

1. Identificação da Empresa

Nome da Empresa:	TNT Estonia Ltd.
Sector de Actividade:	Logística & Transportes
Actividade Principal:	Logística, serviços de correio e transportes
Cidade/País:	Tallinn, Estónia
Ano de Fundação:	1994
Implantação da Empresa (2004):	1
Website (se existir):	www.tnt.ee
Número de Empregados (2004):	Tempo Inteiro:59; Tempo Parcial:1; Mulheres: 33; Homens: 27
Volume de Negócios em 2004 (€):	7874 kEUR

2. Práticas de Responsabilidade Empresarial – Tópicos Principais

Área(s) Global(ais) de Enquadramento das Boas Práticas de RSE:	<input type="checkbox"/> Ética Empresarial <input checked="" type="checkbox"/> Local de Trabalho <input type="checkbox"/> Ambiente <input type="checkbox"/> Mercado <input type="checkbox"/> Comunidade
Temas de RSE:	<input checked="" type="checkbox"/> Equilíbrio vida profissional - vida familiar <input checked="" type="checkbox"/> Actividades de beneficência e apoio à comunidade <input checked="" type="checkbox"/> Ambiente
Principais Motivações para ser Responsável:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores da Gestão ▪ Intenção de manter mão-de-obra motivada e de excelência ▪ Cumprimento da legislação ▪ Atitude "amiga do ambiente" em toda a organização
Alguns Exemplos de Iniciativas Socialmente Responsáveis na(s) Área(s) Global(is) Identificada(s):	<p>O essencial das boas práticas de RSE colocam-na na categoria Local de Trabalho.</p> <p>Os factores de sucesso identificados pela empresa são os seguintes (Ver também secção 3):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Feedback</i> regular de clientes, empregados e parceiros de negócios ▪ Gestão por objectivos ▪ Desenvolvimento e empenho dos empregados ▪ Sistema de comunicação em constante aperfeiçoamento ▪ Sistema de reconhecimento ▪ Auto-avaliação baseada no modelo do Prémio de Qualidade Europeu <p>A empresa implementou com sucesso o modelo de gestão da qualidade EFQM e recebeu certificações como a "Investors in People", ISO 9001 e ISO 14001, o que garante a qualidade global da gestão e a atenção a todas as partes interessadas.</p> <p>Estão em curso a certificação OHSAS e TAPA (Technology Asset Protection Association).</p>
As Boas Práticas estão integradas numa Estratégia de Negócio mais Global? Sim/Não? Como?	<p>Sim.</p> <p>A abordagem baseada nos empregados como parte interessada está perfeitamente integrada na estratégia da empresa, principalmente através da implementação do modelo de gestão da qualidade.</p> <p>A estratégia de negócios baseia-se em valores da empresa, visão e missão e tem como meta gerar lucros crescentes ao mesmo tempo que se concentra nos seguintes processos-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutamento de pessoal, delegação de poder e desenvolvimento ▪ Entrega atempada de bens em excelentes condições ▪ Detecção e conservação de clientes rentáveis ▪ Manutenção de segurança no ambiente de trabalho ▪ Facturação correcta e análise de rendimentos ▪ Manutenção de práticas de prestação de contas e controlo interno ▪ Criação de sistemas de TI de elevada qualidade ▪ Manutenção de excelência nos negócios e em termos sociais

Benefícios para o Negócio:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manutenção e motivação dos empregados – rotatividade voluntária dos empregados, inquérito de satisfação dos empregados, resultados de diferentes competições externas, <i>feedback</i> da auto-avaliação ▪ Reputação muito boa – cobertura dos media, <i>feedback</i> dos clientes e dos parceiros, número de clientes ▪ Desenvolvimento sustentado da organização – bons resultados recorrentes
Partes Interessadas/Grupos a que se dirigem as Boas Práticas de RSE:	<p>Os principais beneficiados são os empregados. No entanto, como a abordagem responsável está muito bem integrada nas operações da empresa, os outros beneficiados são:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes ▪ Ambiente (como consequência das boas práticas de gestão ambiental) ▪ Comunidade local (já que as actividades de voluntariado e de beneficência da empresa se dirigem para um conjunto de problemas da sociedade: crianças órfãs, por exemplo)
Benefícios para a Sociedade/Partes Interessadas:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio financeiro ou baseado em conhecimento (partilha de conhecimento especializado) à comunidade ▪ Impacte ambiental reduzido
A Quem e Como Comunicou a Empresa as suas Acções:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os principais sucessos, como a atribuição dos prémios mencionadas abaixo, foram notícia nos jornais nacionais e no Website da empresa, na secção "Notícias" ▪ Os mesmos foram comunicados internamente na empresa ▪ Representantes da empresa (7) têm participado como assessores no processo de atribuição do prémio nacional de qualidade desde 2001 ▪ O Presidente do Conselho de Administração da empresa é o Presidente da Direcção da Associação Estónia da Qualidade e o Gestor de Recursos Humanos e de Qualidade está na Direcção da Associação Estónia para o Desenvolvimento Pessoal PARE, dois bons canais de comunicação das boas práticas da empresa
Prémios / Certificações / Menções Honrosas:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalista do Prémio de Qualidade Europeu em 2005 ▪ 2º lugar no TOP "Empresas amigas do empregado" em 2005 ▪ OHSAS 18001 & TAPA no fim de 2005 ▪ Prémio TNT IBU HR em 2004 ▪ 2º lugar no TOP "Empresas amigas do empregado" em 2004 ▪ Melhor Empregador na Europa e na Estónia em 2004 (baseado num inquérito "Best Employer – Best Results" ¹ pela Hewitt Associates) ▪ TPG Masters em 2003 ▪ Prémio de Excelência TNT IBU em 2003 ▪ Vencedor do Prémio Estónio da Qualidade em 2003 ▪ Progressão de ISO 9002 para ISO 9001:2000 em 2002 ▪ Prémio TNT IBU HR em 2002 ▪ Certificado "Investors in People" em 2002 ▪ Participação no projecto-piloto do Prémio Estónio da Qualidade em 2001 ▪ ISO 14001 em 2000 ▪ ISO 9002 em 1998
Dificuldades Encontradas na Implementação das Boas Práticas:	<p>Comunicação externa: os sucessos não são sempre fáceis de comunicar pois as outras empresas podem, por exemplo, não estar muito receptivas a esse tipo de comunicação – algumas podem pensar que este tipo de esforços não são razoáveis e/ou justificados.</p>
Mais Informação:	-

1 Melhor Empregador – Melhores Resultados (N. de T.).

3. Práticas de Responsabilidade Empresarial – Descrição

A Responsabilidade Social da Empresa centra-se em 4 áreas principais:

1. Cumprir a legislação e a regulamentação
2. Ser um empregador bom e responsável
3. Fazer doações para causas de beneficência e assumir patrocínios
4. Ter preocupações ambientais

Os factores-chave do sucesso no processo são:

1. *Feedback* regular de clientes, empregados e parceiros de negócios
2. Gestão por objectivos
3. Desenvolvimento e empenho dos empregados
4. Sistema de comunicação em constante aperfeiçoamento
5. Sistema de reconhecimento
6. Auto-avaliação

Encontra a seguir informação pormenorizada sobre os tópicos mencionados acima (6):

1. **Feedback regular de clientes, empregados e parceiros de negócio**

- Clientes – contactos com os clientes, inquéritos de satisfação
- Empregados – entrevistas de avaliação de desempenho, reuniões departamentais, inquéritos de satisfação
- Parceiros de negócio – reuniões regulares, inquéritos de satisfação dos mensageiros
- Sociedade – legislação e regulamentação, *feedback* de projectos de beneficência e patrocínio
- Concorrência – monitorização regular do desempenho em termos de negócio, vigilância dos preços, escolha dos serviços, informação nos media
- Proprietários/Partes interessadas – *feedback* através do processo de orçamentação

2. **Gestão por objectivos**

- Visão, missão e valores partilhados
- Hierarquia de objectivos
- Análise dos resultados
- Índice de Serviço ao Cliente e de Operações
 - Satisfação contínua do cliente
 - Trabalho de equipa entre departamentos como factor gerador de desenvolvimento
 - Reconhecimento
 - Sistema adaptada a necessidades mutáveis

3. **Desenvolvimento e empenho dos empregados**

- Visão, missão e valores partilhados
- Políticas claras de recrutamento
- Programas de desenvolvimento e formação
- Sistema de comunicação eficaz

- Reuniões regulares
- Entrevistas de avaliação de desempenho
- Trabalho de equipa
- Sistema de reconhecimento
- Actividades de lazer comuns para o pessoal

4. Sistema de comunicação em constante aperfeiçoamento

- Política de portas abertas
- Política de linha telefónica aberta
- Reuniões gerais e de departamento
- Implementação de princípios de cooperação funcional cruzada
- Equipas de desenvolvimento interdepartamentais
- Placards de anúncios
- Correio electrónico
- Entrevistas de avaliação de desempenho
- Servidor público e rede interna
- Revista da "empresa mãe"

5. Sistema de reconhecimento

- Prémios TNT "Empregado do ano", "Novo empregado do ano", "Mensageiro do ano", "Colega do ano"
- Encerramento de Campanhas
- Sistema de bónus para todos
- Reconhecimento dos bons resultados nas reuniões
- "Palmada nas costas" diária

6. Auto-avaliação

- Início em 2002 da auto-avaliação baseada no modelo EFQM
- Os resultados da avaliação anual são tidos em conta na planificação para o período seguinte

4. Utilização em Contexto de Formação

A) Informação Adicional Relevante para a Exploração deste Estudo de Caso em Situações de Formação (critério de relevância: área(s) global(is) de enquadramento das boas práticas de RSE)

NOTA: A parceria do projecto reconhece o facto de a TNT Estonia Ltd. fazer parte de uma empresa multinacional o que significa que não é de todo comparável a uma PME, detida por capital local e que pode, portanto, não ter as vantagens que decorrem de fazer parte de uma cadeia global como são as multinacionais. Contudo, devido ao elevado nível de boas práticas na empresa, cuja implementação foi, em grande parte, localmente impulsionada, foi decidido incluí-la no material da formação.

O caso pode também ser utilizado para ilustrar as seguintes áreas globais de enquadramento de boas práticas de RSE:

- Ética Empresarial
- Ambiente (embora a gestão ambiental não seja muito elaborada na descrição deste caso, a empresa estabelece-a como uma das suas áreas de enfoque prioritárias de RSE)
- Comunidade

B) Sugestões pedagógicas para a Exploração deste Estudo de Caso em Situações de Formação (critérios de relevância: área(s) global(ais) de enquadramento das boas práticas de RSE)

Algumas sugestões sobre como usar este estudo de caso em situações de formação.

Local de Trabalho

Dividir os formandos participantes em grupos de 3-6. Dar aos grupos a seguinte tarefa:

TAREFA 1

Considere a seguinte lista de temas de RSE relativos ao Local de Trabalho.

Igualdade e Diversidade – ser justo, não ter preconceitos e estar alerta para todas as oportunidades em relação a pessoal e marketing

Saúde e Segurança – desenvolver uma cultura que minimiza o risco e aumenta a qualidade de vida do pessoal

Equilíbrio Vida Profissional / Vida Familiar - encontrar o equilíbrio entre as necessidades da empresa e as oportunidades para os funcionários

Recrutamento e Conservação – atrair e manter os funcionários que deseja por ser um excelente local para trabalhar

Formação e Desenvolvimento – desenvolver as competências de que o seu negócio e o seu pessoal precisam

Participação – envolver o pessoal nos seus planos e levá-lo consigo

Inovação – aproveitar toda a criatividade dirigindo-a para o negócio

Dê aos grupos tempo para discutir:

1. O que quer dizer efectivamente cada um desses temas?
2. Descreva os benefícios/ameaças para a empresa quando o tema respectivo é tomado em consideração pela empresa.
3. Quais seriam 1-2 acções concretas numa empresa para tratar cada um desses temas?
4. Que temas são tratados na empresa do estudo de caso (com base na informação dada acima) e quais trariam oportunidades adicionais, se implementados?

TAREFA 2

Imagine que é Presidente do Conselho de Administração de uma pequena empresa com 25 empregados. A sua empresa acabou de ser comprada pela TNT Eesti. Permaneceu na Direcção com a condição de ser capaz de adaptar com sucesso a empresa às boas práticas da TNT Eesti no campo da gestão de recursos humanos e das relações com

a comunidade.

Anteriormente, a sua empresa não tinha uma tradição especialmente forte em gestão de recursos humanos, muito menos em RSE. Tem agora uma oportunidade de aprender com a TNT e implementar novas políticas.

Que aspectos inclui, para si, uma gestão responsável?

1. Identifique os benefícios de uma gestão responsável de recursos humanos.
2. Que passos concretos utilizaria para implementar as boas práticas da TNT?
3. Sobre que aspectos seria cauteloso?
4. O que é que, para si, seria considerado uma oportunidade, nesta situação?

Dê aos grupos, para ambas as tarefas, tempo suficiente para fazerem *brainstorming* e deixe-os escrever as suas ideias em *flip charts*.

Conforme o número total de participantes, pode realizar a fase de síntese de várias maneiras diferentes. Pode colar as folhas dos *flip charts* nas paredes e levar os outros participantes a ver o que os outros grupos propuseram. Os grupos podem designar uma pessoa para permanecer junto aos quadros para ajudar os outros a compreender as suas ideias. Após circular, pode pedir a algumas pessoas para exprimirem as suas ideias e experiência da tarefa.

Alternativamente, pode pedir a alguns grupos (ou todos, conforme o tempo disponível e número de grupos) para fazerem apresentações.

Como conclusão, resume os pontos-chave a partir das apresentações.