjunto com preocupações éticas, sendo a estratégia de integridade desenvolvida e implementada ao longo de toda a organização, como cerne para o desenvolvimento estrutural, integrando os planos de formação, comunicação e compensação.</p>		
Relatório social / de sustentabilidade	<p>“São também cada vez mais frequentes as iniciativas públicas de apoio à apresentação de relatórios de informação social e ambiental.</p> <p>“...Além disso, diversas organizações estão a elaborar normas para a contabilidade, os relatórios e as auditorias no domínio social. As abordagens são diversas - definiram-se de normas de procedimento ou de desempenho, voluntárias ou obrigatórias, gerais ou específicas...”</p> <p>“... Ao partilharem os seus conhecimentos e ao proporcionarem meios para o desenvolvimento de competências, as grandes empresas pioneiras poderão apoiar as PME neste domínio.”</p> <p>“...verificação por entidades</p>	<p>A- Sim.</p> <p>B- Relatório de sustentabilidade realizado com base na política de sustentabilidade, nos resultados do sistema de certificação, em qualidade, segurança, ambiente, higiene alimentar, responsabilidade social, e na comunicação e divulgação que se faz junto dos GI, e posteriores acções correctivas sempre que necessário.</p> <p>C- As opções realizadas ao nível da ética e da RS não têm carácter avulso e inconstante, mas fazem antes parte de um conjunto alargado de políticas e opções estratégicas e com influência nos resultados e na imagem da organização.</p> <p>D- A divulgação de relatórios de sustentabilidade junto dos mais diversos GI é uma parte fundamental</p>	<p>A- A Vossa organização elabora anualmente um relatório social, de sustentabilidade ou outro documento deste género? Não, não o fazemos.</p> <p>B- Se sim, como o elaboram e de que forma o analisam?</p> <p>C- Os seus resultados costumam ter implicações nas opções estratégicas da Vossa organização?</p> <p>D- Este documento é divulgado?</p>	-2

	independentes da informação publicada...”	da estratégia de comunicação e da política de transparência organizacional.		
Comunidade	<p>“...integração adequada da empresa na respectiva envolvente local, seja na Europa ou a nível internacional.</p> <p>“...contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. ... têm um interesse directo na disponibilidade local das competências que requerem. ... as PME angariam também a maior parte dos seus clientes na área envolvente. A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são factores que influenciam a competitividade”.</p> <p>“...apostam num ambiente limpo para a sua produção ou prestação de serviços - ar ou água limpos ou ainda redes rodoviárias des congestionadas. Pode também existir uma relação entre o meio físico local e a capacidade de uma empresa para atrair trabalhadores para a sua zona de implantação.</p> <p>“...as empresas mais sensíveis às questões ambientais encontram-se duplamente envolvidas na educação ambiental da comunidade”.</p> <p>“...oferta de espaços adicionais de formação, o apoio de acções de promoção ambiental, o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, a</p>	<p>A- Distribuir e aplicar generosos donativos financeiros;</p> <p>B- Inovar em termos de contribuições;</p> <p>C- Apoio à educação e a programas de formação profissional;</p> <p>D- Envolvimento directo em projectos e empreendimentos comunitários, quer sejam locais ou de âmbito nacional e internacional;</p> <p>E- Implementar e desenvolver programas de voluntariado em favor da comunidade;</p> <p>F- Implementar e desenvolver campanhas a favor de mudanças na protecção do ambiente, em melhorias da performance ambiental e, no desenvolvimento da sociedade;</p> <p>G- Apoiar os empregados em actividades filantrópicas;</p> <p>H- Divulgação da sua performance social e ambiental.</p>	<p>A- Tendo em conta a comunidade em que o Vosso Hotel está inserido, de que forma têm conhecimento e avaliam as suas necessidades?</p> <p>O grupo comprometeu-se recentemente com o apoio na criação de um centro de apoio a idosos em no concelho de Albufeira, mas nada ainda está concretizado.</p> <p>B- De acordo com esse conhecimento e avaliação, como tem sido a Vossa resposta?</p> <p>Creio que a podemos centrar na importância que temos dado ao emprego.</p> <p>C- Indique por favor alguns projectos em que já participaram.</p> <p>Temos também colaborado com os bombeiros de Albufeira</p>	1

	<p>disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, o patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para acções de caridade”.</p> <p>“...estabelecimento de relações positivas com a comunidade local e a consequente acumulação de capital social é de particular importância para as empresas que vêm do exterior...”</p>			
Ambiente	<p>“Regra geral, uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental.”</p> <p>“...realizar investimentos vantajosos tanto para elas (empresas) como para o ambiente...”</p> <p>“... as empresas instaurarem, de forma localizada ou em toda a sua estrutura, sistemas de ecogestão e auditoria para promover uma melhoria contínua do respectivo desempenho em termos ecológicos. A declaração ambiental é pública e é validada por instâncias de verificação acreditadas...”</p> <p>“...melhor desempenho ambiental ao longo da sua cadeia de produção e recorrer mais amplamente aos instrumentos europeus e internacionais de gestão e relativos a produtos. O investimento e as actividades das empresas em países terceiros são passíveis de produzir efeitos directos no desenvolvimento económico e</p>	<p>A- Implementar e desenvolver políticas ambientais ao nível da gestão e da organização;</p> <p>B- Implementar e desenvolver políticas de aplicação de práticas de reciclagem, redução e reutilização de materiais (3R's);</p> <p>C- Monitorizar, minimizar e responsabilizar-se pela poluição libertada no meio ambiente;</p> <p>D- Implementar e desenvolver a gestão de resíduos;</p> <p>E- Implementar e desenvolver sistemas de conservação da energia;</p> <p>F- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de emergências ambientais;</p> <p>G- Implementar e desenvolver sistemas de comunicação com o público sobre questões ambientais;</p> <p>H- Implementar e desenvolver sistemas de gestão de produtos;</p> <p>I- Implementar e desenvolver requisitos ambientais para fornecedores;</p> <p>J- Implementar e desenvolver sistemas</p>	<p>A- Do ponto de vista organizacional, como caracteriza a Vossa política ambiental?</p> <p>Em primeiro lugar defendemos esta ideia: vamos estar no mercado durante bastante tempo, por isso o ambiente é uma prioridade. Dentro do quadro não escrito preocupamo-nos em minimizar os impactos negativos no ambiente, no sentido de reduzir o consumo de recursos como a água e a energia. Esperamos pela certificação ambiental, para que esta política passe a estar escrita.</p> <p>B- Quais são as Vossas principais preocupações ambientais?</p> <p>Preocupamo-nos essencialmente em reduzir os nossos consumos, quer ao nível da água, quer ao nível energético, assim como minimizar os impactos que esta estrutura tenha, por exemplo com uma ampla área ajardinada, onde acabamos por ter algumas espécies autóctones, que consomem menos água e têm menor impacto na paisagem. Em termos da praia São Rafael, da qual somos concessionários, orgulhamo-nos da bandeira azul que ostenta, e a qual queremos manter por muito tempo. É uma praia classificada como sendo das melhores a nível nacional e europeu.</p> <p>C- Quais são as Vossas principais mais-valias ambientais?</p> <p>Minimizar os impactos negativos e maximizar os impactos</p>	1

	social desses países.	de auditorias ambientais;	<p>positivos.</p> <p>D- O que distingue, do ponto de vista ambiental, a Vossa organização das demais?</p> <p>Procuramos sempre que necessário, e apesar de ainda não termos certificação ambiental, tomar as medidas correctivas necessárias. O grupo possui uma equipa de qualidade e ambiente, que funciona e considero ser uma mais-valia importante</p> <p>E- Têm mecanismos de monitorização do retorno do investimento no ambiente?</p> <p>Não conseguimos medir o retorno do investimento a nível ambiental, não realizamos esse trabalho especificamente para o ambiente, e não sei se será possível realizá-lo. Pessoalmente não acredito nisso, considero ser muito complicado medir esse retorno. Pode trazer mais clientes, mas quantos?</p> <p>F- Que resultados têm tido?</p> <p>Como resultado das medidas ao nível do consumo de água e de energia temos tido números muito interessantes. Posso dizer que ao nível energético conseguimos reduzir os consumos em 15% e em termos de gasto de água este caiu para menos 50%, o que nos deixa muito orgulhosos e motivados para continuar.</p> <p>G- De que forma avaliam as Vossas necessidades ambientais e da comunidade envolvente?</p> <p>Como já disse anteriormente, e apesar de reconhecermos a importância das questões ambientais na nossa actividade, ainda não temos um sistema de gestão ambiental, algo que esperamos iniciar o processo no próximo ano. Actuamos, como já referi, mas não de uma forma coordenada. O grupo está a iniciar o processo orçamentando esse investimento já para o ano que vem (2009). O prazo é de 2, 3 anos no máximo. Sabemos que temos um caminho a percorrer, e estamos empenhados nisso.</p> <p>H- De que forma avaliam a Vossa qualidade ambiental, e que instrumentos utilizam?</p>	
--	-----------------------	---------------------------	--	--

			Creio que já respondi a essa pergunta.	
Trabalhadores	<p>Um dos maiores desafios que actualmente se coloca às empresas reside em atrair trabalhadores qualificados ...”.</p> <p>“...aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. A gestão adequada da situação, bem como o acompanhamento activo, de trabalhadores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão resultaram também numa redução de despesas.”</p> <p>“...práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias, ...a contratação de pessoas provenientes de minorias étnicas, trabalhadores mais idosos, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho.”</p> <p>...aprendizagem ao longo da vida... através de parcerias estreitas com</p>	<p>A- Implementar e desenvolver sistemas remuneratórios justos;</p> <p>B- Implementar e desenvolver sistemas bidireccionais de comunicação e avaliação eficazes;</p> <p>C- Implementar oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem;</p> <p>D- Implementar e desenvolver um trabalho realizador e motivante;</p> <p>E- Implementar e desenvolver um ambiente de trabalho seguro e saudável;</p> <p>F- Implementar e desenvolver uma política igualitária de oportunidades de emprego, carreira e remunerações;</p> <p>G- Implementar e desenvolver uma política de segurança, higiene e saúde no emprego;</p> <p>H- Implementar e desenvolver uma liderança competente;</p> <p>I- Implementar e desenvolver internamente um espírito de comunidade e de missão social.</p>	<p>A- De que forma avalia a Vossa política remuneratória e de gestão de carreiras?</p> <p>É uma política justa. Boa mas sem ser excelente. Em termos de carreira damos primazia aos internos. Pagamos acima da tabela, e quanto à concorrência, não nos destacamos, nem estamos abaixo. Não creio que percamos trabalhadores para a concorrência por questões funcionais. Os trabalhadores que durante estes três anos saíram, acabaram por querer voltar.</p> <p>B- Quais os critérios de recrutamento e selecção que seguem?</p> <p>Em primeiro lugar, quando temos uma vaga, procuramos internamente. Quando isso acontece implica uma promoção, o que para a pessoa em causa é positivo, pois implica uma melhoria da sua situação profissional. Isto permite formar muitas pessoas internamente, com um período de aprendizagem. Para nós um trabalhador é uma mais valia, têm que preencher requisitos de qualificações e competências, próprios deste hotel. Também procuramos encontrar a nível nacional, recentemente formados em escolas hoteleiras.</p> <p>C- Do ponto de vista dos Vossos trabalhadores, qual pensa ser a imagem que têm da organização em que trabalham?</p> <p>Acredito que a imagem é de uma empresa nova, inovadora, com grande força em termos de crescimento, dinâmica e competitiva.</p> <p>D- Como descreveria a política de comunicação interna do Vosso Hotel?</p> <p>No hotel, temos uma política não escrita, que segue a 99% um sistema de feedback, de cima para baixo e de baixo para cima. Baseamo-nos em reuniões, onde as chefias colocam sugestões e problemas, debatidos e mais tarde implementados. Usamos actas e pontualmente as IT's (instruções de trabalho).</p>	

	<p>agentes locais responsáveis pela concepção de programas de educação e formação...”</p> <p>“...apoiam a transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho... criação de um meio que incentiva a aprendizagem ao longo da vida por parte de todos os trabalhadores...”</p> <p>“...preocupação com a saúde e segurança no trabalho ou com as qualidades dos produtos e serviços ...quantificação, documentação e comunicação dessas qualidades no material ... programas de certificação e de rotulagem existentes para produtos e equipamento ... programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação centrados essencialmente na saúde e segurança no trabalho.”</p>		<p>No grupo a comunicação centra-se no Departamento de Recursos Humanos, que possui um jornal que circula internamente.</p> <p>E- Qual o investimento na formação e qualificação dos trabalhadores do Vosso Hotel? Entende que este investimento é suficiente e competitivo com o de outras unidades? Porque?</p> <p>O investimento é enorme. Triplicamos o que a lei exige (35 horas por trabalhador). Tivemos formação transversal ao hotel. Estamos ao nível do melhor e os empregados estão satisfeitos.</p> <p>F- Qual a situação do Vosso Hotel em termos de SHST?</p> <p>O nosso objectivo, como também já disse é termos um sistema integrado, com a segurança, a qualidade e o ambiente. Temos uma entidade externa, que nos acompanha e realiza as correcções necessárias.</p> <p>G- Qual a Vossa posição perante as questões da igualdade de oportunidades dos trabalhadores?</p> <p>Concordamos e praticamos, o que diferencia as pessoas é a qualidade do seu trabalho, mas tentamos que o hotel seja o mais possível misto.</p> <p>H- Como classificaria o Vosso trabalho de gestão de forma a inculcar valores éticos no trabalho e de responsabilidade social?</p> <p>Está em construção</p>	
<p>Clientes</p>	<p>“Como parte da sua responsabilidade social, as sociedades devem procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam. Das empresas que constroem relações duradouras com os clientes e que, para isso, centram toda a sua organização em compreender as</p>	<p>A- Implementar e desenvolver programas de controlo e dinamização da qualidade;</p> <p>B- Valorizar o dinheiro dispendido pelos clientes;</p> <p>C- Implementar programas de promoção credíveis de produtos e serviços;</p> <p>D- Implementar e desenvolver</p>	<p>A- Como descreve a Vossa relação com os clientes?</p> <p>Excelente</p> <p>B- Como pensa que os clientes Vos avaliam?</p> <p>Esta é uma actividade de pessoas para pessoas, realizamos por isso uma monitorização contínua da satisfação dos nossos clientes, e os resultados que temos tido situam-se nos 98.13% de clientes muito satisfeitos. Consideramos que esta é a forma mais importante de termos sucesso na nossa actividade.</p>	<p>1</p>

	<p>expectativas e necessidades dos clientes e em corresponder-lhes com superior qualidade, segurança, fiabilidade e serviço é legítimo esperar que obtenham lucros mais elevados. A aplicação do princípio de um design para todos (tornar os produtos e serviços utilizáveis pelo máximo número de pessoas possível, designadamente por consumidores portadores de deficiência) constitui outro exemplo importante da responsabilidade social das empresas.”</p>	<p>programas líderes em inovação e investigação de novos produtos e serviços; E- Implementar e desenvolver programas para a utilização eficaz, sustentável e reduzida de embalagens; F- Responder com rapidez, eficácia e educação a sugestões, críticas e comentários por parte de clientes; G- Implementar e desenvolver um sistema de dialogo construtivo com os clientes; H- Implementar e desenvolver programas para o desenvolvimento de produtos e serviços consecutivamente mais seguros para o ambiente, para os clientes e possíveis utilizadores;</p>	<p>C- Qual a Vossa política de qualidade e inovação? Em termos de qualidade, estamos no início, estamos a implementar internamente para sermos certificados. Contamos ter o processo terminado no prazo de um ano. Em termos de inovação, tentamos oferecer sempre aos nossos clientes aquilo que está disponível no mercado. Pelo menos oferecer o que os outros oferecem.</p> <p>D- Como classificaria a Vossa política de comunicação e publicidade? Porquê? Essas questões estão centradas no grupo, não tenho grande influência e creio que assim é a melhor forma de funcionar.</p> <p>E- Na relação com os Vossos clientes, como garantem que exista transparência, respostas a dúvidas e queixas, sensibilização para questões ambientais, entre outras? Considera a situação satisfatória? Em relação ao nosso serviço, ouvimos e perguntamos tudo. Medimos muito o seu nível de satisfação, e tentamos que essa informação não se perca nunca. Uma queixa, a existir, tem de ficar resolvida. Estou muito satisfeito com os resultados que temos tido.</p> <p>F- É importante para a organização apresentar aos clientes um serviço e produtos ambientalmente e socialmente responsáveis? Se sim, como o conseguem? É o mais importante e relaciona-se directamente com o nosso serviço.</p>	
<p>Fornecedores</p>	<p>“Ao trabalharem estreitamente com outros parceiros comerciais, as empresas têm a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações, bem como de aumentar a qualidade. ... observar as disposições pertinentes a nível nacional e da UE em matéria de concorrência ... promoção do espírito empresarial na sua área de</p>	<p>A- Desenvolver uma relação a longo prazo com os seus fornecedores; B- Apresentar expectativas claras e credíveis; C- Pagar facturas de acordo com o estabelecido e assinado previamente; D- Implementar e desenvolver um sistema credível de regulação de conflitos e disputas;</p>	<p>A- É importante para a organização manter uma relação estável com os seus fornecedores? Se sim, porquê e como o conseguem? Fazemos algum acompanhamento. Procuramos ter garantias de serviço. Mas não ao nível das preocupações que temos com os clientes. Se bem que saiba que preciso de bons fornecedores para prestar um bom serviço ao cliente. No entanto, visitamos, monitorizamos e acompanhamos os nossos</p>	<p>1</p>

	<p>implantação, de que são exemplo os planos de acompanhamento de grandes empresas para outras em fase de arranque e PME ...investimento em capitais de risco ... propiciar o desenvolvimento de novas empresas inovadoras.”</p>	<p>E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos que previnam as compras excessivas; F- Encorajar a apresentação por parte dos fornecedores de produtos e soluções inovadoras; G- Contribuir para que os fornecedores melhorem a sua performance social e ambiental e, incluir essa melhoria como critério de selecção para novos fornecedores; H- Utilizar o maior número possível de fornecedores locais, mas sem prescindir do rigor necessário na sua selecção; I- Implementar e desenvolver práticas que melhorem as relações com os fornecedores locais e aproveitamento das suas capacidades e competências;</p>	<p>fornecedores com regularidade. Essa informação permite-nos manter um cadastro de cada fornecedor.</p> <p>B- Considera as Vossas expectativas perante os fornecedores realizadas? Porquê? Se não estiver satisfeito, mudo de fornecedor. C- Como resolvem os conflitos com os Vossos fornecedores? Tentamos trabalhar sempre na base do diálogo construtivo. D- Conseguem ter uma política de antecipação e prospecção fiável perante os fornecedores existentes no mercado? Como ou porquê? Sim e estou satisfeito. E- É importante e conseguem encorajar os Vossos fornecedores a apresentarem produtos e serviços inovadores, competitivos e seguros tanto do ponto de vista ambiental como social? Como? Tanto o é que nós procuramos que sejam certificados. Depois é o mercado que funciona. F- É um factor de escolha de fornecedores? Sim, é. Mas os fornecedores devem preocupar-se mais connosco do que nós com eles. G- Dão-lhes assistência nesse sentido? Se sim, como? O fornecedor é um parceiro, e sempre que esteja ao nosso alcance colaboramos. H- Como conseguem garantir que os produtos e serviços que adquirem são de qualidade? Por exemplo, temos fornecedores que eles próprios são nossos clientes. I- Dão prioridade aos fornecedores locais quando estes existem? Porquê? Em primeiro lugar a qualidade é imprescindível, depois é muito importante que cumpram prazos de entrega. Partindo do princípio que estas duas premissas estão satisfeitas, damos-lhes preferência.</p>
--	--	--	--

<p>Accionistas</p>	<p>“...esforços envidados pelos accionistas no sentido de melhorarem a conduta ética, social e/ou ambiental através do diálogo, de pressão, do apoio a uma gestão responsável e do voto nas assembleias gerais anuais.”</p>	<p>A- Melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas; B- Disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível; C- Encorajar e incentivar a compra acções pelos funcionários; D- Desenvolver e construir relações sólidas com os accionistas; E- Implementar e desenvolver políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos; F- Implementar e desenvolver uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos; G- Tornar a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas; H- Implementar e desenvolver relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização; I- Apresentar uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva; J- Abrir e desenvolver canais de comunicação com a comunidade financeira.</p>	<p>A- Conseguem melhorar o retorno a longo prazo dos investimentos realizados pelos accionistas? Como? Neste momento já estamos a conseguir dar algum retorno, trabalhamos para que a longo prazo isto aconteça mais. No entanto existem factores externos que infelizmente não conseguimos controlar e influenciar.</p> <p>B- Conseguem disponibilizar e disseminar informação clara e compreensível? Como? É obrigatório. Relatórios mensais de resultados.</p> <p>C- Encorajam e incentivam a compra acções pelos funcionários? Como? Não</p> <p>D- Desenvolvem e constroem relações sólidas com os accionistas? Como? Possuímos um único accionista</p> <p>E- Implementam e desenvolvem políticas e procedimentos claros em relação ao pagamento e distribuição de dividendos? De que forma? Sim</p> <p>F- Implementam e desenvolvem uma gestão credível, eficiente e com objectivos claros e conhecidos; Como? Sim, através do cumprimento de objectivos associados a orçamentos anuais.</p> <p>G- Tornam a gestão de topo mais acessível e disponível para todos os accionistas? Como? Sim, claro, através de contactos directos, visitas ao hotel...</p> <p>H- Implementam e desenvolvem relatórios e análises contabilísticas anuais credíveis e demonstrativas da situação da organização? De que forma? Sim, relatórios operacionais, de contas, balanços.</p> <p>I- Apresentam uma estratégia organizacional de longo prazo que seja clara e compreensiva; Como? Pensamos com prazos de 2 anos, a médio prazo. Dependemos de resultados e da concretização de objectivos bem definidos e</p>
---------------------------	---	---	--

			<p>com datas, principalmente ao nível do hotel. Em termos de grupo, pretendemos crescer, mas sempre de uma forma sustentável e com os olhos postos no mercado.</p> <p>J- Abrem e desenvolvem canais de comunicação com a comunidade financeira? Podem dar exemplos?</p> <p>Creio que já respondi a essa pergunta</p>	
--	--	--	--	--