



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Responsabilidade Social das Empresas
- Um Estudo de Caso sobre a Empresa Delta Cafés –

Maria Teresa Serra Granado Cordeiro Laranjo

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Educação Social

Trabalho efetuado sob a orientação de: Professora Doutora Helena Luisa Martins Quintas

2012

Título da Dissertação:

Responsabilidade Social das Empresas - Um Estudo de Caso sobre a Empresa Delta Cafés

Declaração de autoria de trabalho:

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto da listagem de referências incluídas.

Copyright:

A universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

À memória dos meus pais, Joaquim Manuel e Maria Beatriz que, com o seu exemplo de vida, sempre me inspiraram a seguir o meu caminho, com determinação e responsabilidade.

AGRADECIMENTOS

Quando concluímos um percurso e olhamos para o caminho percorrido confrontamo-nos com a certeza de que, pese embora a solidão vivida em muitos momentos, todo ele foi trilhado com o apoio e a cumplicidade de muitos.

Nesta caminhada que me propus fazer, não poderia deixar de expressar o meu sincero reconhecimento a todos quantos fizeram parte da jornada, com um ensinamento, um conselho, uma palavra otimista, uma palavra de alento e entusiasmo.

À Professora Doutora Helena Quintas, minha orientadora, que desde a primeira hora acreditou neste projeto, que refletiu comigo sobre este trabalho e que, com a sua calma sabedoria, me foi incentivando a desbravar o caminho. Muito mais do que orientadora, foi a minha “bússola”, em inúmeros trilhos deste percurso nos quais tantas vezes tive a sensação que me perdia.

Ao Professor Doutor António Fragoso, por me ter desafiado a iniciar esta “viagem” e pela permanente disponibilidade.

A todas as minhas colegas de mestrado. As dificuldades de toda a caminhada foram mais facilmente transpostas porque além dos nossos próprios passos, outros pés compartilharam esta aventura.

À Delta Cafés, pela colaboração e disponibilidade que ao longo deste percurso me dedicou. Especialmente ao Comendador Rui Nabeiro, à Dr.^a Susana Almas, ao Dr. Miguel Ribeirinho, à Dr.^a Dionísia Gomes, ao Dr. Álvaro Pacheco, à Dr.^a Cláudia Gama, à Dr.^a Teresa Anastácio, à Dr.^a Isabel Gama, à Dr.^a Ana Pinto, à Dr.^a Cristina Gameiro e à Dr.^a Vanessa Muacho.

No capítulo dos afetos, a todos os meus amigos, mas de uma forma particular à Ana Castel-Branco, meu grande apoio na tradução de alguns textos, ao José Canedo, à Helena Quintas, à Isabel Faustino, ao Carlos Afonso, à Marisa Cesário e à Isabel Dias. Eles sabem porquê.

Um agradecimento muito especial aos meus irmãos, Isabel, João, Francisco e Paulo, meus companheiros e cúmplices nos momentos mais felizes e nos momentos derradeiramente duros da vida e aos meus “Príncipezinhos”, os meus sobrinhos Beatriz, Mariana, Francisco e Maria.

RESUMO

A presente dissertação tem como grande tema a Responsabilidade Social das Empresas e, mais especificamente, as representações que os empresários têm sobre a forma como definem políticas e implementam práticas socialmente responsáveis.

Assenta num estudo de caso realizado na empresa Delta Cafés, SGPS, S.A., sediada em Campo Maior, no distrito de Portalegre, e objetivou perceber qual a visão que a própria empresa tem sobre as políticas e as práticas de Responsabilidade Social que tem vindo a desenvolver, ao longo dos 51 anos decorridos desde a sua fundação

Inicialmente é feita uma abordagem à relação que se estabelece entre a sociedade e as empresas, assim como à emergência de incorporação da responsabilidade social nas suas práticas gestórias, como fator determinante para o desenvolvimento sustentável das próprias empresas, da sociedade e do planeta. É ainda analisada a evolução histórica do conceito desde a segunda metade do século XX até à atualidade, bem como o papel que as organizações internacionais, supranacionais e nacionais têm desempenhado no processo de desenvolvimento da Responsabilidade Social no mundo empresarial. São igualmente apresentadas as principais teorias, modelos e abordagens de Responsabilidade Social, assim como alguns dos instrumentos que têm vindo a ser criados, com o objetivo de fomentar e promover a sua incorporação nas empresas.

Como fontes de recolha de dados fez-se uso de pesquisa bibliográfica e documental, de observação e de entrevista semi-estruturada.

Os resultados da investigação permitem verificar que o desenvolvimento da empresa tem sido pautado pela construção e consolidação de uma cultura empresarial assente em valores que, sendo transversais a toda a estrutura da organização, lhe conferem coerência entre as políticas e as práticas de responsabilidade social. Permite, ainda, verificar que a empresa tem uma visão ampliada do negócio, não se preocupando somente com objetivos económicos e comerciais, mas também com o impacto ambiental da sua atividade e pelo assumir de um papel ativo na melhoria da qualidade de vida das comunidades, tornando esse processo numa filosofia de gestão e transformando a Responsabilidade Social numa ferramenta de atuação global, que envolve todas as relações e áreas da empresa e dos grupos a ela ligada.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social, Responsabilidade Social das Empresas, Valores, Desenvolvimento Sustentável, *Stakeholders*.

ABSTRACT

This essay studies the great subject of the Corporative Social Responsibility, and particularly the entrepreneurs' representations on the way they define policies and implement socially responsible practices.

It is based on a case study carried out in the Delta Cafés, SGPS, S.A company, based in Campo Maior, on the district of Portalegre. It aimed at understanding the vision the mentioned company has on the policies and Social Responsible Practices being developed for 51 years since its foundation.

At first, an approach to the relationship that is established between society and companies is made, as well as to the emergence of the incorporation of social responsibility in their management practices as a determining factor for the sustainable development of their own companies, society and the planet. The historical evolution of the concept, since the second half of the 20th century up to the present is also analyzed, as well as the role that international, national and supranational organizations have been playing in the development of Social Responsibility in the entrepreneurial world.

As data collection sources, the following documentary and bibliographical research, observation and semi-structured interviews were performed.

Research results show that the company's development has been guided by the construction and consolidation of a business culture based on values that, being transversal to the entire structure of the Organization, provide consistency between the policies and practices of social responsibility. They also allow to observe that the company has a broad view of business and it is not only concerned with the economic and trade objectives, but also with the environmental impact of its activity and taking an active role in improving life quality in communities, turning this process into a management philosophy and making Social responsibility a global acting tool involving all relationships and areas of the company and of the groups attached to it.

Key-words: Social Responsibility, Enterprises Social Responsibility, Sustainable Development, Stakeholders.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUÇÃO	1
PARTE I	7
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
1 – Empresa e Sociedade – Que relação?	7
2 – A emergência da Responsabilidade Social das Empresas num contexto de Globalização	10
3 – Perspetiva Histórica da Evolução da Responsabilidade Social das Empresas ...	19
3.1. Antecedentes	20
3.2. As Origens da Ideia de Responsabilidade Social	20
3.3. Marcos de referência na evolução da Responsabilidade Social	21
4 – Principais Organizações e Iniciativas para a promoção da Responsabilidade Social das Empresas	30
4.1. Organizações e Iniciativas a nível Mundial	31
4.2. Organizações e Iniciativas a nível Europeu	35
4.3. Organizações e Iniciativas a nível Nacional	40
5 – Modelos de Responsabilidade Social Empresarial	44
5.1. O Modelo de Carroll	45
5.2. O Modelo de Waring e Cochran	47
5.3. O Modelo de Wood	48
5.4. O Modelo de Montana e Charnov	49
5.5. O Modelo de Quazi e O'Brien	51
5.6. O Modelo de Schwartz e Carroll	52
5.7. O Modelo de Almeida	52
6 – Cartografia das Teorias e a Abordagem à Responsabilidade Social das Empresas	53
7 – As Dimensões da Responsabilidade Social das Empresas	55
7.1. A Dimensão Interna da Responsabilidade Social das Empresas	56
7.2. A Dimensão Externa da Responsabilidade Social das Empresas	57
8 – Os Estádios de Atuação das Empresas ao nível da Responsabilidade Social	60
9 – Instrumentos de Responsabilidade Social das Empresarial	61

PARTE II	68
ESTUDO EMPÍRICO	68
METODOLOGIA DE ESTUDO	68
1 – Problemática	68
2 – Questões de Investigação e Objetivos do Estudo	69
3 – Opções Metodológicas	71
3.1. Fundamentação das Opções Metodológicas	71
3.2. Caraterização do Objeto de Estudo	75
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados	80
3.3.1. Observação	81
3.3.2. Diário	83
3.3.3. Entrevista	84
3.3.4. Pesquisa Documental	88
3.4. Procedimentos de Análise de Dados	90
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	95
1 – História da Empresa – Evolução e Perspetivas de Futuro	95
1.1. Origens da Empresa	95
1.2. Momentos chave que marcam a evolução da empresa	98
1.3. Motivos que levam a empresa a manter a sede em Campo Maior	108
1.4. Projetos da empresa para o futuro	114
2 – Visão da Empresa sobre a Responsabilidade Social Empresarial	121
2.1. As responsabilidades das empresas perante a sociedade	121
2.2. Papel da Comunicação Social na promoção da Responsabilidade Social das Empresas	122
2.3. Papel do mundo académico no promoção da Responsabilidade Social das Empresas	124
2.4. Papel do Estado na promoção da Responsabilidade Social das Empresas	126
3 – Políticas e Práticas de Responsabilidade Social da Empresa	128
3.1. Compromissos que a empresa assume perante a sociedade	128
3.2. Políticas e práticas de Responsabilidade Social da empresa a nível interno.....	134
3.3. Políticas e práticas de Responsabilidade Social da empresa a nível externo	150
3.4. Estrutura responsável pela gestão da Responsabilidade Social	164

CONCLUSÕES	166
BIBLIOGRAFIA	177
SITES CONSULTADOS	185
LEGISLAÇÃO CONSULTADA	187
ANEXOS (Em suporte digital)	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - A Pirâmide da Responsabilidade Social da Empresa	47
Figura 2 - Graus de Abordagem Social	50
Figura 3 - Modelo Bidimensional de RSE	51
Figura 4 - Modelo de Três Domínios da RSE	52
Figura 5 - Modelo de Compromissos Sociais das Empresas	53
Figura 6 - <i>Triple Bottom Line</i>	55
Figura 7 - Dimensão Interna da RSE	57
Figura 8 - Dimensão Externa da RSE	58
Figura 9 - Vetores da Responsabilidade Social de uma Empresa	59
Figura 10 - Estádios da Atuação das Empresas	60
Figura 11 - Localização do Distrito de Portalegre e do Concelho de Campo Maior	75
Figura 12 - Organograma do Grupo Nabeiro	76
Figura 13 - Primeira Embalagem com o Logótipo da Marca Delta	98
Figura 14 - Departamentos Comerciais da Delta Cafés	103
Figura 15 - A Delta Cafés no Mundo	105
Figura 16 - Valores da Delta Cafés	131
Figura 17 - Evolução do Número de Colaboradores	143
Figura 18 - Colaboradores por Género e Categoria Profissional	146
Figura 19 - Colaboradores por Níveis Etários	146
Figura 20 - Colaboradores por País	147
Figura 21 - Modelo de Gestão da Sustentabilidade na Delta Cafés	165

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo Integrativo de Desempenho Social das Empresas	48
Tabela 2 - Modelo de Desempenho Social Empresarial	49
Tabela 3 - Cartografia das teorias e a abordagem à responsabilidade social das empresas	54
Tabela 4 - Caraterísticas da RSE interna e RSE externa	59
Tabela 5 - Empresas que integram a Delta Cafés	77
Tabela 6 - Normas e Certificações Implementadas	78
Tabela 7 - Estrutura do Guião de Entrevista	86
Tabela 8 - Fonte Primária e Fontes Secundárias e respetiva codificação	90
Tabela 9 - Identificação das Grelhas de Análise	92
Tabela 10 - Categorias e subcategorias de análise com identificação das fontes de onde foram extraídas unidades de sentido	93
Tabela 11 - Colaboradores por Categoria Profissional e por Género	145

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA – *AccountAbility*

ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AEC – Atividades de Enriquecimento Curricular

AICEP – Associação para o Investimento e Comércio de Portugal

ANQ – Agência Nacional para a Qualificação

ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e Formação Profissional

APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial

BCSD - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

BSR - *Business for Social Responsibility*

BVS – Bolsa de Valores Sociais

CADIN – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Infantil

CCDRA – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo

CCT – Contrato Coletivo de Trabalho

CE – Comissão Europeia

CED - *Committee for Economic Development*

CEAN – Centro Educativo Alice Nabeiro

CEPAA – *Council on Economic Priorities Accreditation Agency*

CERES – *Coalition of Environmentally Responsible Economies*

CES - Conselho Económico e Social

CESE – Comité Económico e Social Europeu

CIDH – Carta Internacional dos Direitos Humanos

COM – Comissão

CMDS – Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável

CNUCC – Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção

COP – *Communication On Progress*

CSCE – Carta Social do Conselho da Europa

CSRE - *Corporate Social Responsibility Europe*

DS – Desenvolvimento Sustentável

DSC – Desempenho Social Corporativo

DSE – Desempenho Social das Empresas

DUDH – Declaração Universal dos Direitos Humanos

EBNSC – *European Business NetWork for Coesion*

EN – *European Norm*

ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

EUA – Estados Unidos da América

FPNQ – Fundação para o Prémio Nacional de Qualidade

GC – *Global Compact*

GCNP – *Global Compact Network Portugal*

GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

GRI - *Global Reporting Initiative*

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IPCG – Instituto Português de *Corporate Governance*

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ISEA – *Institute of Social and Ethical Accountability*

ISO – *International Organization for Standardization*

MRAN – Manuel Rui Azinhais Nabeiro

NP - Norma Portuguesa

NU – Nações Unidas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

OHSAS – *Occupational Health and Safety Assessment Series*

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONG - Organização Não Governamental

ONN – Organismo Nacional de Normalização

ONS – Organismo de Normalização Setorial

ONU - Organização das Nações Unidas

OSC – Organização da Sociedade Civil

PME - Pequenas e Médias Empresas

PNDES – Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social

PNE – Plano Nacional de Emprego

PNUA – Programa das Nações Unidas para o Ambiente

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

RPGC – Rede Portuguesa *Global Compact*

RSC - Desempenho Social Corporativo

RS - Responsabilidade Social

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

RSE Portugal – Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas

RSOpt – Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações Portugal

SA – Sociedade Anónima

SA - *Social Accountability*

SAI - *Social Accountability International*

SDC – Sair da Casca - Consultoria em Desenvolvimento Sustentável

SGPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais

SLU – Sociedade Limitada Unipessoal

UE - União Europeia

UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

UNGC – *United Nations Global Compact*

UNICEF – *United Nations Childrens´ s Fund*

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*

“De uma nova consciência pode surgir a criação de um novo mundo, mais justo e sustentável. Temos que nos reinventar, reenquadrar as nossas percepções, remodelar as nossas crenças e os nossos comportamentos, adubar o nosso conhecimento, reestruturar as nossas instituições e reciclar as nossas sociedades”.

Hazel Henderson

INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos, as atividades empresariais não têm proporcionado à sociedade um desenvolvimento articulado e equilibrado entre as dimensões económicas, sociais e ambientais.

Tal situação tem vindo a contribuir, de forma determinante, para a intensificação das assimetrias de desenvolvimento entre países e povos, aumento das desigualdades entre camadas sociais, agravamento da pobreza e exclusão social, acirramento dos problemas ambientais, em suma, para a perda, ou adiada conquista, de qualidade de vida das e nas comunidades e no planeta.

A criação e a animação de espaços e de tempos de reflexão e de debate em torno dos problemas conduzem ao desenvolvimento de uma cultura de cooperação, favorável à sua prevenção e resolução. Fomentando e desenvolvendo novas formas de relacionamento entre os diversos atores sociais, criam-se dinâmicas e desenvolvem-se práticas que conduzem a ações tangíveis que resultam numa influência positiva nas populações e organizações e, conseqüentemente, na construção de uma sociedade mais solidária, equânime, responsável e sustentável.

O setor empresarial desempenha um papel fulcral no desenvolvimento desse processo, uma vez que a sua responsabilidade vai além do desempenho da sua função produtiva e criadora de riqueza, incidindo, também, e de forma preponderante, nos domínios sociais e ambientais.

Aliar a responsabilidade social com a geração de riqueza implica a criação e o desenvolvimento de uma estrutura sócio-ambiental consistente, em mercados livres e abertos, permitindo que sejam todos a beneficiar dos efeitos positivos de uma nova economia global. Esse é o grande desafio da empresa moderna.

A atuação orientada para a responsabilidade social não implica que as empresas abandonem os seus objetivos económicos. Pelo contrário, uma empresa, para ser socialmente responsável, tem de desempenhar o seu papel económico na sociedade. Mas também tem de incorporar critérios de responsabilidade social na gestão estratégica do negócio. Tem, igualmente, que assumir valores, atitudes e comportamentos que promovam o desenvolvimento sustentável da sociedade, refletindo o seu valor social e a consciência de responsabilidade em todas as suas operações, incluindo os impactos diretos ou as externalidades que afetam terceiros, ao longo da cadeia produtiva e do ciclo de vida dos

seus produtos e serviços. Em suma, as empresas precisam de compatibilizar desenvolvimento económico com desenvolvimento social, preservando os recursos ambientais e culturais.

O principal indicador de prosperidade de uma empresa é o lucro. Quando este não existe fica comprometida a sua sustentabilidade, o que tem repercussões a diversos níveis, nomeadamente ao nível do emprego, dos fornecedores, dos clientes e das receitas fiscais resultantes da sua atividade. A geração de lucro em nada é incompatível com o desenvolvimento de uma cultura empresarial assente em valores de responsabilidade social, antes pelo contrário. São diversos os fatores que, decorrentes dessa postura socialmente responsável, podem ser geradores de maior sucesso económico: as novas preocupações dos cidadãos, dos poderes públicos e dos investidores face à crescente mundialização das atividades; uma maior exigência dos consumidores e investidores (indivíduos ou instituições), cujas decisões de compra têm subjacente, cada vez mais, critérios sociais; a crescente inquietação pela deterioração ambiental provocada pela atividade económica; o impacto que os *media* e as novas tecnologias de informação e comunicação têm sobre a construção da imagem das empresas e das marcas e sobre a sua reputação e prestígio, um bem de valor económico inestimável, são apenas alguns exemplos.

Quando o empresário compreende que esta relação entre sucesso económico e a atuação socialmente responsável contribui para a sustentabilidade da empresa, a Responsabilidade Social da Empresa (RSE) deixa de ser uma opção e passa a ser encarada como elemento integrante do desenvolvimento a longo prazo. Deixa de ser o que muitas vezes é encarado como despesa, passando a ser assumido como um investimento estratégico, tal como o são os equipamentos, a inovação e o desenvolvimento dos processos e dos produtos ou o *marketing*. A RSE transforma-se numa atitude e num fator estratégico nas políticas da empresa, e passa a estar incorporada nas suas práticas organizativas, operacionais, relacionais e comunicacionais quotidianas e no modo como exerce impactos sobre os seus *stakeholders* e é por eles simultaneamente influenciada. Quando assume estes contornos, a RSE constitui-se numa filosofia de gestão que visa satisfazer todas as partes interessadas (proprietários, acionistas, empregados, clientes, comunidades envolventes e a sociedade em geral), indo ao encontro das suas expectativas no presente e no futuro, gerando valor para a empresa e elevando a qualidade de vida e o bem-estar social.

Embora não se trate de uma matéria nova, a RSE tem vindo, de forma particularmente evidente na última década, a criar maior visibilidade e um crescente

interesse, sendo alvo de acesos debates nos meios empresariais, políticos e acadêmicos e na sociedade em geral. O próprio panorama de crise que se tem vindo a instalar, naturalmente que tem contribuído para a afirmação da importância do tema e para a evidência da urgência na elaboração e implementação, efetiva, de políticas concisas e de práticas de RSE.

Os governos, as organizações, as empresas e os próprios cidadãos, têm, cada vez mais, a percepção de que só agindo responsabilmente poderão garantir, a si e às gerações vindouras, um futuro mais próspero, o que só será possível se se focalizarem esforços e promoverem mecanismos que estruturam uma ação concertada entre as várias forças sociais.

Neste contexto, o presente estudo, realizado no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Educação Social, procura refletir em que medida as empresas, enquanto organizações que, pela sua natureza, estão focalizadas no desenvolvimento de produtos e serviços, respondendo às necessidades de consumo local ou global e acompanhando as exigências do mercado geram lucro, podem ser, simultaneamente: organizações que promovem o desenvolvimento local – evidenciando a cultura local, a educação e a qualificação das populações; a solidariedade humana - enfatizando a promoção da consciência cidadã; e a causa social – focalizando a promoção da ética social e do valor cívico.

Trata-se de um estudo que parte de um olhar positivo sobre as empresas, encarando-as como organizações de pessoas que trabalham com, e para, pessoas e, como tal, comungam das mesmas aspirações de sucesso, de progresso e de bem-estar social.

Partindo do princípio de que o sucesso e a perenidade de uma empresa depende da legitimidade que a própria sociedade lhe confere, legitimidade essa revelada pela aquisição dos bens, dos produtos e dos serviços que lhe presta, em última instância competirá à própria sociedade, aos cidadãos, enquanto pessoas singulares, ou às organizações, enquanto pessoas coletivas, fazerem uso do poder transformador dos seus hábitos de consumo consciente, como ato de cidadania. Neste sentido, o consumidor consciente, procurando o equilíbrio entre a satisfação pessoal, a preservação do meio ambiente e o bem-estar social da sociedade, refletindo sobre o que consome, e prestigiando as empresas que têm um comportamento responsável, transformar-se-à, mesmo que indiretamente, num dos principais responsáveis e promotores do desenvolvimento da RSE.

Tratar este tema no âmbito de um Curso de Educação Social reveste-se de todo o sentido porque acreditamos que o foco da discussão se deve centrar na procura de

interesses comuns e de pontos de convergência que potenciem as relações, as interligações e as parcerias entre o mundo do trabalho empresarial e o mundo do trabalho educacional, quer em contextos formais ou informais. Das sinergias resultantes dessas relações e interligações a sociedade terá mais condições de evoluir económica, social e educacionalmente. Em suma, porque acreditamos que a ligação e a convergência de esforços entre o mundo da educação e o mundo empresarial pode ser uma via de mão dupla no desenvolvimento sustentável. Conforme refere Stephen Schimidheiny (s.d.), Fundador do Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (CMDS), “não há empresa bem sucedida numa sociedade fracassada, assim como não há sociedade bem sucedida com empresas fracassadas”. (cit. por Pessoa, s/d, p.81)

O estudo visa, por um lado, analisar a visão que as empresas têm sobre as suas responsabilidades face à sociedade e o modo como passam dos discursos às práticas de responsabilidade social e, por outro, perceber quais são as representações que os empresários têm sobre os impactos dessas práticas no desenvolvimento das comunidades onde se instalam, e das comunidades às quais se dirigem os bens e produtos que geram e os serviços que prestam.

Realizámos um Estudo de Caso sobre a empresa Delta Cafés SGPS, S.A., a empresa *holding*¹ do Grupo Nabeiro para a área dos cafés. Tendo a sua origem numa pequena empresa fundada em 1961 numa pequena vila alentejana, Campo Maior, no distrito de Portalegre, o Grupo Nabeiro integra hoje 26 empresas presentes em sete ramos de atividade. A Delta Cafés, S.P.G.S., S.A. lidera o mercado dos cafés em Portugal, Angola, Moçambique e Cabo Verde, desenvolve operações comerciais em 50 países nos cinco continentes, e trabalha com mais de 60 origens de café, provenientes dos quatro cantos do mundo.

Tratando-se de uma empresa amplamente reconhecida pela sua cultura de RSE, procuraremos identificar as motivações que têm estado subjacentes à construção dessa cultura, assim como os factores que tem contribuído para o seu desenvolvimento. Analisaremos a visão que a empresa tem sobre a RSE e, ainda, as políticas e as práticas que, nesse âmbito, foi implementando ao longo dos 51 anos decorridos desde a sua fundação.

¹ *Holding* ou Sociedade *Holding*, em português Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS), é uma forma de sociedade criada com o objetivo de administrar um grupo de empresas. A *holding* administra e possui a maioria das ações ou quotas das empresas componentes de um determinado grupo. Essa forma de sociedade é muito utilizada por médias e grandes empresas e normalmente visa melhorar a estrutura de capital, ou é usada como parte de uma parceria com outras empresas.

Face ao tema estudado, às questões levantadas, ao objeto de estudo e aos pressupostos delineados, do ponto de vista teórico-metodológico optou-se por uma abordagem qualitativa.

O trabalho encontra-se estruturado em duas partes. Na primeira, organizada em nove pontos, é apresentado o enquadramento teórico sobre a problemática.

No primeiro ponto é feita uma breve abordagem à relação entre as empresas e a sociedade.

O segundo ponto centra-se numa abordagem sobre a emergência da RSE na atualidade, um conceito profundamente intrincado no fenómeno da globalização. Procura-se apresentar, mesmo que de uma forma sumária, os principais fatores que estiveram na base dessa emergência e que progressivamente têm trazido a RSE para o centro do debate no âmbito das políticas globais.

No terceiro ponto é apresentada uma perspetiva histórica da evolução do conceito, centrando-nos, essencialmente, a partir da segunda metade do século XX. São abordados vários conceitos teóricos relacionados com a RSE, assim como a sua importância como estratégia de comunicação a nível interno e externo, a relação entre os *stakeholders* e os comportamentos socialmente responsáveis.

No quarto ponto são apresentadas as principais organizações nacionais, supranacionais e internacionais que têm contribuído para a promoção da RSE, dando destaque a algumas das iniciativas que maior impacto têm provocado no seu desenvolvimento.

O quinto ponto apresenta os modelos conceptuais de responsabilidade social mais referenciados na pesquisa bibliográfica realizada para a elaboração do presente estudo, sendo os mesmos apresentados numa sequência cronológica.

No sexto ponto faz-se uma breve apresentação das principais teorias e abordagens de RSE, apresentando uma sucinta caracterização de cada uma.

No sétimo ponto, são apresentadas as dimensões internas e externas da RSE.

No oitavo ponto, é feita a apresentação dos diversos estádios de atuação das empresas ao nível da RSE.

Por fim, no nono e último ponto da fundamentação teórica, são apresentados alguns dos instrumentos de RSE.

Na segunda parte apresentamos o estudo empírico realizado. Num primeiro momento apresentamos a metodologia: expomos a problemática; apresentamos as questões de investigação e os objetivos do estudo; apresentamos e justificamos as opções

metodológicas, o objeto de estudo, as técnicas e os instrumentos utilizados na recolha de dados, assim como os procedimentos de análise dos mesmos.

No segundo momento apresentam-se e analisam-se os resultados, organizados em torno de três grandes temas e que correspondem às três categorias de análises dos dados: i) História da Empresa – Evolução e Perspetivas de Futuro; ii) Visão da Empresa sobre a RSE; iii) Políticas e Práticas de RSE da empresa.

Por fim são apresentadas as conclusões, ao longo das quais se vai, por um lado, estabelecendo o confronto entre os resultados e o quadro teórico previamente construído, e por outro destacando os resultados mais relevantes face às questões e aos objetivos do estudo. É neste último ponto que são ainda apresentadas algumas recomendações, assim como gizadas algumas propostas de desenvolvimento do estudo que poderão configurar uma agenda para futuras investigações.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 – Empresa e Sociedade – Que Relação?

A empresa é uma unidade económica e social que tem como principal função e responsabilidade, criar valor através da produção de bens e serviços que a sociedade reconheça e valorize, gerando lucros para os seus proprietários e acionistas e bem-estar para a sociedade (Rodrigues, *et al.*, 2011).

Desenvolvendo uma atividade orientada para a satisfação das necessidades dos seus vários *stakeholders*, nomeadamente os clientes (pela disponibilização de bens ou serviços), os trabalhadores (através de emprego e dos direitos que lhe estão associados), os acionistas (pelo retorno dos investimentos realizados), os credores (pelo reembolso do capital e respetivos juros), os fornecedores (pela aquisição de bens ou serviços), o Estado (pelo cumprimento das obrigações fiscais e legais), a empresa é a instituição que, pelo seu dinamismo e poder de transformação, tem maior influência na sociedade contemporânea, tendo, ao longo dos tempos, e acompanhando o processo de falência do Estado Providência, vindo a afirmar-se e a fortalecer-se como a mola propulsora da atividade económica contemporânea e estrutura fundamental de estabilização social.

É dela que depende, diretamente, a subsistência da maior parte da população ativa (...) pela organização do trabalho assalariado. É das empresas que provém a grande maioria dos bens e serviços consumidos pelo povo, e é dela que o Estado retira maior parcela de suas receitas fiscais (...) É em torno da empresa, ademais, que gravitam vários agentes económicos não assalariados, como os investidores de capital, os fornecedores, os prestadores de serviços. Mas a importância social dessa instituição não se limita a esses efeitos (...) Decisiva é hoje, também, a sua influência na fixação do comportamento de outras instituições e grupos sociais que, no passado ainda recente, viviam fora do alcance da vida empresarial. (Comparato, 1983, p.56)

Também nas palavras de Bulgarelli (1980) é reconhecida esta influência na medida em que, segundo o autor, atualmente a empresa:

domina a economia moderna, principalmente porque é ela a responsável pela produção e comercialização em massa, mas também pelos progressos tecnológicos verdadeiramente revolucionários que utiliza e, conseqüentemente, pela dimensão extraordinária que alcançou. De um lado, tem-se, pois, as chamadas macroempresas, dotadas de um poder económico inimaginável, chegando a ignorar fronteiras de países, no que se converteu na chamada multinacional. De outro, tanto a pequena e a média empresa completam o ciclo de produção e distribuição dos produtos no mercado, do que resulta que a economia moderna está estruturada em volta das empresas que constituem o seu centro, o pólo irradiador dos bens e serviços. (p.56)

A relação entre as empresas e a sociedade baseia-se num contrato social que evolui acompanhando as mudanças sociais e as conseqüentes expectativas da sociedade. Nesse contrato, a sociedade legitima a existência da empresa, reconhecendo as suas atividades e obrigações, assim como estabelecendo os limites legais para a sua atuação (Srour, 2000).

As mudanças provocam a necessidade de transformações no contrato social entre a sociedade e as empresas, tornando evidente a necessidade de estas assumirem, progressivamente, novas responsabilidades a fim de responderem às novas exigências, tornando-se muito complexo elencar, efetiva e inequivocamente, quais são as responsabilidades das segundas para com a primeira e quais são os limites da sua ação.

Embora pertencendo ao espaço da produção e representando interesses do mercado, a empresa não é mercado, a empresa é uma instituição social que gera valores e regras numa dinâmica interconectada com a realidade social das comunidades.

Duarte (1986) afirma que a empresa, enquanto organização que é, é moldada pelo contexto em que está inserida:

As organizações são entidades concretas, planejadas, criadas, estruturadas e dirigidas para o desempenho de determinadas tarefas e não meras abstrações formais ou construtos teóricos. Também não funcionam no vácuo. Inseridas no ambiente, interagem nele e com ele, afetando-o e sendo por ele afetadas. (p.37)

Face a um mercado de livre competição, o crescimento de uma empresa é, teoricamente, resultante da sua capacidade de responder às exigências da sociedade, satisfazendo as suas necessidades. Assim, o lucro, enquanto expressão económica de

crescimento da empresa, adquire legitimidade social. No entanto, o lucro não constitui um fim em si mesmo; ele é, antes, um meio que permite prolongar e desenvolver a atividade empresarial.

De acordo com um dos fundadores do Instituto *Ethos*², Grajew (1998, cit. por Paoli, 2002),

A lógica empresarial é o lucro, não a solidariedade. Mas de repente há a percepção de que o lucro depende de posturas mais éticas e solidárias. Esta é uma conquista da sociedade civil, e as empresas estão tendo que se adaptar. (p.393)

A emergência de novas pressões sociais e de mercado têm provocado uma progressiva alteração dos valores e dos horizontes da atividade empresarial, existindo, hoje, a crescente convicção de que o sucesso das empresas não se obtém através de uma tônica na maximização de lucros a curto prazo mas, antes, num comportamento que, pese embora inevitavelmente orientado pelo mercado, seja socialmente responsável e coerente (COM, 2002). Como refere Félix (2009),

A empresa é, para além de um bem económico e social, também e sobretudo uma comunidade humana e, como tal, uma entidade moral, um centro de responsabilidade social e uma referência de valor na e para a sociedade. A prática gerencial ancorada na ética, em valores e numa sistemática RSE conduz a um reforço da cultura humanista de cooperação e de interdependência e a uma actuação baseada numa coordenação de saberes, de ideias, de aspirações, de valores, e não somente de recursos. (p.9)

Bernoux (2002), autor que desenvolveu estudos no campo das relações formais e informais no interior e exterior das empresas, afirma que essas relações estão longe de se esgotarem pela lógica do interesse económico. De acordo com o autor, nas configurações

² Criado no Brasil em 1998 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, o Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, constituindo-se como um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar as suas práticas de gestão e aprofundar o seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. É também uma referência internacional nesses assuntos, desenvolvendo projetos em parceria com diversas entidades e organizações em todo o mundo.

extremas de uma empresa encontra-se num extremo aquela em que a empresa é considerada uma soma de indivíduos que se orientam no sentido exclusivo da obtenção de lucro numa perspetiva meramente económica e financeira e, no outro, a empresa que se assume como um corpo social, com uma identidade, uma cultura e um projeto gerador de riqueza, conducente a patamares superiores de desenvolvimento económico e social, constituindo-se, nas palavras de Ballan e Loureiro (2010) “numa das maiores forças de mudança, desempenhando um papel essencial na construção de um mundo mais equitativo do ponto de vista ambiental e social”. (p.7)

2 – A emergência da Responsabilidade Social das Empresas num contexto de Globalização

No cenário contemporâneo observa-se o processar de inúmeras, constantes e profundas transformações. Estas estão relacionadas com a progressiva intensificação das interações transnacionais, desde a globalização dos sistemas de produção e das transações financeiras, à disseminação de informação numa escala mundial, através dos meios de comunicação social e das novas tecnologias, ou ao aumento da mobilidade das pessoas, quer como trabalhadores, migrantes, turistas ou refugiados.

Este processo, que abrange as esferas económica, política, jurídica, institucional, social, cultural, ambiental, geográfica, demográfica, militar e geopolítica, e que tem vindo a provocar, principalmente nas últimas décadas, profundas alterações na visão e na concepção do homem a respeito do mundo, é denominado, desde a década de 90 do século XX, por “globalização”.

Entendido como o fenómeno de abertura das economias e das respetivas fronteiras, resultante do acentuado crescimento das trocas internacionais de mercadorias, da intensificação dos movimentos de capitais, da circulação de pessoas, do conhecimento e da informação, a globalização pode, então, traduzir-se como um processo económico e social que estabelece uma integração e interligação entre os países, as organizações e as pessoas de todo o mundo, através do qual se realizam transações financeiras e comerciais, se trocam ideias e se espalham aspetos culturais, apresentando um sem número de desafios às nações, às organizações nacionais, supranacionais e internacionais, às empresas e aos próprios indivíduos.

A evolução da economia mundial, com a integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais, veio obrigar as empresas a competirem numa escala planetária, ganhando novas noções de espaço e de tempo. Como refere Vieira (1998):

A globalização (...) redimensionou as noções de espaço e tempo. Em segundos, notícias dão a volta ao mundo, capitais entram e saem de um país por transferências electrónicas, novos produtos são fabricados ao mesmo tempo em muitos países e em nenhum deles isoladamente. Fenómenos globais influenciam fatos locais e vice-versa. (p.13)

Segundo Bedin (1997), a globalização, configurando o mundo como um sistema global, é o mais significativo fenómeno gerador de mudanças políticas, económicas e sociais na atual sociedade:

o homem após ter viabilizado várias e extraordinárias civilizações individuais, passa agora a delinear a construção de uma aventura de dimensões planetárias. Daí, portanto a percepção, hoje já bastante evidente, de que o mundo tornou-se um único lugar para todos os seres humanos e que os principais problemas e alguns de seus interesses mais relevantes adquiriram o carácter de questões mundialmente interdependentes e globais (...). Podemos afirmar que o século XXI será dominado pelos problemas relacionados com o surgimento, consolidação e hegemonia da organização política, económica e social globais. (p.134)

De entre as mudanças provocadas por todas estas transformações, destacam-se as modificações radicais nos modelos ideológicos, os processos de democratização da tecnologia e da informação, a abertura dos mercados, com o consequente acirramento da concorrência, e o crescimento e fortalecimento das organizações não-governamentais (ONGs) e de outros grupos da sociedade civil.

Desde os finais do século XX, a crescente adoção do modelo socioeconómico neoliberal, cuja premissa é de que todo o esforço modernizador deve ser deixado apenas ao mercado, acreditando-se que os empresários, ao adotarem as decisões mais racionais para as empresas a cada circunstância pontual, conduzirão o conjunto do aparato produtivo aos níveis de competitividade internacional, fortaleceu o papel do mercado como mecanismo quase exclusivo de otimização de recursos, de maximização da produção e do emprego, de

corretor automático de eventuais desajustes económicos, de fiador do investimento produtivo e do desenvolvimento económico, transferindo, gradualmente, para o setor privado e para o mercado, as funções económicas anteriormente assumidas pelo Estado.

Neste contexto, as empresas têm vindo a transformar-se numa poderosa força económica na sociedade atual. Anderson e Cavanagh (2000) alertam para o facto de que, no início do século XXI, 51 das 100 maiores entidades económicas do mundo são empresas e 49 países. Alertam, ainda, para a circunstância de que as 200 maiores empresas do mundo, embora empreguem menos de 1% da população mundial, controlarem 27,5% de toda atividade económica internacional.

Face a este cenário, tem sido crescente a desconfiança da sociedade em geral no que concerne ao poder económico e político das empresas. Daí, a necessidade de uma maior atenção e exigência em relação à sua postura e ao seu desempenho, o que as tem obrigado a introduzirem significativas mudanças nos seus sistemas tradicionais de gestão, sob o risco de lhes ser retirada a legitimidade para operar.

A legitimidade conferida pela sociedade, sendo fundada na aceitação e na confiança, é um dos fatores mais críticos para a sobrevivência e prosperidade a longo prazo para qualquer organização, uma vez que lhe pode ser retirada a qualquer momento através, por exemplo, do boicote ao consumo de produtos produzidos ou serviços fornecidos.

Para Ashley (2005), a crescente complexidade dos negócios, decorrente do processo de globalização, assim como uma sociedade cada vez mais atenta às responsabilidades sociais e ambientais das empresas, têm vindo a evidenciar a emergência de desenvolver novos modelos de relações entre as organizações, os mercados, as instituições e a sociedade. O emergir de novos paradigmas políticos, ambientais, sociais e culturais, impõem ao mundo empresarial uma nova maneira de realizar as suas transações, e uma postura progressivamente mais responsável, tanto a nível organizacional quanto social, cooperando na construção de uma sociedade mais justa e ambientalmente sustentável.

Segundo Kreitlon e Quintela (2001), as novas exigências para a manutenção da competitividade das empresas têm trazido implicações de cunho mais amplo e sistémico para a gestão, gerando novas oportunidades de negócio oferecidas pelas atuais condições económicas, e tornando evidente a necessidade de estabelecimento de um “novo contrato social global” (Bissio, 2007).

Neste sentido, as agendas da responsabilidade social corporativa e do desenvolvimento económico evidenciam uma progressiva convergência para as grandes

questões humanitárias, como a inclusão, equidade e coesão social. A chave para essa tendência é o reconhecimento de que os impactos económicos das empresas são fatores críticos para a obtenção de resultados sociais e ambientais positivos nas comunidades (Monaghan *et al.*, 2003).

Segundo Lastres e Albagli (1999), é urgente a adoção de estratégias sócio-político e ambientais sustentáveis e que incorporem princípios éticos, resgatando as dimensões social, política, ambiental e ético-valorativa nos processos de transformação, o que implica diversos patamares de responsabilização, a saber:

- o controle social sobre o ritmo e a orientação do crescimento económico e da inovação, submetendo as prioridades do crescimento económico e do desenvolvimento científico e tecnológico a princípios de inclusão, equidade e coesão social, de sustentabilidade ambiental e de caráter ético;
- a subordinação dos mecanismos de apropriação privada de informações, saberes e conhecimentos à universalização de acesso àqueles que são de interesse público e social;
- a percepção do trabalho, não exclusivamente como fator de produção, mas como um atributo a ser valorizado e cultivado, ao longo da vida;
- o incentivo à aprendizagem permanente, não apenas, ou prioritariamente, como instrumento de competitividade, mas essencialmente como aprendizagem social, capacitando os indivíduos para o exercício de uma cidadania ativa a favor da convivência solidária com os demais e com a natureza;
- a promoção da evolução do conhecimento, sobretudo como elemento indispensável ao desenvolvimento humano nas suas múltiplas dimensões e não essencialmente orientado para o incremento económico.

Esta visão apresenta uma alternativa à de que o aspeto central para um posicionamento produtivo mais positivo por parte dos países, das empresas e dos indivíduos é o aumento da competitividade e uma maior articulação com a economia global. Uma alternativa à visão na qual se privilegia apenas a dimensão técnico-económica das transformações, ou ainda mais grave, por vezes apenas a financeira. É uma visão que resgata as finalidades básicas do agir económico e “rompe com a paralisia que se seguiu ao desmoronamento das utopias sociais, à ascensão das ideologias neoliberais e ao imperativo (ideológico) da globalização e da financeirização”. (Lastres & Albagli, 1999, p.25)

Em 1999, no Fórum Mundial (Fórum de Davos), sob a iniciativa de Kofi Annan, à data secretário-geral das Nações Unidas, foi anunciado o Pacto Global (*The Global Compact*).

Esta iniciativa teve como objetivo sensibilizar, mobilizar e envolver a comunidade empresarial, os sindicatos, as organizações não-governamentais e demais parceiros, num processo de valorização da dimensão social da globalização, promovendo o desenvolvimento de um mercado global mais inclusivo e sustentável, questões tão relevantes na sociedade contemporânea, na medida em que se configuram como basilares na construção de um futuro mais sustentável.

Visando encorajar as empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade, o Pacto, lançado em 2000, assenta em dez princípios fundamentais, que incidem nas áreas dos direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e anti-corrupção. Promove, ainda, o compromisso público e voluntário das empresas em cumpri-los, incorporando no quotidiano dos negócios princípios que se baseiam no paradigma do desenvolvimento humano sustentável e que ressaltam a importância das empresas na construção de uma sociedade mais justa e mais equitativa. As principais recomendações referem-se, por um lado, a uma atuação preventiva no que concerne aos potenciais impactos dos seus planos, metas e estratégias nas comunidades em que atuam e na sociedade em geral e, por outro, ao envolvimento das empresas com uma agenda de ação local, estimulando um vínculo pragmático dos negócios com o desenvolvimento sustentável no plano internacional (Instituto *Ethos*, 2004).

Pensar os negócios num contexto mais amplo de compromissos globais, e promover a interação das empresas com organizações da sociedade civil que defendem causas relevantes, representa uma oportunidade excepcional de aprendizagem para todos os envolvidos, fortalece a democracia e estabelece melhores condições para a promoção de uma cultura de paz. (p.5)

No âmbito das atuais tendências de relacionamento, é fundamental a aproximação dos interesses das organizações e os da sociedade, provocando o desenvolvimento de esforços múltiplos para a convergência de resultados face a objetivos compartilhados.

As empresas, consideradas, de acordo com Kwasnicka (1995), como uma propriedade com grande responsabilidade social, são impulsionadas a assumir, em

interação com outros agentes sociais, novos papéis e a adotar novos padrões de conduta empresarial. Terão de tomar uma posição ética e ter uma visão ampliada do negócio, não considerando somente os seus objetivos económicos e comerciais, mas preocupando-se com o impacto social e ambiental da sua actividade e dos seus produtos e serviços, assumindo a sua responsabilidade e o seu papel na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Essa convergência entre metas económicas, sociais e ambientais, faz emergir modelos de organizações preocupadas com o elevar do padrão de qualidade de vida das comunidades.

As empresas terão ainda que perceber a pertinência de investir num permanente aperfeiçoamento da relação complexa que estabelecem com os públicos dos quais dependem e com os quais se relacionam, tais como empregados, fornecedores, clientes, outras empresas, governo, as comunidades mais próximas e mais distantes, em suma, a sociedade no sentido mais amplo.

Atualmente muitas empresas já perceberam que o desenvolvimento de ações de responsabilidade social pode representar um diferencial estratégico e assumir-se em reais vantagens competitivas.

Mas, mais do que um aproveitamento de uma oportunidade de mercado, a responsabilidade social empresarial representa a conscientização e o compromisso das empresas em prestar contas à sociedade, demonstrando que, como principais agentes de desenvolvimento económico de um país, não são meros instrumentos de geração de riqueza, mas são também agentes fundamentais no processo de desenvolvimento social.

De acordo com Lopes (2002):

Se queremos que o desenvolvimento chegue às pessoas; se convictamente achamos que a liberdade, a justiça, a procura de equidade, são valores do desenvolvimento a defender e sobretudo a colocar ao nível dos objectivos; se aceitamos o princípio ético básico de que não é legítimo que as gerações futuras vejam reduzido o seu leque de oportunidades face à nossa, e por causa da nossa; então não há senão que perspectivar, sob a forma de cenários de desenvolvimento e na base do princípio enunciado, os quadros de vida de longo prazo e definir as trajectórias de médio prazo que devem nortear as políticas de curto prazo, em base especializada de decisões que garantam que a globalização, mesmo utilizando a competitividade como instrumento, se oriente para dar a todos, onde quer que estejam acesso aos

bens e serviços e às oportunidades que, nos tempos vindouros, não-de permitir a satisfação das necessidades então consideradas como básicas. (p.25)

Nesta perspectiva, a gestão socialmente responsável agrega valor aos negócios não porque é mais um modelo de conduta que deve ser seguido, mas pela mudança de cultura e de atitudes concretas tomadas pelas empresas que a adotam, implicando uma mudança de mentalidade dos indivíduos e transformando a responsabilidade social empresarial numa ferramenta de atuação global, que envolve todas as relações e ações da empresa e dos grupos a ela ligados, caminhando para a sustentabilidade.

A responsabilidade social assumida como parte integrante da cultura, da visão e dos valores da empresa, está subjacente aos negócios e ao processo de tomada de decisão. Para uma empresa, desenvolver a missão social implica compartilhar uma visão que vai além da maximização dos lucros. Os valores e os princípios éticos definem como é que as relações estabelecidas com as diversas partes interessadas serão desenvolvidas, e caracterizam o contexto dentro do qual as políticas, as práticas, os processos e decisões serão tomadas.

A gestão empresarial, assente em princípios responsáveis, não só cumpre as suas obrigações legais como vai muito além delas. Incorpora princípios e relações éticas e transparentes, estabelecendo assim um melhor relacionamento com os parceiros, os fornecedores, os clientes, os funcionários, a sociedade. Segundo Tenório (2006), desse investimento das empresas na responsabilidade social e no diálogo, tendo subjacente uma postura ética e cívica, resulta a conquista do mercado e também a admiração e o respeito da sociedade e, a longo prazo, o sucesso e a continuidade da própria empresa. Assim, a responsabilidade social constitui-se como uma ferramenta da estratégia empresarial, incorpora-se e revela-se no comportamento da organização, exercendo impactos nos seus objetivos, nas suas estratégias e no próprio significado da empresa enquanto agente de desenvolvimento. Deixando de ser uma opção para a empresa, a responsabilidade social passa a ser a parte visível do comportamento ético dos seus dirigentes, que se materializa nas suas práticas empresariais, práticas essas que se refletem na motivação dos seus trabalhadores e colaboradores, na imagem da própria empresa e, conseqüentemente, na sua reputação face aos clientes e à sociedade, fatores determinantes para a sustentabilidade da própria empresa, através da vantagem competitiva conquistada através da sua diferenciação face às concorrentes.

Para Kotler (1997), a diferenciação é obtida e mantida quando a empresa trabalha o seu caráter cívico.

Quando os produtos são considerados similares - as pessoas percebem pouca diferença entre uma Coca-Cola e uma Pepsi, entre um hotel Hyatt e um Westin, entre uma geladeira General Electric e uma Whirlpool. Está ficando cada vez mais difícil ser diferente, pois qualquer diferencial interessante tende a atrair imitações. Se mais compradores começarem a insistir em comprar um carro seguro, mais fabricantes de automóveis passarão a apresentar modelos mais seguros e competirão mais diretamente com a Volvo. Portanto como uma empresa pode conquistar uma diferenciação mais sustentável na opinião pública? Eu argumentaria que uma base honestamente sustentável para a diferenciação é o caráter cívico da empresa. (...) a imagem de uma empresa costuma persistir durante longo tempo. Essas imagens em geral revelam forte carga emocional capaz de criar vínculos com o cliente ou, no extremo oposto, afastá-lo. E bem pode vir a acontecer que à medida que os produtos se forem tornando mais iguais, a imagem cívica de uma empresa talvez venha a ser um dos mais fortes fatores de influência na preferência do cliente. (p.175)

Sendo hoje em dia considerada um fator estratégico para as empresas, assim como garantia da respectiva sustentabilidade, a RS é a resposta proativa, aberta e integrada das empresas às expectativas de uma sociedade que respeita as leis, os valores éticos, as pessoas, a comunidade e o meio envolvente.

Segundo a Fundação para o Prémio Nacional de Qualidade (FPNQ), o sucesso de uma organização, numa perspectiva temporal alargada, depende de uma conduta ética nos negócios e do respeito e superação das exigências legais e normativas associadas aos produtos que utiliza e produz, aos processos que desenvolve, às características e condições das instalações e equipamentos que utiliza, e às relações que estabelece com todas as partes interessadas na atividade que desenvolve. Tal implica proatividade e uma enorme capacidade de perceber a evolução das necessidades da sociedade no sentido de ir, ao longo do tempo, de uma forma sustentada, desenvolvendo um modelo de gestão, bem como a produção de bens e serviços que vão ao encontro das expectativas dessa mesma sociedade. O reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas na organização, com necessidades e expectativas que precisam de ser identificadas, compreendidas e atendidas, são pressupostos essenciais para o desenvolvimento de uma

atividade com uma intrínseca responsabilidade social, decorrente da ampla compreensão e do assumir o seu papel enquanto agente de desenvolvimento da sociedade.

A organização de excelência promove o desenvolvimento sustentável. Identifica os impactos sobre a sociedade que podem decorrer das suas instalações, processos e produtos, e executa ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações e produtos. Adicionalmente, procura preservar os ecossistemas, conservar os recursos não-renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis. O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do desporto e do lazer, e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança na cidadania implica influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a se tornarem parceiras nestes propósitos e também estimular as pessoas (...) a se envolverem em atividades sociais. A responsabilidade social potencializa a credibilidade e o reconhecimento público, aumentando o valor da organização. (FPNQ, 2005, p.15)

O respeito e confiança mútuos, assentes em princípios de verdade, transparência e comportamento ético, são essenciais no relacionamento com todos os colaboradores, independentemente do lugar que ocupam e das funções que assumem dentro da organização, com os clientes, os fornecedores, os órgãos do governo, os sindicatos ou quaisquer outras partes interessadas, ou seja com todos os *stakeholders* da organização, da empresa.

É neste contexto que se encontra o fundamento para a crescente popularidade que o conceito de RS tem vindo a assumir ao longo dos tempos, com particular relevo desde o final do século XX. É notório o lugar que tem vindo a ocupar nas preocupações, no comportamento, nas políticas e na gestão da imagem das organizações, assim como a presença que tem marcado no discurso dos políticos e gestores, despertando o crescente interesse por parte dos consumidores e da comunidade científica na procura de travar e inverter o caminho que, como refere (Kreitlon, 2008), tem levado as empresas modernas a serem:

os agentes por excelência da precarização, quando não da eliminação sumária de empregos, assim como os motores da devastação ecológica, passando pela

uniformização mundial do mercado de imagens, sons, gostos e ideias, e desembocando finalmente na transfiguração de uma economia real, baseada na produção, em economia virtual, fundamentada na especulação financeira. (p.48)

Cuidar do futuro, implica tomar decisões hoje, assumir compromissos. Exige conhecimento profundo da situação atual, capacidade analítica e um forte interesse em contribuir para que ele seja melhor. Implica romper com padrões estabelecidos e reaprender modos e condutas que tenham a responsabilidade social como valores e guia para as tomadas de decisão. O filme “*The Corporation*” (Achbar *et al.*, 2002), é um excelente documentário canadense, que nos incentiva a refletir profundamente sobre o que são as grandes corporações mundiais e sobre a forma como as suas ações e as relações que estabelecem influenciam o comportamento e a vida de todos em todo o mundo, levando-nos também a refletir sobre o papel determinante que cada cidadão, nem que seja enquanto consumidor, pode desempenhar no processo de mudança.

3 - Perspetiva Histórica da Evolução da Responsabilidade Social das Empresas

Ninguém pode ter a esperança de perceber nenhum fenómeno económico desta ou de outra qualquer época, sem ter um adequado conhecimento dos “factos” históricos e uma adequada dose de “sentido” do que pode ser descrito como “experiência histórica”.

Schumpeter (1943)

Através de uma abordagem da evolução do pensamento sobre a responsabilidade social das empresas, desde a compreensão considerada mais clássica, até a atual concepção do pensamento sobre o tema, torna-se perceptível que essa evolução acompanha a evolução das expectativas relativas às diferentes visões do papel das empresas ao longo do tempo.

3.1. Antecedentes

Para melhor se compreender a génese e o desenvolvimento do conceito de RSE torna-se necessário compreender as mudanças ocorridas ao longo dos tempos. Historicamente falando, apesar de o tema só ter ganho força a partir da segunda metade do século XX, e de forma particularmente evidente nas últimas décadas, não se trata de um tema tão recente como por vezes se pode pensar, uma vez que também não é recente o envolvimento de empresários em questões sociais.

Até ao século XIX, a responsabilidade social era aceite como doutrina nos EUA e na Europa, quando “o direito de conduzir negócios de forma corporativa era prerrogativa do Estado ou da Monarquia e não um interesse privado”. (Ashley, 2005, p. 45)

Esta concepção de que o único propósito das corporações deveria ser o de gerar lucros para os seus acionistas, conduzia à ideia de que somente aos Estados competia autorizar auxílios à sociedade, salvaguardando, assim, que os acionistas não fossem lesados. Desta forma, o Estado mantinha sob forte controle as corporações, de forma a garantir que os interesses sociais não fossem preteridos aos interesses privados. A intervenção social empresarial expressava-se através de ações de caridade por parte de empresários beneméritos, como forma de governar a miséria e desativar potenciais antagonismos decorrentes da pobreza. As ações de filantropia desenvolvidas eram, de uma forma rudimentar, e pelo seu carácter assistencialista, uma forma de relação com a área social.

3.2. As Origens da Ideia de Responsabilidade Social

Segundo Alves (2003), a abordagem clássica da responsabilidade social empresarial centrada na filantropia remonta ao final do século XIX início do século XX. O autor identifica Andrew Carnegie, autor da obra *O Evangelho da Riqueza*, publicada em 1899 nos Estados Unidos da América, como um dos pioneiros na abordagem do tema. Na referida obra, Carnegie (1899) concebe que o princípio da responsabilidade social se baseia na premissa de que as organizações são instituições sociais, e evidencia dois princípios básicos que, na sua visão, estariam subjacentes à responsabilidade social das empresas: o da caridade e o da custódia.

Na perspetiva do autor, os mais afortunados da sociedade deviam ajudar os menos afortunados, cuidando dos desfavorecidos, particularmente dos pobres, dos doentes, dos

desempregados e dos deficientes, atribuindo essa responsabilidade não à empresa, mas ao indivíduo, através da prática de caridade. No que concerne ao princípio de custódia, assumindo características retiradas da Bíblia, determinava que as empresas e os indivíduos mais ricos se colocassem como guardiões, ou zeladores, mantendo as suas propriedades em custódia para benefício das sociedades como um todo.

Duarte e Dias (1986) identificam outros autores que se dedicaram ao assunto no início do século XX, nomeadamente Eliot (1906), Hakley (1907) e Clark (1916), cujos trabalhos salientavam a importância das empresas oferecerem bens e serviços necessários, e muitas das vezes essenciais, ao bem-estar da comunidade.

Segundo Stonner e Freeman (1985), os princípios da visão de Carnegie foram amplamente aceites até aos anos 50 do século XX porque, à medida que as empresas passaram a admitir que o poder acresce a responsabilidade, começaram a perceber que, se por sua livre iniciativa, não aceitassem os princípios de responsabilidade social, mais cedo ou mais tarde teriam que os assumir por imposição externa.

3.3. Marcos de referência na evolução da Responsabilidade Social das Empresas

Tenório (2006) considera que o período que decorreu até à década de 50 do século XX, altura em que se regista a transição da economia agrícola para a economia industrial, corresponde ao primeiro grande período de desenvolvimento da ideia de RSE. A visão económica predominante era o liberalismo de Adam Smith, que defendia a ideia do domínio da indústria sobre a agricultura, fazendo ressaltar a superioridade da teoria da mais-valia sobre a renda, da moeda sobre a troca e, principalmente, da obrigação das empresas gerarem lucro. Neste período a interferência do Estado na economia era vista como um obstáculo à concorrência, prevalecendo, preferencialmente, a ideia de que lhe competia a provisão das ações sociais, a promoção da concorrência no mercado e a proteção da propriedade privada. As empresas deviam cumprir as obrigações legais, pagar os devidos impostos, criar empregos e gerar lucros para os proprietários/acionistas.

Ashley (2005) salienta o papel que, em 1919, o julgamento do caso “*Dodge versus Ford*” teve no fomento da discussão pública em torno da responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes das empresas.

Em 1916, Henry Ford, presidente e acionista maioritário da fábrica de automóveis *Ford Motor Company*, contrariando os interesses de um grupo de outros acionistas entre os quais os irmãos Dodge, decidiu não dividir parte dos dividendos da empresa. Reverteu-os

para a realização de objetivos sociais, nomeadamente para o aumento de salários dos operários e trabalhadores, para investimentos na capacidade de produção e, ainda, na aplicação de um fundo de reserva para a redução esperada de receitas, objetivando diminuir o preço dos automóveis. O caso foi objeto de julgamento nos tribunais americanos, tendo a Suprema Corte de Michigan se posicionado a favor dos irmãos Dodge, argumentando que, sendo a “empresa comercial organizada primacialmente visando lucro dos acionistas” (Reis & Medeiros, 2007, p. 7), os seus responsáveis têm livre arbítrio apenas quanto aos meios para alcançar esse fim, não podendo usar os lucros para outros fins. Nesta perspectiva, a filantropia corporativa e o investimento na imagem da empresa para atrair consumidores poderiam ser realizados desde que favorecessem os lucros dos acionistas.

A responsabilidade social das empresas circunscrevia-se a ações puramente filantrópicas, com contornos de mera caridade empresarial, consubstancializadas em doações efetuadas por empresários (Ashley, 2005).

Sob a influência dos efeitos da Grande Depressão (1929), e também do período da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), a noção de que as empresas devem responder apenas aos seus acionistas passou a ser alvo de inflamadas críticas na academia. Diversas decisões nas Cortes norte-americanas foram favoráveis às ações filantrópicas das empresas, influenciando a mudança de paradigma. É emblemático o caso “*Smith Manufacturing Company versus Barlow*”, julgado pela Justiça Americana em 1953. Contrariando alguns dos seus acionista, a *A.P. Smith Manufacturing Company* foi acusada de doar recursos à Universidade de Princeton. Neste caso, porém, contrariamente ao caso *Ford & Dodges*, a Suprema Corte de Nova Jersey posicionou-se favoravelmente à doação dos recursos por parte da empresa, defendendo a inserção da mesma na sociedade e as suas concernentes responsabilidades sociais.

Segundo Ashley (2005), foi com base nesta ação que a Justiça estabeleceu a lei da filantropia empresarial, determinando que uma empresa pode e deve promover o desenvolvimento de ações sociais.

A decisão da Justiça neste caso passou a ser utilizada pelos defensores da responsabilidade social, servindo de argumentação no sentido de que, se a filantropia é uma ação legítima da empresa, quaisquer outras ações que priorizem objetivos sociais em relação ao retorno financeiro para os acionistas têm igualmente legitimidade.

O segundo período da RSE, de acordo com Tenório (2006), coincide com o desenvolvimento da sociedade pós-industrial, caracterizado pela valorização de um novo

fator de produção: o conhecimento técnico. Coincide com a consolidação do pensamento Keynesiano, caracterizado pela intervenção do Estado na economia. A transição para o pensamento Keynesiano despertou valores na sociedade que extrapolavam a pura acumulação de riquezas.

O sucesso do *Welfare State*³ até à década de 1970, permitiu, particularmente nos países industrializados, significativos avanços na economia, redução das incertezas de mercado, bom nível de bem-estar social e acumulação de capital. Sob a égide do sistema fordista de regulação, a sociedade passou a exigir, além de sucesso económico, mais qualidade de vida e uma maior valorização do ser humano. Esta posição propiciou um movimento de desenvolvimento de valores sociais nos negócios e, conseqüentemente, a crescente percepção empresarial de que tais anseios da sociedade tinham de ser atendidos. Passou a ser assumido que a continuidade da empresa dependia da sua capacidade para ir ao encontro das expectativas, não só dos acionistas, mas também dos trabalhadores, dos fornecedores, dos clientes, dos governos, da sociedade, valorizando o impacto social e ambiental da sua atividade. Esse novo padrão de pensamento é a base para o atual conceito de responsabilidade social empresarial.

Carroll (1999) refere-se a este período como a era moderna da RSE que, segundo o autor, tem o seu início com a obra seminal de Bowen (1953), intitulada *Social Responsibilities of the Businessman*, cuja abordagem teórica enfatiza que os administradores das empresas têm o dever moral de implementar políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação que estejam alinhadas com os objetivos e os valores prevaletentes na sociedade, proporcionando benefícios para todos. Bowen (1953) baseia-se na ideia de que os negócios “são centros vitais de força e tomada de decisão, fazendo com que as ações das empresas toquem a vida dos cidadãos em muitos pontos”. (Carroll, 1999, p. 269)

Neste sentido, Bowen (1953, cit. por Carroll, 1999) defende que as empresas devem compreender melhor qual é o seu impacto social, e que o desempenho social e ético devem ser incorporados à gestão dos negócios e devem ser objeto de avaliação. Desta forma, um misto de “moralidade comercial”, “obrigações sociais” e de “aceitação voluntária”, passou a estar incorporada nos discursos dos defensores da RSE.

³ *Welfare State* (Estado de bem-estar social ou Estado-Providência) é uma forma de organização política e económica que aloca ao Estado o papel de agente da promoção (protetor e defensor) social e de organizador da economia. Neste tipo de organização o Estado assume o papel de agente regulamentador da vida política, social e económica do país, competindo-lhe assegurar o bem-estar social garantindo serviços públicos e proteção à população.

Segundo Carroll (1999), a obra de Bowen (1953), tal como a de Carnegie (1899), têm um forte carácter religioso. A condenação que a Igreja Católica faz ao apego à riqueza e o apelo à caridade, desde sempre exerceram uma forte influência no envolvimento em causas sociais, manifestadas através de atos filantrópicos, o que, em determinados momentos, tornam ambígua a relação entre responsabilidade social corporativa e a obrigação moral dos homens de negócios.

Assim, na forma inicial, a RSE resultava de uma combinação entre a pressão social e o sentimento de caridade dos homens de negócios bem sucedidos.

Se, na década de 50, foi iniciada uma nova era da RSE, é na década de 60 que se regista uma popularização crescente do tema, e os estudos e as pesquisas se centram na formalização e definição do conceito. Desses estudos, segundo Carroll (1999) e Souza, (2003), tiveram particular impacto os realizados por Davis (1960; 1967), McGuire (1963) e Walton (1967), ao destacarem um carácter concetual distinto do argumento centrado nas obrigações (económicas e legais) dos homens de negócios. A visão predominante na época já era a de que a responsabilidade das empresas vai além da responsabilidade de maximizar lucros. Implica, simultaneamente, uma postura ética face aos recursos económicos e humanos da sociedade, e a vontade de ver esses recursos utilizados para fins sociais mais amplos e não simplesmente para interesses privados dos indivíduos.

A abordagem de Davis (1960, cit. Carroll, 1999) justifica a prática da RSE em termos de geração de ganhos económicos no longo prazo. Estabelecendo uma relação entre a RSE e o poder das próprias empresas, o autor argumenta que quando estas não assumem as suas responsabilidades sociais o seu poder social é gradualmente questionado, erodindo-se. Davis (1967, cit. por Carroll, 1999) desenvolve essa opinião, argumentando que a preocupação com as questões éticas das ações empresariais sobre os interesses das pessoas afetadas é o principal conteúdo da RSE.

Outro autor da época, McGuire (1963, cit. por Carroll, 1999), considera que as responsabilidades das organizações para com a sociedade vão além das económicas e legais, sugerindo a preocupação com o bem-estar social. Argumenta que os homens de negócios possuem objetivos mas também sentimentos e, portanto, devem agir de acordo com códigos sociais e morais, realizando não só a sua função económica mas também a sua função social, tal como age um cidadão respeitável.

Walton (1967, cit. por Souza, 2001) focaliza-se, essencialmente, na relação ética que deve existir entre as empresas e a sociedade. Para o autor, a RSE tanto é a prática da ética dos negócios como a participação da empresa, juntamente com o Poder Público, na

resolução de problemas sociais, devendo conduzir ao desenvolvimento económico e social e, conseqüentemente, à melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Até ao final da década de 60 a empresa socialmente responsável era aquela que além de ter um bom sistema de governança corporativa realizava a filantropia, consubstanciada na atribuição de donativos e no apoio a causas sociais. Segundo Carroll (1999), a RSE estava vincadamente associada à expressão “homens de negócios”, o que nos permite compreender porque é que a discussão em torno da temática se centrava, essencialmente, no dever moral e ético, numa dimensão muito mais pessoal do que numa visão corporativa.

Souza (2001) afirma que o facto do final da década de 60 ter sido uma época marcada por muitas convulsões sociais na Europa que chamaram “a atenção para a urgente necessidade de mudanças nos métodos de atuação das empresas” (p. 4), obrigou a uma mudança de visão sobre o papel das empresas na sociedade, assim como ao alargamento do espetro das suas responsabilidades.

Fenómenos sociais como as manifestações contra as armas químicas utilizadas na Guerra do Vietnam (1964-1973), com denúncias e boicotes à aquisição de produtos e ações na bolsa de valores das empresas que, de alguma forma, estavam ligadas ao conflito, os movimentos sindicais e estudantis europeus (v.g. Maio de 1968 em França), os movimentos populares que se manifestavam pelos direitos civis, pela igualdade de direitos entre homens e mulheres e entre raças, assim como por novos valores e atitudes, foram determinantes para o início de uma mudança na cultura empresarial e no gerar de novas práticas no relacionamento das empresas com a sociedade e o meio ambiente.

A ética empresarial começou a desenvolver-se e a consolidar-se como campo de estudo. Filósofos entraram em cena, aplicando teoria ética e análise filosófica, com o objetivo de estruturar a ética empresarial enquanto disciplina. A preocupação de “como” e “quando” a empresa deveria responder sobre as suas obrigações sociais difundiu-se pelos países europeus, tanto nos meios empresariais como nos meios académicos.

Começam a surgir definições do conceito de RSE, que tornam evidente o entendimento de que a empresa, enquanto organização e não apenas o “homem de negócios” como indivíduo, passa a estar sujeita a apreciação e condenação, e que, embora orientada para a maximização do lucro, também tem responsabilidades na satisfação das necessidades das sociedades.

Tomemos como exemplo as definições de empresa socialmente responsável, apresentadas em 1971 por Steiner e por Johnson:

Steiner (1971, cit. por Antunes, 2011), ao defender que a empresa “é e deve permanecer, na sua essência, como uma instituição económica, mas tem o dever de ajudar a sociedade a atingir os seus objectivos básicos, portanto, tem responsabilidades sociais”. (p.107), evidencia a ideia de maximização da utilidade, tendo o lucro como fonte da responsabilidade social.

Para Johnson (1971, cit Antunes, 2011), a empresa socialmente responsável “é aquela na qual os gestores procuram atingir o equilíbrio entre uma variedade de interesses, levando em linha de conta não só o interesse do accionista, mas também o dos trabalhadores, dos fornecedores, revendedores, comunidades locais e nação”. (p.107)

Acrescenta-se ainda a esta época o significativo contributo do *Commitee for Economic Development* (CED)⁴, quando, na sua publicação “*Social Responsibilities of Business Corporation*” (CED, 1971, cit. por Antunes, 2011), apresenta uma abordagem na qual, ao articular a responsabilidade social em três círculos, concilia as questões da empresa com a sociedade. Nessa metáfora, baseada em três círculos concêntricos, o círculo interno representa a dimensão económica, que designa de responsabilidades básicas e que estão relacionadas com o produto, o trabalho, o crescimento; o círculo intermédio representa a dimensão económica, considerando os valores sociais e integra as responsabilidades associadas à preservação do ambiente, às relações com os empregados, ao respeito pelas minorias, à melhoria da comunicação com os clientes; o círculo externo representa uma responsabilidade mais ampla e envolvente que as empresas devem assumir de forma pró-ativa na melhoria do ambiente social, nomeadamente no combate à pobreza, à exclusão social, à reabilitação urbana, à melhoria da educação e do ensino.

As empresas funcionam por consentimento das sociedades e o seu propósito básico é servir, construtivamente, as necessidades das sociedades. Às empresas é pedido, cada vez mais, que contribuam para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e este desiderato vai além da produção de bens e serviços. Assim, e na medida em que as empresas existem para servir a sociedade, será a qualidade da sua gestão na resposta à mudança das expetativas das sociedades que determinará o seu sucesso. (CED, 1971, cit. por Antunes, 2011, p. 108)

⁴ Organização não lucrativa ou partidária, americana criada em 1942, composta por executivos de topo e líderes universitários, que tem como objetivo a promoção de estudos económicos e sociais assim como a implementação das suas recomendações, por parte dos setores públicos e privados da economia.

A substituição, patente nas definições de RSE, da expressão “responsabilidade social dos homens de negócios”, por “responsabilidade social das empresas”, leva a que a empresa ascenda à condição de “agente moral”. Esta evolução da responsabilização estritamente individual de quem toma decisões, para uma responsabilização da empresa no plano organizacional, transforma-a numa entidade moral sujeita a apreciação e condenação. Está-se perante uma mudança de paradigma, com o foco da responsabilidade social a migrar do indivíduo (*Businessman*) para a organização (Carroll, 1999).

Mas na história da RSE esta época foi também marcada pela forte oposição de Milton Friedman, economista americano da Escola de Chicago, Prémio Nobel da Economia em 1976, e um dos maiores expoentes das correntes neoliberais. Num artigo publicado em 13 de setembro de 1970 no *New York Times Magazine*, intitulado “*The Social Responsibility of de Business is to Increase Profits*”, Friedman defende que as forças do mercado impulsionarão a economia, promovendo bem-estar social, ideia que reforça no livro que publicou em 1982, sob o título “*Capitalism and Freedom*”. Esta corrente neoliberal reivindica que a responsabilidade social das empresas se deve limitar apenas a duas questões fundamentais: a maximização dos lucros e a obediência às leis. Para Friedman (1970), as empresas, ao criarem empregos, ao pagarem impostos, ao serem administradas de forma eficiente e lucrativa, estão a agir responsabilmente, competindo a outras instituições, nomeadamente ao Estado e à Igreja, o desenvolvimento de ações sociais.

Esta visão que enfatiza a dimensão económica, explicitada por Milton Friedman em expressões como “*the only business of business is business*”, e que tem implícita uma lógica de que o racionalismo individual é o pilar do progresso das sociedades e da justiça social, tem vindo a ser contrariada. São inúmeras as situações históricas em que se constata exatamente o contrário, conforme demonstrado em muitos estudos e inúmeros relatórios de organizações internacionais, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), o Banco Mundial (BM), a Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF – *United Nations Children’s Fund*).

Vários estudos que têm vindo a ser realizados ao longo dos anos têm vindo a defender e a provar que a visão de que a RSE se restringe à criação de riqueza e à maximização dos lucros para os seus proprietários e acionistas, é incompatível com a finitude dos recursos do planeta, o progresso das sociedades, a justiça e coesão social, conduzindo a uma progressiva degradação do meio ambiente, à fragmentação social

provocada pelo agravamento das desigualdades sociais e de outras formas de iniquidade, à agudização da pobreza e da exclusão social, gerando novas situações e formas de mal estar-social (Srouf, 1998; Donaire, 1999; Neto & Froes, 1999; Ashley, 2005; Dolan & Garcia, 2006; Almeida, 2010; Antunes, 2011).

Na década de 70 a discussão sobre a RSE alargou-se a questões relacionadas com a transparência de métodos e processos desenvolvidos pelas empresas, assim como à necessidade de prestação de contas perante a sociedade, contas essas que não se resumissem aos tradicionais e “básicos relatórios técnicos, contabilísticos e legais” (Davis, 1973, cit. por Antunes, 2011, p.109), mas que incluíssem, também, informação acerca das atividades de índole social e ambiental.

Em 1972 surge, em França, o designado Balanço Social (*Bilan Social*), ferramenta de informação relativa ao desempenho social da empresa. Em 1977 a determinação da obrigatoriedade de publicação do Balanço Social por parte de todas as empresas com mais de 750 trabalhadores foi pioneira, e consolidou a obrigação social das empresas (Monteiro, 2005).

Alguns países europeus seguiram os passos franceses e passaram a exigir que as suas empresas elaborassem e divulgassem o seu Balanço Social.

Em Portugal foi através da publicação da Lei n.º 141/1985 de 14 de novembro que se tornou obrigatório que todas as empresas que tivessem mais de 100 empregados elaborassem e divulgassem o seu Balanço Social. A referida Lei foi posteriormente revogada pela entrada em vigor da Lei n.º 35/2004 de 29 de julho, que tem vindo a sofrer alterações pelas novas redações dadas pelas Leis n.º 59/2008, de 11 de setembro e Lei n.º 7/2009, de 1 de fevereiro.

A exigência para que as empresas apresentem o seu desempenho social tornou evidente a necessidade de criar uma estrutura teórica que definisse quais os aspetos sobre os quais as empresas teriam/deveriam reportar.

Foi Carroll (1979, cit. Almeida, 2010) que tentou definir essa estrutura, combinando a ação social das empresas, “nível micro”, com os fundamentos da responsabilidade social, “nível macro”, tendo denominado essa estrutura de “Desempenho Social das Empresas”. Para Carroll, o nível macro é moldado por princípios subjacentes a quatro dimensões: a económica, a legal, a ética e a discricionária ou filantrópica. A dimensão económica, relacionada com a maximização do lucro e a eficiência da empresa é a que dá sustentabilidade às restantes; a legal abrange o cumprimento dos normativos legais; a ética incorpora valores, padrões, normas e expectativas sociais; finalmente, a

discricionária (ou filantrópica), diz respeito ao envolvimento da empresa em projetos voluntários que contribuam para a melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Da articulação e complementaridade entre estas dimensões resulta um contrato social entre as empresas e a sociedade, que tem subjacentes os princípios implícitos nas quatro dimensões anteriormente referidas.

No que concerne ao “nível micro”, Carroll explicita que as empresas procuram implementar os princípios do contrato social nas suas políticas e nas suas práticas, sendo que o podem fazer de forma reativa, defensiva, acomodativa ou proativa.

É reativa quando apenas respondem a uma questão social que as ameaça; defensiva, quando agem para se proteger de um desafio; acomodativa, quando se alinha com as exigências do governo e a opinião pública ou proativas, quando se antecipa às exigências futuras.

Ao longo da década de 80 a atenção sobre a produção de definições de RSE deu lugar a uma progressiva atribuição de relevo à investigação realizada por autores com diferentes visões e perspetivas de análise sobre o tema, assim como às pesquisas para medir e gerir a RSE associadas ao desempenho financeiro, abrindo caminho ao desenvolvimento de modelos práticos (instrumentais) alternativos (Carroll, 1999).

Esta mudança do foco de interesse da definição para a operacionalização de RSE, deu origem ao desenvolvimento de outros temas e conceitos complementares.

Vários autores (Carroll, 1999; Swanson, 1995, cit. por Kreitlon, 2008; Kreitlon, 2008; Antunes, 2011) consideram que nesta década um dos mais influentes autores foi Freeman com a “Teoria dos *Stakeholders*” (1984).

De acordo com Antunes (2011), na base da construção da “Teoria dos *Stakeholders*” esteve a preocupação de Freeman em identificar os problemas não abordados nas teorias até então construídas, e que implicavam “a compreensão do funcionamento dos mecanismos empresariais: o problema da criação do valor e do funcionamento do mercado; o problema da ética do capitalismo e o problema da atitude mental do gestor”. (p.112)

A gestão com base na “Teoria dos *Stakeholders*”, ou teoria das partes interessadas, envolve a alocação em vários grupos de interesse dentro e fora da organização. O autor propõe a divisão dos *stakeholders* em dois grupos - primários e secundários -, de acordo com os direitos estabelecidos nos recursos organizacionais.

Os *stakeholders* primários são aqueles que possuem bem estabelecidos os direitos legais sobre os recursos organizacionais (acionistas e credores), e os *stakeholders*

secundários são aqueles cujo direito sobre esses recursos está menos determinado na lei, e/ou é baseado em critérios de lealdade ou em obrigações éticas. A doutrina da Teoria dos *Stakeholders* baseia-se na ideia central de que o resultado final da atividade de uma dada organização empresarial deve ter em consideração os retornos que otimizam os resultados de todos os *stakeholders* envolvidos, e não apenas os resultados obtidos para os *stakeholders* primários.

Na perspectiva de Wood (1991, cit. por Jones, 1996), as ações de RS com base na teoria dos *stakeholders* assentam na ideia básica de que a atividade de negócios e a sociedade são entidades interligadas e não distintas. Portanto, a sociedade tem expectativas em relação ao comportamento e aos resultados das atividades de negócios.

As últimas décadas têm sido marcadas pelo desenvolvimento do fenômeno denominado por globalização, pela emergência de novas empresas multinacionais, pelo desenvolvimento das áreas da informática e comunicação, e pelo crescente número de organizações que, organizadas em redes, promovem o desenvolvimento de ações e o debate em torno da RSE, contribuindo, de forma determinante, para o desenvolvimento do movimento em torno do mesmo.

As redes são uma característica dos movimentos sociais contemporâneos, que nas últimas décadas tiveram nas tecnologias de comunicação um importante impulso, ampliando as suas ações à escala global, permitindo a troca de informações, a procura de soluções e a partilha de conhecimentos e de práticas.

4 – Organizações e Iniciativas para a promoção da Responsabilidade Social das Empresas

Decorrente, por um lado, dos movimentos oriundos da sociedade civil e das estruturas empresariais e, por outro, pelo seu enquadramento em políticas, medidas e iniciativas promovidas por organizações internacionais, supranacionais e nacionais, as questões relacionadas com a RS têm vindo, ao longo dos anos, a ser amplamente difundidas e a assumir um caráter muito mais sistemático.

4.1. Organizações e Iniciativas a nível Mundial

Não pretendendo ser demasiado exaustivos, de entre as iniciativas desenvolvidas por diversas organizações a nível internacional, destacamos, pela sua relevância, as seguintes:

- a) As Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) - N°s 29/1930, 98/1949 , 87/1948 , 100/1951 , 105/1957, 111/1958 , 138/1973, 182/1999;
- b) A Declaração Universal dos Direitos Humanos – ONU – 1948;
- c) As *Guidelines for Multinational Enterprise* – OCDE – 1976;
- d) A Declaração Tripartida sobre os Princípios para as Multinacionais e a Política Social – OIT – 1977;
- e) O *Global Reporting Initiative (GRI)* – ONU – 1997;
- f) - A Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho – OIT – 1998;
- g) O *United Nations Global Compact (UNGC)* – 2000;
- h) A *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights* – ONU – 2003;
- i) A Declaração sobre Justiça Social para uma Globalização Justa – OIT – 2008.

a) As Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), particularmente as que estabelecem normas que abrangem todos os aspetos das condições de trabalho e relações industriais, referem dos pontos fulcrais da RSE. Nomeadamente, as N°s 29 de 1930 e 105 de 1957 (Trabalho Forçado); a N° 87 de 1948 (Liberdade e proteção do direito de Associação); a N° 98 de 1949 (Direito de Sindicalização e de Negociação Coletiva); a N° 100 de 1951 (Não Discriminação em Relação à Remuneração); a N° 111 de 1958 (Não Discriminação em Relação ao Emprego e à Ocupação); a N° 138 de 1973 (Idade Mínima para o Trabalho); e a N° 182 de 1999 (Piores Formas de Trabalho Infantil).

b) A Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) – ONU – 1948, é considerada o primeiro grande marco institucional para o debate sobre a responsabilidade social. Nela aparece, pela primeira vez, a conceção de que os direitos do trabalho devem ser considerados direitos humanos. Nos seus trinta artigos, a

Declaração detalha os direitos fundamentais do homem, englobando vários aspetos: civis, culturais, económicos, políticos e sociais. O documento reconhece que todas as pessoas têm o direito inerente e inalienável de serem protegidas de práticas discriminatórias ou abusivas.

Entre os direitos relacionados com o mundo do trabalho, são de destacar: i) a preocupação com a segurança no trabalho, que naturalmente envolve as questões relacionadas com a segurança no local de trabalho; ii) o repúdio pelo trabalho escravo e os maus-tratos; iii) a defesa da liberdade de expressão e manifestação, assim como a direito de associação; iv) o direito que toda a pessoa tem de trabalhar em condições equitativas; v) o direito de proteção contra o desemprego; vi) o direito de salário igual por trabalho igual; o direito a uma remuneração que garanta uma existência com dignidade e complementada com direitos de proteção social; o direito ao repouso e ao lazer, a uma limitação da duração do trabalho e a férias.

c) As *Guidelines for Multinational Enterprise* – OCDE, adotadas em 1976, tendo a última revisão ocorrido em 2011, são consideradas um dos mais importantes instrumentos de RSE na medida em que apresentam às multinacionais recomendações para uma conduta mais responsável. As *Guidelines* integram um documento mais abrangente intitulado *Declaration on International Investment and Multinational Enterprise*, no qual são dadas orientações sobre a forma como os governos devem lidar com o investimento direto estrangeiro e com as atividades das empresas nos países aderentes.

d) A Declaração Tripartida sobre os Princípios para as Multinacionais e a Política Social – OIT – 1977, é um conjunto de recomendações relativas às práticas laborais básicas, fundadas nos princípios da OIT, e abarcam questões sociais que incluem emprego, capacitação, condições de trabalho e de vida e relações laborais. Muitas das recomendações desta Declaração foram incorporadas nas atualizações das versões das Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais.

e) *Global Reporting Initiative* (GRI) – ONU - 1997, uma iniciativa conjunta da *Coalition of Environmentally Responsible Economies* (CERES) e do Programa das Nações Unidas para o Ambiente (PNUA), tem como objetivo alcançar a qualidade, o rigor e a utilidade dos relatórios de sustentabilidade. O primeiro conjunto de

Sustainability Reporting Guidelines foi publicado em 2000, tendo vindo a ser objeto de regulares revisões.

f) A Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho – OIT – 1998, que, baseando-se nos referenciais de trabalho fundamentais enunciados nas Convenções da OIT, tem como objetivo apoiar os Estados membros na implementação dos direitos na sua legislação e nas suas práticas para que seja possível a sua ratificação. Esta Declaração aplica-se a todos os países membros da organização e inclui um mecanismo de revisão anual dos esforços feitos pelos Estados membros que ainda não ratificaram as Convenções.

g) O *United Nations Global Compact* (UNGC) é uma iniciativa na área da cidadania empresarial lançada oficialmente em 2000 pelas Nações Unidas (NU).

Tendo por base a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), da Organização das Nações Unidas (ONU), a Declaração dos Princípios Fundamentais e Direitos no Trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (CNUCC), o UNGC tem um carácter puramente voluntário. Centrado no diálogo e na aprendizagem, procura concretizar, no seio de organizações de todo o mundo, princípios fundamentais que assentam sobre as áreas dos direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e anti-corrupção, promovendo, assim, o estabelecimento de uma relação mais benéfica entre empresas e sociedades, dando especial atenção às populações em situação de pobreza em todo o mundo.

À escala mundial, o *Global Compact* (GC) organiza-se em redes, ou *networks*, locais ou regionais, de acordo com as especificidades do contexto geográfico, social e económico do país ou dos países que as constituem. Em Portugal existe a Rede Portuguesa *Global Compact* (RPGC) ou *Global Compact Network Portugal* (GCNP).

Contando com mais de 8 000 empresas de 140 países, organizadas em redes localizadas e trabalhando em conjunto com outras agências da ONU, o UNGC é hoje considerado uma das maiores iniciativas de responsabilidade corporativa voluntária do mundo.

h) A *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights* – ONU – 2003, um conjunto de

normas que destacam as obrigações sociais, ambientais e económicas das empresas transnacionais, normas essas unanimemente aceites pela Comissão para a Promoção e Proteção dos Direitos Humanos das NU.

i) A Declaração sobre Justiça Social para uma Globalização Justa – OIT – 2008, é considerada a terceira mais importante declaração de princípios e políticas adotada pela Conferência Internacional do Trabalho desde a Constituição da OIT, em 1919. Baseia-se na Declaração de Filadélfia (1944) e na Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho anteriormente referida. Esta declaração, resultante de consultas tripartidas na sequência do Relatório Mundial sobre a Dimensão da Globalização, apresenta uma forte afirmação dos valores da OIT, e surge num momento de incerteza generalizada no mundo do trabalho, de situações contínuas de abuso dos direitos do trabalho, preocupações crescentes com o rumo da globalização. Tal contexto torna urgente a cooperação internacional no sentido de fazer convergir políticas nacionais e internacionais que conduzam a uma globalização mais justa, promovam um maior e melhor acesso ao mundo do trabalho digno em toda a parte, e permitam progredir no caminho que conduza a um maior respeito pela dignidade humana e a uma prosperidade global que satisfaça as necessidades e as esperanças dos povos, famílias e comunidades do mundo inteiro (OIT, 2008).

De registar, ainda, o papel desempenhado por outras organizações não governamentais na promoção da RSE a nível internacional:

- a *Social AccountAbility International* (SAI), anteriormente designada de *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), organização não governamental fundada em 1997, com o objetivo de promover as inovações em matéria de prestação de contas que promovam o desenvolvimento sustentável, elabora códigos de conduta, tendo criado o padrão *Social Accountability 8000* (SA8000);

- o Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social, uma organização não governamental criada em 1998 no Brasil, cuja missão é “mobilizar, sensibilizar, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais justa e sustentável” (*Ethos*).

- a *Business for Social Responsibility* (BSR), uma rede de organizações que ajuda as empresas-membros a atingirem o sucesso no que concerne aos valores éticos, às pessoas, às comunidades e ao meio ambiente;

- o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), fundada em 1992 no seguimento da Cimeira da Terra realizada no Rio de Janeiro. É uma coligação de empresas internacionais unidas por um compromisso comum para com os princípios do desenvolvimento sustentável, através da conciliação dos seus três pilares – o crescimento económico, o equilíbrio ecológico e o progresso social.

4.2. Organizações e Iniciativas a nível Europeu

Segundo Antunes (2011):

A RSE está transformada num fenómeno de alcance global, com algumas diferenças regionais. Na Europa, por exemplo, a sua eficácia tem sido associada ao sucesso dos sistemas de governança, quer pública, quer privada, no sentido de direccionar a própria sociedade à criação de parcerias com ONGs ou organizações governamentais; à colaboração entre empresas, ensino secundário e universidades; ao aparecimento de novas consultoras focalizadas para a sustentabilidade (...) e ao interesse de associações e investidores. (p.118)

Neste início de um novo século, no seio da União Europeia a RSE ganhou uma relevante dimensão e ocupa um lugar proeminente na agenda política. Com o objetivo de encorajar um Modelo Social Europeu, e promover o desenvolvimento de boas práticas na comunidade empresarial europeia, as autoridades da UE lançam um amplo debate sobre a RSE, fomentando um diálogo que permita a construção de uma visão comum que conduza à edificação de uma estrutura harmonizada de procedimentos e práticas de RSE.

De entre as diversas iniciativas que marcam a evolução da abordagem da UE à RSE, parece ser de destacar:

- A Declaração Europeia Contra a Exclusão Social (1995), que deu origem, em 1996, à *European Business NetWork for Coesion* (EBNSC) que, em 2000, passou a ser designada por *Corporate Social Responsibility Europe* (CSR Europe), uma rede empresarial de referência a nível europeu, em termos de estratégias e práticas de RSE.

- O Conselho Europeu de Lisboa, em março de 2000, no qual a União Europeia propôs um Novo Objetivo Estratégico para a década seguinte: o de se tornar na economia

baseada no conhecimento, mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de um desenvolvimento sustentável com mais e melhores empregos e coesão social. Para alcançar tais objetivos, foi feito um apelo especial ao sentido de responsabilidade social das empresas relativamente a boas práticas na área da aprendizagem ao longo da vida, da organização do trabalho, a igualdade de oportunidades, a inclusão social e o desenvolvimento sustentável.

- A Agenda Social Europeia, aprovada na Cimeira de Nice em dezembro de 2000, na qual o Conselho Europeu colocou a RSE na vanguarda, sublinhando a sua importância na abordagem de problemas como o desemprego e as consequências sociais da integração económica e dos mercados, e na adaptação das condições de trabalho à nova economia. Naquela Cimeira foi ainda evidenciada a pertinência do envolvimento das empresas em parcerias com os parceiros sociais, ONG, autoridades locais e entidades que gerem serviços sociais, no sentido de fortalecer a sua responsabilidade social.

- O Conselho Europeu de Estocolmo, em Março de 2001, no qual a RSE foi reconhecida como um meio para a modernização do Modelo Social Europeu.

- A Cimeira de Gotemburgo, em junho de 2001, na qual foi adotada a estratégia europeia para o desenvolvimento sustentável.

- Em julho de 2001, a apresentação à comunidade internacional, por parte da Comissão Europeia, do Livro Verde sobre responsabilidade social, intitulado "Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas". Foi um acontecimento determinante no processo de procura de uma definição partilhada sobre a RSE, e o objetivo central da publicação foi lançar um amplo debate quanto às formas de promoção, pela União Europeia, da responsabilidade social das empresas, tanto ao nível europeu como internacional, através da exploração de experiências existentes, do incentivo ao desenvolvimento de práticas inovadoras, do aumento da transparência, da credibilidade da avaliação e da criação de parcerias mais estreitas (COM, 2001).

Neste documento a RSE é definida da seguinte forma:

A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. (...) Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados. (COM, 2001, p.4)

- em julho de 2002 a apresentação, também por parte da Comissão, de uma Comunicação intitulada “Um Contributo das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável”, na qual apresentou uma série de medidas que integram a estratégia da UE, de entre as quais se destacam:

- Divulgar o impacto positivo da RSE sobre as empresas e a sociedade, na Europa e no mundo inteiro, nomeadamente nos países em desenvolvimento.
- Reforçar o intercâmbio e a partilha de experiências e de boas práticas sobre o RSE entre empresas, como veículo para o aprofundamento do conceito, do diálogo e cooperação entre as empresas.
- Promover o desenvolvimento das competências de gestão do RSE.
- Promover o desenvolvimento da responsabilidade social nas PME.
- Promover a convergência e a transparência das práticas e instrumentos de RSE.
- Criar, a nível europeu, de um fórum multilateral sobre o RSE, de modo a facilitar o diálogo entre as empresas e os diversos agentes envolvidos.
- Integrar a RSE nas políticas comunitárias (COM, 2002, p.9).

- Em outubro de 2002, o lançamento do *European Multi Stakeholders Forum*, cujo relatório final, redigido na sequência de uma consulta pública lançada pelo Livro Verde da Comissão, de julho de 2001, acima referido, foi produzido em julho de 2004.

O Fórum forneceu à Comissão que desempenha um papel de facilitador/articulador, uma plataforma de discussão entre os principais grupos de *stakeholders* da Europa — empregadores, sindicatos, organizações e redes profissionais e organizações da sociedade civil. Com o firme objetivo geral de incentivar a responsabilidade social das empresas, o Fórum Multilateral Europeu sobre RSE concentra as suas ações na promoção da inovação, da transparência e da convergência das práticas e instrumentos RSE, atuando da seguinte forma:

- melhorando os conhecimentos sobre a relação entre a RSE e o desenvolvimento sustentável (incluindo o seu impacto na competitividade, na coesão social e na proteção do ambiente);
- facilitando o intercâmbio de experiências e de boas práticas e reunindo as iniciativas e instrumentos existentes em matéria de RSE, com uma atenção específica para os aspetos específicos das PME's;
- estudando a oportunidade de instaurar princípios diretores comuns para as práticas e os instrumentos de RSE, levando em conta as iniciativas e a legislação europeia existentes e os instrumentos adotados a nível internacional, como os princípios diretores da OCDE à intenção das empresas multinacionais da Carta Social do Conselho da Europa (CSCE), das convenções fundamentais do trabalho da OIT, e da Carta Internacional dos Direitos Humanos (CIDH).

Desde a publicação do relatório do Fórum, a Comissão Europeia convoca reuniões anuais com os *stakeholders*, a fim de avaliar os progressos e os desenvolvimentos realizados.

- Em março de 2006, o documento com o título “Implementação da Parceria para o Crescimento e o Emprego: Tornar a Europa um Pólo de Excelência em Termos de Responsabilidade Social nas Empresas”. Publicado pela Comissão Europeia (CE), anuncia ao Conselho e ao Comitê Económico e Social Europeu (CESE) o apoio a uma Aliança Europeia para a RSE que, ao ter como objetivos: sensibilizar e melhorar o conhecimento da RSE e comunicar os seus resultados; contribuir para integrar a RSE nas práticas correntes e desenvolver coligações abertas para a cooperação e assegurar a criação de um ambiente favorável à RSE, constitui um enquadramento político para iniciativas neste domínio (COM, 2006).

Não se trata de um instrumento jurídico, mas de uma manifestação de incentivo e estímulo para a adoção da RSE por empresas europeias e para a mobilização de recursos e de *stakeholders*, em prol do desenvolvimento sustentável, do crescimento económico e da criação de empregos. Reconhecendo as empresas como os principais atores da RSE, não deixa, no entanto, de apelar à colaboração de todos, ao reforçar a ideia de que a RSE não poderá generalizar-se sem o apoio ativo e as críticas construtivas dos *stakeholders* que não pertencem ao mundo da empresa (COM, 2006).

No documento é reforçada a tese de que as práticas de RSE poderão contribuir para um conjunto de objetivos políticos importantes, nomeadamente:

- para uma maior integração dos mercados de trabalho e melhores níveis de inclusão social, através da receptividade das empresas para o recrutamento de mais pessoas oriundas de grupos desfavorecidos;
- no investimento no desenvolvimento de competências, na formação contínua e na empregabilidade, face aos desafios da competitividade na economia do conhecimento e de uma sociedade envelhecida;
- na melhoria da saúde pública, através de iniciativas voluntárias das empresas nos domínios da comercialização e a rotulagem dos alimentos e de produtos;
- num melhor desempenho em matéria de inovação, nomeadamente no que se refere às dirigidas a problemas da sociedade, em consequência de uma interação mais sistemática e intensiva com os agentes externos e da criação de ambientes de trabalho mais propícios à inovação;
- numa utilização mais racional dos recursos naturais e níveis de poluição reduzidos, por via de investimentos em eco-inovação, da adoção de sistemas de gestão ambiental e da rotulagem;
- num maior respeito pelos direitos humanos, pela proteção do ambiente e pelas normas laborais básicas também nos países em vias de desenvolvimento;
- numa imagem mais positiva das empresas e dos empresários na sociedade, que pode ajudar a desenvolver atitudes mais favoráveis ao espírito empresarial;
- na redução da pobreza e evolução no sentido de se alcançar a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM).

A Aliança Europeia é um enquadramento político para novas ou já existentes iniciativas de RSE por parte das grandes empresas, das pequenas e médias empresas (PME) e de outros interessados.

Desenvolvendo a sua atividade em torno da sensibilização e melhoria da RSE, da sua integração nas práticas correntes das organizações, da transparente comunicação de resultados e do desenvolvimento de ligações abertas de cooperação, a Aliança procura criar um ambiente propício ao seu desenvolvimento da RSE, lançando as bases para que, no presente e no futuro, os parceiros a promovam dentro e fora das suas organizações e em todas as dimensões (económica, social, ambiental).

- Em outubro de 2011 a Comissão Europeia apresenta ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, a Comunicação “Responsabilidade Social das Empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014”. No documento o conceito de RSE apoia-se completamente no diálogo com as partes interessadas (*stakeholders*) e na criação de valor para a sociedade no seu conjunto e não apenas para o acionista.

4.3. Organizações e Iniciativas a nível Nacional

Em Portugal, embora numa grande percentagem de empresas a RSE tenha vindo a ser praticada de modo informal e de uma forma nem sempre integrada, é no contexto dos acordos que, ao longo dos tempos, foram sendo estabelecidos a nível mundial e, mais recentemente, no âmbito das estratégias definidas para a União Europeia, nomeadamente na sequência da Cimeira Europeia de Lisboa, que a RSE tem vindo a conquistar a atenção e o interesse de empresários, políticos, académicos e comunidades, com maior expressividade (Pinto, 2004).

A temática surge ainda enquadrada nas políticas nacionais, onde a adoção de práticas de RS são referidas como um meio para enfrentar os desafios emergentes da globalização, da competitividade, da sociedade do conhecimento, e para vencer os atrasos que Portugal revela face a outros países (Santos, *et al* 2006).

O Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (PNDES, 2000-2006), já evidenciava uma orientação para o desenvolvimento da RSE.

Também as diretrizes elencadas no Plano Nacional de Emprego (PNE, 2003-2006) evidenciavam o apoio direto à promoção/implementação de estratégias de responsabilidade social das empresas e um enfoque nas medidas (Iniciativas, Programas, Projetos, Prémios), que, mesmo que indiretamente, contribuíssem para a prossecução de uma estratégia de RSE.

Um marco importante na operacionalização da RSE em Portugal foi a criação da Norma Portuguesa de Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social, a NP 4469-:2008, que tem como objetivos: i) apoiar as organizações que pretendem implementar um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social fornecendo-lhes uma estrutura; ii) reconhecer as organizações que já desenvolvem práticas socialmente responsáveis que ultrapassam o contexto legislativo global, permitindo-lhes a implementação de um sistema de gestão; e iii) fornecer um modelo único para os pilares do desenvolvimento sustentável.

No âmbito do processo de promoção da RSE em Portugal, é de salientar o papel que diversas organizações têm vindo a desempenhar, organizando e animando redes de cooperação, apoiando muitas empresas na implementação e sistematização de práticas gestionárias socialmente responsáveis, na promoção de iniciativas, na divulgação de boas práticas, e na conceção e produção de documentos e de instrumentos de apoio. De entre outras que poderiam ser enunciadas, faz-se referência às seguintes:

- Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD – Portugal), que tem como missão transpor para o plano nacional os princípios orientadores do WBCSD, fazer com que a liderança empresarial seja catalisadora do desenvolvimento sustentável, e promover nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a responsabilidade social;
- Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), que tem como missão “promover a ética e a responsabilidade social nas empresas e outras organizações, de modo a estimular a implementação de políticas e modelos de governo organizacional, visando o acréscimo de competitividade e rentabilidade através de boas práticas de gestão no quadro da sustentabilidade humana, ambiental e económica” (APEE);
- Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE), que procura “promover o conceito de cidadania e responsabilidade social empresarial, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável, caminhando para a construção de uma sociedade sustentável e justa” (GRACE);
- RSE Portugal - Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas que, pretendendo ser uma referência nacional na área da RSE, procura dar visibilidade às empresas com práticas socialmente responsáveis e promover, dinamizar e divulgar projetos intra e inter-empresariais, a nível nacional e europeu;
- Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE), que assume como missão “inquietar e mobilizar as consciências das pessoas envolvidas no mundo das empresas, divulgando os valores partilhados pelos seus membros e a doutrina social

da igreja que os exprime”, procurando contribuir, através de uma atitude frontal de afirmação e esclarecimento, para fortalecer a sociedade civil, ajudando a difundir uma cultura de responsabilidade” (ACEGE);

- Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações (RSOpt), que tem como missão “promover o desenvolvimento, operacionalização e incorporação de conceitos e ferramentas de responsabilidade social nas organizações, promover a convergência e disseminação de conhecimento nesta área e contribuir de a implementação de políticas e práticas sustentadas na gestão das organizações” (RSOpt);

- Associação OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento, que tem por missão “promover a cooperação e a solidariedade para o desenvolvimento humano sustentável das regiões e países mais desfavorecidos” (OIKOS);

- Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG), criado com o objetivo de “dar à sociedade civil e às pessoas que na sociedade civil maior capacidade têm, mercê da sua atividade, a oportunidade de criar um fórum de discussão, uma plataforma de análise e debate sobre o Governo das Sociedades (...) [e] contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão seguidas em Portugal” (IPCG);

- Sair da Casca (SDC) – Consultoria em Desenvolvimento Sustentável, uma empresa de Comunicação da Responsabilidade Social das Empresas, pioneira em Portugal nesta área, que tem como missão “desenvolver e implementar nas empresas e organizações estratégias de comunicação que criem uma relação duradoura entre estas e os seus públicos construindo e valorizando a sua situação em termos de RS” (SDC).

Também o mundo académico se tem vindo a preocupar e a envolver na matéria, promovendo a investigação sobre o tema a nível de mestrados e doutoramentos. Esta preocupação verifica-se na inclusão de disciplinas de RSE, Gestão Ética, Ética Empresarial, nos planos de estudos de licenciaturas e das pós-graduações, essencialmente nas áreas de Economia, Gestão, Marketing, Gestão de Recursos Humanos, (Universidade de Aveiro, Universidade Católica Portuguesa, Universidade de Coimbra, Universidade de Évora,

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Universidade do Porto, Universidade do Minho Instituto Superior de Comunicação Empresarial, *et al.*). Também através da promoção de Seminários, Encontros, Workshops e outras iniciativas, que permitem conhecer, divulgar e fomentar o desenvolvimento de atitudes e de práticas de RSE em Portugal.

Na última década também começaram a ser divulgados, através de publicações, estudos e investigações realizadas em Portugal sobre o tema. A título de exemplo menciona-se:

- “Gestão Ética e Responsabilidade Social: um estudo da situação portuguesa” (Rego, *et al.*, 2003), no qual são apresentados os resultados de um estudo que, incidindo sob vários aspetos, como o papel da União Europeia na promoção da RSE, os códigos de conduta e as relações com os *stakeholders*, apresenta algumas das razões pelas quais as empresas valorizam a RSE, analisando o estado de arte da RSE em Portugal.

- O Relatório “Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal” (Pinto, 2004), que vem revelar que “a atitude, de uma maneira geral, e a falta de informação sobre os assuntos em particular, aparecem como denominador comum em matéria de responsabilidade social e ambiental das empresas, sobretudo ao nível das PME’s” (p. 38). A obra reforça “a importância da implementação de campanhas de informação sobre RSE em Portugal, bem como a necessidade de elaborar conteúdos formativos e promover acções de formação nestas áreas, destinadas a empresários e dirigentes, principalmente das PME’s, aos organismos do Estado e ao terceiro sector” (p. 38).

- Em 2005, a edição do livro “Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas: 25 casos de referência” (Gago, *et al.* 2005), constitui um enorme contributo para um mais amplo e profundo conhecimento sobre as práticas de RS desenvolvidas por empresas portuguesas.

- “Responsabilidade Social nas PME” (Santos, *et al.*, 2006), no qual são apresentados os resultados de um estudo sobre as especificidades das práticas desenvolvidas pelas PME em Portugal, e a forma como estas se sentem cúmplices e

se envolvem no movimento de RS. Apresenta exemplos que podem servir para estimular práticas de RSE, assim como as tendências de evolução da RSE nas PME.

- “Gestão Ética e Socialmente Responsável – Teoria e Prática” (Rego, 2007), é outra obra que nos parece merecer destaque, na medida em que, aliada a uma abordagem teórica sobre a RSE, apresenta ao leitor inúmeros casos práticos sobre muitas empresas, instituições e iniciativas, tornando evidente que as considerações teóricas não são meras conjecturas eruditas, mas linhas fundamentais para a compreensão das organizações e a tomada de decisões responsáveis. Na obra é ainda apresentado o panorama da RSE em Portugal.

- O livro “Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas”, (Almeida, 2010), no qual o autor apresenta os resultados de um estudo que procurou perceber em que medida os sistemas de valores pessoais e a orientação ética são fatores explicativos do grau de compromisso e da atitude dos gestores empresariais face à RSE.

- “Responsabilidade Social em Portugal” (Leal, *et al* 2011), obra na qual são analisadas cinco empresas, exemplos considerados de excelência no rumo ao desenvolvimento sustentável do país. Nesta obra os autores deixam muito explícito que, não obstante a procura de melhores resultados financeiros, é imperativo que as empresas assumam um forte compromisso para com a responsabilidade social.

No que concerne aos *media*, tem-se vindo a registar um maior interesse pela abordagem da temática, assim como uma maior divulgação de boas práticas, publicando notícias, divulgando iniciativas, reportagens e, em alguns casos, incluindo nas suas edições suplementos temáticos (e.g. Diário Económico, Expresso, Revista Exame, SIC Notícias).

5 – Os Modelos de Responsabilidade Social Empresarial

De entre os vários modelos de RSE referidos na bibliografia consultada para a elaboração do presente estudo, opta-se por apresentar a evolução do modelo de Carroll de 1979 a 2007, por se tratar de um modelo que, além de pioneiro, é uma referência fundamental para todos os outros modelos criados ao longo das décadas seguintes até à

atualidade. A apresentação do mesmo permite-nos fazer uma abordagem de outros modelos criados por outros autores, nomeadamente por Wartick e Cochran (1985), Wood (1991), Quazi e O'Brien (2000), Montana e Charnov (1999), e Schwartz e Carroll (2003; 2007).

5.1. O Modelo de Carroll

Partindo de uma orientação económica à qual se alia a preocupação de uma ligação entre negócios e sociedade, Carroll cria, em 1979, o modelo socioeconómico da RSE, um dos modelos mais citados na literatura e que resiste até à atualidade. Trata-se de um dos *templates* mais utilizados pelas organizações para a estruturação de projetos de RSE, por contemplar o significado amplo da responsabilidade social. Na sua proposta, a definição de RSE deve incluir uma variedade de responsabilidades das empresas para com a sociedade e esclarecer as componentes de responsabilidade social que lhe estão associadas além de gerar lucros e obedecer à lei.

Sistematizando as diversas responsabilidades das empresas em quatro categorias: 1) Responsabilidades Económicas; 2) Responsabilidades Legais; 3) Responsabilidade Éticas; e 4) Responsabilidades Discricionárias, Carroll apresenta uma conceptualização quadripartida da RSE que integra, num único modelo, grande parte dos argumentos utilizados no debate sobre responsabilidade social, resultando, assim, uma aproximação entre duas conceções de empresa: a visão da empresa como agente económico e como agente social.

Em 1991 Carroll apresenta o modelo em forma piramidal, incorporando quatro categorias de forma ascendente. Na base, conforme apresentado na Figura 1, apresenta a responsabilidade económica, num segundo patamar a legal, seguida da ética e, no topo, a discricionária.

Ao colocar a Responsabilidade Económica na base da pirâmide, Carroll destaca a responsabilidade económica como base que sustenta as outras três dimensões que são assumidas pelas empresas, com a sequência sugerida pela ordem com que são apresentadas pelo autor. Segundo Almeida (2010), trata-se de uma hierarquia confirmada em estudos empíricos posteriores.

Segundo Carroll (1999) os negócios têm uma responsabilidade de natureza económica, pois antes de mais as empresas são unidades económicas básicas da nossa sociedade. Como tal, têm a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade

deseja, vendê-los com lucro, de forma a poder garantir a continuidade dos negócios, a criação e manutenção de emprego e recompensar os investidores dos investimentos realizados. A dimensão económica representa, assim, uma categoria fundamental no mundo dos negócios, na qual se baseiam, e dela dependem, todas as outras funções de uma empresa.

A responsabilidade legal, que é apresentada no segundo patamar da pirâmide, faz parte, assim como a responsabilidade económica, do contrato social entre a empresa e a sociedade. O ordenamento jurídico-legal representa as regras do jogo pelas quais os negócios devem funcionar. A sociedade espera que as empresas realizem a sua missão económica dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal da sociedade. Obedecer à lei é uma das condições para a existência de negócios na sociedade.

A dimensão ética é definida como uma componente que orienta as dimensões económica, legal e discricionária de acordo com as expectativas sociais, devendo transcender o que está previsto na legislação, ou seja, inclui comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não estão necessariamente impostos por lei nem servem os interesses económicos diretos da empresa.

A dimensão discricionária tem um carácter absolutamente voluntário, uma vez que não é imposta por lei nem socialmente exigida como comportamento ético.

A essência da dimensão discricionária está no comprometimento da empresa com o bem-estar social, e implica o envolvimento direto da empresa, através de contribuições financeiras ou a transferência de recursos (materiais ou imateriais), em ações e projetos que promovam o bem-estar das comunidades e a promoção do desenvolvimento social.

Embora não tendo, como anteriormente se referiu, um carácter obrigatório, muitas empresas ultrapassam as dimensões económica, legal e ética e assumem responsabilidades discricionárias prestando serviços à comunidade, sendo parceiras no desenvolvimento de projetos e atividades que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das populações, contribuindo, assim, para a construção de um futuro melhor. As razões subjacentes a essa opção podem ser diversas, desde meras razões comerciais, com o intuito de obter retornos financeiros decorrentes da melhoria da imagem e reputação conquistada, até ao mais genuíno altruísmo.

Na opinião de Neto e Froes (2004), independentemente das motivações subjacentes ao desenvolvimento dessas ações, delas podem sempre decorrer efeitos positivos para as comunidades e para os diversos *stakeholders* da empresa.

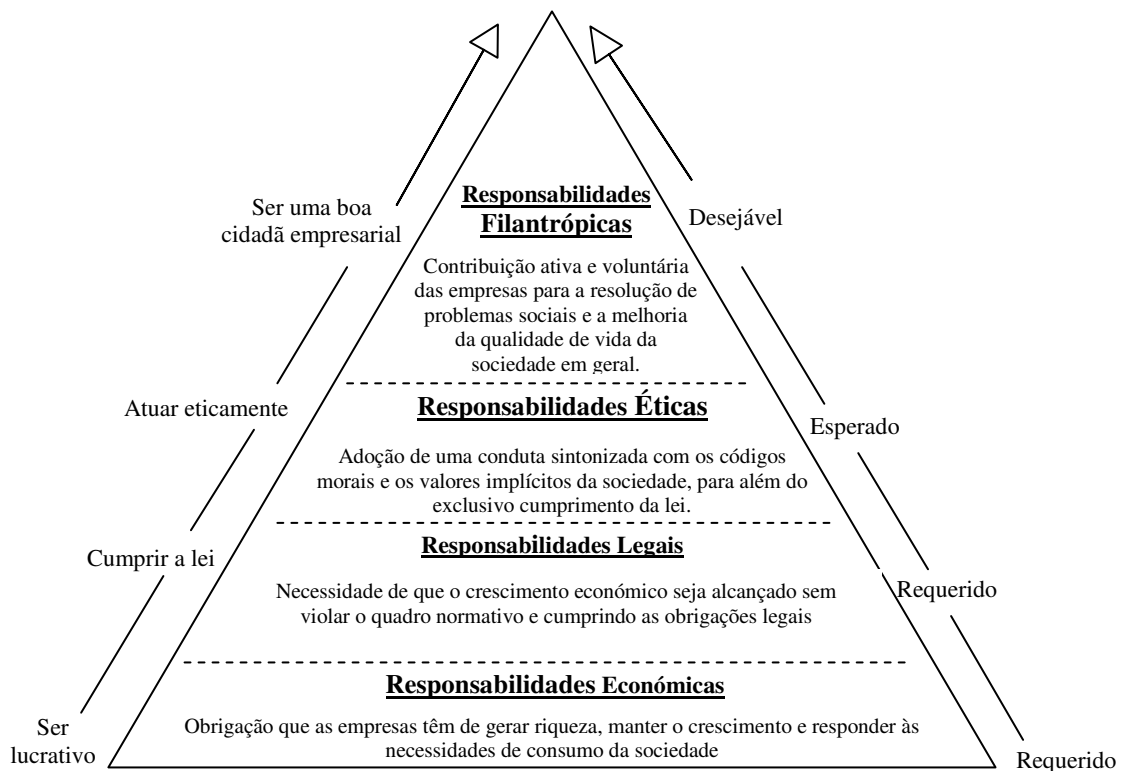


Figura 1 - A Pirâmide da Responsabilidade Social da Empresa

O modelo de Carroll (1979) veio a manifestar algumas limitações, nomeadamente pelo facto de ser apresentado em forma de pirâmide. Por um lado, porque não ilustra as sobreposições e as influências mútuas entre as várias dimensões e, por outro, porque ao colocar no seu topo as responsabilidades discricionárias pode sugerir, contrariamente ao argumento subjacente ao modelo, que essas são as mais importantes, e não as responsabilidades económicas que se encontram na base da pirâmide.

Outras das limitações apontadas ao modelo é o facto de incluir as ações que são praticadas de forma voluntária e com liberdade de escolha relativamente ao conteúdo e ao destinatário e que, por isso, são denominadas de discricionárias. Além do mais, parece complexo distinguir o que é filantrópico e ético, uma vez que apenas analisando os motivos subjacentes a cada ação se pode perceber qual a motivação que esteve na base da realização da mesma.

5.2. O Modelo de Waring e Cochran

Waring e Cochran (1985, cits. por Freire & Souza, 2010), baseados da formulação de Carroll (1979), propõem um modelo integrativo de Desempenho Social das Empresas

(DSE), no qual sugerem que esse desempenho resulta da articulação entre princípios, processos e políticas (Tabela 1).

Neste modelo as dimensões de RSE identificadas por Carroll (1979) são apresentadas como princípios (valores que orientem as políticas de responsabilidade social). Os processos são apresentados como a forma através da qual a empresa responde às pressões e às exigências da sociedade - forma reativa, defensiva, acomodativa ou proativa -, e servem de orientação filosófica para guiar a interação com as políticas do desempenho social corporativo (DSC), ou seja, a ação concreta, traduzida pelos mecanismos utilizados pela empresa para atuar socialmente. De acordo com Almeida (2011), este modelo, ao refletir uma interação entre os princípios de responsabilidade social, o processo e o desenvolvimento de políticas que focalizam as questões sociais, apresenta-se como uma versão mais abrangente, permitindo ter uma visão global dos esforços de uma empresa no intuito de responder às necessidades não só internas mas também externas.

Tabela 1 - Modelo Integrativo de Desempenho Social das Empresas

Princípios	Processos	Políticas
Responsabilidades Sociais Empresariais	Responsividade Social 1.Reativa 2.Defensiva 3.Acomodativa 4.Proativa	Gestão dos Aspectos Sociais 1. Identificar os aspectos 2. Análise dos aspectos 3.Desenvolvimento das respostas
Dirigido a: 1.Contrato Social 2.Negócio como agente moral	Dirigido a: 1.Capacidade de resposta a alterações das condições sociais 2.Abordagens de gestão para desenvolvimento de respostas	Dirigido a: 1.Minimizar “surpresas” 2.Determinar Políticas efetivas de RSE
Orientação Filosófica	Orientação Institucional	Orientação Organizacional

5.3. O Modelo de Wood

Wood (1991), baseado nos trabalhos de Carroll (1991) e de Wartick e Cochran (1985, cit. por Freire & Souza, 2010), desenvolveu um modelo de desempenho social empresarial fundamentado nos princípios de RSE, nos processos de responsividade e nos resultados obtidos relativamente ao comportamento social (Tabela 2).

A sua abordagem especifica alguns aspectos relacionados com a integração das responsabilidades económica, legal, ética e discricionária incorporadas nos princípios,

processos e resultados das ações empresariais, pouco explícitos na abordagem de Wartick e Cochran (1985).

Wood argumenta que é fundamental a introdução dos Resultados das Ações de Responsabilidade Social, na medida em que só eles permitem fazer uma avaliação mais pragmática sobre a atuação empresarial. O seu modelo tem como base os *stakeholders* internos e externos da empresa, permitindo novas compreensões sobre as relações empresa-sociedade (Wood, 1991, cit. por Freire & Souza, 2010).

Tabela 2 - Modelo de Desempenho Social Empresarial

Dimensão 1: Princípios de RSE
Legitimidade: Princípio Institucional Responsabilidade Pública: Princípio Organizacional Arbítrio dos executivos: Princípio Individual
Dimensão 2: Processos de Responsabilidade corporativa
Avaliação do Ambiente Gestão dos <i>stakeholders</i> Gestão das Questões
Dimensão 3: Resultados das Ações de Responsabilidade Social
Impactos Sociais Programas Sociais Políticas Sociais

Defendendo que a empresa e a sociedade estão interligadas, e que a sociedade tem determinadas expectativas relativamente ao adequado comportamento da empresa, Wood (1991) reorganizou o modelo de Wartick e Cochran, desenvolvendo um conjunto mais abrangente de princípios de responsabilidade social, integrando a teoria dos *stakeholders* nos processos de resposta social, e definindo os resultados das ações empresariais em termos de impactos, programas e políticas sociais.

5.4. O Modelo de Montana e Charnov

Montana e Charnov (1999, p. 36) classificam os diferentes graus de envolvimento organizacional em três níveis: i) Abordagem da Obrigação Social; ii) Abordagem da Responsabilidade Social; iii) Abordagem da Sensibilidade Social (Figura 2).

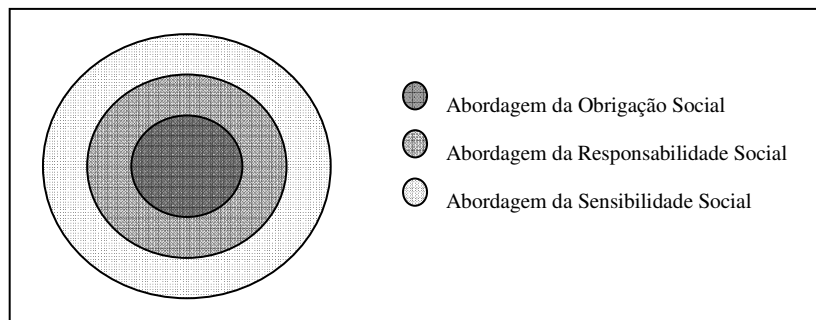


Figura 2 - Graus de Abordagem Social

A Abordagem da Obrigação Social parte da premissa de que os principais objetivos das empresas são de natureza económica e não social, pelo que a maximização de lucros e o património dos proprietários e acionistas se sobrepõem a quaisquer interesses sociais. Assim, os defensores desta abordagem defendem que às empresas competem apenas as obrigações sociais legalmente impostas e resultantes de acordos sindicais, e que só se envolvem em ações das quais resultem resultados económicos. Assim, face aos problemas sociais e às ameaças ao bem-estar social, a postura da empresa é passiva.

A Abordagem da Responsabilidade Social postula que a empresa não tem apenas responsabilidades económicas mas também sociais. Se, por um lado, as empresas têm a preocupação de, dentro das normas legais, otimizar os ganhos económicos, por outro têm a preocupação de colaborar e apoiar na resolução de problemas sociais, cooperando e incentivando os seus colaboradores a cooperar com instituições na definição das dimensões dos problemas, na procura, e muitas vezes na disponibilização, de recursos para os resolver. Segundo Montana e Charnov (1999), tratando-se de uma contribuição para a resolução de problemas sociais, a ação da empresa é corretiva e traduz-se numa postura de adaptação reativa.

A Abordagem da Sensibilidade Social assenta no princípio de que a mesma não tem apenas responsabilidades económicas e sociais, numa perspetiva de resolução de problemas, mas também tem a responsabilidade de se antecipar na prevenção de futuros problemas ampliando, assim, a sua participação social.

De acordo com Montana e Charnov (1999), a boa cidadania corporativa implica assumir um papel verdadeiramente proativo na sociedade, o de fazer uso do poder que lhe é conferido para a melhoria da sociedade.

Enquanto as empresas que assumem a Abordagem da Responsabilidade Social apoiam e se envolvem em causas sociais já estabelecidas, as que assumem a Abordagem da

Sensibilidade Social têm uma visão mais ampla, e adotam uma postura de adaptação proativa, transformando-se em agentes de mudança, de inovação e de desenvolvimento.

5.5. O Modelo de Quazi e O'Brien

Quazi e O'Brien (2000, cit. Pereira e Filho, 2006) desenvolveram um modelo para a classificação da RSE no qual as ações de RSE podem assumir duas dimensões: um caráter amplo ou restrito. De acordo com os autores, as ações são amplas quando se envolvem em atividades que vão além das visões clássicas ou socioeconômicas; são restritas quando se limitam ao desenvolvimento de uma ação orientada pela exclusiva maximização de lucros (Figura 3).

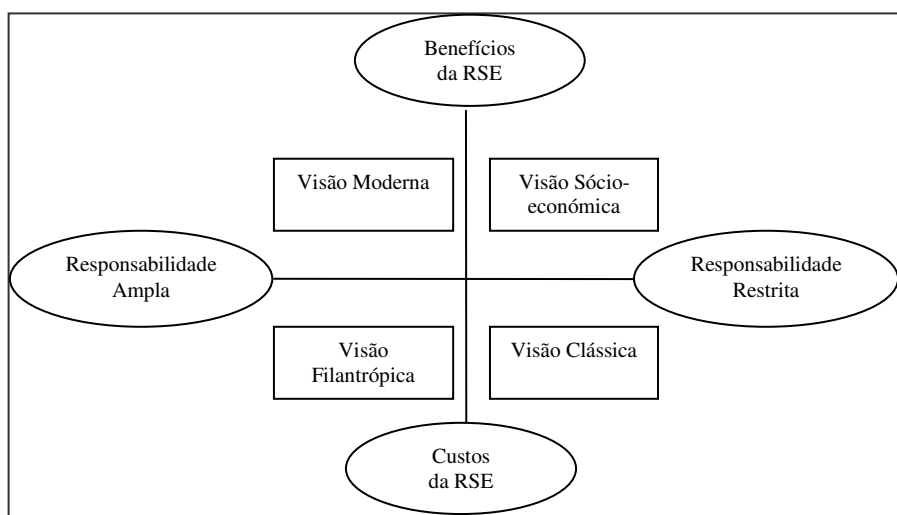


Figura 3 - Modelo Bidimensional de RSE

A visão clássica diz respeito à maximização de lucros para os acionistas, considerando que as ações sociais representam um custo para a empresa, e a visão socioeconômica aceita o desenvolvimento de ações sociais. A visão filantrópica diz respeito à participação da empresa em ações de apoio a iniciativas, como forma de manifestar sentimentos éticos em relação à sociedade, mesmo que da realização das mesmas não advenha qualquer benefício direto para a empresa. No que concerne à visão moderna, esta afirma que as ações sociais geram benefício para a empresa, tanto a curto como a longo prazo.

5.6. Modelo de Schwartz e Carroll

Reconhecendo as limitações e interpretações errôneas atribuídas à metáfora da pirâmide, Schwartz e Carroll (2003, cit Freire e Souza, s.d.) propõem um modelo composto por apenas três domínios (Figura 4). Contrariamente à anterior, esta proposta sustenta a existência de três domínios fundamentais da RSE - económico, legal e ético -, assumindo que essas diferentes responsabilidades estão numa interação dinâmica entre si, da qual derivam diferentes orientações empresariais consoante o grau em que os domínios se cruzam; defende, ainda, que nenhum deles assume primazia sobre os demais. É, pois, desconstruída a ideia de que, para as empresas, as Responsabilidades Sociais são subvalorizadas comparativamente às exigências económicas.

Desta forma, defende-se que, apesar de as empresas existirem para ser lucrativas, elas resultam, antes de mais, de uma criação social, dependendo a sua sustentabilidade do apoio e cooperação estabelecidos com a sociedade na qual se inserem (Geva, 2008).

Neste modelo (Figura 4), tornam-se evidentes as inter-relações ou interseções entre as dimensões económica, legal e ética, resultando das mesmas os diversos tipos de responsabilidades.

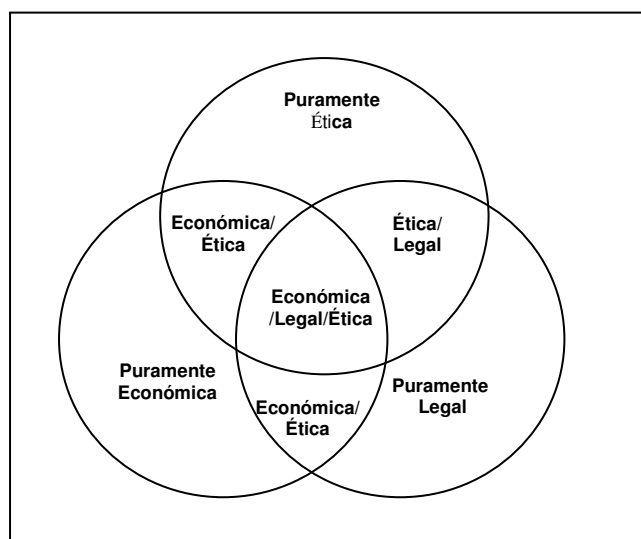


Figura 4 - Modelo de três domínios da RSE

5.7. Modelo de Almeida

Partindo da proposta de Carroll, Almeida (2010, p. 68) propõe uma reinterpretação da RSE, resumida nos princípios do modelo apresentado na Figura 5.

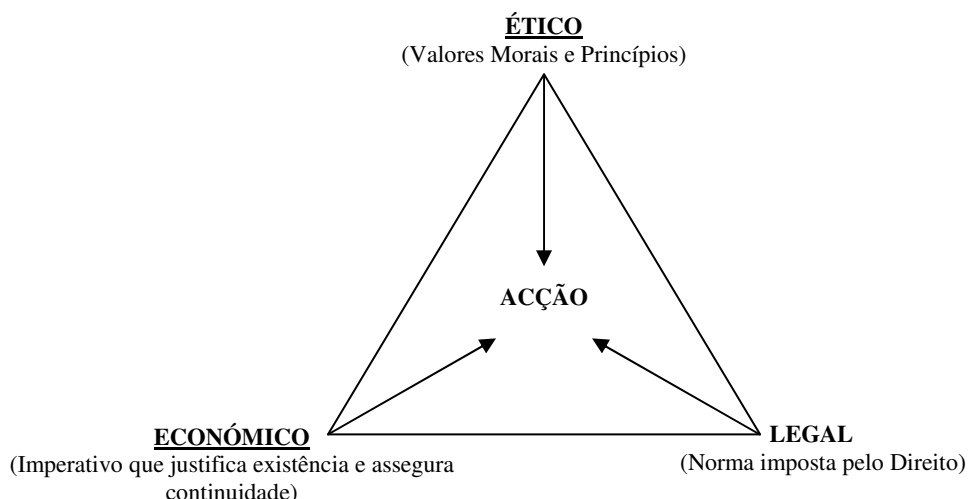


Figura 5 - Modelo de Compromissos Sociais das Empresas

No conceito proposto pelo autor, a RSE consiste no conjunto de obrigações sociais que decorrem do cumprimento dos compromissos económicos, legais e éticos assumidos pelas empresas face à sociedade. Os três vértices do triângulo representam, então, as três fontes de responsabilidade social que se estabelecem como princípios orientadores de toda a ação. De acordo com o autor, a RSE “implica um esforço permanente de articulação de políticas, estratégias e ações a fim de cumprir deveres positivos (de ação) e negativos (de omissão) sugeridos pela finalidade económica, pelos princípios éticos e pela exigência de cumprimento da lei” (Almeida, 2010, p. 68).

Sendo a ação empresarial um produto da importância atribuída a cada uma das responsabilidades/compromissos, a RSE implica, então, a articulação entre os três vértices do modelo, entendidos como fontes motivadoras das ações socialmente responsáveis.

6 – Cartografia das Teorias e a Abordagem à Responsabilidade Social das Empresas

As teorias mais relevantes para a RSE são apresentadas por Garriga e Melé (2004) e estão organizadas em quatro grandes grupos (Tabela 3). O primeiro grupo - Teorias Instrumentais, foca-se na empresa enquanto um instrumento para criação de riqueza, sendo a sua atividade social encarada apenas como um meio para maximizar o lucro. O segundo grupo - Teorias Políticas -, baseia-se no uso responsável do poder social das empresas na

arena política. No terceiro grupo - Teorias Integrativas -, pressupõe-se que as empresas dependem da sociedade para a sua existência e sobrevivência, orientando-se, conseqüentemente, para a satisfação de necessidades sociais. Por fim, o quarto grupo - Teorias Éticas -, centra-se nas responsabilidades éticas das empresas para com a sociedade.

Tabela 3 - Cartografia das teorias e a abordagem à responsabilidade social das empresas

Tipos de teorias	Diferentes abordagens	Breve caracterização
Instrumentais	Maximização do valor para o acionista	As empresas podem/devem investir em atividades sociais (incluindo as filantrópicas), desde que contribuam para aumentar os lucros. Atividades sociais que não cumpram esse critério não são legítimas.
	Estratégias para a vantagem competitiva	As empresas podem/devem levar a cabo atividades de responsabilidade social desde que, desse modo, melhorem o contexto competitivo em que se inserem.
	<i>Marketing</i> de causas	A empresa pode/deve apoiar eventos que melhorem a sua imagem e reputação e que, por essa via, permitam a conquista de mais clientes/consumidores.
Políticas	Constitucionalismo empresarial	As empresas detêm poder considerável na sociedade e capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado. Por conseguinte, cabe-lhes atuar responsavelmente na gestão desse poder.
	Teoria do contrato social integrativo	Entre as empresas e a sociedade existe um contrato social implícito, que as empresas devem observar.
	Cidadania empresarial	As empresas têm deveres de cidadania perante a sociedade de que fazem parte. As transnacionais têm mesmo deveres de cidadania global.
Integrativas	Gestão de assuntos sociais.	As empresas devem atender, avaliar e responder aos sinais e expectativas de desempenho social que a envolvente lhes endereça.
	Responsabilidade pública	As empresas têm responsabilidades nos assuntos públicos, incluindo a participação na formação das políticas.
	Gestão de <i>stakeholders</i>	Uma gestão apropriada requer que a empresa faça uma gestão equilibrada dos interesses dos vários <i>stakeholders</i> e não apenas dos relativos aos <i>shareholders</i> (acionistas)
	Desempenho social da empresa	As empresas socialmente responsáveis são as que cumprem responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias (e.g. filantropia “desinteressada”).
Éticas	Teoria normativa dos <i>stakeholders</i>	Os <i>stakeholders</i> têm interesses legítimos na ação da empresa. Esses interesses valem <i>per si</i> , pelo que a empresa deve responder-lhes, independentemente de daí provirem ou não efeitos positivos para os acionistas. Entre os princípios que devem nortear as relações com os <i>stakeholders</i> , encontram-se a justiça, o benefício mútuo e a cooperação.
	Direitos universais	Independentemente de outras considerações, as empresas devem obedecer aos direitos humanos universais, respeitando, acima de tudo, a dignidade das pessoas.

	Desenvolvimento sustentável	As empresas devem procurar o desenvolvimento sustentável da sociedade, acautelando os direitos das gerações futuras. Para tal, cabe-lhes atender a aspetos económicos, sociais e ambientais.
	O bem comum	Como membros da sociedade, as empresas devem contribuir para o bem comum e o progresso da comunidade.

7 – As Dimensões Interna e Externa da Responsabilidade Social das Empresas

Srouf (1998) afirma que “a responsabilidade social deve ser entendida como orientação para os outros, fruto dos interesses em jogo. Reflete tanto um sentido de realidade quanto um olhar para o futuro” (p. 294). O mesmo autor afirma, ainda, que a responsabilidade social apresenta múltiplas exigências, tais como as relações de parcerias, a produção com qualidade, a conservação do meio ambiente através de intervenções não predatórias e o respeito pelos direitos dos cidadãos. Nas suas palavras, “a responsabilidade social remete, em síntese, à constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa e à implementação de direitos sociais no âmbito externo”. (p. 294)

Nesta perspetiva, e de acordo com um outro autor (Albert, 1991), o desempenho global de uma empresa é aferido numa abordagem de longo prazo, num quadro de uma nova economia social de mercado, assente numa tripla abordagem - *Triple Bottom Line* -, fundada nos três “P’s” (*People, Planet and Profit* – Pessoas, Planeta e Lucro) e popularizado como Tripé da Sustentabilidade Empresarial (Figura 6).

O termo *Triple Bottom Line* surgiu na década de 90 e foi amplamente divulgado em 1997, com a publicação do livro de Elkington intitulado *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, e desde então organizações como o *Global Reporting Initiative* (GRI) e a *AccountAbility* (AA) vêm promovendo o conceito e o seu uso em organização de todo o mundo.

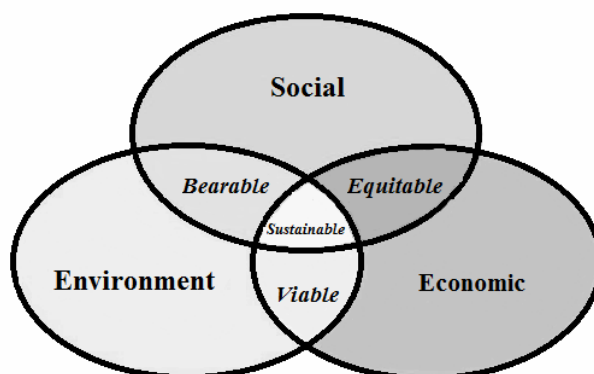


Figura 6 - Triple Bottom Line (Fonte: Dreosvg, 2009)

A figura 6 ilustra a relação entre as dimensões para a sustentabilidade (*Sustainable*), onde temos a relação “suportável” (*bearable*) entre o meio ambiente (*environment*) e a sociedade (*social*), a relação “equitativa” (*equitable*) entre a sociedade e a economia (*economic*), e a relação “viável” (*viable*) entre a economia e o meio ambiente. O conceito de sustentabilidade está justamente no centro das três dimensões, onde é possível observar a convergência entre Meio Ambiente, Sociedade e Economia, podendo cada uma destas dimensões ser analisada nas organizações, segundo uma vertente interna e uma vertente externa. É, pois, nestas duas vertentes, nestas duas dimensões – interna e externa –, e de forma inter-relacionada, que as empresas deverão fazer incidir os seus esforços com vista ao desenvolvimento da sua RS.

7.1. A Dimensão Interna da Responsabilidade Social das Empresas

Para Melo Neto e Froes (1999), a responsabilidade social interna atribui maior enfoque aos *stakeholders* colaboradores, pelo que direciona as ações para os funcionários e seus dependentes. A abordagem desta dimensão implica o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis, fundamentalmente no que concerne ao investimento no capital humano, na saúde, na segurança, na gestão da mudança e, ainda, na gestão racional dos recursos ao longo de todo o processo produtivo.

Tal implica a aposta da empresa na formação e na qualificação dos seus colaboradores, na existência de garantias de igualdade de oportunidades e de remuneração, de perspectivas de carreira, de estabilidade e segurança nos contratos, na não discriminação fundamentada no género, na idade, na raça ou em qualquer outra característica que não seja a da qualificação e a competência para o exercício das funções que lhe são atribuíveis. Inclui, ainda, implementar políticas de motivação dos trabalhadores, garantindo boas condições de trabalho e de contratação, benefícios laborais, conciliação entre a vida profissional e a vida privada, nomeadamente através da flexibilização de horários de trabalho, a concessão de facilidades para formação académica e/ou profissional.

Fulcral para o desenvolvimento da RSE a nível interno é ainda a criação de meios de informação e comunicação interna, na medida em que se constituem como uma das formas impulsionadoras da integração de todos os colaboradores na estratégia do negócio, como parceiros imprescindíveis na incorporação de dinâmicas de RSE no funcionamento da própria empresa.

No campo ambiental, significa adotar políticas pró-ativas e preventivas na gestão dos impactos ambientais, na mobilização de todos os colaboradores na busca de uma maior eficiência na utilização racional de recursos, na redução da produção de resíduos, na emissão de gases poluentes, na redução da poluição sonora, na maximização de fontes e energias renováveis minimizando o impacto provocado pelas energias fósseis e pela produção de desperdício.

Na figura 7 apresenta-se esquematicamente as várias vertentes da dimensão interna da RSE.

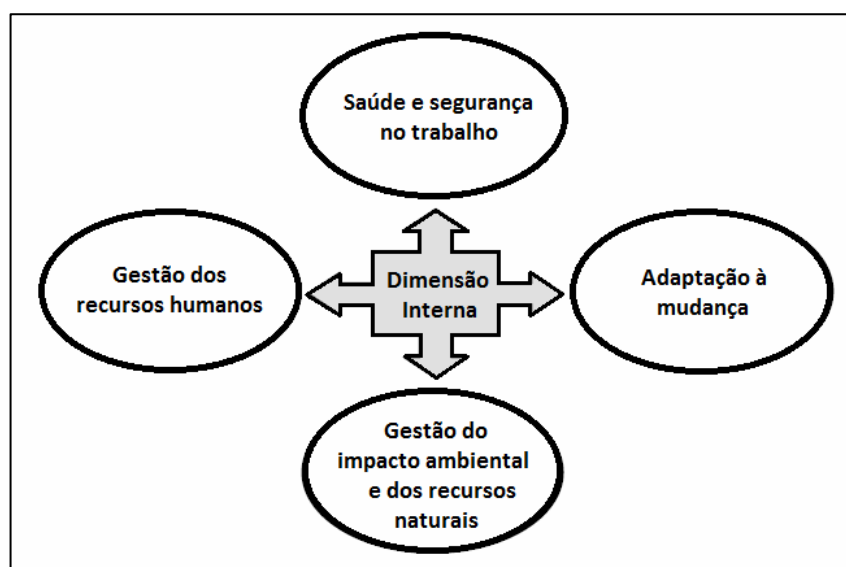


Figura 7 - Dimensão Interna da RSE

7.2. A Dimensão Externa da Responsabilidade Social das Empresas

A dimensão externa da RSE abrange um leque muito amplo de *stakeholders*, revelando-se nas interações que estabelece com as comunidades locais - os parceiros comerciais, os fornecedores, os clientes, os consumidores, as ONGs, as autoridades públicas -, e na capacidade de gerar benefícios em termos de estabilidade, prosperidade e salubridade no meio físico e social em que a empresa está inserida/envolvida.

Esta dimensão enfatiza claramente a necessidade das empresas viverem em estreita e permanente colaboração com as comunidades circundantes e outras partes interessadas que extravasam a esfera da própria empresa, e estendem-se, por vezes, para além das fronteiras. Nesta lógica, sublinha-se a relação *win-win* entre a empresa e a comunidade da qual pode obter recursos humanos e naturais, e para cujo desenvolvimento pode e deve

contribuir (Rego *et al.*, 2006). Esta dimensão da RSE encontra-se em continuidade com os processos internos das empresas e inclui as seguintes sub-dimensões: Direitos Humanos, Fornecedores e Consumidores, Comunidades Locais, Parceiros Comerciais, e Preocupações Ambientais Globais (COM, 2002).

Na figura 8 apresenta-se esquematicamente as várias vertentes da dimensão externa da RSE.

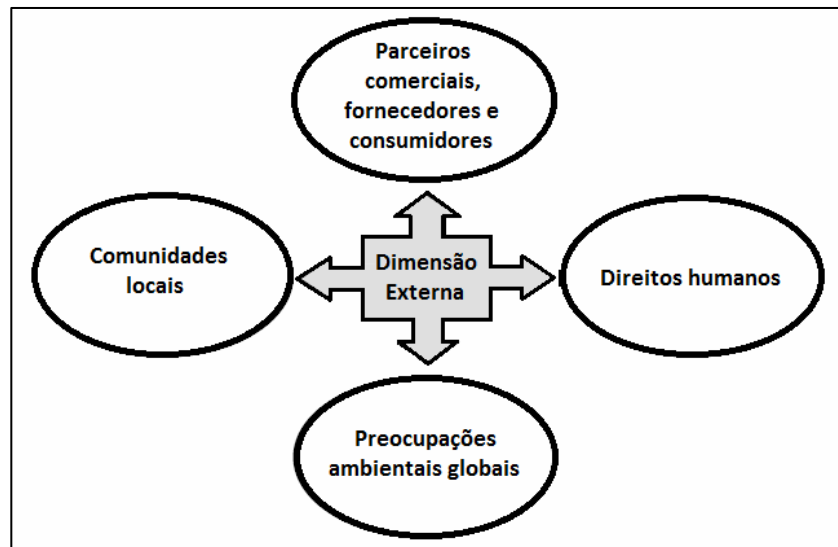


Figura 8 - Dimensão Externa da RSE

O investimento das empresas em políticas de RSE e o seu envolvimento na implementação de medidas e programas no âmbito da dimensão externa demonstra compromisso social e fortalece o vínculo dos colaboradores com a organização, pois promove uma maior identificação do indivíduo com a empresa, não a vendo somente como empregadora, mas também como um agente social ativo que contribui para a sociedade da qual faz parte.

As relações construídas com os públicos interno e externo, de forma a satisfazerem as suas necessidades e interesses, geram valor para todos e asseguram a sustentabilidade dos negócios a longo prazo, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. Este envolvimento das empresas na prática da responsabilidade social gera sinergias, precisamente com os públicos dos quais a empresa depende, fortalecendo o seu desempenho global. A tabela 4 sintetiza as características da RSE interna e externa da RSE.

Tabela 4 - Características da RSE interna e RSE externa (Fonte: Neto & Froes, 1999)

Características	Responsabilidade Social Interna	Responsabilidade Social Externa
Foco	-Público Interno (empregados e seus dependentes)	- Comunidade
Áreas de Actuação	- Educação - Salários e Benefícios - Assistência Médica, Social e Odontológica.	- Educação - Saúde - Assistência Social - Ecologia
Instrumentos	-Programa de Recursos Humanos -Programa de Previdência Complementar.	- Doações - Programa de Voluntariado - Parcerias - Programas e Projectos Sociais.
Tipos de Retorno	-Retorno de Produtividade -Retorno para os Acionistas	- Retorno Social - Retorno de Imagem - Retorno Publicitário - Retorno para os Acionistas

Para Neto e Froes (1999, p. 83) a atuação das empresas nestas duas dimensões, interna e externa, deve ser equilibrada e inter-relacionada: “atuando nas duas dimensões a empresa exerce a sua cidadania empresarial e adquire seu status de ‘empresa cidadã’.

Ainda de acordo com Neto e Froes (1999), existem sete condições, ou vetores, que direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento social da empresa (Figura 9).

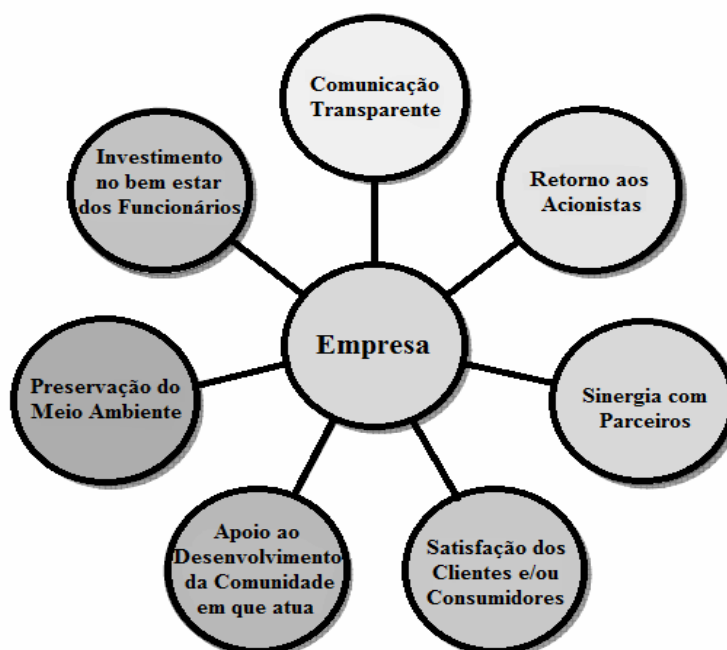


Figura 9 - Vetores da Responsabilidade Social de uma Empresa

8 – Os Estádios de Atuação das Empresas ao nível da Responsabilidade Social

A implementação da RSE varia de empresa para empresa e, na maioria das vezes, as diferenças estão diretamente relacionada com a sua dimensão, o setor de atividade, a sua cultura e os princípios éticos dos seus líderes. Algumas empresas focam a RSE apenas numa área, ou numa dimensão, enquanto outras integram-na em todas as suas operações, em toda a cadeia de produção e nas duas dimensões acima descritas. Em qualquer dos casos, os estádios de atuação variam de empresa para empresa.

De acordo com Neto e Froes (2004), existem quatro estádios de atuação das empresas, conforme representado na figura 10.

Nível de RSE Externa	2 Alto Nível de RSE Externa Baixo Nível de RSE Interna	3 Alto Nível de RSE Externa Alto Nível de RSE Interna
	1 Baixo Nível de RSE Externa Baixo Nível de RSE Interna	4 Baixo Nível de RSE Externa Alto Nível de RSE Interna
	Nível de RSE Interna	

Figura 10 - Estádios da Atuação das Empresas

O exercício pleno da RSE apenas ocorre na situação tipificada no quadrante 3, ou seja, quando a empresa desenvolve políticas e práticas com alto nível de RSE interna e externa.

No extremo oposto, quadrante 1, encontrar-se-ão as empresas sem consciência social.

No quadrante 2 situam-se as empresas que, por apenas desenvolverem um alto nível a RSE externa, indiciam que desenvolvem ações sociais como estratégia de marketing (marketing social).

Por fim, no quadrante 3 inserem-se as empresas que normalmente se encontram num estádio inicial da prática de RSE, as “micro”, “pequenas” e muitas vezes as “médias empresas”, que começam por investir no bem-estar dos seus trabalhadores, e só posteriormente, e por vezes de forma tímida e pouco sistemática, nas ações de RSE na dimensão externa da empresa.

9. Instrumentos de Responsabilidade Social Empresarial

Com a intenção de estabelecer procedimentos para ajudar as empresas a serem socialmente responsáveis e a obterem um desenvolvimento sustentável no que concerne às dimensões económicas, sociais e ambientais que abarcam as atividades humanas, tem sido crescente o número de modelos de indicadores, normas e certificações de práticas de RSE. Grande parte tem vindo a ser desenvolvido por organizações da sociedade civil que integram representantes dos vários grupos de interesse, como sindicatos, consumidores, ONGs e representantes dos diversos setores de atividade empresarial e, em muitos casos, contam com o apoio de organismos internacionais.

Trata-se de instrumentos flexíveis de regulação da conduta empresarial e de adesão voluntária, pelo que as empresas são livres de adotar, ou não, essas normas, e de utilizar esses indicadores, procurando, ou não, ser detentoras dessas certificações. Esta decisão irá depender de muitos fatores, nomeadamente das vantagens decorrentes da sua adoção e das pressões para que o façam.

As normas são padrões de procedimentos, práticas e/ou especificações, amplamente aceites. As certificações diferenciam-se das normas na medida em que implicam a confirmação de atestados de conformidade a um conjunto de regras seguidas por uma organização, após terem sido objeto de verificação e auditoria por parte de um órgão certificador.

Na área da RSE, as normas e certificações vêm dar resposta a uma exigência crescente por transparência e prestação de contas, fundamentais a uma gestão socialmente responsável, permitindo, ainda, a comparabilidade de desempenhos socialmente responsáveis entre empresas.

De acordo com a Comissão Europeia, os instrumentos de RSE podem ser agrupados nas seguintes categorias:

- Códigos de Conduta – Trata-se de instrumentos de cariz ético, nos quais as empresas apresentam as normas, os valores e as regras que se comprometem a respeitar. Esses códigos podem ser criados pelas empresas de forma isolada, por associações de empresas ou mesmo pelas empresas em cooperação com outras associações ou organizações;

- Normas de Gestão – Permitem uma clarificação dos efeitos que a empresa tem a nível social e ambiental, permitindo-lhes gerir, avaliar e melhorar os seus resultados sociais, económicos e ambientais.

- Investimentos Socialmente Responsáveis – Investimentos que combinam os objetivos financeiros com o compromisso e com as preocupações sociais.

- Rótulos Sociais – São um meio de certificação social que tem como objetivo distinguir os produtos, os serviços ou as empresas, e podem assumir a forma de marcas, logótipos ou textos. No fundo, é um meio de comunicar aos *stakeholders* e a toda a sociedade, informação sobre as condições sociais que envolvem a fabricação de um determinado produto, ou a prestação de um determinado serviço.

- Auditorias e Relatórios de Sustentabilidade – Instrumentos através dos quais as empresas comunicam os seus desempenhos em termos de resultados, mas também em termos de processos e de impactos sociais, económicos e ambientais das suas operações. A verificação da informação contida nestes instrumentos, por parte de entidades externas à empresa, é uma condição essencial para atestar a veracidade e credibilização do seu conteúdo.

De entre a diversidade de instrumentos atualmente existentes, apresentam-se os considerados como referências principais: a) a Norma Internacional ISO 26000; b) a Norma Social *Accountability* 8000; c) a Série AA1000 – *AccountAbility* 1000; d) os Balanços Sociais e os Relatórios de Sustentabilidade; e) a *Global Reporting Initiative* (GRI); f) o *Global Compact*; e g) os Indicadores *Ethos* de RSE.

a) A Norma Internacional ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social, é uma norma internacional elaborada pelo Grupo de Trabalho de RSE da ISO (*International Organization for Standardization*), uma Federação mundial composta por organismos nacionais. A elaboração da referida norma, que foi lançada em 2012, envolveu especialistas de 90 países e 40 organizações internacionais que representam grupos das diferentes partes interessadas na RS (consumidores, trabalhadores, ONGs, governo, serviços, indústria, academia).

A ISO 26000 é uma norma de directrizes, sem o propósito de certificação, na qual são fornecidas às organizações dados e reflexões que contribuem para uma melhor compreensão e desenvolvimento da RS. No documento são apresentados os Princípios de RS mais relevantes, assim como orientações sobre quais as características que devem assumir as relações que as organizações estabelecem com os seus stakeholders e a sociedade. Fornece ainda orientações para o desenvolvimento do processo de incorporação da RS nas organizações.

b) A Norma *Social Accountability* 8000 - SA 8000 é uma norma internacional lançada em 1997 pela *Council on Economics Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), atualmente designada por SAI (*Social Accountability International*). Trata-se de uma organização não governamental sediada nos EUA, dedicada ao desenvolvimento, implementação e supervisão de normas de responsabilidade social voluntárias e verificáveis através de um processo baseado em evidências.

Tendo sido o primeiro padrão global de certificação referente à RSE, atualmente a estrutura da SA 8000, cuja última revisão ocorreu em 2008, está baseada nos princípios de 15 Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração Universal dos Direitos Humanos, no Pacto Internacional sobre Direitos Económicos, Sociais e Culturais, no Pacto Internacional sobre Direitos Cívicos e Políticos, na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, na Convenção das Nações Unidas para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres e na Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial.

A intenção da SA 8000 é oferecer um padrão que se baseia nas normas internacionais de direitos humanos e em leis trabalhistas nacionais que irão proteger e habilitar todo o pessoal dentro do escopo do controle e influência de uma empresa, que produzam ou forneçam serviços para esta mesma empresa, incluindo pessoal empregado pela própria empresa, bem como o pessoal de fornecedores/subcontratados, sub-fornecedores e trabalhadores em domicílio. (SAI)

A SA 8000 especifica requisitos de RSE, contribuindo para a uniformização internacional de padrões, é auditável e certificável, e está sujeita a revisões periódicas.

A partir de um conjunto de definições, que envolvem desde a designação de atores envolvidos, como a de ações e a de tipos de trabalho, os códigos de conduta da SA 8000

são organizados em nove requisitos associados: Trabalho Infantil; Trabalho Forçado; Segurança e Saúde; Liberdade de Associação e Direito de Associação e Direito à Negociação Coletiva; Discriminação; Práticas Disciplinares; Horários de Trabalho; Remuneração e Sistema de Gestão.

A SA 8000 difere dos demais códigos de conduta e cartas de intenção por ser uma norma que pretende assegurar a integração dos temas sociais a todos os aspetos da política empresarial, bem como ao quotidiano das suas operações. A sua maior vantagem está no fato de ser um padrão tanto de desempenho quanto de processo.

Na sequência do desenvolvimento da SA 8000, foi recomendado que cada país criasse a sua proposta de referencial, tendo em consideração a sua realidade legislativa e empresarial. Neste sentido, em Portugal foi editada pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), Organismo Nacional de Normalização (ONN) e coordenado pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) enquanto Organismo de Normalização Setorial (ONS) a NP 4469-1:2008 – Sistema de gestão da responsabilidade social.

c) A Série AA1000 *Accountability*, o primeiro padrão internacional de gestão da RSE. Lançada em 1999 pelo ISEA - *Institute of Social and Ethical Accountability*, uma organização não-governamental com sede em Londres, foi fundada em 1995 para promover inovações na prestação de contas a fim de avançar as práticas de negócio responsáveis e ampliar a prestação de contas da sociedade civil e de órgãos públicos.

A série de normas AA 1000 inclui três normas: a AA100APS (2008) – *Accountability Principles*, a AA1000AS (2008) – *Assurance Standard* e a AA100SES (2005) – *Stakeholders Engagement Standard*, através das quais são definidas práticas para prestação de contas a fim de assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético de todos os tipos de organizações (públicas, privadas e ONGs de todos os portes). Os padrões de processo da AA 1000 associam a definição e a integração dos valores da organização com o desenvolvimento das metas de desempenho e com a avaliação e comunicação do desempenho organizacional. Por meio desse processo, focado no compromisso da organização com as partes interessadas, vincula questões sociais e éticas à gestão estratégica e às operações do negócio.

A AA1000 pode ser usada isoladamente ou em conjunto com outros padrões de prestação de contas, como a GRI ou a SA 8000.

d) Os Balanços Sociais e os Relatórios de Sustentabilidade, são instrumentos que têm como objetivo conferir uma maior transparência às atividades empresariais e ampliar o diálogo da organização com a sociedade, tendo em vista a necessidade que as empresas cada vez mais têm de comunicarem o seu sucesso, mas também os desafios das estratégias sociais e ambientais que delineiam, assim como as preocupações éticas que imprimem nas suas operações.

Os Relatórios de Sustentabilidade e os Balanços Sociais, contêm informação quantitativa e qualitativa, e são simultaneamente uma ferramenta de gestão na medida em que permitem uma melhor mensuração do seu desempenho e uma ferramenta de diálogo com os *stakeholders*, objetivando o compromisso das partes interessadas.

Publicados com uma regularidade anual ou bienal, os Relatórios de Sustentabilidade são produzidos voluntariamente pelas empresas. A sua elaboração implica um esforço de “auditoria interna”, que permita mapear o seu grau de responsabilidade social, ou seja, entender a gestão da RSE e proceder à sua avaliação, segundo critérios ambientais, sociais e económicos, nos diversos níveis: valores, políticas de boa governança, avaliação de desempenho, visão de futuro e desafios propostos.

e) A *Global Reporting Initiative* (GRI) foi criada em 1997 pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) em parceria com o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PDNU), tendo como objetivo desenvolver e disseminar diretrizes aplicáveis ao desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade produzidos voluntariamente por empresas, nos quais relatam as dimensões económica, ambiental e social das suas atividades, produtos e serviços.

Um dos pontos fortes desta iniciativa é contar com o apoio de empresas e organizações não governamentais de todo o mundo, e a participação ativa de representantes da área de negócios, contabilidade, investimentos, meio ambiente, direitos humanos, pesquisas e organizações trabalhistas.

A GRI sugere 103 indicadores, agrupados em seis categorias, (impactes económicos e direitos, impactes ambientais, práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade sobre produtos e serviços), que integram as três dimensões base do desenvolvimento sustentável: a económica, a ambiental e a social.

f) O *Global Compact* (GC), como anteriormente foi referido, foi apresentado em 2000 pelas Nações Unidas (NU).

As empresas que aderem ao GC comprometem-se a, anualmente, produzir e divulgar um relatório, designado por *Communication On Progress* (COP), sobre as atividades desenvolvidas no âmbito da sustentabilidade.

Trata-se de um documento que tem como objetivo prestar a todos os interessados (investidores, consumidores, governo, sociedade civil, etc.), informação relativa aos esforços desenvolvidos na efetiva implementação e difusão dos princípios do GC, contribuindo assim para a promoção da transparência, o desenvolvimento da pro-atividade, assim como para a partilha e disseminação de boas práticas e para a promoção do diálogo e da aprendizagem de uma forma colaborativa. (GCNU)

O GC vincula dez Princípios agrupados quatro categorias: Princípios dos Direitos Humanos (baseados na Declaração dos Direitos Humanos); Princípios do Direito do Trabalho (baseados na Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho da OIT); Princípios de Proteção Ambiental (baseados na Declaração do Rio sobre o Ambiente e o Desenvolvimento); e Princípios Contra a Corrupção (baseados na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção).

g) Os Indicadores *Ethos* de RSE, criados pelo Instituto *Ethos*, uma organização sem fins lucrativos fundada no Brasil em 1998, são uma ferramenta de avaliação da gestão da empresa no que concerne à incorporação de práticas de RSE ao planeamento de estratégias da empresa e à monitorização do seu desempenho geral.

Os referidos indicadores têm subjacentes os princípios e diretrizes da GRI, e foram criados de acordo com alguns parâmetros de pesquisa e *benchmarking* de normas e certificações nacionais e internacionais, entre as quais a SA 8000. Estão organizados em sete temas distintos correlacionados aos princípios do GC, com o objetivo de evidenciar a simbiose entre normas universais estabelecidas pelas NU: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; Governo e Sociedade.

As normas, referenciais, sistemas de indicadores de RSE que têm vindo progressivamente a ser criados, constituem-se como instrumentos de apoio à implementação e avaliação das empresas, no que concerne à sua *performance* no âmbito da RSE. Mais do que a padronização de procedimentos, o seu objetivo primordial é fomentar a reflexão sobre os princípios que lhe estão subjacentes, sobre as práticas de gestão, a análise e a construção de ferramentas e instrumentos de apoio no planeamento da evolução sustentável. Desta forma, as normas podem transformar-se em instrumentos de auto-

avaliação e aprendizagem de orientação e incorporação de conceitos e práticas de responsabilidade social nas diversas etapas de gestão da RSE, permitindo gerir, de forma progressivamente mais efetiva, as relações com os públicos de interesse e os impactos sociais e ambientais decorrentes das atividades em toda sua cadeia produtiva, de valores e redes de cooperação.

PARTE II

ESTUDO EMPÍRICO

Metodologia do Estudo

1. Problemática

Vivemos uma época de mudança de valores e comportamentos aos mais diversos níveis: económico, social, político, ambiental, entre outros. Os últimos dez anos foram revolucionários na *governance* empresarial, bem como na forma como as empresas encaram, se relacionam e comunicam com os seus *stakeholders*.

A RSE é um tema controverso, especialmente no que se refere à sua relação de condição com a ética empresarial. Para além de ser polémico é um tema relativamente recente, mas que tem sido objeto de rápido desenvolvimento, tanto no plano dos estudos teóricos como na sua aplicação prática. As opiniões dividem-se, entre as que defendem que a RSE é um fator determinante para a sobrevivência das empresas a longo prazo, e as que a consideram como uma ferramenta ao serviço, mesmo que de uma forma subtil, da força de vendas e das ações de *marketing* das empresas.

A identidade de uma instituição é construída pela relação com as suas partes interessadas, pela forma como vê e é vista pelas mesmas. A RSE contribui fortemente para a construção da identidade empresarial, já que não faz sentido possuir intrinsecamente determinados valores e não os aplicar em todas as frentes da empresa, nomeadamente nas suas estratégias e práticas. Tem de haver correspondência entre o que a empresa é realmente - ou seja, a sua identidade - e a imagem que os públicos têm; caso contrário é posta em causa a imagem e reputação da empresa.

Uma empresa socialmente responsável é sinónimo de uma empresa “humanizada”, ou seja, uma empresa que agrega outros valores além da maximização dos lucros e do retorno para os acionistas. Estabelece metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preserva recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeita a diversidade e promove a redução das desigualdades sociais. Indo além do exercício das suas responsabilidades na geração de riqueza e na criação de emprego, a empresa assume, também, responsabilidades na criação de valor social e ambiental.

Uma empresa não age no vácuo, nem age sózinha no mercado. Para progredir financeiramente e ser sustentável, uma empresa depende dos colaboradores, dos fornecedores, dos clientes, de outras empresas e de outros atores, com os quais tem de estabelecer uma relação ética e transparente. Neste sentido, uma empresa socialmente responsável pode ser um forte agente de desenvolvimento, sobretudo porque está inserida em redes de cooperação com as diferentes partes interessadas, os *stakeholders*.

Uma empresa socialmente responsável ultrapassa o âmbito das atividades empresariais para promover o desenvolvimento local, evidenciando a cultura local, a educação e a qualificação das populações; a solidariedade humana, enfatizando a promoção da consciência cidadã; e a causa social, focalizando a promoção da ética social e do valor cívico.

Assim, o presente estudo visa analisar o modo como as empresas passam dos discursos às práticas de responsabilidade social, assim como quais são as representações que os empresários têm sobre os impactos que essas práticas têm no desenvolvimento das comunidades nas quais se instalam e das comunidades às quais se dirigem os bens e produtos que geram e os serviços que prestam.

A empresa sobre a qual realizámos o estudo é a Delta Cafés SGPS, S.A., uma empresa fundada em 1961, numa pequena vila alentejana, Campo Maior, no distrito de Portalegre sendo atualmente a empresa holding⁵ do Grupo Nabeiro para a área dos cafés. O referido Grupo integra atualmente 26 empresas presentes em sete ramos de atividade. A Delta Cafés, S.P.G.S., S.A. lidera o mercado dos cafés em Portugal, Angola, Moçambique e Cabo Verde, desenvolve operações comerciais em 50 países nos cinco continentes, e trabalha com mais de 60 origens de café, provenientes dos quatro cantos do mundo.

2. Questões de investigação e objetivos do estudo

Com base na revisão da literatura, na informação recolhida sobre a empresa e nos primeiros contactos exploratórios efetuados com a mesma, foi-nos possível elaborar um conjunto de questões orientadoras:

⁵ *Holding* ou Sociedade *Holding*, em português Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS), é uma forma de sociedade criada com o objetivo de administrar um grupo de empresas. A *holding* administra e possui a maioria das ações ou quotas das empresas componentes de um determinado grupo. Essa forma de sociedade é muito utilizada por médias e grandes empresas e normalmente visa melhorar a estrutura de capital, ou é usada como parte de uma parceria com outras empresas

- No relato que faz da sua história, e nas perspectivas da sua evolução futura, a empresa aborda questões relacionadas com o exercício da RSE?
- Como é que a empresa perspetiva as responsabilidades do setor empresarial face à sociedade?
- Na visão da empresa, qual o papel que deve ser assumido por outros atores sociais na promoção da RSE?
- Quais as responsabilidades que a Delta Cafés assume perante a sociedade?
- De que forma a empresa promove a incorporação da RSE na sua cultura?
- Que políticas e práticas de RSE interna e externa a empresa tem implementado?
- Quais são as representações que a empresa tem sobre os impactos que essas práticas têm no desenvolvimento das comunidades nas quais se instala e das comunidades às quais se dirigem os bens e produtos que gera e os serviços que presta?

Este conjunto de questões levou-nos à formulação do objetivo geral que é: conhecer as políticas e as práticas da empresa no âmbito da responsabilidade social.

Como objetivos específicos definimos os seguintes:

1. Identificar práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa ao longo da sua trajetória.
2. Captar a visão da empresa sobre as responsabilidades das empresas face à sociedade.
3. Conhecer a visão da empresa sobre o papel que outros atores sociais desempenham na promoção da RSE.
4. Descrever práticas de RSE internas e externas desenvolvidas pela empresa.
5. Perceber se a prática de ações de RSE é entendida como uma ação sistemática, coordenada e integrada à estratégia geral da empresa.
6. Analisar as representações da empresa sobre os impactos das práticas de responsabilidade social nas comunidades onde opera.

3. Opções metodológicas

3.1. Fundamentação das opções metodológicas

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998) a escolha da metodologia a utilizar prende-se, diretamente, com a natureza do problema a estudar. Considerando que com o presente estudo se pretende contribuir para um melhor conhecimento e compreensão do modo como as empresas passam dos discursos às práticas de responsabilidade social, assim como quais as representações que os empresários têm sobre os impactos que essas práticas têm no desenvolvimento das comunidades nas quais se instalam e às quais se dirigem os bens e produtos que geram e os serviços que prestam, optou-se por uma abordagem de natureza qualitativa, por se tratar de “uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais”. (Bogdan & Biklen, 1994, p. 11).

A expressão investigação qualitativa é geralmente utilizada para designar uma série de formas de investigação que assentam essencialmente na utilização de dados qualitativos, nomeadamente, os Estudos de Caso, as Histórias de Vida, a Etnografia, as Narrativas (Rodriguez *et al.*, 1999), nas quais os dados recolhidos são “ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas”. (Bogdan & Biklen, 1994, p. 16).

Neste tipo de investigação as questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis; são sim formuladas com o objetivo de estudar fenómenos com toda a sua complexidade em contexto natural.

O que diferencia a investigação qualitativa de uma investigação de cariz sobretudo positivista e quantitativo, são as seguintes características:

- A fonte direta dos dados é o ambiente natural, constituindo-se o investigador no instrumento principal. “os dados são mediados através do instrumento humano, o investigador, mais do que através de algum inanimado inventário, questionário ou máquina” (Merriam, 1998, p. 19). Segundo Milles e Huberman (1994, p. 6), “o investigador procura recolher os dados na percepção dos actores locais através de um processo de profunda atenção, de compreensão enfática e suspendendo ou limpando preconceitos acerca dos tópicos que vão sendo abordados”.

- A investigação é descritiva, ou seja, os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não números. Valoriza o texto escrito, quer para descrever relatos, analisar dados, assim como para divulgar os mesmos. Os resultados escritos da investigação contêm citações feitas com base nos dados para ilustrar e substanciar a apresentação.

- Os investigadores que optam por abordagens qualitativas interessam-se mais pelos processos do que pelos resultados. Para eles, mais importante que os produtos alcançados é a compreensão dos processos, das situações, dos acontecimentos.

- Os dados tendem a ser analisados de forma indutiva, “focalizada no processo, compreensão e interpretação” (Merriam, 1998, p. 21). Não se recolhem dados com o objetivo de confirmar hipóteses construídas previamente. A construção da teoria decorre da análise dos dados recolhidos.

- Na abordagem qualitativa os significados são de importância vital. Os investigadores que optam por métodos qualitativos têm particular interesse pelos significados, porque estes estão “imbuídos pelas experiências das pessoas e mediadas através das próprias percepções do investigador, já que o investigador não se pode pôr fora do fenómeno” (Merriam, 1998, p. 19).

Os investigadores que optam por abordagens qualitativas procuram perceber aquilo que os outros vivem, que os outros sentem e a forma como estruturam o contexto social em que se inserem, privilegiando, essencialmente, “a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos de investigação” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 16). Trata-se mais de compreender os processos subjacentes à investigação do que o próprio resultado.

Segundo Tuckman (2002), o processo pode ser comparado à construção de um “puzzle”, em que o investigador vai procurando e encaixando as diferentes peças, que correspondem às unidades de informação, que, integradas num todo, traduzem a realidade analisada. Na mesma linha de pensamento, para Martins (1996, cit. por Zanca, *et al*, 2008, p. 4), “a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões e focos de interesses mais amplos, que se vão definindo à medida que o estudo se desenvolve, procurando compreender os fenómenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

Gerth e Mills (1953, cit. por Bogdan & Biklen, 1994, p. 55) consideram que “o significado que as pessoas atribuem às suas experiências, bem como o processo de interpretação são elementos essenciais e construtivos, não acidentais ou secundários àquilo que é a experiência. Para compreender o comportamento é necessário compreender as definições e o processo que está subjacente à construção destas. Os seres humanos criam activamente o seu mundo; a compreensão dos pontos de intersecção entre biografia e a sociedade torna-se essencial”.

O desenvolvimento deste estudo foi estruturado partindo da pesquisa bibliográfica realizada numa primeira etapa, pesquisa essa que teve como finalidade uma maior familiarização com o tema e a descoberta das condições em que se encontra o estudo sobre o mesmo. Como refere Barros (2005, p. 54), “ninguém inicia uma reflexão científica ou académica a partir do zero. O mais comum é iniciar qualquer trabalho ou esforço de reflexão científica a partir de conquistas ou questionamentos que já foram levantados em trabalhos anteriores”.

Esta pesquisa foi elaborada a partir de material publicado, constituído principalmente por livros, dissertações de mestrado e teses de doutoramento, de documentos disponíveis em websites de entidades e organismos que desenvolvem atividade e/ou investigação no âmbito do tema e das problemáticas que lhe estão associadas.

Procedeu-se à recolha e análise de legislação e outros normativos legais que regulamentam muitas das componentes que integram a RSE, assim como de recomendações e orientações produzidas por organismos e entidades nacionais, supranacionais e internacionais.

Esteve-se particularmente atento a programas televisivos sobre o tema e sobre temáticas relacionadas, nomeadamente debates, reportagens e documentários, assim como ao desenvolvimento de iniciativas sobre o mesmo (Seminários, Fóruns, etc.), procurando, assim, ir percebendo quais os focos de abordagem, os aspetos sobre os quais a RSE é refletida/debatida em espaços mais abrangentes da sociedade.

A pesquisa realizada inicialmente foi sendo aprofundada ao longo de todas as fases subsequentes do estudo, permitindo não apenas a retroalimentação de um corpo teórico que se requeria que fosse progressivamente aperfeiçoado e consolidado, mas também uma maior capacidade de análise sistémica da problemática.

A partir desta primeira etapa, a abordagem foi aprofundada com um Estudo de Caso sobre uma empresa familiar portuguesa – a Delta Cafés S.G.P.S., S.A., a empresa *holding*

do Grupo Nabeiro para a área dos cafés, um Grupo que atualmente integra 26 empresas que desenvolvem atividade em sete ramos de atividade.

Tendo a sua origem numa pequena empresa fundada em 1961 em Campo Maior, uma vila do Alto Alentejo sita no Distrito de Portalegre, vila essa onde até ao presente mantém a sua sede, a Delta Cafés, S.G.P.S, S.A é reconhecida pela sua cultura de RSE.

A seleção da empresa objeto do estudo, decorreu do facto de ser uma empresa com uma longevidade/história de vida que coincide com o período temporal sobre o qual o estudo se dedica, (segunda metade do século XX e início do século XXI), o que permitirá estabelecer relações entre a evolução do conceito de RSE e a evolução das práticas de RSE, e por se tratar da primeira empresa portuguesa a ser certificada em responsabilidade social de acordo com a Norma SA 8000.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação especialmente adequada quando se procura explorar, compreender, descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é particularmente ajustado a situações em que o fenómeno em análise não se distingue claramente do contexto onde se insere, quando se colocam questões de “como”, “porquê” ou “qual”, quando há vantagem ou necessidade de utilizar múltiplas fontes de evidência, e quando se trata de um fenómeno contemporâneo com um contexto real identificado. O estudo de caso é adequado quando o investigador procura encontrar interações entre factores relevantes próprios da entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo. Para Guba e Lincoln (1994, cit. por Coutinho & Chaves, 2002), o objectivo desta metodologia é relatar os factos como sucederam, descrever as situações, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado, e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

Bell (1989, cit. por Coutinho & Chaves, 2002), define estudo de caso como um termo “guarda-chuva” para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos.

Ponte (2006) considera que um Estudo de Caso é uma investigação:

que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e,

desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse. (p. 2)

Na perspetiva de Stake (1999), de Rodrigues (2006), de Yin (2005), e de Coutinho e Chaves (2002), entre outros autores, quase tudo pode assumir as características de um “caso” podendo ser algo concreto, como, por exemplo, um indivíduo, um grupo, uma organização, uma comunidade, um país. Mas também pode ser algo menos definido, ou definido mais num plano abstrato, como decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais, sendo que em qualquer situação o “caso” é o foco da investigação.

O estudo de caso é também conhecido como uma estratégia de investigação de triangulação. A necessidade de triangulação surge da necessidade ética de confirmar a validade dos processos, e pode ser feita utilizando várias fontes de dados (Yin, 2005).

3.2. Caraterização do Objeto de Estudo – Empresa Delta Cafés, SGPS, SA

A empresa está, desde a sua origem, sedeadada em Campo Maior, uma vila do distrito de Portalegre, no Alto Alentejo, junto à fronteira com Badajoz/Espanha (Figura 11). É sede de um município com uma área de 247 km², constituído por três freguesias com um total de 8 535 habitantes tendo uma densidade demográfica de 34,5 hab/m². No Anexo A (pp.2-3) apresentam-se algumas imagens de Campo Maior.

O concelho de Campo Maior confina a noroeste com o concelho de Arronches, a sudoeste com o concelho de Elvas e no restante perímetro com Espanha.

A vila de Campo Maior dista 55 km da sede de distrito, 224km de Lisboa e 101km da sede de Comarca, Évora.

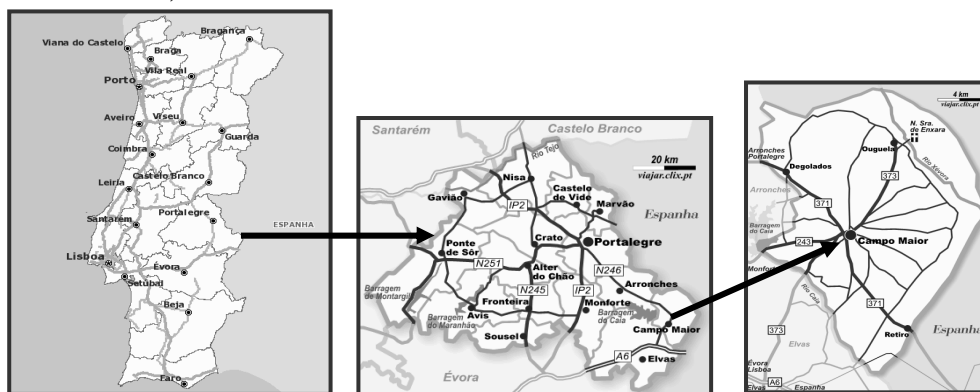


Figura 11 - Localização do Distrito de Portalegre e do Concelho de Campo Maior
Fonte: <http://viajar.clix.pt/mapas/mapa3222.gif>. Acedido em 3 de agosto de 2012

A empresa Delta Cafés S.P.G.S., S.A., que por comodidade passamos a designar de Delta Cafés, é uma empresa especializada na torrefação, empacotamento e comercialização de café. Com origem numa pequena empresa criada em 1961, é atualmente uma das empresas da NabeiroGest, S.P.G.S, S.A., que também por comodidade passamos a designar de Grupo Nabeiro.

O Grupo Nabeiro, criado em 1998, que atualmente conta com mais de 3 000 colaboradores, é constituído por 26 empresas organizadas por sete áreas estratégicas de negócio, identificadas no organograma apresentado na figura 12, que servem a atividade principal do Grupo, a comercialização de cafés.

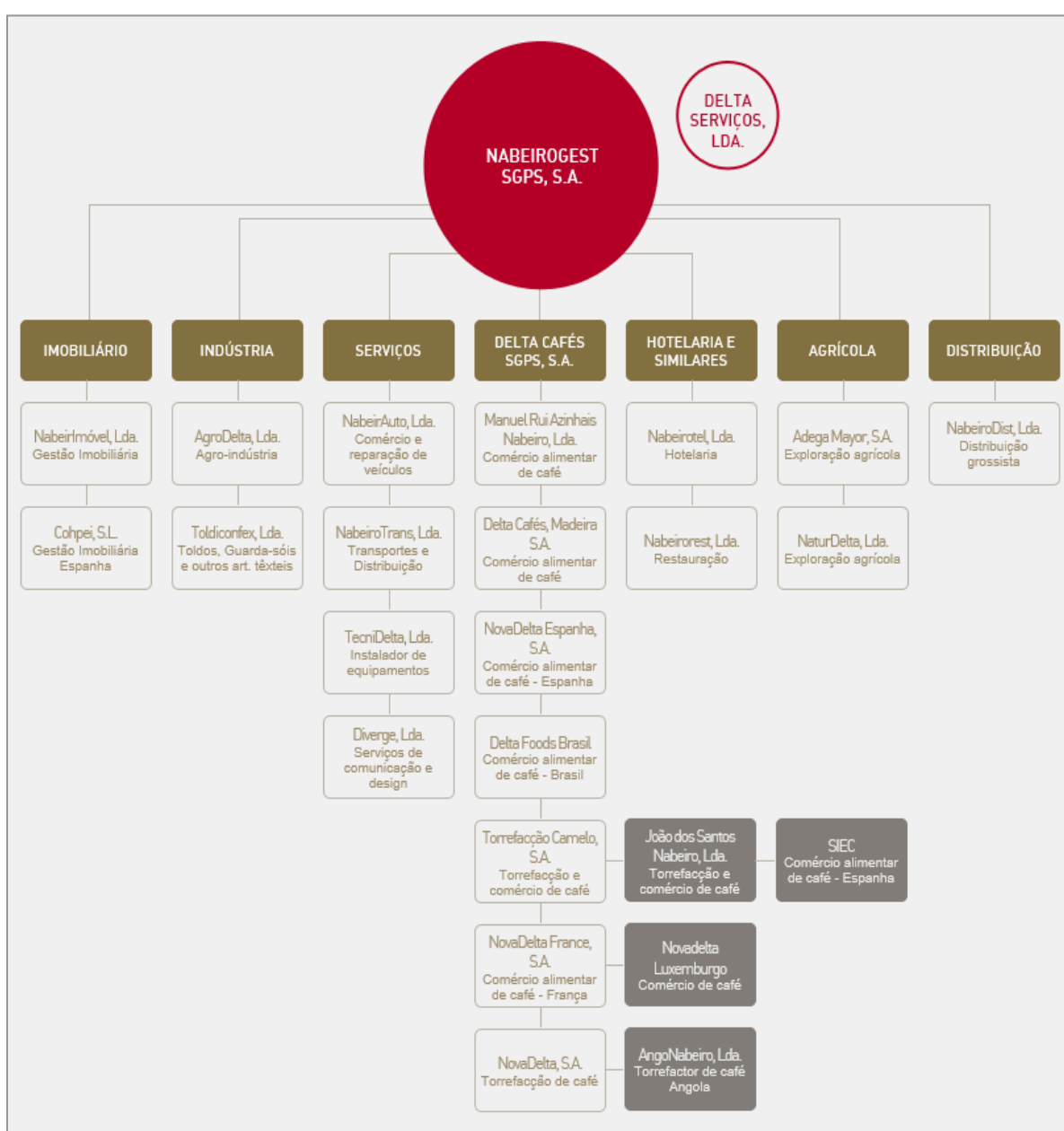


Figura 12 - Organograma do Grupo Nabeiro, Lda.^a - Fonte www.deltacafes.pt

Dentro do Grupo Nabeiro, a Delta Cafés é a empresa *holding* na área dos cafés. Com um capital social de € 60.014.370⁶, representado por 12.002.874⁷ ações, tem como atividade principal gerir as participações sociais das sete empresas que detém, e das quatro nas quais tem participação indireta (Tabela 5).

Tabela 5 - Empresas que integram a Delta Cafés

Tipo de Participação	Empresa	Área de Atividade
Direta	Novadelta, S.A.	Torrefação, empacotamento e comercialização do café “Delta” no mercado nacional
	Torrefação Camelo, Ld ^a	Torrefação, empacotamento e comercialização do café “Camelo” no mercado nacional
	Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Ld ^a	Comercialização de café da marca “Delta” em Portugal Continental e na região dos Açores;
	Delta Cafés Madeira, S.A.	Comercialização das marcas de cafés “Delta” e “Camelo” na região da Madeira;
	Novadelta Espanha, S.A.	Comercialização da marca “Delta” no mercado espanhol;
	NovadeltaFrança, Ld ^a	Comercialização da marca “Delta ” no mercado francês;
	Delta Foods Brasil – Comerc., Import. e Export. de Prod. Aliment. Ld ^a	Comercialização da marca “Delta” no mercado brasileiro
Indireta	Angonabeiro – Comércio de Cafés Lda.	Produção e comercialização de café no mercado angolano.
	SIEC – Sociedade Importadora e Exportadora de Cafés, S.L.U	Comercialização da marca “Cubano” no mercado espanhol
	João dos Santos Nabeiro, Ld ^a	Torrefação, empacotamento e comercialização do café “Cubano” no mercado nacional
	Novadelta Luxemburgo, Ld ^a	Comercialização da marca “Delta ” no mercado luxemburguês;

A Delta Cafés conta, atualmente, com 2061⁸ colaboradores que desenvolvem atividade no âmbito de 180 profissões.

Para elaboração dos seus *blends*, trabalha com mais de 60 origens de cafés, provenientes do Brasil, Guatemala, Honduras, Costa Rica, Colômbia, Quênia, Costa do Marfim, Camarões, Angola, Uganda, Índia e Vietname.

⁶ Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2009 – Delta Cafés, S.P.G.S., S.A.

⁷ Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2009 – Delta Cafés, S.P.G.S., S.A.

⁸ Dado fornecido pela empresa

Exportando para mais de 30 países localizados nos cinco continentes, tem apostado com particular incidência em Espanha, país onde já abriu 16 departamentos, Cabo Verde, França, São Tomé e Príncipe, Reino Unido, África do Sul, Holanda, Marrocos, Bélgica, Brasil, Luxemburgo, Andorra, EUA, Macau, Alemanha, Austrália, Suíça, Polónia, Angola, Moçambique e Canadá.

Em Portugal a empresa tem 22 Departamentos Comerciais, abrangendo todo o território nacional, incluindo Açores e Madeira, em Espanha tem 16 e em França tem 1 departamento comercial.

O mercado da Delta Cafés está dividido em quatro canais de distribuição: o canal HoReCa (Hotéis, Restaurantes e *Catering*), que abrange 74,97% dos clientes (cerca de 44 535), o Institucional, com 16,93% dos clientes, cerca de 10 055, o retalhista, com 5,52% dos clientes, cerca de 3 872, e o grossista com 1,59%, com cerca de 945 clientes.⁹

Assume, desde 1994, a liderança no mercado nacional de cafés puros, tendo detido uma quota de 32,2%¹⁰ em 2011.

A empresa tem implementado um Sistema de Gestão Integrada (SGI), que lhe permite gerir os aspetos económicos, sociais e ambientais, tendo implementadas as Normas e Certificações identificadas na tabela 6.

Tabela 6 - Normas e Certificações Implementadas

Normas	Empresas Certificadas	Empresas com Sistema de Gestão de acordo com os requisitos da Norma
<p>SA 8000:2008 Foi o primeiro referencial normativo e padrão global de certificação referente à RSE. A certificação de acordo com a SA 8000 confere à organização o seu reconhecimento internacional no âmbito da RSE, na medida em que garante que a mesma incorpora a componente ética nos processos e no ciclo produtivo, prevendo a adequação à legislação nacional.</p>	Novadelta, SA	MRAN, Ld ^a Delta Cafés Madeira, S.A. Torrefação Camelo, Ld ^a Novadelta Espanha, S.A. SIEC, SLU Novadelta França, Ld ^a
<p>ISO 22000:2005 É uma Norma Internacional que especifica os requisitos para um sistema de gestão da segurança alimentar combinando os elementos chave, geralmente reconhecidos como essenciais, que permitem assegurar a segurança dos géneros alimentícios ao longo da cadeia de produção e até ao seu consumo final. A certificação de acordo com a NP EN ISO 22000:2005 é</p>	Novadelta, SA	MRAN, Ld ^a Delta Cafés Madeira, S.A. Torrefação Camelo, Ld ^a Novadelta Espanha, S.A. SIEC, SLU Novadelta França, Ld ^a

⁹ Fonte: Relatório de Sustentabilidade de 2009

¹⁰ Fonte: Dados Nielsen INA+INCM em volume, in Manual Corporativo – Princípios de Liderança

<p>uma evidência do empenho da organização na obtenção e produção de produtos de qualidade e seguros para a saúde, pela adoção de padrões elevados de conformidade alimentar que permitem eliminar ou reduzir os riscos para os consumidores, a otimização dos recursos e a melhoria da eficiência do auto-controlo.</p>		
<p>NP EN ISO 14001:2004 É um sistema de gestão ambiental. As organizações certificadas pela NP EN ISO 14001:2004 demonstram que, de forma voluntária, integram as questões ambientais nos seus sistemas de gestão, através da otimização na utilização dos recursos naturais, da proteção do meio ambiente e da redução da poluição e gestão do impacte das suas atividades.</p>	<p>Novadelta, SA</p>	<p>MRAN, Ld^a Delta Cafés Madeira, S.A. Torrefação Camelo, Ld^a Novadelta Espanha, S.A. SIEC, SLU Novadelta França, Ld^a</p>
<p>OHSAS 18001:2007 É uma Norma que especifica requisitos para implementação de um Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho. Serve de instrumento de gestão com vista a obter ou assegurar benefícios financeiros e a execução das suas atividades, destacando-se a responsabilidade sobre a Segurança e Saúde no Trabalho dos colaboradores da organização ou outras partes interessadas. Alguns principais perigos são tratados de forma especial, visando minimizar os seus riscos, bem como utilizar estratégias de gestão para o desempenho financeiro, ou seja, uma vez que a organização consegue racionalizar a utilização destes, estará agindo pro ativamente no controle dos riscos químicos, físicos ou biológicos, na monitorização do cumprimento dos requisitos regulamentares, gerando assim resultados financeiros e de Segurança e Saúde no Trabalho positivos.</p>	<p>Novadelta, SA</p>	<p>MRAN, Ld^a Delta Cafés Madeira, S.A. Torrefação Camelo, Ld^a Novadelta Espanha, S.A. SIEC, SLU Novadelta França, Ld^a</p>
<p>EMAS É um Sistema de Eco-Gestão e Auditoria da União Europeia. Trata-se de uma ferramenta de gestão ambiental voluntária, importante para o desenvolvimento sustentável, destinada a empresas e organizações que querem comprometer-se a avaliar, gerir, melhorar e reportar o seu desempenho ambiental, e evidenciar a credibilidade do seu sistema de gestão ambiental e do seu desempenho ambiental.</p>	<p>Novadelta, SA</p>	
<p>NP EN ISO 9001:2008 Constitui uma referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. A Certificação de acordo com a ISO 9001 reconhece o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos e/ou serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua.</p>	<p>Novadelta, SA</p>	

Além das parcerias estratégicas que a empresa tem com todas as outras que integram o Grupo, a Delta Cafés tem ainda estabelecidas parcerias de cooperação com uma

enorme quantidade e diversidade de entidades e organizações, locais, nacionais, supranacionais e internacionais.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

No processo de recolha de dados, o estudo de caso recorre a vários procedimentos de natureza qualitativa e/ou quantitativa: observação de campo, diário, análise de documentos, entrevista formal ou informal, história de vida, aplicação de questionários, entre outros possíveis. Há, assim, uma pluralidade de procedimentos que podem ser incorporados, sendo a sua seleção realizada em função dos dados ou tipo de dados que se pretende obter. A utilização de diferentes instrumentos constitui uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento de informação.

É o desenho da investigação que se pretende realizar que determina a recolha de informação, assim como das técnicas utilizadas para a sua análise. Geralmente são utilizadas múltiplas fontes de dados ou evidências, o que permite, por um lado, assegurar as diferentes perspetivas dos participantes no estudo e, por outro, obter várias “medidas” do mesmo fenómeno, criando condições para uma triangulação dos dados durante a fase de análise dos mesmos. Segundo Yin (2005), a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e, em simultâneo, corroborar o mesmo fenómeno.

Segundo Frago (2004), o investigador deve, ao longo de todo o estudo, assegurar que os métodos e as técnicas de recolha de informação são utilizados de forma a obter informação suficiente e pertinente, pelo que tem de recolher e organizar dados de múltiplas fontes e de forma sistemática. Na mesma linha, Dolley (2002, p. 343) refere que “os estudos de caso são complexos porque envolvem geralmente múltiplas fontes de dados, podem incluir vários casos dentro de um estudo e produzem grande volume de dados para análise”.

De acordo com Yin (2005), são três os princípios que devem estar subjacentes à recolha de dados: i) o uso de múltiplas fontes de evidências; ii) a construção de uma base de dados ao longo do estudo; e iii) a construção de uma cadeia de evidências.

A utilização de múltiplas fontes de evidências permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, enquanto processo de triangulação de dados. Ao resultarem de um conjunto de confirmações, as conclusões e descobertas tornam-se mais consistentes,

permitindo reduzir os potenciais problemas de validade do estudo e conferir maior suporte às conclusões, uma vez que baseadas em fontes distintas de informação obedecem ao que Yin (2005, p. 126) designa de “estilo corroborativo de pesquisa”. De acordo com o autor, é importante “formular a mesma questão na análise de dados de diferentes fontes: se todas as fontes indicarem as mesmas respostas, os dados foram triangulados com sucesso”. (Yin, 1993, p. 69).

A triangulação é, assim, um processo que utiliza múltiplas perspectivas para clarificar significados, fornecendo ao investigador observações adicionais, muito úteis na interpretação que vai realizando. Segundo Stake (1995), a triangulação é uma das características de um bom estudo qualitativo.

No que concerne à construção de uma base de dados ao longo do estudo, o autor considera que, embora no Estudo de Caso a separação entre a base de dados e o relato não seja vulgarmente encontrada, sugere que essa separação aconteça para garantir a legitimidade do estudo, uma vez que os dados armazenados permitirão o acesso de outros investigadores.

Finalmente, a construção de uma cadeia de evidências, de acordo com o autor, consiste em estruturar o estudo de caso de tal de forma que, desde as questões de pesquisa até as conclusões finais, o leitor consiga perceber as evidências que legitimam o estudo.

Para a realização do presente estudo de caso foram utilizadas as seguintes fontes de dados: observação, diário, análise de documentos da empresa, entrevistas informais, entrevista formal, análise de recortes de imprensa escrita e de reportagens televisivas sobre a empresa.

3.3.1. Observação

Segundo Victoria *et al* (2000, p. 62), quando a observação se insere no âmbito de uma pesquisa qualitativa “significa examinar com todos os sentidos um evento, um grupo de pessoas, um indivíduo dentro de um contexto, com o objetivo de descrevê-lo”. Não se trata, no entanto, de uma observação comum, mas orientada para a descrição de uma problemática previamente definida. Uma observação com um foco anteriormente decidido.

Ao longo do desenvolvimento do presente trabalho foram realizadas duas deslocações a Campo Maior, com o propósito de realizar observações que seriam utilizadas como dados para a presente investigação.

A primeira deslocação teve lugar em janeiro de 2012, e nos dois dias em que se permaneceu naquela localidade teve-se a oportunidade não só conhecer a vila, mas também de perceber, de uma forma mais real (porque vivida), a interioridade da região, as distâncias que é necessário percorrer para lá chegar, as características do contexto geográfico, assim como o pulsar da vida naquela comunidade. Tendo-se ficado, intencionalmente, alojado numa unidade hoteleira propriedade do Grupo Nabeiro, teve-se a oportunidade de vivenciar o papel de cliente de um serviço/observador de um espaço, o que nos permite, também, ter um olhar sob essa perspetiva.

Nessa primeira deslocação realizou-se uma visita ao Centro Educativo Alice Nabeiro, uma IPSS criada pelos colaboradores da empresa, e na qual a própria empresa é associada. Teve-se não só a oportunidade de visitar as instalações, mas também de realizar entrevistas informais com a diretora, com um dos responsáveis pelos projetos que, no âmbito da RSE, a empresa desenvolve em Angola, assim como com a coordenadora do Projeto “Tempo Para Dar”, projeto de voluntariado empresarial desenvolvido pela Associação Coração Delta.

Nessa primeira estadia em Campo Maior visitou-se a unidade industrial da Delta Cafés, sita na Herdade das Argamassas, e estabeleceram-se contactos e conversas informais com diversos colaboradores da empresa, nomeadamente o administrador da Novadelta, S.A., uma das responsáveis pela qualidade, uma estagiária, e alguns outros colaboradores com os quais se estabeleceu diálogo ao longo da visita à fábrica. Estas “conversas” versaram o tema em estudo, e as políticas e práticas de RSE na empresa. Foi visitado todo o ciclo desenvolvido naquela unidade, desde a entrada do café na unidade, seguindo todas as etapas da sua transformação, ao longo da qual são desenvolvidos procedimentos de controle de qualidade, o empacotamento, a armazenagem e posterior saída para o circuito de comercialização.

Visitou-se ainda o Museu do Café, propriedade do Grupo Nabeiro, visita essa que foi guiada por uma colaboradora da empresa que desenvolve a sua atividade naquele Museu.

A segunda incursão a Campo Maior, também com a duração de dois dias, decorreu em abril de 2012 e teve como principal objetivo a realização de uma entrevista, previamente agendada com o Conselho de Administração da empresa, bem como a recolha de informação e de documentos, entretanto identificados como fundamentais para o estudo.

Aproveitou-se a oportunidade para recolher alguns registos fotográficos, estabelecer outros contactos, voltar ao Centro Educativo Alice Nabeiro, e ainda visitar o

Bazar – Artigos em 2ª Mão, também criado pela iniciativa da Associação Coração Delta, no âmbito do Projeto Tempo Para Dar. Nesta última visita teve-se a oportunidade de estabelecer uma conversa informal com uma das voluntárias daquele Projeto. Falou-se sobre aquela iniciativa, como surgiu, porquê, com que objetivos, como funciona, e ainda sobre as motivações que estão subjacentes ao movimento de voluntariado desenvolvido.

3.3.2. Diário

Segundo Bogdan e Biklen (1994), o diário são as notas de campo que o investigador vai registando ao longo de todo o processo. São “o relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiencia e pensa no decurso da recolha refletindo sobre os dados de um estudo qualitativo” (p. 50). O conteúdo das notas de campo é descritivo e reflexivo. A parte descritiva representa o esforço do investigador para registar objetivamente os detalhes que ocorreram no campo. A parte reflexiva é a que expõe o ponto de vista do observador, são as reflexões do observador sobre os acontecimentos, as suas ideias, as preocupações e emoções geradas na e pela experiência.

O diário representa não só uma fonte importante de dados, mas também pode apoiar o investigador no acompanhamento e no desenvolvimento do estudo. Ajuda-o, ainda, a “visualizar como é que o plano de investigação foi afectado pelos dados recolhidos, e a tornar-se consciente de como ele ou ela foram influenciados pelos dados”. (Bogdan & Biklen, 1994, p. 151)

Tendo em consideração a vulnerabilidade da nossa memória, o diário é o suporte físico onde permanecem “com vida” (Vásquez & Angulo, 2003), os dados, os dados e as experiências da investigação. Para Rodriguez *et al.* (1999), o diário é o suporte onde o investigador regista as notas de campo, não só o que vê e o que ouve, mas também as suas reflexões sobre o que vê e o que ouve.

O diário é a expressão diacrónica do percurso da investigação que mostra não apenas os dados formais e precisos da realidade concreta, mas também preocupações, decisões fracassos, sensações e apreciações da pessoa que investiga e do próprio processo de desenvolvimento; recolhe informação do próprio investigador e capta a investigação em situação. (Vásquez & Angulo, 2003, p. 39)

Ao longo do processo procurámos construir um diário feito de pequenos registos sobre o mesmo; tomámos notas sobre percepções, registámos momentos e pequenas observações, mas também algumas dúvidas e preocupações que nos invadiram em muitos momentos. Acrescentámos algumas imagens, compilámos pequenos textos, anexámos alguns “recortes” de documentos/depoimentos que se nos afiguraram particularmente significativos neste percurso.

3.3.3. *Entrevista*

Para Ketele (1999) a entrevista é um “método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, viabilidade e finalidade é analisado na perspectiva dos objectivos de recolha de informação”. (p. 18)

No quadro das metodologias qualitativas, e tendo como estratégia investigativa o estudo de caso, as entrevistas constituem uma das técnicas mais utilizadas. São consideradas por diversos autores como “a técnica dominante para recolha de dados” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 134), “a ferramenta específica da investigação” (Cohen & Marion, 1990, p 377), ou uma das fontes de informação mais importantes e essenciais (Yin, 2005).

Tuckman (2002, p. 307) considera que a entrevista “ao possibilitar o acesso ao que está dentro da cabeça de uma pessoa, torna possível medir o que uma pessoa sabe (informação ou conhecimentos), o que gosta e não gosta (valores e preferências), e o que pensa (atitudes e crenças)”, facilitando a descoberta do significado que permanece implícito no pensamento dos entrevistados.

A recolha de informação através desta técnica tem sido um método amplamente utilizado pelos investigadores, pela qualidade de recolha de opiniões, pela sua singularidade e, ainda, pelo conjunto de informações que muitas vezes são referidas pela primeira e única vez na situação de entrevista.

Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 134) “a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam o mundo”. Como refere Patton (1980, p. 196), “o propósito da entrevista, então, é o de nos permitir entrar dentro da perspectiva da outra pessoa”.

Face às características do presente estudo, e entre os modelos de entrevista existentes, optou-se pela realização de entrevista semi-diretiva ou semi-estruturada (Ghiglione & Matalon, 2005), a qual, centrada no entrevistado, confere uma reduzida importância à standardização, preocupando-se, primordialmente, com a própria informação: “estas entrevistas são guiadas por uma lista de questões serem exploradas, mas nem as palavras exactas nem a ordem das questões é determinada antes de tempo”. (Merriam, 1998, p. 74).

Este formato de entrevista permite ao investigador guiar a situação, levando o entrevistado a aprofundar questões e a abordar aspetos que, sendo considerados importantes para serem explorados, não surgem espontaneamente. Quivy e Campenhoudt (1998) consideram que as entrevistas semi-estruturadas são as mais adequadas quando se pretende analisar “o sentido que os atores dão às suas práticas” assim como “as leituras que fazem das suas próprias experiências”. (p. 22)

Na perspectiva de Flick (2004), as entrevistas têm vindo a suscitar um crescente interesse e utilização no campo da investigação, justificando que esse interesse “está associado com a expectativa de que é mais provável que os sujeitos entrevistados expressem os seus pontos de vista numa situação de entrevista desenhada de forma relativamente aberta do que numa entrevista standardizada ou num questionário”. (p. 89)

Foi feita uma entrevista semi-estruturada ao Conselho de Administração da empresa, personificado no Comendador Rui Nabeiro, para a qual foi elaborado um guião (Anexo B).

A estrutura do referido guião, apresentada na Tabela 7, integra duas colunas, sendo que na primeira se apresentam os Blocos organizadores da entrevista, que se constituem como os grandes temas sobre os quais se pretendeu recolher informação e que estão referidos nos objetivos do estudo, e na segunda são listados tópicos que nos orientaram na condução da entrevista. Os tópicos foram formuladas tendo como referência a investigação teórica já desenvolvida sobre a temática, assim como a necessidade de esclarecimentos sobre questões e aspetos suscitados ao longo das visitas previamente realizadas à empresa, nas conversas informais tidas com alguns dos seus colaboradores e da leitura de documentos da e sobre a empresa.

Tabela 7 - Estrutura do Guião da Entrevista

Blocos	Tópicos
<p>A – História da Empresa – Evolução e perspetivas de futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Origens e história da empresa. - Momentos chave que marcam a evolução da empresa. - Vantagens e desvantagens decorrentes da localização da empresa no interior alentejano (Campo Maior). - Projetos da empresa para o futuro.
<p>B – A visão da Empresa sobre a Responsabilidade Social Empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidades do setor empresarial face à sociedade. - Compromissos que a empresa assume perante a sociedade. - Papel da Comunicação Social na promoção da RSE. - Papel das Universidades na promoção da RSE. - Papel do Estado na promoção da RSE. - Contributo dos consumidores na promoção da RSE. - A RSE em cenários de economias fragilizadas.
<p>C – Políticas e Práticas de Responsabilidade Social na Empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas e práticas de RSE interna (Gestão dos recursos humanos – práticas de recrutamento responsável, formação, remunerações, progressão na carreira; higiene, saúde e segurança no trabalho; gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais). - Políticas e práticas de RSE externa (Relações com as comunidades locais, com os clientes e fornecedores; gestão global do meio ambiente). - Motivações subjacentes ao desenvolvimento de práticas de RSE. - Envolvimento dos colaboradores em ações de RSE. - Canais utilizados para manter o diálogo com os <i>stakeholders</i> internos. - Canais utilizados para manter o diálogo com os <i>stakeholders</i> externos. - Estrutura responsável pela gestão da Responsabilidade Social. - Instrumentos de Responsabilidade Social utilizados pela empresa a nível da gestão? (Códigos de conduta, Normas de gestão, Relatórios de RS...) - Instrumentos de Responsabilidade Social utilizados pela empresa a nível do consumo (Rótulos sociais e ambientais, por exemplo: comércio justo, comércio sustentável) - Certificações de que a empresa é detentora. - Envolvimento da empresa em associações e organizações na área da RSE. - Protocolos e parcerias de colaboração com outras organizações/entidades para o desenvolvimento de iniciativas e projetos no âmbito da RSE.

	<ul style="list-style-type: none"> - Papel da empresa no desenvolvimento das comunidades com as quais tem relações. - Representações sobre os impactos das ações de RS desenvolvidas pela empresa na promoção do desenvolvimento e bem-estar das comunidades onde opera. - Visão de como seria Campo Maior sem a empresa. - Visão de como seria a empresa se se tivesse deslocalizado de Campo Maior.
--	---

O Guião, que conforme referido é apresentado no Anexo B, embora se tenha constituído num precioso auxiliar no desenvolvimento da entrevista, não foi determinante em termos de sequência, pois, como era previsível, aconteceram “avanços e recuos” naturais e caraterísticos de um relato assente numa história, num percurso de vida de uma empresa, que, no fundo, se entrelaça com o percurso e a história de vida do empresário.

Preconizou-se que, sempre que se considerasse pertinente, dever-se-ia criar espaço para o aprofundamento de questões levantadas no decorrer da entrevista, bem como introduzir novas questões conducentes à expressão das ideias, dos sentimentos, perceções e representações do entrevistado sobre temas a analisar.

A preparação da entrevista envolveu o cumprimento de alguns requisitos metodológicos. Numa primeira fase a empresa foi contactada telefonicamente, no sentido de obter esclarecimentos sobre os procedimentos considerados necessários para a concessão de autorização para a realização do estudo, e também para a realização da entrevista. Posteriormente foi enviado um documento com o projeto do Estudo a realizar, tendo sido formalmente solicitada a autorização para a sua realização, e explicitada a colaboração que se pretendia que fosse disponibilizada pela empresa (Anexo C).

Obtida a concordância de participação na investigação, e também a disponibilidade do Conselho de Administração, na pessoa do seu Presidente e fundador da empresa, de conceder uma entrevista, foi remetido o respetivo guião. Posteriormente foi marcada a data, hora e local para a sua realização, tendo as mesmos sido definidas em função da conveniência e preferência do entrevistado.

A entrevista teve lugar no dia 24 de abril de 2012, nas instalações da sede da empresa em Campo Maior, e teve uma duração de 1 hora e 26 minutos, estando presente, além do entrevistado, uma das suas secretárias.

Antes de iniciar a entrevista, após as apresentações e os agradecimentos pela disponibilidade e colaboração dispensadas, procedeu-se a uma sucinta apresentação do estudo a realizar, nomeadamente os objetivos, procedimentos metodológicos e comportamento ético.

Solicitou-se autorização para que, para efeitos de análise da informação para fins académicos, a entrevista pudesse ser áudio gravada.

Foi acordado com o entrevistado que o texto resultante da transcrição integral da entrevista lhe seria enviado para que pudesse confirmar e corrigir o seu conteúdo, assim como, eventualmente, identificar excertos que não pretendesse viessem a ser utilizados no trabalho. Segundo Merriam (1998), este procedimento aumenta a validade dos dados.

Foi autorizado pelo entrevistado que o estudo seja divulgado publicamente, não impondo, para o efeito, restrições à sua identificação e à identificação da empresa.

O texto integral da transcrição da entrevista foi, conforme acordado, remetido à empresa, tendo a mesma informado que nada tinha a alterar ou a omitir no conteúdo do mesmo.

3.3.4. Pesquisa Documental

A pesquisa documental, ou seja o recurso a fontes documentais relacionadas com a objeto de estudo, é uma das fontes básicas de recolha de dados num estudo de caso. Estas fontes são muito diversas, podendo ir desde relatórios, a planos de atividades, a registos institucionais, a cronogramas, a revistas e jornais das organizações, e muitos outros que não cabe agora elencar de uma forma mais exaustiva. A informação recolhida através de fontes documentais serve para contextualizar o caso e, em muitas situações, para validar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações.

No presente estudo foram consultadas inúmeras fontes documentais: documentos produzidos pela empresa - Manual de Acolhimento, Manual Corporativo, Princípios de Liderança, Princípios Orientadores para o Desenvolvimento do negócio, Relatórios Sociais, Relatórios de Sustentabilidade, Revistas editadas pela empresa, mas também artigos, entrevistas e reportagens sobre a empresa publicados nos media, nas quais consta discurso direto dos empresários e/ou colaboradores e/ou outros *stakeholders* da mesma.

Recorreu-se, ainda, a duas obras publicadas, nas quais, sob perspetivas diferentes, se acedeu a muita informação sobre a empresa, considerada relevante no âmbito dos

objetivos do presente estudo (a sua origem, a sua história, as políticas e as práticas que desenvolve no âmbito da RSE, etc.).

Não tendo sido viável, por questões de limitação de tempo, proceder a uma análise aprofundada de todos os fontes/documentos a que se teve acesso, selecionaram-se as consideradas mais relevantes e que, de alguma forma, tivessem características diferentes e fossem dirigidas a públicos/leitores diversificados.

Assim, selecionaram-se documentos internos da empresa e, portanto, de circulação mais restrita; documentos dirigidos a um leque mais abrangente, como por exemplo a Revista da Empresa; selecionou-se ainda o website da empresa, acessível a qualquer cidadão; e ainda dois livros publicados sobre a empresa, livros estes que estão disponíveis nas livrarias. Optou-se, ainda, por seleccionar um documentário sobre a empresa, produzido pela RTP Internacional.

Embora tratando-se de fontes secundárias, uma vez que foram produzidas para os mais diversos fins e com os mais diversos objetivos e propósitos, constituíram-se relevantes fontes de informação para o presente estudo.

Em alguns dos excertos de depoimentos extraídos das fontes documentais, por considerarmos relevante a identificação dos declarantes, não omitimos o seu nome. Tratando-se de declarações publicadas, e portanto acessíveis ao público em geral, consideramos não ter de garantir o seu anonimato.

Face à quantidade e diversidade de fontes, a constituição do *corpus* de análise – conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos - teve subjacente critérios de pertinência, exaustividade e representatividade, face aos objetivos do estudo e às limitações de tempo a que o mesmo esteve sujeito (Moraes, 1999).

Na tabela 8 identificam-se os documentos que integraram o *corpus* de análise. Na coluna um identifica-se a natureza de cada fonte. Na coluna dois identifica-se cada uma das fontes, por fim, na coluna três, apresenta-se o código com que ao longo da apresentação e discussão dos resultados, se identifica a origem de cada unidade de sentido mencionada.

Tabela 8 - Fonte Primária e Fontes Secundárias e Respetiva Codificação

Fontes		Código	
Fonte Primária	Entrevista ao Presidente do Conselho de Administração	F1	
Fontes Secundárias	Princípios Orientadores para o Desenvolvimento do Negócio	F2	
	Manual Corporativo – Princípios de Liderança	F3	
	Manual de Acolhimento	F4	
	Relatório de Sustentabilidade – 2009	F5	
	Web Site da Empresa – www.deltacafes.pt	F6	
	Revista DELTA MAGAZINE – NABEIROGEST – SGPS, S.A., Campo Maior - N° 44/45 set/dez 2010	F7	a
	Revista DELTA MAGAZINE – NABEIROGEST – SGPS, S.A., Campo Maior - N° 46 jan/mar 2011		b
	Revista DELTA MAGAZINE – NABEIROGEST – SGPS, S.A., Campo Maior - N° 47 abr/jun 2011		c
	Revista DELTA MAGAZINE – NABEIROGEST – SGPS, S.A., Campo Maior - N° 48 jul/set 2011		d
	Revista DELTA MAGAZINE – NABEIROGEST – SGPS S.A., Campo Maior - N° 49 nov/dez 2011		e
	Revista DELTA MAGAZINE – NABEIROGEST – SGPS, S.A., Campo Maior - N° 50 jan/mar 2012		f
	Garcia, J., Nabeiro, R. (2009). 10 Passos para Chegar ao Topo - Todo o empreendedor tem o seu Evereste. Alfragide, Caderno	F8	
	Reis, T. (2002). O Homem. Uma Obra - A de Rui Nabeiro. Porto. Edições ASA	F9	
Programa - Best of Portugal Delta Cafés - RTP Internacional - 30 de janeiro de 2012	F10		

3.4. Procedimentos de análise de dados

A análise de dados implica a sua organização, a sua divisão em unidades categorizáveis, a descoberta dos aspetos mais importantes e mais significativos, e a decisão sobre o que vai ser transmitido aos outros. No sentido de concretizar este objetivo, e atendendo aos pressupostos teóricos do estudo e tipo de material recolhido, considerou-se adequado o recurso à técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é definida por Bardin (1977) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens” (p. 31). Segundo Vala (1986), é uma técnica de tratamento de informação que permite “efectuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas”. (p. 104)

De acordo com Bardin (1977) há três fases no processo de análise da informação recolhida antes de passar a uma fase de codificação e categorização: 1) fase descritiva; 2) fase de inferência; 3) fase de interpretação.

Iniciou-se o processo com uma leitura integral de toda a informação contida no protocolo da entrevista realizada do qual se retiraram as questões colocadas pela entrevistadora, tendo-se, no entanto, registado notas em forma de síntese, no sentido de manter compreensíveis o discurso do entrevistado inserido num contexto de diálogo. Algumas dessas notas vieram posteriormente a tornar-se muito úteis na definição das subcategorias de análise. Ao longo desta primeira fase o texto foi depurado de observações consideradas sem relevância para o estudo em curso. Surgiram, assim, unidades de discurso mais pequenas, aquilo que Fernandes (2003, p. 38) considera “estilhaços” de discurso carregados de valor informativo sobre o objeto de estudo.

No que concerne à informação contida nas fontes secundárias, teve-se um procedimento semelhante ao desenvolvido com a entrevista. Inicialmente fez-se uma leitura flutuante de cada um dos documentos, selecionando-se, posteriormente, os excertos considerados relevantes, na medida em que completavam, esclareciam ou reforçavam alguns aspetos e ideias recolhidos na entrevista.

Neste estudo, o texto final da transcrição da entrevista e o conteúdo selecionado de todas as fontes utilizadas (Tabela 9) constituiu o *corpus* de análise que, para Bardin (1977, p. 96), “é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”, ou, de acordo (Raybaut *et al.*, 1995, p. 153), “o conjunto de dados recolhidos ou disponíveis, sobre os quais nos propomos trabalhar”.

Esta fase permitiu-nos encontrar temas e assuntos relacionados com as categorias pensadas *à priori*, que correspondem aos blocos do guião orientador da entrevista efetuada: Categoria 1 - História da Empresa – Evolução e Perspetivas de Futuro; Categoria 2 - Visão da Empresa sobre a Responsabilidade Social Empresarial; e Categoria 3 - Políticas e Práticas de Responsabilidade Social na Empresa.

A fase seguinte correspondeu à identificação e recorte no corpo do texto das unidades de registo semântico e sua indexação às categorias, que conforme referimos foram previamente definidas e às subcategorias que foram emergindo da análise que se foi efetuando, levando a uma codificação do material, que Bardin (1977) descreve como sendo a “representação simplificada dos dados em bruto”. (p. 119)

Os dados recolhidos em cada uma das fontes deram origem às grelhas de análise apresentadas nos anexos D.1, D.2, D.3, D.4, D.5, D.6, D.7, D.8, D.9, D.10, conforme explicitado na Tabela 9.

Tabela 9 – Identificação das Grelhas de Análise

Fonte		Grelha	
Fonte Primária	F1	Anexo D.1	
Fontes Secundárias	F2	Anexo D.2	
	F3	Anexo D.3	
	F4	Anexo D.4	
	F5	Anexo D.5	
	F6	Anexo D.6	
	F7	a	Anexo D.7
		b	
		c	
		d	
		e	
f			
F8	Anexo D.8		
F9	Anexo D.9		
F10	Anexo D.10		

Cada categoria foi dividida em várias sub-categorias, num processo que é descrito por Bogdan e Biklen (1994, p. 221) da seguinte forma:

À medida que vai lendo os dados, repetem-se ou destacam-se certas palavras, frases, padrões de comportamento, formas dos sujeitos pensarem e acontecimentos. O desenvolvimento de um sistema de codificação envolve vários passos: percorre os seus dados na procura de regularidades e padrões bem como de tópicos presentes nos dados e, em seguida, escreve palavras e frases que representam estes mesmos tópicos e padrões. Estas palavras ou frases são categorias de codificação. As categorias constituem um meio de classificar os dados descritivos que recolheu (...). Determinadas questões e preocupações de investigação dão origem a determinadas categorias.

O tratamento do conteúdo foi feito na linha do que Moscovici (1968, cit. por Vieira, 1998) designou de análise descritiva.

Na tabela 10 são apresentadas as categorias e as subcategorias de análise apuradas, na análise de conteúdo efetuada, assim como identificadas as fontes de onde se recolheu a informação que enquadrámos em cada subcategoria.

Na categoria um, (História da Empresa – Evolução e Perspetivas de Futuro), foram consideradas quatro subcategorias: i) origens da empresa; ii) Momentos chave que marcam a evolução da empresa; iii) Motivos que levam a manter a empresa sediada em Campo Maior; e iv) Projetos da empresa para o futuro.

Na categoria dois, (Visão da Empresa sobre a Responsabilidade Social Empresarial), foram consideradas quatro subcategorias: i) As responsabilidades das empresas perante a sociedade; ii) Papel da Comunicação Social na promoção da RSE; iii) Papel do mundo académico na promoção da RSE; e iv) Papel do Estado na promoção da RSE.

No que concerne às políticas e práticas de responsabilidade social na empresa, que corresponde à categoria três, foram consideradas também quatro subcategorias: i) Compromissos que a empresa assume perante a sociedade; ii) Políticas e práticas de RSE a nível interno; iii) Políticas e práticas de RSE a nível externo; e iv) Estrutura responsável pela gestão da RS.

Tabela 10 - Categorias e subcategorias de análise com identificação das fontes de onde foram extraídas unidades de sentido

Subcategorias	Categorias									
	História da Empresa – Evolução e Perspetivas Futuras									
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
As origens da empresa	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Momentos chave que marcam a evolução da empresa	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X
Motivos que levam a manter a empresa sediada em Campo Maior	X	-	X	-	-	-	X	X	X	X
Projetos da empresa para o futuro	X	-	X	-	-	X	X	X	X	X
	Visão da Empresa sobre a Responsabilidade Social Empresarial									
As responsabilidades das empresas perante a sociedade	X	-	-	X	-	-	X	X	X	-
Papel que a Comunicação Social na promoção da RSE	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Papel do mundo académico na promoção da RSE	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Papel do Estado na promoção da RSE	X	-	-	-	-	-	X	-	X	-

	Políticas e Práticas de Responsabilidade Social na Empresa										
Compromissos que a empresa assume perante a sociedade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-
Políticas e práticas de RSE a nível interno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Políticas e práticas de RSE a nível externo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrutura responsável pela gestão da RS	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-

Apresentação e Análise dos Resultados

1. História da Empresa – Evolução e Perspetivas de Futuro

1.1. Origens da Empresa

Falar da Delta Cafés e da sua origem reporta-nos inevitavelmente às origens do seu fundador, Manuel Rui Azinhais Nabeiro, nascido em 1931 na pequena vila de Campo Maior, um dos cinco filhos de um casal, que caracteriza como sendo “*peessoas humildes, que fizeram o seu percurso de vida a viver no interior, no Alentejo, quando o Alentejo era de facto o verdadeiro interior.*” (F1).

Ao ouvi-lo falar de si e da empresa que criou, percebe-se onde se encontram as raízes que o fixam e o mantêm enamorado daquela terra, daquelas gentes, e os sonhos que alimenta desde criança. Fala da forma como via e sentia o mundo que o rodeava e das preocupações que, ainda menino, o assolavam.

Ao falar do presente, ao desvendar os projetos de futuro, frequentemente o discurso se remete ao passado, às origens, à infância, ao meio onde vivia e aos valores que estiveram subjacentes ao seu processo educacional

Em pequenos *flashes*, retalhos de vida, vai-nos dando as peças de um puzzle que se constrói peça a peça.

A mãe trabalhava na lavoura, o pai, uma “*daquelas pessoas da época, do fim do século XIX princípio do século XX (...) que vivia a causa da seriedade e da retidão das coisas*” (F1), trabalhava como motorista de um médico lavrador. Um dia, o patrão, em sinal de reconhecimento pela “*atitude*”, a “*humanidade*” e a “*retidão*” do pai, proporcionou à sua família “*um bocadinho de bem-estar*” (F1), dando-lhe “*crédito para abrir um estabelecimentozinho, uma merceariazinha.*” (F1).

Recorda que nessa época, com apenas oito anos, via a preocupação dos pais com a gestão do negócio e o cumprimento dos compromissos assumidos.

“*cumprir o pagamento daquilo que era confiado à sua guarda, que lhes era dado a crédito: um suíno, um porco para matar mais outro, mais outro, fazia a sua salsichariazinha (...). Um crédito que se apontava num livrinho. A minha mãe até era analfabeta, para apontar não apontava, apontava com a imaginação um traço (...), o maior um escudo, o mais pequeno era cinquenta cêntimos e por aí fora.*”

Uma redondela pequenina era dois e quinhentos, uma maiorzinha era cinco escudos... é verdade, uma teoria. Uma contabilidade extraordinariamente engraçada.” (F1)

Diz-nos que, quando chegava a hora de pagar e o dinheiro não era suficiente, ficava com pena dos pais, o que despertou nele o desejo de encontrar uma forma de os ajudar:

“eu estava sempre disponível para a vizinhança toda. ... andava sempre a fazer, como se diz aqui no Alentejo, recados aqui, recados acolá. Eu ia ali à mercearia, ou ia ali ao senhor da retrosaria comprar umas linhas ou comprar aquilo que fosse, e sempre levava para casa qualquer coisa. E logo que fosse fazer qualquer coisa mais era para aliviar o estado de espírito do casal. (...) fazia muitos servicinhos aqui na envolvência (...). Havia um mercado ali perto de nós e toda a gente dizia assim: ali o filho de fulano vem cá ajudar.” (F1)

Concluiu a instrução primária (4ª classe), mas como o dinheiro era pouco para sustentar a família não teve condições de prosseguir a sua formação académica.

Diz-nos que o seu conhecimento sempre foi valorizado com o *“caminhar junto do lado da parte humana, (...) a pessoa é como nasce mas é também como se prepara. A sua consciência, a sua forma de estar, é muito ajudada pela própria forma de viver” (F1).*

Ainda não tinha treze anos quando começou a trabalhar na torrefação do tio, o Tio Joaquim D`Olaia. Foi com esse tio, *“a estar perto dele, a caminhar com ele, especialmente junto da fábrica” (F1)*, que Rui Nabeiro começa a desbravar os caminhos do café. Em Campo Maior, a um salto da fronteira com Espanha, começa também a conhecer os segredos do contrabando que o tio fazia na “raia” e a sentir os efeitos da Guerra Civil daquele país, *“já no pós guerra, que é quando se vê a miséria ainda mais acentuada e o desequilíbrio mais vincado nas pessoas” (F1).*

O Tio Joaquim é uma referência para Rui Nabeiro, a pessoa que lhe *“abriu a porta” (F1)*, e é nele que encontra a sua origem empresarial. *“O tio foi o homem da atitude comercial e industrial (...) tinha uma atitude, uma forma de viver, uma forma de estar na vida neste mesmo Alentejo, enorme”(F1).* O tio *“sonhava de noite e realizava de dia. Foi para Espanha porque quando era criança, viu que o produto ia de Portugal para lá ser transformado. Achou que podia fazê-lo em Portugal, e foi assim que teve a primeira marca” (F1).*

Rui Nabeiro gostava de trabalhar e os outros viam em si esse gosto, esse empenho e dedicação, e foram-lhe atribuindo mais responsabilidades. Simultaneamente foi sentindo a dureza e a violência física do trabalho na fábrica, o que despertou em si “*a consciência de que era preciso melhorar as condições de trabalho*” (F8).

O pai morre cedo e, com apenas 19 anos, Rui Nabeiro, já conhecedor do negócio, assume a gestão da torrefação Camelo, empresa entretanto criada pela família: “*As pessoas viam em mim a capacidade de liderança e, de facto, o meu espírito era esse*” (F8); “*trabalhei e lutei muito e transformou-se num desafio de sobrevivência, porque era uma família grande. Era onde estavam tios, onde estavam sobrinhos, onde estavam primos*” (F1).

Desse, que considera ser o primeiro grande desafio na vida empresarial, Rui Nabeiro afirma não ter tido dificuldades porque tomou a administração de uma empresa “*gerindo todo o contexto*” (F1), e porque tinha o apoio do tio, um tio com uma “*ambição muito pronunciada (...) um comerciante a sério, (...) um homem que emocionava*” (F1) e que o levou a sonhar ir mais longe.

O seu mundo era o mundo dos cafés e a fábrica o espaço onde trabalhava dia e noite:

“trabalhava junto com os meus homens (...) era o primeiro a chegar à fábrica e era também o último a sair da fábrica e só com o carinho que eu dava às pessoas (...) eu tinha tudo. (...) tive problemas, mas eu vencía sempre, andava sempre feliz que era capaz de fazer acontecer (...) consegui sempre, uma vida que pudesse ser útil, e por isso tive ambições. (...) eu queria mais, eu desejava ir mais à frente.” (F1)

E foi com ambição, “*muita vontade e muita imaginação*” (F1), que foi construindo sonhos e planos para o futuro:

“quis ser um homem mais, mais vanguardista, mais atirado para a frente (...) queria fazer algo diferente e, portanto, nunca me desviei do meu campo social, que foi sempre a criação do posto de trabalho, as condições que eu podia dar a esse posto de trabalho, e, nos anos sessenta, sessenta e um, construí a minha empresa que é a Delta com um historial enorme e ligado à Torrefacção Camelo, que ainda hoje é a primeira casa onde eu entro todos os dias.” (F1)

“*Não foi fácil o caminho*” (F7b), as dificuldades e os obstáculos que teve de ultrapassar e os desafios que teve de enfrentar foram muitos e, diversas vezes, pensou em desistir mas continuou:

“continuei porque sempre sonhei que a vida deve ser feita de sonhos. Porque o homem que nasce aqui nesta região do interior do Alentejo nessa época em que eu nasci, nos anos 30, não há dúvida nenhuma que só sonhando. E eu quando criei a minha própria empresa já tinha bases de sonho (...) eu sonhava com o café e tinha de fazer café.” (F10)

1.2. Momentos que marcam a evolução da empresa

Foi em 1961 que Rui Nabeiro, empreendedor por natureza e conhecedor do mundo e do mercado do café, “*sozinho com mais três empregados reformados, para equilibrar as contas, num escritorzinho com uns 250m²*” (F1), inicia a construção da sua própria empresa. Perseguindo o sonho de ter uma vida melhor, foi ultrapassando as dificuldades e superando as inseguranças que por vezes o assolavam. “*Com muitas interrogações, ter uns tostões, uns cêntimos, uns contos de reis, na altura, que já era muito dinheiro, e tê-lo a prazo, e tirá-lo a prazo, e fazer uma letra, fazer um empréstimo*” (F1) não foi fácil. Mas concretizar o sonho implicava comprar o pequeno armazém de 50m², “*uma coisinha pequenina*” (F1), onde, com duas bolas de torra de cafés com capacidade apenas para 30 quilos, cria a Delta Cafés, uma marca que, mais de cinquenta anos passados sobre a sua fundação, é símbolo da sua terra, Campo Maior, e exemplo de pioneirismo, vontade empresarial, empreendedorismo e inovação em Portugal e de sucesso no país e no mundo.

Em 1962 sai o primeiro lote com chancela Delta. A Delta Popular, a marca que ficará na história da empresa por ter sido a primeira a ser comercializada numa embalagem com o “*triângulo mágico da marca de café de Campo Maior*” (F7b), (Figura 13).



Figura 13 - Primeira embalagem com o logótipo da marca Delta¹¹

¹¹ Imagem facultada pela empresa

Os primeiros tempos foram difíceis e o desenvolvimento da empresa moderado. O mercado do café tinha atores bem definidos, e a falta de meios próprios para assegurar a cobertura do mercado exigiam muito trabalho, método, disciplina e grandes doses de sentido de oportunidade.

Os primeiros passos foram dados na conquista e na fidelização cliente a cliente.

“fui à procura de alguns vendedores ‘tops’ na altura para poderem vir trabalhar comigo! E consegui dois rapazes extraordinários, mas um ao sexto mês foi embora e o outro aos nove meses também foi embora porque não conseguiam vender nada. Disseram assim “senhor fulano gosto muito do seu trabalho, gosto muito da sua atitude, gosto muito da sua forma de ser e querer, mas nós não vendemos, isto está ocupado, a gente não pode fazer nada. (...) eu disse, não não, se os outros vendem eu também vendo. Mas eu mudei o sistema. Em lugar de vender só café, café, mudei para as cevadas puras e para os sucedâneos. E comecei nessa área e, ao fim de seis sete anos, eu estava quase a liderar esse mercado, porque nenhum dos outros deu por nós, porque também não havia internet, não havia nada dessas coisas.” (F1)

Passo a passo a empresa foi conquistando a confiança do mercado nacional, fazendo de *“cada cliente um amigo”*, que não só se mantinha fiel como recomendava a marca, possibilitando o crescimento sustentado do negócio e ajudando a criar, segundo as palavras de Rui Nabeiro, *“uma marca de rosto humano.”*

“Começámos a levar o produto a casa do cliente, começámos a fazer créditos, começámos a dar todas as condições, em que realmente isso me veio dar uma força, me veio dar uma atitude para podermos dizer vamos continuar, porque realmente não precisamos de desistir, porque vamos ter êxito.” (F10)

“Pelos sítios onde passava, onde fazias as minhas refeições, parava o carro e pedia aos proprietários para serem meus clientes. Não os obrigava, mas eles, num gesto de boa vontade, normalmente acediam. Começámos então a vender uns quilos de café.” (F9)

“Nessa altura para se ir a Lisboa (...) precisava de um dia. De um dia para se ir e um dia para se ficar lá. E quando se ia para o Porto precisava-se desse dia e do outro. E já se sabia onde se fazia o pequeno-almoço, onde se almoçava, onde se jantava, onde se dormia... e esses pelo menos tinham de ser clientes.” (F1)

Aproveitando a curta distância entre Campo Maior e a raia espanhola, a empresa vai também desenvolvendo o comércio transfronteiriço, na altura controlado pelas autoridades. A linha raiana entre o Alentejo e a Extremadura desde sempre representou, para as populações que nela residem, um espaço de encontros, influências, trocas e mesmo de cumplicidades.

“Eu ia de facto buscá-los à fronteira, à raia, num carro, transportava-os para aqui, dava-lhe a crédito o produto que eles precisavam de levar para Espanha, para poderem vender e ganharem alguma coisa. Umaz vezes café, outras vezes produtos alimentares, aquilo que houvesse de carências nas suas vidas... se bem que a nossa base fosse sempre o café. Quer dizer que eu levei uma vida, uma vida sempre ligada a um âmbito da camaradagem, de investir nas pessoas, distribuindo com as pessoas.” (F1)

Para dar resposta ao desenvolvimento do mercado e às exigências de qualidade do café, as instalações da Delta foram sendo ampliadas e a capacidade e qualidade dos equipamentos melhoradas, gerando uma progressiva criação de postos de trabalho na região.

“A nossa inovação é pensar rápido. (...) Nós tentamos ir acompanhando as evoluções, mas a verdade é que estamos no Alentejo. (...) Eu sempre viajei muito e, parecendo que não, a pessoa está a inovar quando viaja. Por exemplo, percorria as feiras todas da Europa e trazia ideias. De facto, a empresa era muito limitada e foi crescendo graças ao que eu via lá fora.

Quando se começa a andar, logo se vê quem anda depressa e quem anda devagar. (...) Nos outros países europeus, via a evolução das embalagens e das máquinas, aquilo que naturalmente acabaria por chegar a Portugal, mas muito mais lentamente. Afinal, a comunicação de há 30 ou 40 anos não se pode comparar com a comunicação hoje. Para mais, como toda a gente sabe, durante o regime do

Estado Novo estávamos fechados ao mundo. Aprendi por mim próprio a caminhar no exterior, e quem aprende assim também aprende depois a folhear umas revistas e uns livros, a ler nas entrelinhas o que as pessoas pretendem, bem como o que nos querem esconder. (...) A inovação é algo quotidiano. É anteciparmo-nos ao que temos de fazer, fazendo.” (F8)

Procurando trabalhar com os melhores cafés, Rui Nabeiro nunca esperou que as coisas chegassem a si. *“Não esperei que os outros me trouxessem o produto. Fui sempre crescendo, sempre crescendo. Comecei a ir visitar Angola, aqui e acolá, e nunca mais parei” (F1).*

Os tempos da Guerra Colonial foram decisivos para o sucesso da empresa, que soube sempre antecipar-se às mudanças dos tempos.

Após o 25 de Abril, em pleno processo de independência dos países do Ultramar, com o qual a posição comercial dos torrefatores portugueses iria passar de exportadores a importadores totalmente dependentes e condicionados, Rui Nabeiro rumou a Angola. Traz todo o café verde que consegue, fica com os armazéns cheios, o que lhe permitiu ter café para torrar e comercializar nos anos de 1975 e 1976, uma vez que aquele país deixou de fornecer para Portugal e que no Brasil uma geada destruiu toda a plantação de café. A escassez do produto fez disparar o seu preço nos mercados. Rui Nabeiro foi abordado por outras empresas, com propostas aliantes para vender o café que tinha armazenado. Mas sabendo que desse café dependia a sobrevivência e o crescimento da sua empresa e dos negócios dos seus clientes, resistiu.

Momentos houve em que foi necessário muita coragem e determinação. Mas o crescimento da empresa decorre também dos riscos que sempre assumiu correr:

“valeu a pena, porque correspondi à minha ambição. Quase todas as pessoas que faziam negócios em África tinham voltado a Portugal. Eu fui comprando café e guardando-o nos armazéns dos vendedores. As outras empresas não fizeram isso. Quando, no início de 1975, me pus a caminho de Angola, esgotei todos os meus recursos financeiros. Pedi o que tinha e o que não tinha. Pedi ao meu padrinho de casamento 500 contos, o que na altura era muito dinheiro. Tinha-o guardado em casa, numa lata de café. Fui ao Banco Borges & Irmão, e eu e a minha mulher assinámos letras (...). Só o aluguer do barco custou-me largos milhares de contos. (...) Cheguei a Luanda e o barco não aparecia. Havia centenas de barcos na baía.

Fiz amizade com um rapaz no hotel e ele levou-me, numa prancha, para o procurar. Finalmente, ao final do dia, encontrei-o. O mais difícil foi encontrar um sítio para o atracar. Só após dois ou três dias é que entrámos num porto pesqueiro que estava ocupado por um navio alemão que também estava a negociar café. Ficámos os dois ali a carregar. Era difícil arranjar gente para trabalhar. (...) Demorei semanas a carregar tudo. Uns dias as pessoas apareciam e noutros não. A zona era atacada por diferentes grupos armados. A situação impunha respeito, mas eu não podia ter medo. Tive de ser paciente. E trouxe mais de 100 toneladas de café verde.” (F8)

A partir da segunda metade dos anos 70 a estrutura comercial da Delta Cafés consolidou-se de forma decisiva. Em 1979 constitui a sociedade por quotas Manuel Rui Azinhais Nabeiro (MRAN), empresa que veio permitir à marca a consolidação da sua estrutura organizacional, e encarar, de forma positiva, as novas exigências de expansão associadas à sua atividade industrial e comercial.

É neste contexto que em 1984 se dá a separação da atividade comercial, desenvolvida pela empresa MRAN, da atividade industrial, que passa a ser desenvolvida pela Novadelta, S.A., actualmente uma das maiores e mais modernas torrefadoras de café da Europa, que 10 anos após a sua criação foi pioneira na obtenção da Certificação de Qualidade NP 29002.

Fazendo questão de incorporar em toda a cadeia de valor a dimensão humana e social dos negócios, em 2002 o apoio concedido a Timor, foi uma de entre muitas iniciativas de responsabilidade social que tem vindo a desenvolver, e que fazem da Delta Cafés, através da Novadelta, a primeira empresa portuguesa Certificada em Responsabilidade Social pela NP SA 8000:2001.

Contrariando as tendências de centralização das estruturas nas grandes cidades e o recurso à contratação de serviços periféricos, que resultam na redução de custos internos e permitem maior rentabilidade uma vez que os empregados subcontratados normalmente ganham um vencimento mais reduzido, a Delta Cafés adota uma estratégia de regionalização, através da progressiva criação de uma rede de Departamentos Comerciais em todo o território nacional, rede essa que posteriormente se alarga a Espanha e, mais recentemente, a França, conforme ilustrado na Figura 14.

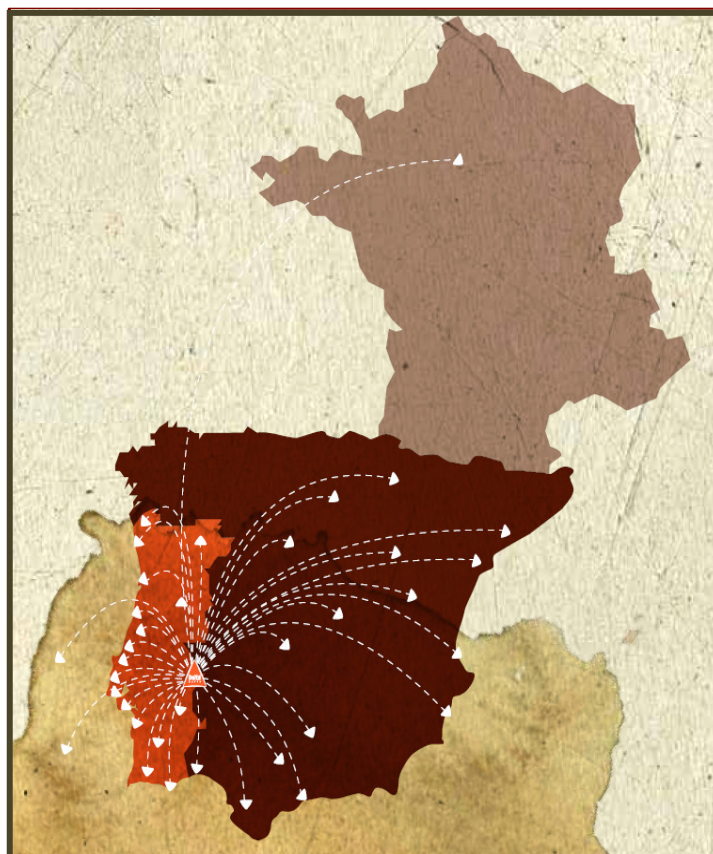


Figura 14 - Departamentos Comerciais da Delta Cafés
Fonte: Delta Cafés. (2009). Relatório de Sustentabilidade 2009. (p.46)

A aposta numa política comercial e numa estratégia de *marketing* que consiste na procura de estar sempre o mais próximo possível do cliente, por acreditar que só dessa forma pode dar resposta rápida e eficaz às suas necessidades; o desejo de estreitar laços e construir uma relação de confiança que faça de cada “*cliente um amigo*” e que cada negócio tenha “*um rosto humano*”; e a preocupação no desenvolvimento do conceito de qualidade quando poucos se preocupavam com esse fator, levam à afirmação da marca nos anos 80, conduzindo-a ao lugar cimeiro do comércio dos cafés em Portugal.

Nas palavras de Rui Nabeiro, a liderança conquista-se:

“Preocupando-nos em prestar melhor serviço que os concorrentes. Estar em casa do cliente permanentemente, visitando-o semanalmente, satisfazendo-o na sua comodidade. (...) Sermos humildes. Porque não somos, a Delta não é, superior a ninguém. Temos de ter disponibilidade total para servir os clientes, porque, assim, com armas iguais, teremos sempre vantagem. Encontrar em cada cliente um amigo.” (F9)

Foi também na década de oitenta que o processo de internacionalização da Delta Cafés ganhou impulso.

“Tivemos de reagir com coragem, nos anos 80, ao início da globalização de mercados, com muitas multinacionais a comprarem muitas empresas no País. No espírito das pessoas, pairava a questão: “Como é que eu vou crescer e mostrar que sou capaz de fazer mais, para não ter medo de confrontar quem vier?” Foi por isso que fui para outros mercados, com receio do que se podia passar por cá, com essa globalização. O resultado está à vista.” (F8)

O mercado espanhol sempre foi o espaço de eleição da empresa, tendo o processo de internacionalização sido iniciado com a criação da Novadelta Espanha S.A, em 1986. O passo seguinte foi para países onde existiam comunidades portuguesas, criadas pelos fluxos de emigração dos anos 60 e 70. As condições eram mais favoráveis. Por um lado porque a marca, sendo conhecida pelos portugueses, era procurada e os produtos consumidos, por outro, porque as barreiras à entrada nesses países eram mais ténues, tendo a maior parte das fronteiras sido abolidas em 1986, com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia.

Em 1998, em colaboração com Governo de Angola, reativa uma unidade industrial que havia interrompido a sua laboração. Cria uma infra-estrutura local para relançar a produção da marca local Ginga, ao mesmo tempo que introduz no mercado angolano a marca Delta Cafés. E assim surge, em 2001, a Angonabeiro, uma empresa que corresponde à concretização de um sonho de Rui Nabeiro, o de *“regressar a Angola e fazer algo mais por aquele país”* (F1). Esse sonho tem vindo a ser concretizado através do desenvolvimento de projetos e iniciativas junto dos produtores de café e das populações das localidades onde intervém, promovendo o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Através do processo de internacionalização, que vai tendo horizontes cada vez mais amplos, à diversificação e alargamento das rotas e dos destinos da exportação, a empresa está hoje presente nos 5 continentes (Figura 15).



Figura 15 - A Delta Cafés no Mundo

Fonte: Delta Cafés. (s/d). Manual Corporativo – Princípios de Liderança. (p.15)

A exigência crescente de um serviço global, a necessidade de diversificação e de desenvolvimento de novos produtos, a emergência de novas tipologias de negócio, foram-se configurando como permanentes desafios a superar. Privilegiando um “*modelo de crescimento interno, assente na criação de empresas de suporte ao modelo de negócio*”, (F5) geradoras de emprego e promotoras da sustentabilidade das comunidades, a Delta foi constituindo empresas em áreas estratégicas complementares ao café, nos mais diversos sectores: Indústria, Serviços, Comércio, Agricultura, Imobiliário, Hotelaria e Distribuição, o que conduziu ao redesenho do negócio, dando origem à criação do Grupo Nabeiro/Delta Cafés.

Os primeiros anos do século XXI ficarão marcados na história da empresa pelo lançamento do café em cápsulas e pela inauguração da Adega Mayor, que veio materializar o projeto de Rui Nabeiro de “*revitalizar uma tradição abandonada na região e promover um negócio sustentado, que se apresenta como uma mais-valia para toda a comunidade envolvente*” (F7b).

Alargando a sua presença e diversificando a sua oferta, numa lógica integrada de serviços, a Delta Cafés foi-se consolidando e transformando numa das marcas nacionais mais carismáticas e num operador económico de referência na região e no país, tendo, consecutivamente, e desde 2001, conquistado o título de “*Marca de Confiança dos Portugueses*”, o que é revelador do prestígio que tem junto dos consumidores.

“A Delta conseguiu obter uma diferenciação inimitável ao longo do tempo, porque desde a sua fundação desenvolveu uma estratégia de responsabilidade social que incorpora necessidades de todas as partes interessadas, dando origem a um sistema de Rosto Humano, que se caracteriza pelo diálogo, empreendedorismo responsável e inovação disruptiva.” (F6)

Desde sempre que a Delta Cafés tem apoiado causas sociais, assim como projetos e iniciativas promovidas por diversas entidades e organizações em Campo Maior, no Alentejo e em Portugal, mas também nos países onde tem vindo a instalar empresas, e nos países que, sendo produtores de café, merecem, por parte da empresa, um olhar mais atento e solidário.

A empresa tem também investido na criação de infra-estruturas próprias, que lhe permitam conferir um carácter sistemático e continuado da sua atividade no âmbito do apoio e desenvolvimento social, do voluntariado, da investigação, da educação, da cultura, da música e do turismo na região, tais como:

- A Associação Coração Delta - uma IPSS criada pelos colaboradores e a empresa, com o objetivo de desenvolver projetos que promovam o desenvolvimento nas e das comunidades, nomeadamente através da criação de valências tais como o Centro Educativo Alice Nabeiro, um Serviço de Intervenção Precoce, um Serviço de Apoio a Crianças e Jovens, Programas de Voluntariado e projetos ambientais e de cidadania;

- O Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro - Estrutura responsável pela implementação do Plano de Formação do Grupo Nabeiro, que inclui formação para os colaboradores e clientes e ações formativas para a comunidade;

- A Cátedra Rui Nabeiro - em colaboração com a Universidade de Évora, é a primeira Cátedra criada em Portugal por uma empresa, que tem como objetivo promover a investigação, o ensino e a divulgação científica na área da Biodiversidade;

- O Festival Delta Tejo - um evento que pretende ser *“um espaço lúdico multifacetado que aposta na cultura musical como plataforma difusora de boas práticas ambientais e sociais, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura de cidadania”* (F5);

- O Museu do Café - único na Península Ibérica, que tem como objetivo a divulgação da cultura do café e da cultura e história do Grupo Nabeiro/Delta Café. Para a Delta, este Museu é uma oferta que a empresa faz *“a Campo Maior e ao País. (...) um*

instrumento de atração turística, científica e didática, no domínio do património industrial, que vem dar resposta a diferentes públicos” (F9);

- O Hotel St.^a Beatriz - que Rui Nabeiro diz ter sido edificado porque o seu objetivo foi sempre “*construir e desenvolver. Progredir*” (F8):

“Havia apenas pequenas estalagens onde ficavam alojadas as pessoas que vinham vender coisas nas suas carroças, ou os caixeiros-viajantes que vinham de comboio até Elvas. A vila começou a desenvolver-se mas não havia onde pernoitar. E então alguém me disse: «Ah, o senhor é que podia fazer alguma coisa!». Foi assim que nasceu, de raiz, a Residencial Progresso, mesmo antes do 25 de Abril. Depois o imóvel foi sendo valorizado. Em 1988 passou a albergaria e, em 1995, construímos o Hotel Santa Beatriz. Nunca deu lucro. Porém, numa empresa como a nossa, não dar prejuízo já é dar lucro. Podemos orgulhar-nos, pelo menos, de receber bem os visitantes, nacionais e estrangeiros, que nos visitam quase todas as semanas.” (F8)

Com origem na pequena vila de Campo Maior, a Delta cafés, empresa *holding* do Grupo Nabeiro para a área dos cafés, tem uma história com mais de 50 anos, e integra o grupo de exceção de empresas familiares¹² que conseguem chegar à 3ª geração.

Uma empresa familiar que, ao longo de cinco décadas marcadas por profundas alterações políticas, sociais e culturais soube, como refere o seu fundador, ir dando “*um passo atrás do outro*” (F1), no caminho do progresso, da inovação, do crescimento, do desenvolvimento, de uma forma sustentada.

Construiu uma cultura assente em valores sólidos, assumindo como fundamental a coesão da equipa de colaboradores na realização dos projetos e na vida da própria empresa, a criação de redes de parcerias e o estabelecimento de relações de proximidade, assentes na confiança e no compromisso.

Harmonizando tradição e inovação, foi acompanhando, e muitas das vezes antecipando, as exigências do mercado.

Integrando nos seus objetivos preocupações sociais e ambientais, apoiando a criação de infra-estruturas e o desenvolvimento de projetos e programas de apoio às comunidades, foi contribuindo para o desenvolvimento local perspetivado no quadro de

¹² Segundo a Associação Portuguesa de Empresas Familiares, uma empresa é considerada empresa familiar quando uma família detém o controlo em termos de gestão, e alguns dos seus membros trabalham na empresa.

uma abordagem territorialista ou endógena de qualificação e de reforço da competitividade das comunidades locais.

Assumindo-se a empresa como:

“uma grande equipa familiar que caminha de forma solidária, com a dignidade de quem quer caminhar com a força do trabalho e o respeito pelos outros. Ao longo destes anos tivemos o privilégio de partilhar com todos, dia após dia, semana após semana, um desafio de vivências, anseios, alegrias e sucessos desta empresa. Foi através dessa partilha que conquistámos a preferência e a amizade desses que são hoje o testemunho da nossa história – os nossos clientes.” (F7b)

Uma empresa nacional que resiste às iniciativas das multinacionais fortalecendo o grupo, diversificando os setores de atividade e as áreas de negócio e apostando na inovação. Uma empresa que alarga o seu mercado com a internacionalização, mas nunca abandona Campo Maior e as “*suas gentes*”, uma empresa familiar que recusa a entrada na Bolsa porque “*quer ser livre*” (F8).

1.3. Motivos que levam a empresa a manter a sede em Campo Maior

A região do Alentejo tem uma posição periférica relativamente ao país. Sendo a região com menor densidade populacional de Portugal, e onde a redução demográfica tem vindo a ser mais acentuada nas últimas décadas, estende-se por uma superfície de 31.384 Km².

A redução demográfica deve-se ao envelhecimento da população e ao êxodo rural para os centros urbanos em busca de emprego e de melhores condições de vida. Deve-se, ainda, ao tipo de ocupação dos solos, predominantemente agrícolas, com especial destaque para o latifúndio, que tem vindo a limitar a utilização de parcelas de terreno, contribuindo para a desertificação.

O peso da população envelhecida na estrutura etária da região tem vindo a acentuar-se, decorrente do aumento da esperança de vida e da manutenção de níveis de fecundidade abaixo do limiar de substituição de gerações.

Uma estrutura demográfica com estas características, num contexto como o acima descrito, tem naturalmente fortes impactos ao nível dos recursos humanos, nomeadamente na capacidade de renovação e qualificação dos mesmos.

A região é ainda caracterizada por elevadas taxas de desemprego, particularmente marcantes nas zonas rurais, decorrente da elevada concentração das atividades económicas nas capitais de distrito.

É numa região com estas características que se situa Campo Maior. Uma vila, sede de um concelho rural, no Alto Alentejo no distrito de Portalegre, onde a Delta Cafés mantém, desde a sua origem, a sua sede.

Criar e manter uma indústria de transformação e comercialização de café no interior do país, numa região de baixa densidade populacional, dependente de importação da matéria-prima, servida por uma deficiente rede viária, longe dos principais centros urbanos, não seria certamente considerada uma boa opção de gestão, pelo que não seria a decisão de muitos empresários.

Mas a Delta Cafés, encarando as vantagens e as desvantagens da sua localização, como se de duas faces da mesma moeda se tratasse, foi fazendo das adversidades oportunidades e dos obstáculos desafios a superar, transformando-se numa empresa cujo mérito, também por isso, é publicamente reconhecido, *“uma empresa que foi capaz de se afirmar e de se desenvolver. Que partindo de uma região muito deprimida, ganhou dinamismo, dimensão e uma capacidade de concorrer com os gigantes do mundo como uma empresa de excelência”* (António Guterres, cit. F9).

Questionado sobre os motivos pelos quais a empresa nunca saiu de Campo Maior, o seu fundador responde:

“Não aconteceu. Não aconteceu por um comprometimento como eu agora quase estou fazendo esta confissão aqui. Eu comprometi-me sempre comigo mesmo. Eu sou daqui, fico aqui. Não saio. Mas isso sempre disse a quem realmente me procurou. E eu mentalizei-me que esta era a minha terra e esta era a minha região de trabalho. Mas não foi um sítio qualquer para a empresa, não escolhi este local. Mas eu nasci cá, não fui escolhê-lo, eu já cá me encontrava e fiquei.” (F1)

Com uma forte ligação à “sua terra“ e “às suas gentes”, ciente de que *“nada melhor que um homem sentir a sua imagem, a sua presença no mundo, no sítio onde nasceu poder*

continuar com ele” (F10), Rui Nabeiro contraria o senso comum, considerando que a localização da empresa em Campo Maior nunca foi uma desvantagem, antes pelo contrário.

“porque deu uma parte humana muito grande a esta região e isso são coisas que não se fabricam, não se compram, são coisas naturais e que se constroem com o tempo, e eu penso que as construí com o tempo. E isso foi uma vantagem grande. Porque se eu não tivesse ganhado tanto amor à causa da região, do local, eu, atingindo aquilo que se atingiu, eu não estava aqui, estava noutro lado; e se não estivesse noutro lado, pelo menos tinha tentado desfazer-me daquilo que os outros me queriam levar, que era comprar. De forma que eu não digo que não estivesse noutro lado. Podia viver, ou podia ter a mesma empresa. Não. Eu digo que se não estivesse aqui, a nossa empresa nunca era o que é. Podia ser o que fosse mas não era o que é.” (F1)

Embora lembre como o isolamento e as longas distâncias que separam Campo Maior dos centros urbanos foram, nos primeiros tempos, adversas à conquista de mercado e ao desenvolvimento do negócio, tendo obrigado a empresa a assumir os custos da interioridade, considera que, atualmente, a localização em Campo Maior é uma vantagem, porque já não está no extremo de Portugal mas sim no centro da Península Ibérica:

“estar aqui hoje é fácil: Lisboa fica a pouco mais de uma hora, o Porto e Madrid a três horas, temos um aeroporto a 20 quilómetros... Complicado era há uns anos, quando demorava uma manhã a chegar a Lisboa e um dia inteiro a chegar ao Porto.” (F1)

Assim, Campo Maior acabou por se revelar como a localização acertada e a mais favorável ao desenvolvimento e expansão da empresa, por se situar no ponto de charneira entre o mercado nacional e o mercado internacional.

Embora numa zona rural pobre do interior alentejano, Campo Maior sempre teve uma vantagem, a de beneficiar da proximidade e das trocas comerciais com Espanha. E essa proximidade e essa relação comercial com o país vizinho, que designa de “*vocação raiana*”, está bem presente na memória de quem criou a Delta Cafés:

“foi aqui, voltada ao espaço com Espanha, que nós ganhámos um mercado, que ganhámos uma atitude e uma presença que depois pudemos transportar ao mercado interno de Portugal, com a nova marca, ou a nova empresa que eu criei depois a seguir, nos anos sessenta [a Delta cafés] (...) começámos por fazer um comércio tão evoluído como aquele que se vive hoje, que se está a dizer, que se está a pensar que está no ponto não certo e no ponto mais incerto, que é a parte da comunidade. É que nós já fazíamos uma atuação comunitária. Os governos de um lado e do outro, quando tinham carências e quando precisavam de realizar os seus meios, era aqui, nestes pontos, que realmente escoavam os seus produtos, nas fronteiras.” (F1)

O empresário sabe bem como o Grupo que administra tem contribuído para o desenvolvimento daquela terra e daquela região:

“A empresa veio trazer uma mais-valia em relação à vida do campo; (...) trabalho a muita, muita gente.” (F8)

“temos impedido que a desertificação se dê. Pelo contrário, temos aumentado de população. E nós temos gente a trabalhar que não é só daqui, temos de Elvas, de Arronches, de Portalegre, enfim, de todo o distrito. E o próprio aumento da qualificação dos jovens tem aumentado.” (F9)

“Nunca perdemos uma oportunidade para promover a formação na região.” (F8)

“Muitas pessoas viajam até à vila (...) para ver a fábrica da Novadelta e o Museu do Café, bem como mensalmente muitos colaboradores [da Delta Cafés] vêm à sede do Grupo. Portanto, as duas casas são uma mais valia para a terra.” (F8)

Mas essa consciência do contributo que a empresa tem dado ao desenvolvimento da “sua terra”, não o faz hesitar quando, confrontado com a questão “Como seria Campo Maior sem a Delta Cafés?”, responde:

“Eu acho que Campo Maior teve sempre, era sempre uma boa terra. Era. Não digo por humildade, digo por sinceridade, era sempre uma boa terra. E sabe porquê? É

que se fizermos agora um paralelismo relativamente ao dia de hoje, Campo Maior não tem muita imobiliária, mas tem a mobiliária que sempre teve. Toda a gente fez a sua casinha (...) [todas as famílias têm] terras, para semear o pão, o trigo ou a cevada e noutro lado terem o vinho e terem o azeite. (...) Com a ligação que tivemos sempre a Espanha, sempre a Espanha, eu penso que depois desta vida comunitária,... mas até na altura não comunitária, em que as duas fronteiras se aliavam perfeitamente, tínhamos sempre uma terra razoável.” (F1)

Nunca vendeu a empresa, embora já lhe tivessem feito propostas de milhões de euros, porque, conforme afirma, está comprometido consigo mesmo, com a sua região e com o trabalho que desenvolve no campo social.

“ouvi promessas de que não haveria despedimentos e de que a produção iria continuar em Campo Maior. Mas eu conheço o mundo empresarial, portanto não posso acreditar em promessas dessas, nem mesmo escritas. Porque algo assim é impossível de prever. Não acredito demasiado que uma empresa que tem boas instalações em Espanha, onde há 50 milhões de habitantes, vá manter outras idênticas em Portugal. Consegui aguentar-me e levar essa mensagem a toda a família: aguentar aquele período de ofertas e não me deslumbrar com os valores. Foi uma atitude que vai além da vida da empresa. Nunca pensei sequer no que poderia fazer com todo aquele dinheiro. Se calhar tinha investido no mais fácil, nos fundos, num lucro à vista que afinal se mostrou ruinoso.” (F8)

Com um evidente comprometimento com o desenvolvimento da comunidade, sempre quis *“ajudar Campo Maior a ser maior, para que Portugal seja todo como é Campo Maior, um país de progresso, desenvolvimento e bem-estar para todos”(F9)*; porque *“dar vida a uma comunidade, a uma região, é contribuir para o desenvolvimento coletivo e sustentável do país” (F7d)*. Esse comprometimento é reconhecido por quem o conhece e por quem conhece o percurso da grande empresa e do Grupo que criou. *“Um filho do povo e elemento catalisador do desenvolvimento da região” (Presidente do Campomaioirenses, cit. F9)*, que *“atento e muito sensível aos problemas sociais e ao meio em que nasceu e exerce a sua actividade, a dimensão social do Empresário Rui Nabeiro revela a sua multifacetada actividade em prol de Campo Maior e do nosso País” (Luís Mira Amaral - Ex Ministro da Indústria e Energia, cit. F9)*.

“Sempre procurou aliar ao desenvolvimento das suas empresas o correcto desenvolvimento da terra onde as criou - Campo Maior, trazendo ao concelho maior prosperidade. Por outro lado, foram sempre visíveis as suas preocupações em assumir as responsabilidades sociais dos empresários, procurando utilizar parte da riqueza criada, no desenvolvimento de obras de solidariedade, dando à sua região um contributo social indispensável” (Ludgero Marques - Presidente da AEP (2002), cit. F9).

Essa aposta no desenvolvimento da região, é partilhada pelos colaboradores:

“O envelhecimento e a desertificação humano do Alentejo é uma triste realidade. Mas (...) nunca fizemos, nem nunca faremos, bandeira dessa fatalidade, muito pelo contrário. Procuramos arduamente, dia após dia, encarar e superar esse cenário. (...) estamos em permanente aperfeiçoamento, e a cada dia que passa mostramos mais profissionais, melhoramos a qualidade do nosso serviço e estamos cada vez mais juntos dos nossos clientes, principalmente nestes momentos difíceis, porque acreditamos que juntos iremos construir um Alentejo melhor.” (F7a)

Quer no âmbito regional, quer nacional, a Delta Cafés é uma empresa de referência:

“Grande pilar socioeconómico onde grande parte dos campomaiorenses vêm obtendo uma vida sustentada e condigna” (José Burrica - Ex Presidente da CM de Campo Maior, cit. F9).

“A marca de qualidade do Alentejo, hoje está claramente associada à qualidade ambiental, património edificado, acessibilidades e infra-estruturas, mas é necessário também associar a qualidade ao empreendedorismo. Aqui a Delta Cafés tem vindo a abrir caminho, funcionando como uma embaixadora da região, tanto pela qualidade dos seus produtos como pelo seu capital de inovação.” (CCDR Alentejo, cit. F7a)

Nunca deixou, nem pensa deixar, Campo Maior, e muito menos levar a fábrica para outro país. Quer, sim, garantir a sua sustentabilidade, diversificando as áreas de atividade,

inovando e conseguindo manter diferenciação e qualidade nos produtos e nos serviços que presta. Quer continuar a gerar emprego e a ser uma empresa dinamizadora de desenvolvimento.

“Hoje em dia é vulgar as empresas deslocarem as fábricas de um lado para o outro, mas eu não mudaria de ânimo leve a fábrica de Campo Maior para outro local do país, e nunca o faria para fora de Portugal. Tenho, sim, de lhe dar solidez. E o que posso fazer mais? A fábrica de azeitona, o lagar de azeite (...) É preciso imaginação e cultura académica para criar projetos próprios. (...) Há momentos em que penso que financeiramente este esforço de criar empresas não compensa. Mas sei que vale a pena pôr pessoas a trabalhar e dar força à região onde estou. Afinal, também nós somos consumidores. Também damos trabalho a muita gente no resto do país e no estrangeiro.” (F8)

Esta ligação à terra que a viu nascer, Campo Maior, e a Portugal, têm feito da Delta Cafés uma marca de referência para os portugueses. Em 2011 a Delta liderou o *ranking* das marcas com maior ligação emocional aos consumidores, atingindo 86% de referências. Segundo o Grupo Consultores, autor de um estudo realizado no âmbito do barómetro de avaliação da comunicação e das marcas, os fatores "Marca enraizada e com história", "Marca de referência", "Marca que reflete simpatia" e ainda "Marca atrativa e que admira" foram os mais referidos para justificar esta ligação emocional.

1.4. Projetos da empresa para o futuro

Ao longo de 51 anos a Delta Cafés tem vindo a construir um império. Sobre o futuro da empresa, o seu fundador tem uma postura pragmática: *“As empresas são como as pessoas. Nascem, vivem e morrem”* (F9). Mas, com realismo e confiança, e identificando claramente as condições necessárias, reconhece-lhe um enorme potencial de crescimento, posicionando-a numa curva ascendente de desenvolvimento:

“A Delta (...) possui uma larga margem de crescimento, que depende de todos: colaboradores e clientes. Para estes tem de existir uma equipa fortemente motivada e que deve saber quais as suas necessidades. Temos de defender a Marca,

explorando as possibilidades da “globalização” e preservar o Grupo Nabeiro como um grupo de “rosto humano”, a chave do passado e o trunfo do futuro.” (F9)

Evidenciando traços da postura proativa e da atitude empreendedora do fundador, e reconhecendo que o sucesso da empresa está diretamente associado ao potencial da equipa que lhe dá vida, João Nabeiro, filho de Rui Nabeiro, e que representa a 2.^a geração da Delta Cafés, afirma: *“podemos sentir orgulho de ser uma das empresas mais modernas no sector, estamos a investir no futuro, consolidando o presente. Temos técnicos jovens, competentes e interessados, somos uma empresa jovem” (F9).*

A equipa, as pessoas, são inequivocamente o foco de atenção da empresa. Como vimos, estão presentes nos discursos de Rui Nabeiro (1.^a geração), do seu filho, João Nabeiro (2.^a geração), e continuam integradas no olhar de Rui Miguel Nabeiro, neto de Rui Nabeiro, que é um dos rostos da 3.^a geração da empresa, quando, em abril de 2012, em entrevista concedida à revista *Human Resources*, afirma:

“Acho que os nossos segredos sempre foram, de facto, as pessoas e o envolvimento com a marca, que é muito grande e advém da relação que têm com a administração da empresa. Há uma gestão de pessoas pela proximidade, isto é uma vantagem enorme, as pessoas quando têm problemas, sejam eles quais forem, a minha porta está aberta, terão sempre tempo de antena”.

É este alinhamento de postura, a sua transversalidade a todos os elementos que integram os órgãos decisores da empresa que delineiam a estratégia e que são responsáveis pela sua gestão, que leva o seu fundador a acreditar no futuro: *“Acredito na nossa equipa. Acredito no futuro” (F-7e).*

Como noutros momentos difíceis do seu percurso, a empresa não se rende às dificuldades decorrentes da conjuntura política e da crise económica que atualmente se vive. Rui Nabeiro manifesta preocupação:

“As notícias que fazem a atualidade preocupam-nos. O desemprego, as alterações nos serviços sociais do Estado em áreas como a saúde e a educação, a falta de objetivos comuns na Europa e o avanço de políticas cada vez mais insensíveis em todo o mundo.” (F-7e)

Mas já noutros tempos, noutras situações, se confrontou com crises e condições adversas, pelo que de imediato se centra no discurso positivo, mostrando que o fundamental é o empenho em encontrar soluções:

“2013 é outro ano que o homem deve-se interrogar mas deve ganhar coragem de como vencê-lo.” (F1)

“Os tempos que correm são difíceis mas, como tudo na vida, acredito que serão passageiros. Na verdade, são momentos como os que vivemos atualmente que podem, e devem, estimular o melhor em cada um de nós para conseguirmos superar as dificuldades impostas pela dureza da economia mundial e a fragilidade das finanças do nosso país. Os motores para sairmos da crise são, sem dúvida, a motivação e o talento. A crise pode despoletar uma série de comportamentos empreendedores que, seguramente, nos ajudarão a alcançar segurança e estabilidade económica num futuro próximo.” (F7f)

Indo ao encontro das palavras do avô, Rui Miguel Nabeiro é peremptório: *“Não podemos deixar que a palavra crise se instale no nosso vocabulário. Pelo contrário, temos que contrariá-la inovando, criando, desenvolvendo, trabalhando ainda mais para que os resultados sejam sempre mais e melhores” (F7d)*, opinião que é reforçada no depoimento de um dos colaboradores da empresa, do Departamento Comercial de Santiago do Cacém:

“Não podemos ambicionar menos do que até aqui e, conscientes de que a conjuntura económica pode constituir um óbice e este objectivo, cabe-nos trabalhar ainda com mais exigência e rigor, de modo a salvaguardar a sustentabilidade do nosso negócio e dos nossos clientes. (...) Temos de enfrentar a crise sem medo, porque o medo paralisa e não deixa encontrar soluções. Sempre fui de opinião de que para triunfar temos que ter uma grande capacidade de organização, em conjunto com um forte sentimento de equipa. Sentimentos bem presentes no nosso seio, inspirados por uma matriz de cultura de empresa fortemente implementada ao longo do tempo.” (F7a)

Conhecedora das ameaças, a empresa concentra a sua atenção e os seus esforços na identificação dos desafios que tem de superar: *“Enfrentamos novos desafios que não*

assentam somente na conquista de mercados mas na crescente globalização do comércio, nas tendências dos consumidores e na incessante atividade da concorrência.” (F7f)

Esta predisposição para aceitar desafios cria cenários favoráveis ao detetar de oportunidades, e traz-nos à memória uma lenda que diz que um feiticeiro estava ensinando a uma criança que existe dentro de cada um de nós, um lobo e um cordeiro, e que somente um triunfará, ou o lobo ou o cordeiro. A criança pergunta então ao feiticeiro: “mas quem vence?”, ao que o feiticeiro responde: “o animal que você alimenta”.

Com a crise e a oportunidade ocorre algo semelhante. Há os que se centram na crise, nos problemas, e os que se centram nos desafios, na procura de soluções e no vislumbrar de oportunidades. Quem se centra na crise retrai-se, e a profecia cumpre-se. A Delta Cafés tem-se colocado no outro grupo, naqueles que se centram nas oportunidades e avançam, e a profecia tem-se cumprido, colhendo oportunidades e caminhando “*um passo atrás do outro*” (F1), sabendo que, como diz o poeta espanhol António Machado, “*faz-se caminho ao andar*”.

A história da empresa, uma história de sucesso, incentiva-a a prosseguir com uma “*política de excelência e de inovação*” afirma Rui Nabeiro (F7f), a “*continuar a marcar diferença e a criar tendências*”, reforça o neto (F7c:5), a “*estar à altura de novas exigências (...) proporcionar aos (...) clientes e consumidores índices de satisfação elevados, contribuindo, assim, para que o desenvolvimento da região seja um denominador comum entre o passado recente e o futuro próximo*”, explicita um colaborador do Departamento Comercial da Delta Cafés em Viseu (F7c).

Assim, a empresa pretende continuar a investir na indústria e comercialização de café, mas o crescimento e sustentabilidade da Delta leva-a a explorar cada vez mais a produção e comercialização de outros produtos, particularmente os produtos locais:

“a minha ilusão toda é de facto no café, naqueles produtos aqui locais, fazer, continuar a caminhar, porque dizermos que está mal não basta, basta dizermos é que vamos fazer melhor para estar melhor. E isso é a minha ilusão. Não é ir à busca de outros horizontes lá fora, é mantermo-nos aqui. (...) Porque estamos numa zona estratégica como a certa altura falávamos sobre o problema de ser aqui e não ser ali. E é um mundo não demasiado agitado, para estarmos a pensar... Mas há café, vamos onde pudermos ir.” (F1)

Em projeto tem já o “*fazer um trabalho bonito com o azeite... uma fábrica própria, num antigo lagar que vai ser modernizado*”, diz Rui Nabeiro (F8).

Se um dia a ciência viesse a provar que o café era prejudicial à saúde do consumidor, a Delta Cafés afirma que a aposta que tem vindo a fazer na diversificação dos produtos que produz e comercializa, viabilizaria a empresa:

“se isso acontecesse, temos outros produtos que rapidamente tomariam o seu lugar: o DeltaCao (...) os chás, (...) Para além disso, embora os cafés sejam cerca de 90 por cento do volume de negócios da empresa, o Grupo tem cada vez mais investimentos noutras áreas (...). Sempre achei a diversificação natural, dentro do mesmo estilo de vida.” (F8)

E porque o “*O Alentejo tem formas de vida própria*” (F9), a Delta Cafés defende que se deveria apostar mais na valorização dos produtos regionais “*como um todo*”(F9):

“seria muito útil a criação de várias Casas do Alentejo, nos mais diversos pontos do país, para que pudéssemos vender os nossos produtos regionais. E temos muitos. Temos a fruta, o mel, o artesanato, que em geral é bom, os vinhos, que são excelentes, as conservas de atum, os azeites, a carne de vitela alentejana que é espectacular, e toda a nossa gastronomia. Agora, temos de saber criar os mecanismos de escoamento (...). A minha esperança é que apareçam, no Alentejo, pessoas que tenham vontade.” (F9)

Mais de cinquenta anos passados, sobre os primeiros capítulos de uma história que nasceu do sonho e da vontade férrea de um homem que hoje diz:

“somos uma empresa com alma, está viva, para o desafio que é vencer outros 50 anos intensos. Os que passaram foram de muitos momentos, apoio a muitas pessoas, parcerias, fronteiras ultrapassadas, período de tempo em que conquistámos amigos e consolidámos relações. Estamos no país e no Mundo, levando a outros destinos a nossa cultura e valores.” (F7d)

E é esse o caminho que a Delta Cafés quer continuar a percorrer.

É de Campo Maior para o mundo que a Delta Cafés vai continuar a apostar na internacionalização da empresa, mas, como diz Rui Miguel Nabeiro, “*dando passos seguros*” (F10), o que é confirmado pelo avô:

“temos um mercado a conquistar muito importante, que residualmente leva mais tempo, e nós queremos ter pressa para isso, que é o mercado espanhol. (...). Estamos neste momento a trabalhar com França, diretamente, mesmo estabelecidos em França. Estamos no Luxemburgo. Estamos a abrir na Bélgica. Vamos abrir no Brasil. Estamos em Angola já com uma estrutura que tem dez anos. Temos muita e muita coisa nessa área do nosso comércio no café.” (F1)

E porque a empresa quer “*crescer, mas bem*” (F7f), diz que para o processo de internacionalização tem definidas as prioridades e traçado um plano minucioso que lhe permite avançar “*com segurança e tranquilidade*” (F7f), porque tem “*uma estratégia sustentável*” (F7f).

A ambição e a capacidade de sonhar, e de fazer acontecer, passa de geração em geração. “*The sky’s the limit. E nós queremos ser uma das marcas mais representativas no universo do café, não só a nível de Portugal, porque isso já o somos, mas, porque não, a nível global?*” (F10), diz Rui Miguel Nabeiro. “*A pro-actividade e o inconformismo fazem parte do ADN da Delta Cafés e, como tal, é nossa intenção fazer sempre melhor do que até aqui*” (F7a).

Os projetos para o futuro não se restringem à componente industrial e comercial da empresa. Com 81 anos, o fundador da empresa, que confia, “*Eu quero, até ao último dia que viva, manter-me no centro do equilíbrio*” (F8), continua a apostar noutras áreas: “*o meu namoro a sério, nesta altura, é a solidariedade social*” (F8), porque é importante

“ter atenção ao que se passa ao redor de nós; não basta estudar, é preciso que saibamos ler o que se passa à volta. Temos de nos preocupar connosco e com os outros logo desde muito cedo. Se for assim, há esperança de que o futuro é melhor. Amanhã é melhor do que hoje, que já foi melhor que ontem. Esta é a mensagem que eu gosto de dar.” (F9)

E das paixões e dos sonhos, e dessa procura de fazer do amanhã um dia melhor que o de hoje que já foi melhor que o de ontem, os projetos vão nascendo:

“Quero criar um banco social, será mais um projecto para Campo Maior.” (F8);

“Outra ideia que quero desenvolver é a de criar (...) uma quinta pedagógica, para juntar, na visita à fábrica, ao museu, à adega, e às ruínas romanas que existem na zona. Vamos ter agricultura e animais, e ainda umas casas isoladas para quem quiser ficar alguns dias. Será um tipo de turismo rural diferente.” (F8)

“Desenvolver em Angola um trabalho até mesmo ligado às populações que ali tínhamos perto de nós, que não tinham água. Já têm água que nós pusemos lá um furo. Agora vamos abrir mais um segundo, já vai um segundo, já vai um terceiro.” (F1)

A Delta Cafés pretende, já em 2013, e integrado no atual Museu do Café inaugurado em 1994 por iniciativa da empresa, abrir ao público o Centro de Ciência do Café – Centro de Interpretação, Divulgação Científica e Tecnológica e Promoção Turística da Delta, um Centro com características únicas na Península Ibérica e um dos poucos existentes no mundo. Em entrevista dada no passado dia 17 de julho ao jornal “O Sol”, João Nabeiro explica que se trata de *“uma infra-estrutura pensada e criada para promover e valorizar o património cultural português em geral, e o acervo relacionado com o café, em especial”*.

O Centro, que disporá de biblioteca, espaços de auditório, loja, bar/cafetaria e uma Estufa, pretende ser um local de encontro e de convergência de um público que pretende usufruir de um espaço que tem como objetivos reforçar a oferta cultural, aumentar a oferta turístico-patrimonial da região onde se insere e proporcionar *“uma viagem interactiva ao mundo do café, viagem essa que se traduzirá num maior e mais rico conhecimento sobre o café” (F6)*.

De Campo Maior para o mundo e do mundo para Campo Maior, a Delta Cafés acredita contribuir para que aquela vila não seja, apenas, mais uma vila no centro da Península Ibérica.

2 - Visão da Empresa sobre a Responsabilidade Social Empresarial

2.1 As responsabilidades das empresas perante a sociedade

Sobre as responsabilidades das empresas perante a sociedade, a Delta Cafés considera que *“em vez de se concentrarem no capital”* (F8), as empresas devem *“pensar em criar bem-estar”* (F8). Esta posição, reveladora de que a maximização de lucros não deve ser a única função e a única preocupação das empresas, é explicitada ao afirmar que *“a pessoa deve ter o nível que o empresário tem, que é a ambição de lutar e de fazer e de crescer, poder até levar para casa, e eu também tenho essa mesma ambição, agora tenho uma ambição de equilíbrio de como poder distribuir.”* (F1)

A Delta Cafés, afirma ser legítimo o desejo das empresas em que a sua atividade empresarial seja lucrativa. Considera, no entanto, que é fundamental *“ancorar o projeto empresarial na vida dos seus colaboradores”* (F4). Esclarecendo que isso se concretiza quando: se assume como prioritário o estabelecimento e a manutenção de *“um clima de confiança interno”* (F4); se promove a melhoria de condições de vida dos colaboradores e das comunidades; e se é co-responsável na resolução dos problemas com que a sociedade de confronta:

“o privado tem toda a obrigação, igualmente que os outros, de fazer todos os dias melhor se possível, todos os dias melhor. E todos os dias melhor é avaliar os problemas inerentes aos momentos atuais, que todo o mundo diz mal mal mal mal (...) mas nós temos de colocá-lo como é que há-de ser bom. (...) aí é que está a ajuda do privado com a ajuda também do homem responsável, que está ligado aos Governos.” (F1)

A formulação *“avaliar os problemas inerentes aos momentos atuais”* (F1), remete-nos para a responsabilidade das empresas em não só captar mas também compreender os dados do mundo, condição subjacente ao processo avaliativo. A formulação *“nós temos de colocá-lo como é que há-se ser bom”* (F1), remete-nos para a responsabilidade que as empresas devem assumir, enquanto agentes de desenvolvimento económico, social, político, cultural e ambiental. Por fim, a expressão *“com a ajuda também do homem responsável, que está ligado aos Governos”* (F1), é reveladora do entendimento de que as

responsabilidades das empresas não se confundem nem substituem as responsabilidades do Estado, antes complementam a sua ação.

Esta visão sobre quais são as responsabilidades que as empresas têm sobre a sociedade, encerra em si a consciência económica, política, social e ecológica que deve estar subjacente ao desenvolvimento da atividade empresarial.

Alertando para a emergência da co-responsabilização de todas as partes, Rui Nabeiro não deixa de incluir os cidadãos, os consumidores:

“temos esperança no reforço significativo da ajuda entre as empresas e os portugueses. E digo recíproca porque também os nossos consumidores devem, neste momento difícil, ser completamente solidários com as empresas, consumindo os seus produtos, nomeadamente com aquelas que continuam, difícil mas orgulhosamente, a serem nossas, detendo marcas portuguesas e, acima de tudo, com aquelas em que a sua estrutura acionista se mantém exclusivamente portuguesa. O País necessita de crescer, criar riqueza e desenvolver-se. Para isso vamos necessitar bastante de nos ajudar uns aos outros e de aumentar radicalmente o nosso índice de confiança.” (F7f)

Este apelo encerra em si o reconhecimento de que os cidadãos são agentes fundamentais no processo de desenvolvimento das comunidades, das regiões e dos países. Quando deixam de ser meros espetadores da realidade social, ou acirrados críticos de sistemas que, mesmo que inconscientemente, alimentam e promovem, assumindo, no quotidiano comportamentos de consumo consciente.

2.2. Papel da Comunicação Social na promoção da Responsabilidade Social das Empresas

Procurando expressar a sua opinião sobre qual o papel da comunicação social na promoção da RSE, sobre o que faz mas também sobre o que poderia fazer, o administrador da Delta Cafés responde: *“Eu acho que bastante, bastante, mas...”* (F1). Deixando em suspenso um “mas”, de imediato questiona-nos/questiona-se: *“E quem é que nós temos verdadeiramente?”* (F1). À pergunta que formula responde: *“Essa grande massa humana que é a população que está pouco chamada e puxada à leitura!”* (F1), e, sem hesitação, como quem sobre o assunto já refletiu, esclarece:

“Portanto não pode ser a escrita, tem de ser a mais falada, e mais comentada. (...) realmente dialogar mas saber fazer o diálogo com quem o ajude, com um elemento prático, em que pode também trazer um momento de certo lazer, de boa disposição, (...) mas que no fundo, tivéssemos conversas em mesas redondas, ligadas ao público, interessadas no público, ligadas a uma região... que criasse de facto a forma como se faz.” (F1)

A reflexão verbalizada evidencia o reconhecimento de que os órgãos de comunicação social têm o potencial de estimular o envolvimento de grande número de atores. Assim, devem assumir o papel de agentes ativos na defesa de interesses coletivos, influenciando a pauta da agenda de debates de interesse público, participados por toda a sociedade, instigando o exercício da cidadania e pondo ao serviço da cidadania o poder da informação.

Essa participação alargada e inclusiva, implica que se tenha em consideração não só a informação que é difundida, mas também os suportes e os formatos utilizados para o efeito, garantindo que é de facto acessível a todos, pois só dessa forma poderá ser geradora da reflexão e do debate democrático.

Não basta que o tema esteja exposto nas páginas de um jornal, ou seja notícia de abertura de um telejornal. A abordagem tem de contemplar espaço para reflexão sobre a complexidade das questões pelo que lhes está subjacente. Tem de explorar o contraditório. Tem de respeitar que, sobre todas as questões, existem diferentes visões. Tem de mostrar que a temática está relacionada com a vida da sociedade, com a vida das pessoas, de cada pessoa. Tem de promover a co-responsabilização dos cidadãos com a vida pública, potenciar a capacidade de deliberação da cidadania, oferecer informação que facilite a participação, fomentar o diálogo social, promover a palavra cidadã.

“uma cultura de como servir melhor na sociedade. E então, servir melhor a sociedade é sermos de facto... colaborarmos uns com os outros, é a parte... é a parte social funcionar (...) Mas temos de pôr os ouvidos das pessoas a aceitarem bem essa forma!” (F1)

Defendendo que os órgãos de comunicação social podiam dar um maior contributo na promoção da RSE, não deixa de criticar o facto de, na generalidade, darem mais atenção e destaque às más notícias e às más práticas do que às boas notícias e às boas práticas:

“ os cérebros estão demasiado sedentos dessas coisas. E soa melhor o negativo do que o positivo, quando o positivo é que devia servir de exemplo. E muitos dessas... de que se fazem esses ecos, deviam ser silenciadas, não deviam ser sublinhadas. E elas quantas vezes são sublinhadas. E elas quantas vezes são sublinhadas... que aparece às sete da manhã, aparece às oito, aparece às nove, aparece depois às dez e depois aparece à uma da tarde e depois aparece durante a tarde e todo o serão. E bate-se ali dez vezes e doze vezes a mesma tecla, a mesma tecla. Por isso é a má notícia, a notícia é estratégica para determinada forma, é de facto o mais evidente, as outras não se perde demasiado tempo. Quando aparece uma notícia, assim esporádica, assim, assim atirada ao ar, desapareceu.” (F1)

Esta reflexão, encerra em si a percepção da necessidade de reforço do equilíbrio e equidade na seleção e difusão dos conteúdos vinculados pelos *media*. A sua missão é divulgar/ fazer notícia ou tema de discussão, não apenas o que está mal e precisa ser mudado, mas também divulgar/fazer notícia e tema de discussão o que está bem. Divulgar bons exemplos de RSE é também, em si mesmo, um ato de responsabilidade social, na medida em que fomenta que outras empresas se inspirem, que os cidadãos construam uma imagem mais transparente e real sobre o mundo empresarial, e que, de uma forma mais informada e consciente, façam as suas opções. Fazer da notícia não a expressão de um facto que interessa ao público, mas de um facto do interesse público, será talvez a via que poderá contribuir para o alargamento do conceito de RSE, para o alargamento das boas práticas, para a educação de uma sociedade.

2.3. Papel do mundo académico na promoção da Responsabilidade Social das Empresas

A Delta Cafés considera que deve existir uma maior proximidade entre as universidades e o mundo empresarial, uma maior cooperação no desenvolvimento de iniciativas conjuntas e na criação de espaços de partilha de práticas que suscitem reflexão e debate sobre a RSE:

“Eu penso que é muito importante e está acontecendo nalgumas... eu sou convidado a ir a algumas situações (...) agora foi na Católica uma mesa redonda [realizada na] semana do Marketing, foi um espaço diferente... mas tenho ido a

várias, a vários sítios, e sou convidado a ir a muitos sítios sempre, porque falo um bocadinho da minha experiência do dia a dia e realmente não há ninguém que não fique depois interessado... até jovens. E eu tenho realmente tido mesmo jovens, pessoas que me têm procurado e têm tentado aproximar.” (F1)

O mundo académico assume um papel preponderante na promoção da RSE, através da consolidação e difusão do conceito e no desenvolvimento e divulgação de práticas de referência. Como instituições responsáveis pela formação de profissionais/cidadãos, as universidades devem estar comprometidas com os valores fundamentais da contemporaneidade, como a ética, a transparência, o profissionalismo, o interesse público e a justiça social, assumindo uma função nuclear na promoção da mudança social nas comunidades onde operam e nas comunidades de onde são oriundos os seus alunos e para onde vão os profissionais/cidadãos que formam.

Segundo a Delta Cafés, trata-se de um processo “*que todos temos de conhecer melhor*” (F1), em que todos “*temos de dar o melhor*” (F1):

“dizer que é simples não é. Mas difícil também não o é. Eu penso que aí, que nada melhor que o exemplo. E nada melhor que se debater temas desses em aulas sérias, em aulas que as pessoas acreditem nelas, e depois dar-se os exemplos (...) há aí exemplos pequenos muito fortes, sem ser o meu. Há muitos exemplos pequenos que o mundo tem. (...) Poder, de facto, numa aula de uma universidade, falar sobre essa matéria e alargar-se perfeitamente a uma discussão sólida e capaz.” (F1)

Isso implica não só o investimento em investigação, mas também na incorporação da RS, na sua gestão enquanto organização, no desenvolvimento dos processos formativos, e na inclusão da temática nos currículos de formação porque é nas universidades que “*se formam de facto os grandes empresários, as grandes pessoas*” (F1).

São as universidades que formam os quadros das empresas, os gestores, os responsáveis pela governação das mesmas, os pólos de decisão, pelo que sobre as universidades recai também a responsabilidade sobre o desempenho profissional socialmente responsável dos seus alunos.

Assim, há que (re)construir e articular propostas, políticas, ideias, produção intelectual no sentido de renovar os sistemas de gestão, de aprendizagem, de práticas e relações, através de uma nova conceção de conhecimento e inovação voltada para a RS. O

atual contexto social, político e económico torna urgente a construção dessa dinâmica, na medida em que será geradora de novos valores e garantirá um lugar de manifestação no quotidiano das empresas, das universidades e da sociedade.

2.4. Papel do Estado na promoção da Responsabilidade Social das Empresas

Assumindo o duplo papel de homem e de empresário, Rui Nabeiro afirma que o *“Estado devia ser mais consciente. Ter as suas necessidades bem protegidas”* (F1), mas deveria, simultaneamente, *“usar mais a aproximação da vida real, do dia a dia das populações e da vivência de uma região”* (F1).

Esta aproximação que reclama do Estado está diretamente relacionada com a necessidade de conhecer a realidade e a singularidade de cada região, e de intervir de forma a promover a resolução dos problemas e a fomentar o desenvolvimento das potencialidades de cada local. Trata-se de olhar sobre a floresta sem deixar de olhar cada árvore que a constituiu: *“E isso faz-se. Não se faz com informações. Faz-se com muitos conhecimentos e algumas visitas. Um Ministro (...) ou o Secretário de Estado, (...) tem de ser pessoa para conhecer a região e os pormenores e os detalhes. E assim conseguir dar uma maior atitude”* (F1). *“Dar uma maior atitude”* (F1), significará dar uma maior dinâmica ao desenvolvimento do país, desenvolvimento esse que depende da capacidade de desenvolvimento de cada região, de cada comunidade.

No que concerne à região onde a empresa se encontra enraizada (Alentejo), a Delta Cafés entende que *“o governo tem obrigação de ajudar, assim como as autarquias e o poder regional”* (F9), mas considera que é fundamental que haja *“um envolvimento geral [e] mais unidade no Alentejo. Penso que nos dividimos, também, com alguma frequência. A luta, aqui, em toda a região, devia ser comum a todos, por forma a que, juntos, pudéssemos construir um Alentejo melhor”* (F9).

O sentido de coletivo, presente em todo o discurso da empresa, é também utilizado quando esta é impelida a falar sobre o papel do Estado na promoção da RSE. A empresa considera que esse papel se deve centrar, não no apoio às empresas de uma forma direta, mas no apoio ao setor empresarial através da dignificação e promoção da produção nacional. Vincula, como fundamental, o apoio do Estado no desenvolvimento de ações e iniciativas que *“potenciem o estreitamento de relações entre os países, [fomentando] o conhecimento aprofundado sobre a realidade da produção nacional, muito competitiva em diversos setores de atividade”* (F7c).

Trata-se de afirmar a produção nacional, a marca do país, que, na perspectiva da Delta Cafés, deveria estar associada a uma marca assente em valores e princípios que fizessem jus à responsabilidade social:

“Não é de facto o subsídio (...) Não queremos o subsídio à marca, queremos é, de facto, o sentimento pela marca. Como é que podemos pôr a nossa primeira população, que é a portuguesa, logo a sentir o problema da marca. Mas depois como a levar ao exterior, como caminhar para o exterior. Portanto o Governo (...) os governantes têm muito para dar e para poderem valorizar toda essa questão.”
(F1)

O entendimento expresso no excerto, revela a consciência de que a afirmação da marca de um país, não é apenas *marketing*, ou comércio, ou criação de territórios simbólicos. A afirmação da marca é necessária ao desenvolvimento económico, à empregabilidade, à inovação, à promoção da ética e dos valores.

Revela a consciência de que o processo de globalização levanta novos desafios ao campo da política pública, surgindo como pano de fundo para a análise da cultura e identidades nacionais, como fundamentais à diferenciação da economia do país no mercado global. Assim, a marca territorial, a marca do país, pode constituir-se como um veículo promotor do desenvolvimento da economia nacional, e regional, no mercado global.

Implícita na reflexão, vislumbramos alguma crítica à inoperância da iniciativa “Marca Portugal” lançada em 2007 pela Agência para o Investimento e Comércio de Portugal (AICEP):

“andamos aí a lutar com as marcas e a falar da marca de Portugal, nós não conseguimos verdadeiramente uma marca. Mas para termos uma marca, talvez a da atitude fosse uma. E tudo isso que nós estamos a falar é da atitude do ser humano. Podia ser extraordinário! (...) sermos considerados de uma forma de evidência e certamente atrás disso, viria a nossa mais valia, dos nossos produtos, dos nossos meios.” (F1)

Passando a construção de uma marca pela descoberta da identidade daquilo que ela representa, na perspectiva da empresa é importante que a marca de Portugal se alie aos

traços característicos da sua identidade nacional, mas também à modernidade, à competência, à existência de nichos de inovação e, primordialmente, se progrida na vertente axiológica de uma imagem geradora de respeito e admiração.

“Porque quando a pessoa, que é o caso da nossa Delta, tem hoje aquilo que tem, porque tem realmente um símbolo também atrás, como eu tenho o símbolo dela à minha frente, ela também tem o meu símbolo. E realmente valeu a pena eu caminhar assim. Porque fizemos uma marca e essa marca realmente faz-se porque o público gosta de nós. Se o público não tivesse gostado da minha forma de estar, a nossa marca era menos marca.” (F1)

Na perspetiva da Delta Cafés, será esse o papel do Estado porque, como refere, “o resto vinha por acréscimo” (F1), e o resto é certamente o desenvolvimento dos agentes económicos que, de forma direta ou indireta, da imagem dessa marca do Portugal dependem.

3 - Políticas e Práticas de Responsabilidade Social na Empresa

3.1 Compromissos que a empresa assume perante a sociedade

A Missão da empresa constitui-se na base da RSE, exatamente pelo seu carácter orientador de todas as decisões e ações. A missão é a expressão que traduz a razão de existir da empresa e, para a Delta Cafés, a sua razão de existir, ou seja a sua missão, é *“corresponder às exigências reais dos clientes/mercados com vista à satisfação total e fidelização dos consumidores, através de um modelo de negócio responsável, assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas”* (F3). Através desta formulação, a empresa explicita os princípios orientadores à volta dos quais se mantém alinhada, o seu posicionamento dentro do mercado em que actua ou pretende actuar, o que se propõe fazer e para quem, e qual a forma de atingir as metas e os objetivos que pretende alcançar. O enunciado da missão é, assim, uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante todas as partes envolvidas e interessadas, porque, como refere Rui Nabeiro, *“todos nós temos uma parcela de compromissos uns com os*

outros e com a comunidade. E, por isso, devemos ajudar, contribuir para a melhoria da sociedade dentro das nossas possibilidades” (F7c).

Mas, de entre todas as partes interessadas, Rui Nabeiro destaca a vila e a comunidade de Campo Maior: *“Uma das missões do Grupo é desenvolver Campo Maior” (F8).*

Por seu lado, João Nabeiro, destaca o compromisso da empresa em criar postos de trabalho: *“O Grupo Nabeiro/Delta Cafés, com muito esforço e com perda de uma parte dos seus resultados, tem tentado contribuir para minorar este drama [desemprego], através de uma política de criação de emprego que, no último ano, se traduziu pela criação, para o País, de 198 postos de trabalho. Em março de 2011 o número de empregados do Grupo Nabeiro/Delta Cafés era de 2.877 e em março de 2012 esse número passou para 3.075 pessoas com emprego” (F7f).* Na empresa Delta Cafés, em 2011, foram criados 122 novos postos de trabalho.

Assumindo-se como *“uma empresa centrada nos clientes/consumidores” (F2)*, que quer *“contribuir de forma activa para a criação de valor no negócio dos [seus] clientes.” (F2)*, afirma não ser partidária de *“benefícios imediatos que comprometam o desenvolvimento sustentável da empresa e da comunidade” (F2).*

Afirma a *“necessidade de assegurar um retorno sustentável, a longo prazo, para garantir o cumprimento dos objectivos das partes interessadas, através de um processo de inovação e investimento responsável” (F2)*, de forma a manter *“a liderança no mercado nacional e progredir no processo de internacionalização” (F2)*, tornando-se, à semelhança do que tem vindo a acontecer em Portugal, uma marca prestigiada no mercado internacional.

Este enunciado corresponde à visão da empresa, à imagem que ela tem a respeito de si mesma e que a projeta para além do tempo e do espaço. Este futuro pretendido representa a imagem daquilo que a empresa deseja realizar e onde quer chegar. Assim, o foco *“ser uma marca prestigiada”* de forma a *“manter a liderança no mercado nacional”*, e *“progredir no mercado internacional”* identifica o alvo a ser atingido, pelos esforços individuais, pelos esforços das equipas e pela alocação dos recursos.

A visão da empresa contém a aspiração e a ambição que sempre a caracterizou. Ao conhecer a história da empresa percebemos que a sua visão é mutável, é alterada ao longo da vida da mesma. À medida em que são alcançados os objetivos de uma determinada fase/etapa, define/assume os desafios seguintes, o que corresponde ao tal *“dar um passo atrás do outro”* de que Rui Nabeiro nos fala, tornando cada passo sustentado no anterior,

“olhar o futuro com otimismo e para o passado com a tranquilidade do dever cumprido”
(F4).

A visão é partilhada por todos os colaboradores, como um processo contínuo através do qual articulam as suas histórias comuns, os valores, os objetivos, os princípios, o valor pessoal do trabalho, bem como o modo como tudo isso se articula com o mundo exterior. Participando nesse processo de construção, e desse caminhar no caminho, a visão é algo em que toda a organização acredita merecer e valer a pena ser concretizado, em que todos sentem orgulho em participar ao dizerem que “ser Delta é”:

“Ter presente sempre os valores da construção desta grande marca, para que a nossa missão de corresponder às necessidades reais de clientes e consumidores visando a sua satisfação plena, seja uma realidade todos os dias, contribuindo de forma positiva, também para o desenvolvimento e bem-estar de toda a sociedade.”

(Colaborador do Departamento Comercial de Viseu, F7c)

Os valores são os princípios que guiam os pensamentos e as ações de um indivíduo ou de um grupo. Os valores de uma empresa definem o seu caráter, descrevem as suas crenças, representam os critérios de referência que a guiam, influenciando a sua cultura. Interligados e em consonância com a missão e a visão da empresa, estão subjacentes a toda a prática organizacional, desde as tomadas de decisão mais importantes aos comportamentos do quotidiano.

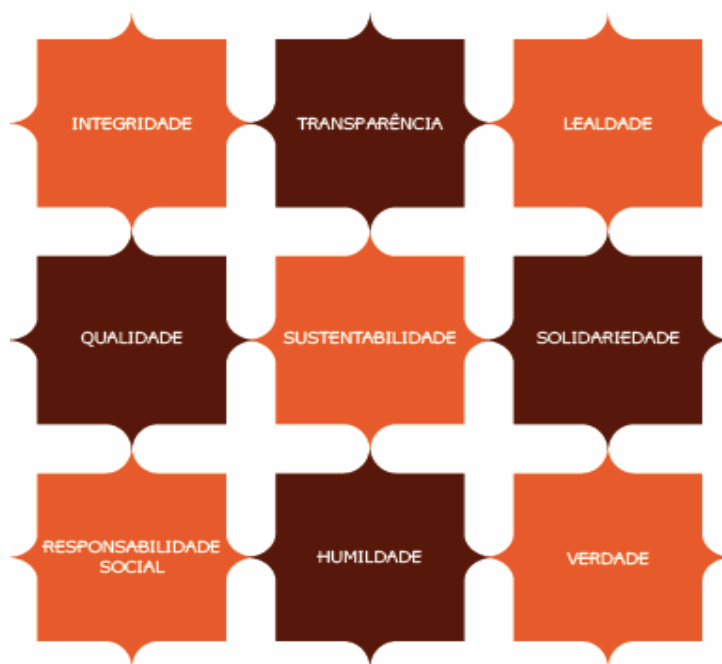
Os ativos de uma empresa podem ser classificados de tangíveis ou intangíveis. Os tangíveis são aqueles que têm existência física e que podem ser quantificados. Por exemplo, as matérias primas, o capital financeiro ou a maquinaria. Em contrapartida, os ativos intangíveis são aqueles que, embora possuindo valor, são de natureza imaterial, não têm existência física, e encontram-se localizados nas pessoas ou são obtidos a partir de processos e sistemas organizacionais estando, por isso, intimamente ligados à cultura da organização.

Assim, a cultura da empresa é o conjunto de regras implícitas e explícitas, tradições, histórias, mitos, artefactos, formas de organização do espaço e tempo que, tendo subjacente os valores, criam a sua identidade como organização, como coletivo: *“Assumimos claramente um ‘mundo de valores’ – os nossos princípios orientam toda a nossa atitude e comportamento da nossa empresa”* (F5).

“A cultura organizacional da Delta está assente nos valores do seu fundador (...) dando origem a uma empresa de rosto humano com uma gestão assente no diálogo com as partes interessadas relevantes para o desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade da organização e da marca.” (F5)

Conforme a empresa refere, *o mundo de valores do Grupo Nabeiro (...) é assumido por todos os colaboradores” (F5)*, o que é reiterado nas palavras de um colaborador do Departamento Comercial dos Açores, ao dizer que se orgulha em representar *“uma marca que é mais do que apenas um produto, que representa uma empresa com valores humanos, (...) que me fazem sentir estar motivado para contribuir para esses valores” (F7b)*.

Esse “mundo de valores” (Figura 16), clarifica, por um lado, o comportamento que a empresa espera dos colaboradores e, por outro, o compromisso público assumido diante de todas as partes interessadas, a forma como se relaciona com os colaboradores, os fornecedores, os clientes e qual a responsabilidade que assume perante a sociedade como um todo.



Fonte: Delta Cafés. (s/d). Manual Corporativo – Princípios de Liderança. (p.10)

Um a um, a empresa clarifica como esses valores estão incorporados nas operações que desenvolve e nas relações que estabelece:

Integridade e Transparência: *“Partilhamos os princípios explícitos no Pacto Global das Nações Unidas e pautamos o desenvolvimento da nossa actividade por práticas*

transparentes, integras e solidárias com todas as partes interessadas, esperando a mesma atitude dos nossos parceiros” (F3); A transparência vincula-se, ainda, nas relações e na “informação relacionada com os produtos, serviços, rotulagem e conteúdos promocionais, promovendo a emergência do consumo responsável” (F2).

Conforme refere, a publicação anual do Relatório de Contas e a publicação do Relatório de Sustentabilidade, *“assegura a divulgação a todas as partes interessadas de todas as informações relevantes relativas à nossa empresa” (F2).*

A informação vinculada nos documentos acima referidos *“é alvo de auditorias externas, por auditores independentes” (F3).* Mas a Delta Cafés não deixa de frisar que a sua transparência também se revela no facto de ser uma empresa de *“porta aberta a todas as partes interessadas. Para a empresa, estes são os melhores auditores na garantia da qualidade dos seus processos, produtos e serviços”.* Conforme informação disponibilizada no Relatório de Sustentabilidade mais recente, e que se reporta aos anos 2008 e 2009, naquele período visitaram a Delta Cafés mais de 36 000 pessoas.

Lealdade *“aos valores e à missão com que [a empresa] foi fundada” (F3); no respeito pelos “compromissos assumidos com o colaborador, com o cliente, com o público em geral” (F4:5); no agir “dentro da legalidade com todos os competidores, não recorrendo a práticas restritivas que impeçam a concorrência de competir com a Delta” (F2).*

Humildade: *“Nós somos assim. Estamos aqui. Trabalhamos. Procuramos ser úteis. Com esforço, sentido de bem-fazer, simplicidade” (F4), “a Humildade é inerente à forma de estar” (F3).*

“Não podemos confundir a fama com passividade, o sucesso com arrogância ou humildade com hipocrisia. Temos tido, sempre, uma postura de verdade e somos hoje – como fomos ontem e queremos ser amanhã – uma empresa para bem servir os nossos clientes.” (F9)

Verdade: *“O que é, é. (...) No Grupo Nabeiro presta-se culto à verdade (...) Olhando, um por um, todos os valores que ornaram a nossa frente, em cada um está lá a marca da verdade. Ofender a verdade, no Grupo Nabeiro, é ferir todos os valores que compõem o rosto de quem somos” (F4).* A verdade é uma atitude de estar no mercado, divulgando *“informação verosímil, que corresponde à realidade dos factos” (F3); o que vendemos é tal e qual o que anunciamos” (F4).*

Qualidade: Representa para Delta Cafés a “*exigência constante na melhoria*” (F2), “*desde a origem [do café] até ao consumidor final. Esta política engloba todo o ciclo do café, desde a aquisição das matérias-primas, matérias subsidiárias, produção, comercialização, assistência pós venda e apoio ao cliente*” (F6), garantindo a “*produção e comercialização de bens e serviços com segurança e qualidade, praticando um preço justo*” (F2).

Para a Delta Cafés, qualidade é também “*melhorar continuamente e de forma progressiva os produtos, os serviços e o desempenho*” (F3), a “*qualidade dos seus recursos e (...) investimento contínuo em novos métodos de produção, de modo a poder garantir melhorias nos produtos e nos processos existentes, e conseqüentemente elevando a qualidade do produto e a produtividade*” (F6).

Sustentabilidade: A empresa diz-se sustentável porque “*não apenas nos aguentamos no que somos, mas crescemos continuamente, como acontece aos seres vivos saudáveis*” (F4), “*não somos partidários de benefícios que comprometam o desenvolvimento sustentável da empresa*” (F3), e esclarece que desenvolve um modelo de gestão responsável “*baseado na criação e partilha de valor pelas partes interessadas*” (F2).

Para a Delta Cafés, incluir a sustentabilidade no seu “mundo de valores” representa ainda o assumir da responsabilidade na “*contribuição pró-activa para a criação e sustentabilidade de “Comunidades Competitivas”, através da dinamização de parcerias e redes de desenvolvimento envolvendo os colaboradores, os media, os parceiros comerciais, os organismos públicos ou privados e as organizações ou órgãos de gestão locais no desenho e implementação de projectos para aumentar a competitividade das comunidades*” (F2).

A empresa assume, ainda, a responsabilidade na promoção do comércio justo e do comércio sustentável, como “*meios fundamentais para integrar as economias e combater as assimetrias entre as diferentes regiões do mundo e permitir uma distribuição mais justa e equitativa da riqueza*” (F2). Regendo-se por “*valores éticos e ecológicos*”, compromete-se a investir na “*capacitação dos trabalhadores locais*” (F2) e na “*criação de boas condições de segurança e higiene, promovendo a aplicação da legislação nacional e das convenções internacionais, em matéria de trabalho infantil*” (F2). Assume, ainda, perante a sociedade, o compromisso de implementar “*práticas ambientalmente responsáveis, nomeadamente, conservação dos solos, gestão sustentada da plantação, poupança de água e recurso às energias renováveis, de modo a não condicionar o futuro das gerações*”

vindouras” (F2). Ao assumir o investimento no desenvolvimento do comércio justo, compromete-se a fazer “o pagamento de um preço justo para com os produtores, permitindo assegurar uma receita fixa para as suas actividades, o que resulta num desenvolvimento económico-social dos colaboradores e da comunidade” (F2).

Solidariedade: “*Todos os que colaboram connosco ou se relacionam connosco sabem que estamos sempre com eles quando necessitam. Somos solidários desde o mais fundo de nós próprios*” (F4). A solidariedade, como valor, manifesta-se ainda na determinação da empresa em “*Consolidar e fortalecer o voluntariado de proximidades*” (F7c), e na “*participação em (...) causas de cariz social, visando suprimir as necessidades das partes interessadas e contribuir para o desenvolvimento sustentável*” (F3:4). Nas palavras de Rui Nabeiro, apoiar causas sociais é “*Compartir os meios que possuímos com aqueles que sabem fazer do social um meio de atenuar carências e DAR ainda um exemplo de partilha a toda a sociedade*” (F7c).

Responsabilidade Social: A empresa refere que sempre assumiu e que assume o seu crescimento, “*ciente da sua responsabilidade social, atuando de acordo com os seus princípios e valores*” (F7b).

“todos somos sócios da sociedade. A sociedade é, precisamente, uma comunidade de sócios. Dela todos beneficiamos, para ela todos contribuímos. (...) Esta é a nossa postura na vida: a sociedade sabe, por longa experiência, que nós somos responsáveis. Assumimos os nossos deveres e respondemos pelo que fazemos. Podemos olhar todos os sócios olhos nos olhos, com limpidez” (F4).

3.2. Políticas e práticas de Responsabilidade Social da empresa a nível interno

Embora não seja possível definir uma barreira que separe a dimensão interna e a dimensão externa na RSE, uma vez que as duas dimensões se interpenetram no quotidiano das operações realizadas e das relações estabelecidas pela e com as empresas, podemos considerar que à dimensão interna da RSE estão essencialmente associadas as práticas relacionadas com os seus colaboradores, o investimento nos recursos humanos, na saúde, na segurança, na gestão da mudança e na gestão dos recursos naturais que são explorados no processo de produção.

Neste âmbito, quando questionado sobre as práticas de RSE que a empresa desenvolve, Rui Nabeiro centra o discurso nas suas origens, na história da empresa que criou e fez crescer. Em jeito de preâmbulo verbaliza: *“eu o que via era carências no meu meio, foi isso que me habituou a mim a ver como é que eu distribuía alguma coisa... com quem trabalhava comigo e com quem precisava de mim”* (F1), *“esforcei-me sempre para dar boas condições aos funcionários. Quem trabalhava connosco vivia melhor e, por isso, tinha um apreço muito grande por nós”* (F8).

Esse desejo, está na essência da motivação que se encontra subjacente ao desenvolvimento de práticas que conduzam ao suprir das necessidades que testemunha, sendo notório que o desenvolvimento da responsabilidade social está fortemente ancorada na história da empresa e a história da empresa funde-se com a história de vida do seu fundador:

“hoje sinto que tudo isso [história de vida] me deu o alicerce, a infra-estrutura capaz para pensar que a vida não é de um, a vida é de todos, e é isso que eu faço no meu dia a dia, na minha relação com as pessoas, até nesse âmbito social que a empresa tem vindo a viver e que vive” (F1).

Relatando factos, evidências de práticas, conta-nos:

“em 69 já me começava a ter uma respiraçõzinha económica, não que pudesse estar já a dizer dá, mas já me dava, já me dava atitude, e eu tinha pessoas aqui trabalhar, nesta mesma zona onde estamos, já umas dezenas de pessoas a trabalhar comigo, e eu fiz uma casinha, comprei um terreno; fizemos a casinha, distribuí a casinha a cada um, começaram a pagar a sua rendazinha, para amortizarem o débito da casa. Terrenos, projectos etc, tudo a zero, porque eu fiz isso tudo. (...) E nessa altura inauguramos cerca quarenta fogos, em 1969, [no 1.º de Maio - Dia do Trabalhador] (...) e realmente logo aí se mandou um passo, um passo naquilo que me tem empolgado, é que distribuindo com os outros nós ganhamos mais. E essas pessoas (...) foram umas pessoas sempre de uma dedicação extrema. E foi por isso que eu o fiz? Não! É que eu via as carências que as pessoas viviam e queria-os também a viver bem, porque eram os principais. As pessoas que trabalhavam connosco ou quase os primeiros que tinham iniciado. E eu dei uma casa a cada um. (...) no ano a seguir, ou dois anos depois, fizemos mais

umas quantas. E o meu problema nessa altura, e hoje igual, é viver o problema dos outros” (F1).

Anos mais tarde, a empresa inaugurou mais 20 casas para os trabalhadores: *“Na altura não havia Segurança Social e era muito difícil comprar uma casa (...) alguns já se aposentaram, outros acrescentaram um piso, em algumas moradias já moram os filhos” (F8).*

Esta prática certamente que proporcionou melhores condições de vida àquelas famílias mas, simultaneamente, contribuiu para a sua fixação naquele território, naquela comunidade. Associada ao facto da empresa estar numa curva ascendente de crescimento e de desenvolvimento, foi também uma forma de garantir a existência de mão-de-obra na localidade.

Rui Nabeiro, sempre gostou de descobrir novos mundos, de ver mais longe, de rasgar os horizontes e, desde cedo, foi inculcando esse gosto aos seus colaboradores e à comunidade onde nasceu e cresceu. Assim, *“quando a empresa ainda tinha uma dimensão que o permitia, nos anos 70” (F8):*

“ também criei algo que era levar as pessoas que nunca tinha saído da sua terra, que tinham que sair a conhecer um bocadinho da vida, e eu fiz umas fériaszinhas, um ano, dois anos, três anos, quatro anos, cinco anos... cada oito dias, oito dez dias íamos e saíamos ao Portugal todo. Chegámos a juntar, com as esposas e tudo o mais, um par de centenas de pessoas. Quer dizer que essas coisas todas é aquilo que a sociedade devia... hoje até nem precisa, ou volta a precisar, mas antes não precisava, isso tudo se faz e se consegue quando há uma boa unidade de trabalho. E eu pensei que dando... pensei não, isso está dentro de nós... eu divido, eu distribuo.” (F1)

A produção não parava, *“num ano ficavam uns a trabalhar, e no ano seguinte ficavam os outros” (F8).*

“Andávamos por todo o país, fomos ao sul de Espanha, às Ilhas Baleares, à Madeira. Iam umas duas centenas de pessoas (...) Enchíamos um avião grande, com os empregados e os filhos até uma certa idade, ou sete ou oito autocarros.” (F8)

Valorizando as relações humanas, e defendendo que “*o trabalho de equipa é fundamental e a ligação emocional ajuda a concretizar negócios*” (F8), percebe-se que, já nesses tempo, essas atividades tinham também objetivos motivacionais com fortes implicações na vida da empresa e da comunidade: “*Nessa semana de férias, oferecidas, as pessoas e as famílias aproximavam-se*” (F8). O trabalho em equipa, que é incentivado e fortemente impregnado na cultura da empresa, é testemunhado nas palavras de um colaborador do Departamento Comercial da empresa no Porto:

“O trabalho de equipa é um valor acrescentado tendo em conta a partilha de experiências e os mesmos objetivos. Todos trabalhamos no sentido de ajudar a crescer esta grande marca, procurando a plena satisfação do nosso cliente. A capacidade de organização aliada ao sentimento forte de equipa (...) faz parte da cultura da nossa empresa.” (F7d)

O Conselho de Administração fomenta e desenvolve o relacionamento próximo entre todos os colaboradores e em todas as hierarquias na empresa. Esta proximidade é fomentada pelo sistema de gestão integrado, através da realização de reuniões e encontros periódicos e na informalidade nas relações e contactos diários entre os colaboradores e entre estes e a Administração.

“Eu às seis da manhã saio da minha casa e às seis e meia, seis e um quarto, seis e meia, eu estou à porta da Torre facção Camelo. E estou lá porque vou lá saudar os meus homens que estão lá já a trabalhar, e de facto fazer referência a qualquer circunstância, mas é aí que eu começo, começando depois e seguindo depois para os outros lados todos” (F1);

“Gosto de passar pelas fábricas, que visito todos os dias, e ver como os funcionários estão enamorados por aquilo que estão a fazer. Eu próprio adoro a parte industrial” (F8);

“Eu visito todos os dias as nossas empresas sedeadas em Campo Maior, para falar com as pessoas. E discuto temas de igual para igual. Há empresários que não

conhecem os colaboradores, ou que os vêem só ao longe. Eu conheci sempre, e conheço, todos os meus trabalhadores.” (F8)

A empresa fala-se no plural, “a nossa empresa”, num discurso que reconhece o coletivo que a faz, demonstrando *“partilhar a riqueza, a moral, os deveres e os direitos, numa empresa onde todos são o elo da cadeia de ligação. A unidade.” (F9).*

“Digo sempre isto nas reuniões: não se pense “Empresa-Nós” mas “Nós-Empresa”. Ou seja, o Homem não deve estar à espera da empresa; o Homem deve estar para a empresa, para a família, para os amigos, para a comunidade. Pensar no plural origina dinâmica. Em conjunto pode fazer-se um trabalho voltado para a equipa, para os outros.” (F8)

Essa construção desse “Nós-Empresa”, pressupõe uma cultura de empresa com a qual todos os colaboradores se identifiquem e cooperem na sua construção. A expressão “Ser Delta é”, serve de mote para o registo de testemunhos de colaboradores de diversos Departamentos da Delta Cafés:

“Ter o privilégio de pertencer a uma grande empresa cujos valores vão sempre no caminho da procura do bem-estar de todos os que nos rodeiam” (Departamento Comercial de Beja, F7a)

“Emoção, é responsabilidade e orgulho de trabalhar numa grande empresa de rosto humano que revê no cliente a amizade e no país a responsabilidade social.” (Departamento Comercial de Leiria, F-7e)

“Saber honrar o triângulo vermelho que usamos na lapela do casaco. Esse é o primeiro indicador do orgulho que é para nós esta empresa e esta família. E nos vértices desse triângulo três palavras: lealdade, humildade e honestidade. Este é o espírito Delta.” (Departamento Comercial de Queluz, F7f)

“Responsabilidade e humildade, honrando os compromissos e a missão desta grande marca portuguesa. É ter paixão e dedicação pelo trabalho que realizamos,

procurando sempre a satisfação dos clientes. É contribuir para uma sociedade melhor.” (Departamento Comercial de Portimão, F7d)

Esta coesão e sentido de coletivo, este alinhamento de todos os colaboradores com a missão e a visão da empresa e com os seus valores, é uma das condições chave para a boa gestão organizacional da Delta Cafés, e resulta, em parte, de uma boa comunicação interna, que contribui não só para a integração dos recursos humanos às tarefas a serem executadas, mas também para o desenvolvimento da motivação de todos, no compartilhar estratégias e agregar valor à empresa. A comunicação interna constitui-se, assim, como uma ferramenta estratégica que procura compatibilizar interesses à medida que compartilha valores. Promovendo o diálogo e a troca de informações e de experiências e a participação de todos independentemente do nível hierárquico, garante, a circulação da informação e de conhecimento, plurilateralmente, ou seja de forma vertical, da liderança para os colaboradores e de forma horizontal entre todos os colaboradores das várias áreas de atividade da empresa.

João Nabeiro, ao explicitar os motivos pelos quais a empresa apostou na criação de uma revista, a Delta Magazine, um dos muitos instrumentos e estratégias da empresa no âmbito da promoção da comunicação interna, torna evidente que a mesma pode atuar como um fator estratégico, um fator de integração e um fator motivacional:

“uma das formas que encontrámos para que o “Grupo Nabeiro possa ter um “fórum” de discussão, um local onde todos possamos aceder a informações preciosas para o Grupo e onde, em conjunto, podermos encontrar soluções, modelar o espírito, apelar à participação e abolir o conformismo. (...) A Delta Magazine é também uma publicação que visa, dentro da heterogeneidade que nos caracteriza como humanos, no entanto dentro de um plano normal de comportamentos sociais, fidelizar posturas para podermos falar a uma só voz.”
(F9)

Gerir uma empresa é, acima de tudo, gerir as pessoas que a compõem. Tecnologia, instalações, qualidade e produtividade, fluxos de tesouraria, balanços, mapas estratégicos e demonstrações de resultados, são consequências da atividade das pessoas e não o contrário. Como consequências que são, não podem ser geridas, podem, isso sim, ser utilizadas como indicadores de gestão. E a Delta Cafés sabe-o, ao afirmar que os colaboradores são “o

activo mais valioso da (...) empresa” (F2). Assim, investe nas condições laborais, nomeadamente na Higiene, Saúde e Segurança, “facultando um “ambiente de trabalho seguro, (...) os equipamentos necessários para evitar acidentes, lesões e doenças de trabalho (...), cumprindo os regulamentos e a gestão preventiva dos riscos” (F4); investe no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores através da aposta em “programas de formação contínua que fomentem a capacitação e a promoção de talentos e potencializem o proactividade dos colaboradores, enquanto cidadãos” (F4); e “incentivado o envolvimento de todos os colaboradores nas estratégias da organização, no sentido de fortalecer o seu compromisso e partilhar o entusiasmo para alcançar os objectivos estabelecidos.” (F5)

As instalações, quer dos escritórios (Anexo A, p. 4), quer da fábrica (Anexo A, p. 5-6), evidenciam o cuidado na sua adequabilidade às atividades que nelas se desenvolvem e apresentam-se cuidados e esteticamente agradáveis. Notória a interrelação entre espaços, potenciada pela transparência dos materiais utilizados nas divisórias das áreas de trabalho, permitindo, assim, o contacto visual, a luminosidade, e uma sensação de continuidade e de interpenetração de todas as áreas.

Na fábrica, todos os espaços e equipamentos têm disposta sinalética de segurança e todos os trabalhadores usam os equipamentos de proteção individual necessários à atividade que desenvolvem. Também a nós nos foi solicitado o uso do equipamento necessário para realizar a visita à fábrica, visita essa que nos proporcionou testemunhar a forma humanizada como todo o processo produtivo da Delta Cafés está sustentado, onde a acção humana é uma constante e um capital presente.

“Com um equipamento moderno e equipada com a mais sofisticada tecnologia, e com recurso às mais avançadas técnicas de gestão de produção, todo o processo produtivo se encontra informatizado (...) com o café a ser alvo de controlo qualitativo por intermédio de provas degustativas e análises químicas e físicas, quer no processo de recepção do café verde, respectivo processo de torra, de moagem, durante a fase de embalamento e à entrada do armazém do produto acabado.” (F7a)

A introdução de nova tecnologia na fábrica tem sido progressiva, conforme testemunha um colaborador que, curiosamente, se refere aos produtos como resultado de

um coletivo, “os nossos produtos”, expressão que nos remete para o “Nós-Empresa” que Rui Nabeiro faz questão de frisar.

“Esta empresa, quando comecei as minhas funções em Campo Maior trabalhava-se muito manualmente, recorde-me dos torradores, como é que nós fazíamos os nossos produtos, tudo quase manualmente. Depois começou-se a produzir aqui na fábrica, na Herdade das Argamassas, já com sistemas semi automáticos mas com um volume e máquinas de maior suporte de cargas, e depois foi introduzido, mais ou menos há dez doze anos, o sistema automático.” (Responsável de Armazém e Matérias Primas, F10)

Todos os sistemas de automatização foram sendo implementados de forma a evitar o trabalho pesado, mas tendo sempre o cuidado na preservação dos postos de trabalho.

“Em vez de ter dez empregados, posso ter uma máquina para me resolver o problema, mas até hoje fui fazendo sempre o contrário, (...). Eu penso que as empresas, dentro do possível de cada uma e dentro da capacidade que cada uma possa ter de rendimentos, não pode só pensar em si, tem de pensar também em quem está na empresa.” (F1)

Se, em muitas empresas, a introdução da tecnologia e a automatização dos processos resultam na redução de postos de trabalho, mas também em situações de desemprego para trabalhadores que deixam de ter lugar nas linhas de produção, na Delta Cafés a situação tem sido contrária. A introdução de tecnologia e a automatização dos processos são ponderados tendo em consideração a manutenção dos postos de trabalho de todos os colaboradores, assim como a contínua criação de emprego:

“ No meu caso não têm ameaçado porque eu tenho introduzido a área talvez daquilo que seja mais... que é para mim uma palavra bonita, que se usa hoje, e que naquele tempo não se usava, mas que é verdadeira que é a sustentabilidade. E essa sustentabilidade é eu fazer muitas das coisas que comprava no exterior e fazê-las aqui em Campo Maior. E consegui realmente desviar pessoas sempre para essas áreas. Porque são serviços que muitos são manuais (...) os nossos merchandising todo é feito na nossa casa. E como pode calcular é uma fonte de riqueza grande,

esse merchandising. Não é de riqueza, de lucro para nós, mas é aquilo que nós realmente não damos ao exterior e damos muitos postos de trabalho também aqui e damos mais valia no conhecimento (...). Com a inovação das cápsulas, não posso aí meter senhoras a meter cápsulas dentro de uma caixinha de cartão, se a mesma máquina me faz seiscentas cápsulas por minuto. É evidente que era preciso uma série de senhoras ou então uma mesa a circular, giratória, para poder realmente acumular, (...), quando as senhoras não dessem conta a meterem nas caixinhas e tornava-se um serviço violento. E por isso, aí nesse caso, (...) tivemos que sacrificar os postos de trabalho? Não! Quando os criámos, soubemos que eram para mais 'x' pessoas, mas que eram também recrutadas dentro da empresa. Portanto, algumas que (...) já tinham mais valias da sua atitude na parte de máquinas, no parque de máquinas, foram desviadas e deram de facto mais suporte, demos sustentabilidade, absolutamente, demos sustentabilidade. Além daqueles produtos, eu criei a agro-alimentar que é a parte da AgroDelta, pois as pessoas..., isso é um produto que é mais manuseado, também à base de trabalho manual, pois é evidente que estavam na fábrica e foram para ali. Mas foram felizmente sempre aumentando, não é?" (F1)

"Nós fazemos e promovemos a reciclagem. (...) reciclamos o nosso arquivo de contabilidade, (...) Mesmo assim, temos uns 500 metros quadrados, em dois pisos, cheios de documentos. Porquê? Só agora é que começamos a informatizar a área, porque havia um arquivista e não nos passava pela cabeça deixá-lo sem trabalho e inserirmos um computador. Nesse aspecto somos uma empresa com cariz próprio. Poderíamos, com mais um toque nas máquinas, tornar as coisas mais automatizadas nas fábricas, mas eu prefiro criar mais empregos numa zona difícil do interior do país. (...) Se amanhã a mão-de-obra escasseasse, em poucas horas conseguiria pôr as máquinas a trabalhar de outra maneira." (F8)

Se analisarmos a evolução do número de colaboradores da Delta Cafés nos últimos anos, (Figura 17), verificamos que entre 2005 e 2011 a empresa criou um total de 662 postos de trabalho, o que representa uma evolução muito positiva, particularmente relevante tendo em consideração a crise económica que se vive.

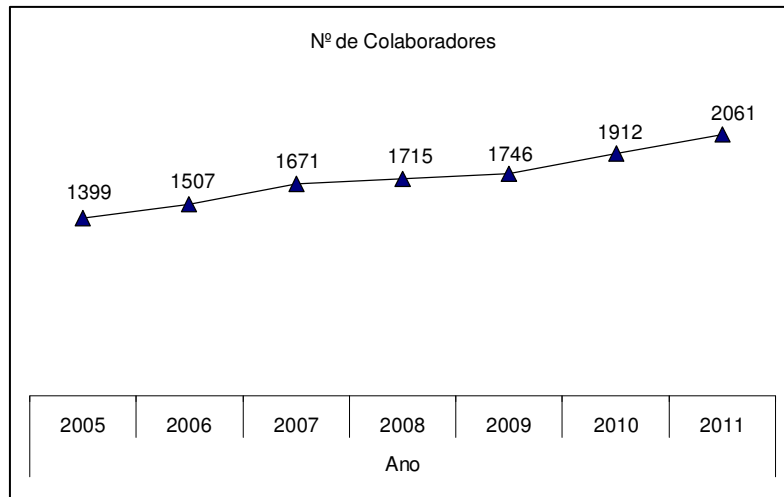


Figura 17 - Evolução do Número de Colaboradores¹³

No âmbito da Higiene Saúde e Segurança no trabalho, a estratégia do Delta Cafés visa “*proteger e garantir a saúde, a segurança e o bem-estar dos colaboradores, face aos principais riscos profissionais do seu trabalho*” (F5) como um instrumento de gestão. Nesse sentido, a empresa criou uma equipa interna que, em cooperação com uma empresa especializada na área, é responsável por verificar o cumprimento da legislação referente à higiene e segurança no trabalho, pela gestão dos riscos profissionais, pelo desenvolvimento de ações de análise e controlo dos fatores do ambiente dos locais e dos equipamentos de trabalho, e pelo desenvolvimento de ações de sensibilização e formação nesse âmbito.

Para a Delta Cafés é necessário que “*todos trabalhem em ambientes seguros e saudáveis, para, desse modo, haver condições da prestação do trabalho. (...) um homem não é um número, é um ser humano*” (F9).

“*A fábrica espelha a gestão de rosto humano que caracteriza a Delta Cafés. (...) a política de proximidade com os clientes são valores/aspectos que fazem parte da filosofia da marca, postos em prática desde a base, nomeadamente desde a fábrica. ADN, ou identidade de uma marca, que desde a sua fundação tem vindo a ser posta em prática não só devido ao conhecimento profundo da realidade fabril a nível de todas as operações aqui presentes (...) como também à consciência das dificuldades inerentes a qualquer acção humana em ambiente industrial.*” (F7a)

¹³ Dados fornecidos pela empresa e gráfico elaborado pela autora.

Na área da saúde, em regime complementar à assistência médica suportada pela Segurança Social, a empresa faculta a todos os seus colaboradores, de forma gratuita, um seguro de saúde.

Além do seguro de saúde, através de protocolos celebrados entre a empresa e outras entidades, os seus colaboradores usufruem de outras regalias, tais como condições especiais na aquisição de bens e serviços.

A todos os colaboradores que exercem funções nas empresas industriais, a empresa disponibiliza serviço de transporte e refeitórios gratuito.

Ciente de que a conciliação entre a vida pessoal e familiar e a vida profissional dos colaboradores é determinante para o seu bem-estar e, conseqüentemente, para o bem-estar organizacional, fator chave para a produtividade e o desenvolvimento da empresa, a Delta Cafés tem a preocupação de promover essa conciliação, através da flexibilização dos horários, dos lugares, dos métodos e das relações contratuais de trabalho. Por exemplo: concilia os horários de trabalho dos colaboradores com os horários escolares dos seus filhos; apoia a criação e o funcionamento de estruturas de apoio a crianças e jovens, nomeadamente do Centro Educativo Alice Nabeiro; incentiva o desenvolvimento do voluntariado empresarial, considerando parte das horas de voluntariado como horas de trabalho; incentiva e promove o prosseguimento de estudos e de formação, facilitando a conciliação de horários e ritmos de trabalho.

A gestão de recursos humanos visa *“satisfazer as necessidades da Delta seleccionando, potenciando e capacitando os melhores talentos”* (F6), desenvolvendo políticas de selecção, contratação e progressão interna, baseadas em *“critérios transparentes de competência, capacidades, dedicação profissional e mérito dos colaboradores”* (F5). Nos referidos processos, a Delta Cafés desenvolve ainda políticas de não discriminação *“tendo como base o género, a raça, a classe social, as deficiências, a nacionalidade, a orientação sexual, as opções religiosas, a associação a sindicato ou filiação política”* (F2), promovendo assim a diversidade e a igualdade de oportunidades como valores essenciais.

“Não tenho preconceitos a contratar (...). O mais importante é os candidatos mostrarem que estão disponíveis para trabalhar” (F8), diz Rui Nabeiro, e informa que a empresa sempre empregou muitas mulheres porque:

“ elas se adaptavam melhor ao estilo de empacotamento manual. Curioso é que, ainda hoje, mesmo como operadores de máquinas, contamos com tantas mulheres

como com homens (...). Algumas são chefes de secção, gostam de mexer nas máquinas e andam com a sua chave de bocas ou com o seu busca-pólos no bolso. Na parte da engenharia, da produção e da qualidade, até temos mais mulheres do que homens.” (F8)

Embora na Novadelta, empresa na qual se integra a unidade fabril, de entre os 423 colaboradores 224 sejam do género feminino, o que representa 53%, verifica-se, no entanto, que na totalidade dos colaboradores da Delta Cafés, a presença do género masculino (68%) é bastante superior à do género feminino (32%).

Ao analisarmos a presença de género em cada uma das categorias profissionais (Tabela 11 e Figura 18), verificamos que a representatividade do género feminino nas categorias mais elevadas é significativamente inferior à do género masculino.

Dos 10 dirigentes apenas um é do género feminino. Na categoria de Quadro Superior num total de 44 colaboradores apenas 7 são do género feminino (15,91%). Na categoria de Quadros Médios em 73 colaboradores 15 são do género feminino (20,55%). Também na categoria de Quadro Intermédio a representatividade do género feminino é muito inferior (39,52%) à do género masculino (60,48%). Na categoria de colaboradores Altamente Qualificados e Qualificados, é muito evidente a preponderância de colaboradores do género masculino (81,19%). No que concerne aos colaboradores semi qualificados, verifica-se um significativo predomínio do género feminino, 69,2%. Na categoria mais inferior constata-se que de entre os 452 colaboradores inseridos nesta categoria, predomina o género masculino, com um total de 293 colaboradores, o que representa 64,82%.

Tabela 11 – Colaboradores por Categoria Profissional e por Género¹⁴

Nível	Dirigentes	Quadros Superiores	Quadros Médios	Quadros Intermédios	Altamente	Semi Qualificados	Não Qualificados	Total
					Qualificados e Qualificados			
Feminino	1	7	15	83	184	198	159	647
Masculino	9	37	58	127	794	86	293	1404
Total	10	44	73	210	978	284	452	2051

¹⁴ Dados fornecidos pela empresa e tabela elaborada pela autora. Não estão incluídos os 6 colaboradores da Novadelta Luxemburgo, criada em 2011, nem os 5 colaboradores da DeltaFoods Brasil criada em 2012.

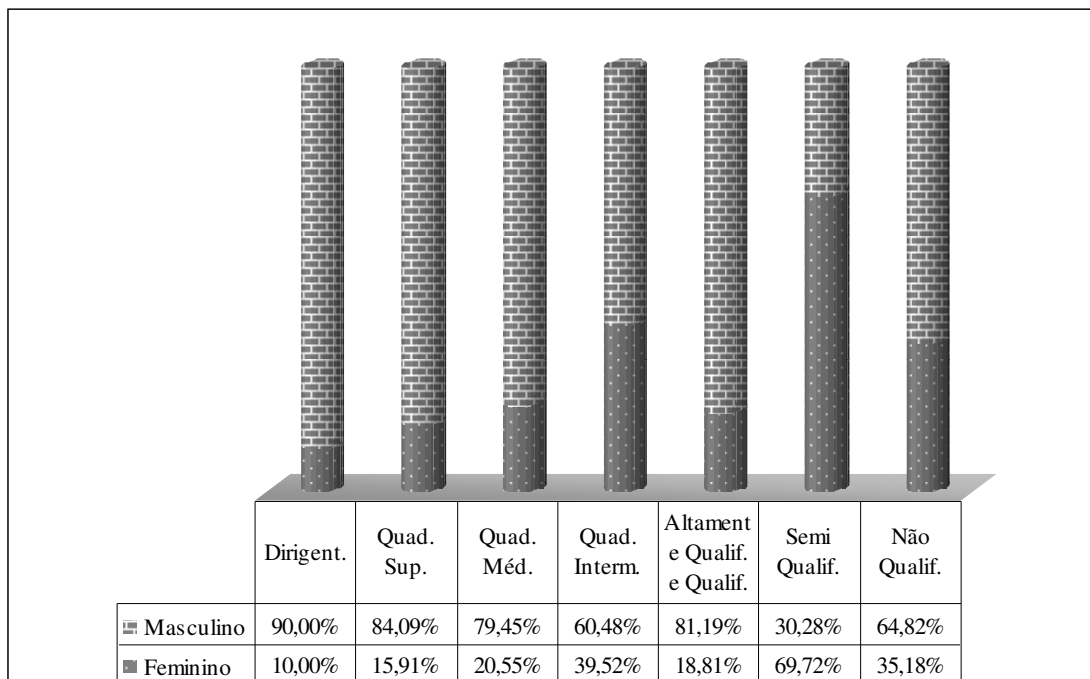


Figura 18 - Colaboradores por Gênero e Categoria Profissional 2011¹⁵

A empresa procura aliar a experiência e conhecimento prático de alguns colaboradores mais velhos com a energia e o dinamismo de jovens colaboradores. O intervalo de idades na estrutura etária situa-se entre os 18 e os 64 anos. Conforme se pode verificar na figura 19, a maioria dos colaboradores têm entre 35 e 44 anos, representando 56,46%, logo seguido do grupo com idades compreendidas entre os 18 e os 34 anos. Integrados nos escalões etários mais elevados (45-54 e 55-64) encontram-se 7,27% dos colaboradores.

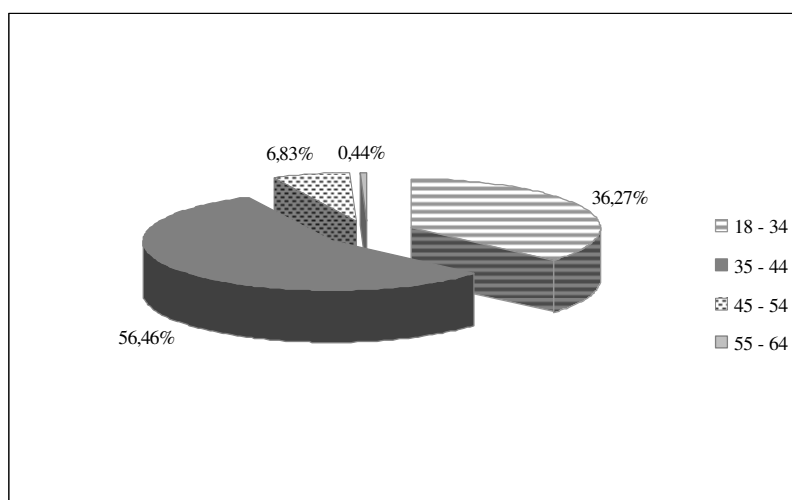


Figura 19 - Colaboradores por Níveis Etários - 2011¹⁶

¹⁵ e ¹⁶ Dados fornecidos pela empresa e gráfico elaborado pela autora., diretamente, pela empresa. Não estão incluídos os 6 colaboradores da Novadelta Luxemburgo, criada em 2011, nem os 5 colaboradores da DeltaFoods Brasil criada em 2012.

De entre os 2051 colaboradores da Delta Cafés, 1766 (86,1%) são efetivos, sendo que apenas 285 (13,9%), se encontram em regime de contrato.

A empresa refere que preza integralmente os contratos de trabalho que celebra, assim como respeita os horários de trabalho dos seus colaboradores. Tendo em consideração que tem colaboradores não só em Portugal mas também noutros países (Figura 20), tem o cuidado de referir que respeita a “*obrigação legal no que concerne ao horário de trabalho e feriados públicos de acordo com a legislação de cada país e sob os princípios da Organização Internacional do Trabalho*”, e que assume uma “*política de remuneração justa que atende às necessidades básicas dos colaboradores e proporciona uma qualidade de vida substancial às famílias*” (F2).

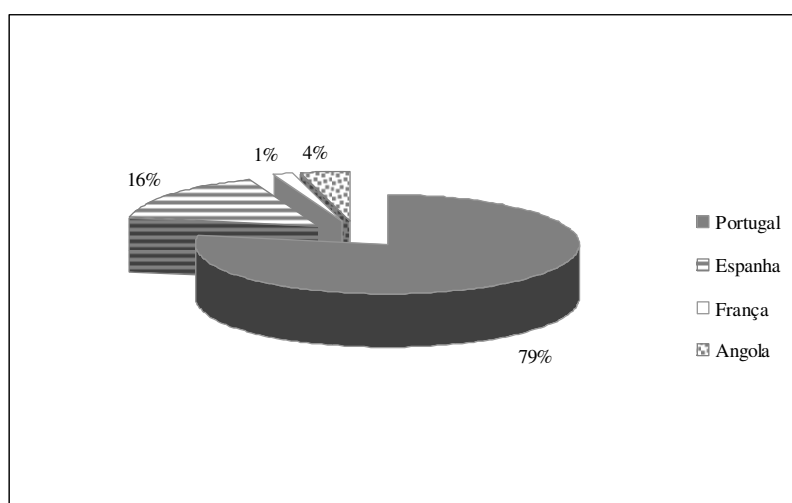


Figura 20 - Colaboradores por País - 2011¹⁷

O Modelo de Gestão de Recursos Humanos implementado pela Delta Cafés foi concebido com base nos resultados obtidos através de um estudo de diagnóstico de clima organizacional, do qual resultou o desenho do Programa “Crescer com Orgulho”.

Esse Programa visa desenvolver um conjunto de práticas de Gestão que contribuem para atrair colaboradores, que aceitam o desafio de integrar a equipa Delta e o seu projeto, reter os colaboradores que se orgulham de pertencer à equipa e desenvolver os colaboradores, promovendo uma cultura de aprendizagem permanente.

No processo de recrutamento de colaboradores, a empresa procura os melhores elementos em termos de competências técnicas mas, simultaneamente, elementos que possuam valores compatíveis com a cultura da empresa, e privilegia a contratação de

¹⁷ Os dados da figura foram fornecidos, diretamente, pela empresa. Não estão incluídos os 6 colaboradores da Novadelta Luxemburgo, criada em 2011, nem os 5 colaboradores da DeltaFoods Brasil criada em 2012.

colaboradores que sejam residentes na área onde irão trabalhar, no sentido de facilitar a sua integração e a potencialização da rede de contactos.

O acolhimento e a integração de um novo colaborador na Delta Cafés são aspetos aos quais a empresa dedica a maior atenção, por acreditar que a qualidade desse progresso terá impactos no desenvolvimento da qualidade da sua atividade.

O processo de acolhimento e integração de novos colaboradores organiza-se em duas fases. Na primeira fase, fase do acolhimento, é fornecido ao colaborador um documento, o “Manual de Acolhimento”, no qual, na primeira folha, é apresentada uma mensagem de boas vindas do Presidente do Conselho de Administração e, simultaneamente, são explicitadas as expectativas que a empresa deposita no colaborador:

“O seu talento profissional mas também as suas qualidades humanas podem e devem contribuir, decisivamente, para a criação de valor na organização, condição que encaramos como fundamental para a absoluta satisfação dos nossos clientes. (...) Que fique claro, é vital manter níveis de rentabilidade nas várias áreas de negócio em que actuamos. Temos obrigações e responsabilidades claramente assumidas com todos os parceiros (...). Estou certo que o seu desafio é o mesmo que o nosso – uma inquietação permanente pelo alcance da perfeição e uma vontade imensa de crescer interiormente... se o conseguirmos, não tenha dúvida, que evoluímos socialmente” (F4).

Nesse documento são apresentadas todas as informações consideradas mais pertinentes sobre a empresa, Missão, Valores, História da Empresa, Estratégia Organizacional, assim como explicitados os deveres e os direitos do colaborador.

Numa segunda fase, a fase da integração, é acompanhada por um tutor, que tem como função prestar ao colaborador toda a informação específica sobre o posto de trabalho que irá ocupar, assim como, através de um apoio sistemático e personalizado, facilitar a sua integração no mesmo.

Para além das promoções por antiguidade previstas no Contrato Coletivo de Trabalho, a empresa tem um plano de promoções baseado no mérito, com base num sistema de avaliação de desempenho que tem como principal objetivo “*ser um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços*” (F4).

O “*desenvolvimento das pessoas*” e a melhoria contínua da “*qualidade dos serviços*” é uma preocupação presente em todo o percurso da empresa e transversal a todas

as áreas da sua atividade, razão pela qual desenvolve uma política de formação que visa o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, através da implementação de *“programas de formação contínua que fomentem a capacitação e a promoção de talentos e potenciem a proactividade dos colaboradores, enquanto cidadãos”* (F5), *“cidadãos criativos, com condições para enfrentar as mudanças de maneira original e inovadora”* (F6).

Assim, é explícito e assumido que a sua política de formação incide não apenas em formação profissional específica que sirva aos atuais e futuros desafios da empresa e do atual ou futuro posto de trabalho, permitindo *“assegurar e assumir as inovações e as alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento do Grupo”* (F6), que torna imprescindível a capacidade de *“adaptação dos colaboradores às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico”* (F6), mas também o desenvolvimento humano e social dos mesmos. Neste cenário a formação transforma-se num processo de aprendizagem que promove a empregabilidade e a *performance* individual, mas, simultaneamente, contribui para promover mudanças coletivas que fomentam a mobilização social e a participação, constituindo-se a formação não como uma atividade reparadora de “défices”, mas como um processo potenciador de melhoria e mudança dentro das empresas e da sociedade.

No ano de 2011 a empresa promoveu um total de 10 725 horas de formação para os seus colaboradores.

Evidenciando a *“aposta na formação contínua dos seus colaboradores, na inovação dos métodos e no empreendedorismo”* (F5), o Grupo criou, em 2005, o Centro Internacional Comendador Rui Nabeiro que se tem vindo a assumir como um verdadeiro pólo dinamizador de formação, não só para os colaboradores da empresa mas também para a comunidade. Tem também firmadas várias parcerias com várias instituições de educação e formação, nomeadamente com Universidade de Évora, o Instituto Politécnico de Portalegre e a Universidade Católica, que oferecem programas de formação especializada (Mestrados, Pós-Graduações e programas de Formação Avançada) em áreas relevantes para a atividade da Delta Cafés, nomeadamente na área da gestão, do marketing, do empreendedorismo e inovação, recursos humanos. Tem também parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional e a Agência Nacional para a Qualificação (ANQ), atualmente Agência Nacional para a Qualificação e Formação Profissional (ANQEP).

No que concerne à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, ponto que será tratado mais pormenorizadamente no capítulo seguinte, a Novadelta tem vindo a

superar os *standards* exigidos pela Certificação Ambiental da norma NP EN ISO 14001:2004, pela qual é certificada.

Ao longo dos anos a Delta Cafés desenvolveu processos e criou dispositivos que lhe permitem ir identificando e gerindo os impactos das suas atividades, produtos e serviços no meio ambiente, e tem implementado medidas que contribuem para a sustentabilidade ambiental.

Com o objetivo de disseminar as boas práticas ambientais, nomeadamente através da redução dos consumos de papel, electricidade, água e combustível nas empresas do Grupo, foi criada uma Rede de Embaixadores da Sustentabilidade, *“uma rede voluntária e interna de comunicação, disseminação e implementação dos conceitos inerentes à política de sustentabilidade da Delta Cafés que contempla um embaixador em cada uma das empresas e departamentos comerciais em Portugal e Espanha”* (F5), rede essa que, através da implementação e desenvolvimento do projeto Ambientedelta, tem permitido consolidar a política de sustentabilidade ambiental promovida pela empresa.

3.3. Políticas e práticas de Responsabilidade Social da empresa a nível externo

A dimensão externa da RSE, como a própria designação indica, ultrapassa a esfera da própria empresa. Tem como foco a comunidade, e materializa-se na rede de relações que estabelece com clientes, fornecedores, comunidades locais, organizações da sociedade civil, o Estado e a sociedade em geral, o que exige uma decisão de gestão conscienciosa e ponderada, e coerência de posturas e de ações ao longo de toda a cadeia de valor. Implica continuidade nos apoios concedidos ao desenvolvimento de projetos e programas promovidos por entidades e organizações, assim como em projetos criados e desenvolvidos pela própria empresa que promovam o desenvolvimento sustentável.

Assumindo que a competitividade depende da *performance* na área económica, social e ambiental, a Delta Cafés aposta no equilíbrio das diferentes necessidades, estabelecendo parcerias que criem sinergias e promovam o desenvolvimento mútuo.

Criar produtos e serviços com valor acrescentado para todas as partes interessadas, minimizando os impactos ambientais e sociais nefastos ao longo de toda a cadeia de valor, são as premissas com base nas quais assenta o seu modelo de gestão. Um modelo de gestão que, segundo Rui Nabeiro, tem efeitos positivos recíprocos empresa-sociedade:

“O envolvimento da nossa empresa, e da nossa marca Delta Cafés, ao meio social em que desenvolve a sua actividade tem sido (...) uma vertente que considero da maior importância, não só pelos efeitos sociais mas também pela imagem que damos ao consumidor: a de uma empresa verdadeiramente empenhada socialmente em múltiplas acções. O lucro de uma empresa comercial é o factor decisivo no seu desenvolvimento. Mas a Delta Cafés sempre foi mais além, por entendermos que socialmente também deveríamos ter uma palavra a dizer. Não o fazemos em termos demagógicos ou propagandísticos, assumimo-nos com uma postura ética, de compromisso.” (F9)

A relação de proximidade e cooperação com as partes interessadas, sempre foi para a Delta Cafés um dos fatores-chave para o seu sucesso empresarial.

Na relação com os clientes, essa proximidade, permite-lhe conhecer de perto os seus interesses, as suas preferências, as suas necessidades, o seu potencial e, simultaneamente, *“fortalecer laços”* (F3). Permite-lhe também conhecer as suas dificuldades comerciais e ajudá-los a ultrapassá-las, dando-lhes condições e cooperando na conquista das suas metas e objetivos:

“Se o meu cliente tem carências (...) digo, “vai lá ver o histórico da pessoa”, para ver onde nós podemos chegar a dar o apoio. E chego a esse ponto, se esse senhor (...) fez um trabalho e foi nosso cliente há trinta anos, que eu lhe vendi tantos milhares de quilos de café, que ganhei possivelmente com este senhor ‘x’, eu posso também investir aqui ‘y’ no senhor.” (F1)

Esse conhecimento e confiança, criam *“laços fortalecidos”* (F7a), e são geradores da construção de uma relação personalizada, dando origem ao que designa de *“verdadeira dimensão de marketing one-to-one, corporizada numa gestão comercial única e individualizada”* (F3), que se repercute na forma de distribuição e na elasticidade de um portefólio de produtos e serviços *“adaptados às realidades locais, de pequenos e grandes clientes”* (F7a).

A elasticidade do portefólio dos produtos, é explicitada pelo Gestor da Nova Delta:

“Não se produzem paletes de café, mas sim café para clientes, e sobre os quais nos questionamos constantemente em como podemos fazer melhor e com mais carinho

(...). Esta diferenciação intangível que se vê na fábrica não é pelos equipamentos, uma vez que a maquinaria é igual em qualquer parte. Não é pela componente física, mas sim pela nossa forma de trabalhar e a nossa preocupação constante com a comunidade e com os clientes que os faz ser diferente. Sente-se aqui um coração, sente-se um rosto. Não é a soma das partes que se junta e resulta como um todo, mas um conhecimento profundo da carteira de clientes e das exigências particulares de cada um.” (F7a)

A responsabilidade de se saber para quem se está a produzir “*é um elemento mobilizador e unificador dos vários elementos envolvidos nesta imensa operação, uma forte corrente humana que rema no mesmo sentido de modo a atingir um objectivo desejado por todos: (...) satisfazer o cliente*” (F7a).

Na perspetiva de Rui Nabeiro, dessa proximidade advém o conhecimento de oportunidades para expandir o negócio, não só territorialmente, conquistando novos clientes, mas também diversificando produtos e serviços:

“muito cedo descobri a importância de conhecer os mercados, a concorrência e, sobretudo os nossos Clientes. Conhecer aqueles para quem os nossos produtos foram fabricados; só assim nos asseguramos de que estamos a vender-lhes o que querem comprar. Foi assim, com este pensamento simples e quase sem saber, que tinha afinal descoberto a forma do meu Marketing.” (F9)

A aposta nesta relação de proximidade geográfica através da criação de departamentos locais, para além viabilizar a criação de uma relação com “rosto” cria, simultaneamente, condições para o rápido fornecimento dos produtos e prestação de assistência técnica.

E é desta conjugação de fatores, relação de proximidade e confiança, qualidade de produtos e serviços, que os clientes se conquistam e fidelizam:

“Para trabalhar comigo tem de haver confiança mútua a cem por cento. Foi nesta base que decidi que a Delta seria o nosso fornecedor de café (...) porque com a Delta não temos problemas em matéria de assistência; (...) acompanha regularmente o funcionamento do equipamento; (...) entrega a mercadoria nas

horas e nos dias combinados. (...) Sabe que nestas coisas de negócios o dinheiro, por incrível que pareça, não é tudo. O Senhor Rui Nabeiro todos os anos, pelo Ano Novo, me telefona a desejar um bom Ano, isto também tem valor.” (Sócio Gerente do Café Magestic - Porto, cit. F9)

Ciente de que “*num mercado de competição crescente, a necessidade de uma comunicação clara e eficiente (...) é premente*” (F7b), a Delta Cafés tem vindo a diversificar os canais de comunicação não só com os clientes, através do “*Contacto directo com o gestor comercial; Linha de atendimento; assistência técnica, site, Revista Delta Magazine (...)*” (F5), mas também com os consumidores.

Além da publicidade, das campanhas de *marketing*, das promoções, dos patrocínios a eventos, do apoio a causas, as práticas comunicacionais da Delta Cafés caracterizam-se por uma vincada aposta na diversificação de estratégias e de canais de comunicação, assim como num progressivo investimento em ferramentas de comunicação digital, tendo já criados oito sites *on line*, um canal no *Youtube* e perfis nas Redes Sociais - *Facebook* e *Twitter*.

Outra das estratégias de aproximação e interação é a organização do Festival Delta Tejo (Anexo A, p.7). Trata-se de um festival integrado no circuito dos festivais de verão e pretende ser um espaço lúdico multifacetado que aposta na cultura musical como plataforma difusora de boas práticas ambientais e sociais, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura de cidadania responsável. “*O Festival Delta Tejo (...) reflete os valores da nossa empresa*” (F7c).

Apostando em bandas provenientes de países produtores de café, visa dinamizar a cultura musical alternativa, criando, no mesmo espaço, ao alcance de todos, diversas áreas e atividades promotoras da diversidade e do multiculturalismo. A nível ambiental são desenvolvidas ações de sensibilização para a necessidade de minimizar os impactos ambientais, nomeadamente através da separação e triagem dos resíduos e da compensação da pegada carbónica.

O Festival Delta Tejo é uma das muitas iniciativas desenvolvidas pela empresa no âmbito do seu Projeto “Planeta Delta” (Anexo A, pp. 7-8). Este programa agrega diversas manifestações de carácter social e ambiental e tem como ponto de partida as preocupações “*com o impacto das alterações climáticas nos gerações vindouras, na vida das pessoas e nos processos de produção de café*” (F7b). Uma das principais metas do projeto “*é reduzir as emissões de dióxido de carbono (CO₂) que resultam da ação industrial do grupo, para,*

a partir do cálculo da pegada carbónica anual, compensar a atmosfera” (F7b). Outras das iniciativas desenvolvidas no âmbito do Programa é o Projeto ReThink - Redução, Reutilização, Reciclagem e Valorização de Resíduos da Indústria do Café, (Anexo A, p. 9), um *“projeto integrado de investigação e valorização dos resíduos produzidos pela atividade da empresa e pelo consumo de café: borra de café”* (F7b), desenvolvido em parceria com a Universidade Nova de Lisboa, o Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica e a *Diverge Design*¹⁸.

A Delta Cafés sempre encarou a inovação como um caminho e como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e para o sucesso do seu negócio. Essa inovação manifesta-se, como vimos, nos produtos, nos procedimentos, nos serviços, na eco-inovação, mas também na inovação social. De entre as empresas portuguesas é a que mais se tem distinguido por colocar a responsabilidade social na primeira linha das suas preocupações, sinal do sentido de responsabilidade, solidariedade e cumplicidade no desenvolvimento económico, cultural e social de Campo Maior, das populações envolventes, da região, do país, assim como das comunidades e países produtores de café.

Nestes últimos anos a Delta Cafés tem vindo a promover o desenvolvimento do Comércio Sustentável *“com o objectivo de incrementar as condições de vida dos produtores”* (F5), e do Comércio Justo, como um meio para *“integrar as economias e combater as assimetrias globais entre as diferentes regiões do mundo”* (F3).

“Tanto o Comércio Justo como o Comércio Sustentável são verdadeiros instrumentos de cooperação para o desenvolvimento dos países mais pobres, em especial para os pequenos produtores e trabalhadores marginalizados, ao favorecer o desenvolvimento de projectos sociais e ambientais.” (F2)

Ao comprar café de mais de 60 origens, promove a preservação da biodiversidade, na medida em que *“contribui para que os produtores continuem a cultivar as diferentes origens, como são exemplo os produtores africanos”* (F7a).

Junto das comunidades produtoras de café, tem vindo a desenvolver várias ações através das quais procura incentivar o desenvolvimento de *“práticas ambientalmente responsáveis, nomeadamente, a conservação dos solos, a gestão sustentada da plantação, a poupança de água e o recurso às energias renováveis”* (F6).

¹⁸ *Diverge Design* – Empresa de Desing

Simultaneamente, tem vindo a “acompanhar os produtores de café, formando-os, assegurando (...) a sua autonomia, dando-lhes equipamento indispensável para a plantação e colheita, sem descurar noções básicas sobre o impacto ambiental, (...) produção e comercialização justa do produto” (F5).

“Fiz lá [em Angola] investimentos importantes e não só em máquinas, também na formação de recursos humanos. Não interessa que sejam profissionais daqui a irem para lá, é preciso que as gentes de lá assumam também tarefas de desenvolvimento (...). Há gente que vem cá estagiar para assumir responsabilidades lá. (...) A matéria-prima está lá. Mas é preciso que haja um tratamento adequado todos os anos, as coisas precisam ser cuidadas.” (F9)

Este compromisso com as origens e com as comunidades produtoras de café remonta aos anos 90, e o grande impulso foi dado com a campanha “Um Café Por Timor”. Numa dinâmica de apoio ao jovem país emergente, o Grupo Nabeiro/Delta Cafés promoveu um conjunto de ações enquadradas pelo projeto “Delta Timor”, nomeadamente a construção de infra-estruturas de apoio à população, com destaque para a reconstrução de escolas e jardins de infância, fornecimento de equipamentos e materiais escolares, criação de ludotecas, pagamento do salário dos educadores e de complemento alimentar para as crianças. Promoveu, ainda, o desenvolvimento de ações de sensibilização e de formação para a cidadania, dirigidas a adultos. Em 2003, o Projeto Delta Timor “foi reconhecido pela Social Accountability International com “Positive Community Impact Award” (F3).

“Fiz bem em lá ir, mas não foi por causa do café. As pessoas apanhavam-no e escondiam-no debaixo do chão, porque pensavam que o estavam a roubar, mas aquela terra tem muita humidade: o café não estava em condições. Porém, fiquei comovido com o que vi: pessoas mal vestidas, mal alimentadas, mal preparadas. Percorri Timor de lés a lés... de modo a ter acesso a lugares onde poderiam necessitar de nós. Fui de zona em zona, fazendo reuniões. Dessa viagem trouxe pouco café, mas comecei a pensar no que seria possível fazer pelo país. Isso é que foi importante. (...) Criámos uma casa em Campo Maior onde duas senhoras recebiam e tratavam roupas para enviarmos para Timor (...) Criámos a campanha Um Café por Timor. Por cada pacote vendido, revertia para o país um determinado valor. Abrimos uma conta corrente e fomos endossando as verbas.

Juntaram-se uns milhares largos de euros. (...) Em Timor, a uns 30 quilómetros da capital, recuperámos uma escola, instalámos lá um gerador, e depois recuperámos mais outras quatro, em várias zonas do país. (...) A nossa ajuda passou também por levar apoio e conhecimento aos fazendeiros locais. Enviei três pessoas do Equador e das Honduras, especializadas no tratamento do café, para os ensinar. Existem, no mercado, máquinas manuais para grupos pequenos, das quais comprámos, no Brasil, umas dezenas largas, e distribuímo-las pelas cafeeiras. Na Índia adquirimos dois contentores de encerados para colocarem por baixo do café, quando está a secar, e por cima, à noite, para evitar a humidade. Foi tudo oferecido. No ano seguinte o café estava completamente diferente e as coisas estavam engrenadas. (...) Avançamos algum dinheiro para produtores com carências. (...) Embora os anos de 2007 e 2008 tenham sido duros na vida social daquela gente, o bom café nunca tem faltado.” (F8)

Dos países produtores de café, aos países com quem tem relações comerciais, ao país e à terra onde nasceu, a Delta Cafés, vai perseguindo o sonho do seu fundador, “*O sonho de construir um nome maior que Campo Maior e provar que não interessa de onde vens, mas para onde queres ir*” (F7c). Vai multiplicando projetos e iniciativas, numa espiral sem retorno que faz dela uma empresa de excelência no panorama empresarial português.

Em Campo Maior a Associação Coração Delta “*nasceu nos Corações dos colaboradores do Grupo Nabeiro com a intenção de concretizar, de forma ímpar, através dos serviços sociais que presta, os princípios humanistas e o dever moral e social*” (F4).

Criada em 2002, e tendo como associados as empresas do Grupo Nabeiro/Delta Cafés e os seus colaboradores, constituiu-se, em 2005, como Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), (Anexo A, p. 10), e é maioritariamente financiada pelo Grupo Nabeiro/Delta Cafés. “*Atenta às necessidades emergentes, colaborando com instituições e causas*” (F5), a Associação tem vindo a “*desenvolver projectos nas comunidades, nomeadamente projectos de voluntariado e de apoio social*” (F5), tanto em Portugal como em território estrangeiro.

O Coração Delta tem vindo a criar valências/serviços e a desenvolver projetos e ações na área do apoio a crianças, a jovens, às famílias, aos idosos, à população portadora de deficiência, na área da formação profissional, da promoção e proteção da saúde pública, nomeadamente de cuidados de medicina curativa e de reabilitação, e ainda na área do

ambiente, do empreendedorismo e da cidadania, “*num claro sinal de solidariedade e responsabilidade social*” (F4).

Atualmente tem em funcionamento várias valências e serviços de apoio e desenvolvimento da comunidade, tais como: i) o Centro Educativo Alice Nabeiro; ii) um Serviço de Intervenção Precoce; iii) um Serviço de Apoio ao Desenvolvimento de Crianças e Jovens; iv) um Programa de Voluntariado Empresarial, e diversos outros projetos no âmbito da preservação ambiental, de promoção do empreendedorismo e da cidadania. É ainda parceira em inúmeros projetos e iniciativas promovidas por outras entidades e organizações.

Centro Educativo Alice Nabeiro

O Centro Educativo Alice Nabeiro (CEAN), (Anexo A, p. 11), “*nasceu por vontade dos colaboradores e foi de imediato acarinhado pela administração [do Grupo Nabeiro/Delta Cafés]*” (F5). Inaugurado em 2007 em Campo Maior, é uma infra-estrutura aberta a toda a comunidade.

“temos lá umas dezenas larguíssimas de crianças. Era o meu sonho. Era de facto que os meus colaboradores, e não só, pudessem ficar lá as crianças quando fossem para o trabalho. E criámos aquela escola de facto, daquela associação, uma escola” (F1).

Com capacidade para 150 crianças, com idades compreendidas entre os 3 e os 12 anos, o seu Projeto Educativo assenta na convicção de que as crianças de hoje, homens e mulheres do amanhã, desempenham um papel fulcral “*na construção de um futuro mais justo*” (F6). Neste sentido, o CEAN aposta na “*formação integrada e alargada das crianças através de projectos e experiências inovadoras*” (F6) que promovam o desenvolvimento do “*espírito empreendedor*” (F6). O trabalho desenvolvido no CEAN “*carateriza-se por uma abordagem à educação em que se procura estimular o empreendedorismo e o civismo dos mais novos, apostando em simultâneo no talento de cada um*” (F10).

Fruto do trabalho que vem desenvolvendo no âmbito da educação para o empreendedorismo, sob o título “*Ter ideias para Mudar o Mundo*”, o CEAN editou, em 2009, um Manual de Empreendedorismo para crianças. Um instrumento pedagógico

através do qual acredita poder contribuir para a disseminação de práticas de empreendedorismo responsável nas comunidades escolares, quer enquanto metodologia, quer integrada em projetos, ou no âmbito das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC). Atualmente o Projeto já se encontra a ser dinamizado em várias escolas em Portugal e na Extremadura/Espanha.

Em parceria com a IBM, a Delta Cafés, através do CEAN, cria condições para que Campo Maior acolha o desenvolvimento do Programa E.X.I.T.E – Explorar os Interesses pela Tecnologia e pela Engenharia, que *“tem por objectivo mostrar às participantes que através da inovação e tecnologia é possível marcar a diferença e tornar o planeta, literalmente, mais inteligente”* (F7a).

O programa, promovido pela IBM desde 1999 em todo o mundo, procura fomentar o interesse das raparigas, normalmente mais interessadas pelas áreas das ciências sociais e humanas, pelos campos das ciências exatas, matemática e engenharia.

Serviço de Intervenção Precoce

“O serviço de intervenção precoce apoia crianças até aos 6 anos de idade com problemas de desenvolvimento nas áreas sócio-educativas e terapêuticas” (F6). Este serviço é desenvolvido por uma equipa técnica pluridisciplinar que atua nos concelhos de Arronches, Monforte e Campo Maior.

Serviço de Apoio ao Desenvolvimento de Crianças e Jovens

Através de um Protocolo celebrado com o Centro de Apoio ao Desenvolvimento Infantil – Cascais (CADIN), o serviço de apoio ao desenvolvimento de crianças e jovens assegura apoio especializado na área da fala e da audição e garante a visita regular de um pediatra do Hospital Dona Estefânia, de Lisboa, a Campo Maior.

Também através deste protocolo o Centro Educativo Alice Nabeiro, *“apoiou e acompanhou, durante dois anos, uma criança moçambicana em Portugal”* (F7c).

Programa de Voluntariado

A criação do Movimento de Voluntariado Empresarial, “Um Coração Chamado Delta”, remonta a 2000. *“Surgiu de uma forma natural, fruto do contágio da forma como o*

Sr. Rui Nabeiro tem encarado o seu negócio, sempre atento às necessidades da comunidade e dos mais carenciados” (F5), e teve origem na iniciativa de um conjunto de colaboradores da empresa que, numa fase inicial, recolhia, junto dos colegas e clientes das diferentes empresas que integram o Grupo Nabeiro, roupa, livros e brinquedos para distribuir junto de famílias carenciadas. Atualmente este grupo tem uma ação muito mais definida, com os *“atos de voluntariado a serem muito mais abrangentes e diversificados, estendendo-se desde ações hospitalares a visitas a domicílios”* (F7b), e obtendo, por parte da empresa, *“a flexibilidade necessária para fazer do voluntariado empresarial uma realidade concreta e plena”* (F7b). Para Rui Nabeiro este movimento é motivo de orgulho: *“orgulho-me de ter alcançado um grande objectivo: o Grupo Nabeiro/Delta Cafés ajuda os outros e inspira os colaboradores a ajudarem também”* (F8). E o apoio concedido pela empresa é justificado porque, segundo Rui Nabeiro, *“a parte do voluntariado é um elemento muito forte para poder vir a transformar as pessoas numa cedência.”* (F1). E essa cedência, esse dar, também tem impactos no “seu pessoal”; *“vejo-o mais forte, mais carinhoso, mais amigo, mais saudável”* (F1).

O Projeto encontra-se atualmente estruturado em *“pequenos núcleos, em função das necessidades da comunidade e das apetências dos voluntários, tendo como base a formação continua”* (F6). Esses núcleos desenvolvem atividades de voluntariado em Hospitais, Lares de Idosos, junto de dezenas de famílias carenciadas e em 100 instituições espalhadas por todo o país.

Em 2009, a Delta Cafés, em parceria com a SIC Esperança, desenvolveu o projecto “Tempo para Dar” que teve como objectivo colmatar a solidão do idoso. Através deste projeto apoiou instituições da rede da SIC Esperança que exercem um voluntariado de proximidade. Este apoio traduziu-se na *“aquisição de equipamento adequado que potenciase o desempenho do voluntariado efectuado por essas instituições. A angariação das verbas foi conseguida através das vendas do [café] Lote Chávana (...) que apadrinhou esta causa com uma imagem alusiva ao Tempo para Dar”* (F6).

Mas uma vez iniciado, o projeto não podia terminar. Rui Nabeiro, consciente de que *“com o crescimento mundial da população sénior, se verifica (...) uma maior ocorrência de doenças crónicas e, obviamente, o desenvolvimento de incapacidades associadas ao envelhecimento”* (F7c), diz: *“Este tema inquieta-me. Não me conformo com o facto de ainda existirem idosos em situações desumanas, sem apoio. Sozinhos! (...) Se tivermos uma atitude mais social, talvez possamos apaziguar a “dor”, a solidão de muitos idosos”* (F7c).

E foi dessa vontade de dar continuidade a esse projeto que “*A família Delta Cafés*” (F7f) se “*envolveu num espírito de solidariedade, procurando ajudar os maiores de Portugal*” (F7f:52). E assim, com base nos recursos físicos e humanos da empresa distribuídos por todo o país, o Projeto Tempo para Dar ganha um cariz interno e, em parceria com Instituições de Solidariedade Social das localidades onde está representada com os seus departamentos comerciais, cria uma rede de voluntariado desenvolvida localmente.

“Os nossos voluntários proporcionam aos idosos um dia diferente. O dia da visita é um dia especial, pois permite-lhes estar acompanhados, falam da sua história de vida, passeiam pelo bairro com segurança e, sobretudo, sentem que existe alguém que se preocupa com eles. Até à data [março de 2012] o Grupo Nabeiro já colocou ao serviço dos seniores 677 horas em visitas domiciliárias e 585 horas em ações de voluntariado pontual com idosos” (F7f).

O movimento de voluntariado tem vindo a gerar outro tipo de iniciativas, como a criação do “Mealheiro Solidário” e o “Bazar - Artigos em 2ª Mão” .

Para “*dar vida ao mealheiro, foi criado um plano de dinamização com atividades desenvolvidas pelos colaboradores*” (F7f) de todas as empresas e de todos os departamentos do Grupo Nabeiro, tendo, em 2011, conseguido angariar €22.675,41. As verbas angariadas destinam-se a “*dar resposta às necessidades detetadas durante a prática de voluntariado no domicílio dos nossos seniores, sendo as mesmas de carácter social e económico*” (F7f).

O Bazar - Artigos em 2ª Mão

Criado em Campo Maior, é um espaço onde são vendidos artigos ofertados por instituições, empresas e pessoas particulares (Anexo A, pp.12-13), sendo os resultados das vendas utilizados na aquisição de “*ajudas técnicas que façam falta nas casas dos idosos onde desenvolvem atividade de voluntariado*” (F7e).

Além dos projetos de que é promotora, a Delta Cafés apoia ou é parceira em inúmeras iniciativas promovidas por diversas entidades e organizações. Apresentamos alguns exemplos que, no seu conjunto, consideramos serem representativos da abrangência da atuação: i) Bolsa de Valores Sociais; ii) Formação Profissional de Reclusos; iii) Festas

do Povo de Campo Maior/Festa das Flores; iv) Projeto “Campo Maior Solidário”; v) Programa de Voluntariado “Reparações Solidárias”; vi) Projeto “Para ti se não faltares”; vii) Projeto “Escuela de Ciudadanía Joven”; viii) Programa “Supercapazes”; ix) “Fábrica dos Sonhos”; e x) Missão Poppy.

A Bolsa de Valores Sociais¹⁹ (BVS)

A BVS replica o ambiente de uma Bolsa de Valores. O seu papel é facilitar o encontro entre Organizações da Sociedade Civil (OSC) criteriosamente selecionadas, com trabalhos relevantes e resultados comprovados na área da Educação e do Empreendedorismo, e investidores sociais dispostos a apoiar essas Organizações através da compra das suas ações sociais. Seguindo o exemplo do que ocorre no mercado de capitais, a BVS é o espaço que promove esse ponto de encontro e que zela pela transparência da relação entre a Organização e o investidor social. Ao fazê-lo, garante que o investimento social seja o mais eficaz possível, com resultados que podem ser acompanhados a qualquer momento pelos investidores sociais. Ao promover os conceitos de investimento social e investidor social, a BVS propõe que o apoio às OSC seja visto não sob a ótica da filantropia e da caridade, mas sim do investimento que deve gerar um novo tipo de lucro: o lucro social.

Formação Profissional Reclusos

Através de um Protocolo de Colaboração celebrado entre a empresa e a Direcção-Geral dos Serviços Prisionais, foram instaladas, em alguns Estabelecimentos Prisionais, oficinas para reparação de equipamentos (máquinas de café, moinhos de café, máquinas de lavar loiça), reproduzindo o ambiente real de trabalho com a vivência de um projeto empresarial inserido no mercado. *“O protocolo envolve uma componente de formação técnica especializada e promove a aquisição de outras competências técnico-profissionais e pessoais que facilitarão a reintegração socioprofissional dos reclusos após a libertação”* (F7e). Os serviços de reparação efetuados pelos reclusos são remunerados pela empresa.

¹⁹ A Bolsa de Valores Sociais foi criada pela Atitude – Associação pelo Desenvolvimento do Investimento Social, que faz a gestão técnica e de comunicação do programa. A Atitude foi também a criadora, no Brasil, em 2003, da primeira Bolsa de Valores Sociais do mundo – a Bolsa de Valores do Brasil. A Bolsa de Valores Sociais em Portugal foi a primeira na Europa e a segunda no mundo.

Esta iniciativa foi premiada no âmbito dos “Prêmios Europeus de Iniciativa Empresarial” na categoria “Iniciativa empresarial responsável e inclusiva”.

Festas do Povo de Campo Maior/Festa das Flores

Celebração que, por tradição, só acontece quando o povo quer, pois a sua realização depende do voluntariado e da força de vontade dos campomaiorenses. As Festas do Povo consistem na decoração das ruas de Campo Maior, sobretudo o Centro Histórico, com flores de papel feitas pela população. Trata-se de um evento tradicional único, e que já alcançou uma notoriedade elevada a nível nacional e internacional. A última edição teve lugar em 2011. A Delta Cafés orgulha-se de contribuir para *“perpetuar este acontecimento, se possível de geração em geração, renovando e valorizando a imagem das nossas Festas no país e no mundo”* (F7d) afirmando que *“sempre que as Festas do Povo tomam e ganham vida, protegemos não só a nossa identidade cultural como também honramos as nossas origens e aqueles que antes de nós, com muito sacrifício e muita ilusão, as tornaram uma tradição”* (F7d).

Projeto “Campo Maior Solidário”

Em parceria com a Câmara Municipal de Campo Maior e outras entidades e organizações locais, a Delta Cafés está envolvida no Projeto Campo Maior Solidário. Trata-se de um Projeto que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da *“vila raiana mais desfavorecida e em situação de exclusão social”* (F7d), envolvendo toda a comunidade no combate à pobreza:

“criando valências como a Cozinha Solidária, as Férias Solidárias, a Lavandaria Social, a Mercearia Social, o Gabinete de Atendimento Social, a Formação Ser Pais, a Oficina Móvel e a Cultura e Tradição – Valorizar e recriar os saberes já existentes. (...) [recorre] à economia social e a uma moeda solidária “Mayor” [com a qual se estabelece] a troca de bens e serviços [entre] todas as pessoas de Campo Maior.” (F7d)

Programa de Voluntariado “Reparações Solidárias”

Juntamente com outras empresas associadas do GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, aderiu ao Programa de Voluntariado de Reparações Solidárias, promovido pela SCM de Lisboa, programa esse que tem como objetivo melhorar as condições de habitabilidade e conforto de casas de pessoas idosas, utentes do Serviço Domiciliário prestado por aquela instituição.

Projeto “Para ti se não faltares”

Um projeto desenvolvido em Elvas, em parceria com a Fundação EDP e a Fundação Benfica, através do qual se pretende “*combater o absentismo e o insucesso escolar em comunidades de risco*” (F7b).

Projeto “Escuela de Ciudadanía Joven”

Promovido pela Fundación Jóvenes y Deporte – Junta da Extremadura/Espanha, uma iniciativa de “*aprendizagem colaborativa e de formação de jovens com preocupações sociais, culturais, políticas e económicas, que estejam também comprometidos com o desenvolvimento e as metas do Euroace²⁰*” (S.A., F7a).

Programa “Supercapazes”

Promovido pela Fundación Jóvenes y Deporte – Junta da Extremadura/Espanha, um Programa que tem como objetivo promover o respeito e a integração das pessoas portadoras de deficiência. O Programa é desenvolvido em escolas, onde os “*Supercapazes – pessoas portadoras de deficiência com capacidades em determinadas áreas – ensinam os alunos como fazer determinadas actividades desportivas com as dificuldades que um indivíduo portador de deficiência pode ter*” (F7c).

²⁰ EUROACE - Entidade que agrega as regiões da Extremadura espanhola e a região do Alentejo, tais como a divulgação da Euroregião, a criação de projectos conjuntos e a consolidação das redes de liderança juvenil.

Projeto “Fábrica dos Sonhos”

Em parceria com a Sonae Sierra (...) este projecto teve como principal objectivo *“divulgar e apoiar a Terra dos Sonhos, uma organização não-lucrativa que aposta na melhoria da qualidade de vida das crianças com doenças crónicas, através da concretização dos seus sonhos que parecem à primeira vista impossíveis de realizar”* (F6).

Missão Poppy

Uma campanha de angariação de fundos para a única escola de cães guia para cegos em Portugal. *“Através da venda da mascote “Poppy” e do desenvolvimento de um lote de café – Poppy Coffee, foram angariados fundos para apoio à instituição”* (F5).

São ainda as inúmeras causas sociais que a empresa apoia, quer através de donativos, patrocínios, campanhas de marketing de causas, marketing social e também através da cedência gratuita do espaço publicitário das saquetas de açúcar. A título de exemplo, no Anexo A (p. 14), apresentamos algumas das inúmeras causas apoiadas.

3.4. Estrutura responsável pela gestão da Responsabilidade Social

A gestão da RS na empresa é assumida por dois órgãos especificamente criados para o efeito: o Comité da Sustentabilidade e a Equipa da Sustentabilidade (Figura 21).

O Comité de Sustentabilidade, presidido pelo Diretor Geral da empresa, é um órgão constituído pelas diversas direções da Delta Cafés: Direção Financeira, Direção de *Marketing*, Direção de Sistemas Integrados, Direção de Recursos Humanos, Direção de Inovação, Direção de Sustentabilidade, Direção da Associação Coração Delta e ainda por representantes dos trabalhadores.

A este órgão compete aprovar os objetivos e a estratégia de Sustentabilidade da Delta Cafés, elaborar o Plano de Ação, assim como proceder à análise dos indicadores que lhe permitam realizar a monitorização do desempenho.

Ao Presidente do Comité de Sustentabilidade compete estabelecer a ponte com o Conselho de Administração da empresa no processo de aprovação das linhas estratégicas, e manter, com este, comunicação e articulação ao longo de todo o processo de implementação, desenvolvimento e avaliação do Plano.

A Equipa da Sustentabilidade é constituída por representantes de todas as Direções acima mencionadas, e é responsável pela implementação do Plano de Ação nas respetivas áreas funcionais. Esta equipa, “*que toca nas várias áreas: fábrica, administrativa, departamento social...*” (F1), é coordenada por um elemento, designado por Gestor da Sustentabilidade, que é responsável pelo acompanhamento sistemático da implementação do Plano e pela gestão da sustentabilidade no quotidiano da empresa.

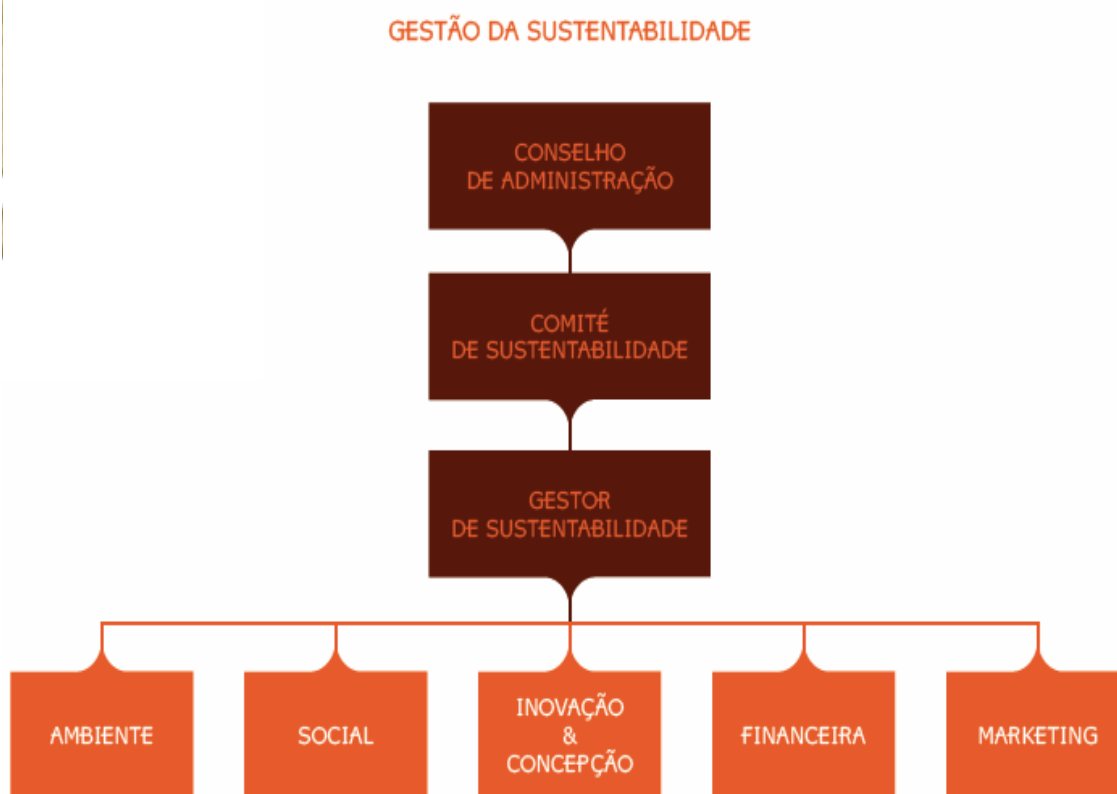


Figura 21 - Modelo de Gestão da Sustentabilidade na DELTA CAFÉS

Fonte: Delta Cafés. (2009). Relatório de Sustentabilidade – 2009. (p:16)

A estruturação do modelo, assim como a constituição dos órgãos que o integram e a representatividade de todas as áreas da empresa nos mesmos, cria as condições básicas para que o processo, em todas as suas fases, seja conhecido e participado por todos, desde os administradores a cada um dos colaboradores, tornando-os cúmplices e corresponsáveis no seu desenvolvimento, condição *sine qua non* para que a RSE seja efetivamente gerida e praticada em concordância com os princípios e os temas focais do DS, ao longo de toda a cadeia de valor da empresa.

CONCLUSÕES

Através da realização do presente estudo procurámos refletir e analisar o tema da Responsabilidade Social das Empresas, através da análise da perspectiva dos próprios empresários.

Para o efeito, realizámos um estudo de caso sobre a Delta Cafés, SGPS, SA, a empresa *holding* do Grupo Nabeiro para a área do café, uma empresa familiar portuguesa, sediada numa vila rural no alto Alentejo. Definimos, como objetivo geral, conhecer as políticas e as práticas da empresa no âmbito da responsabilidade social. Como objetivos específicos, procurámos alcançar os seguintes: i) identificar práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa ao longo da sua trajetória; ii) captar a visão da empresa sobre as responsabilidades das empresas face à sociedade; iii) conhecer a visão da empresa sobre o papel que outros atores sociais desempenham na promoção da RSE; iv) descrever práticas de RSE internas e externas desenvolvidas pela empresa; v) perceber se a prática de ações de RSE é entendida como uma ação sistemática, coordenada e integrada à estratégia geral da empresa; e vi) analisar as representações da empresa sobre os impactos das práticas de responsabilidade social nas comunidades onde opera. Passamos a apresentar as conclusões da investigação.

No que se refere ao primeiro objetivo, identificar práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa ao longo da sua trajetória, constatou-se um grande comprometimento da empresa em aliar os objetivos do negócio aos objetivos sociais, denotando uma grande preocupação com os impactos da sua atividade, bem como, de que forma os mesmos podem contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade e para a preservação ambiental. Evidenciando um carácter pro-ativo na implementação de políticas e práticas de RSE que contribuam para a melhoria da sociedade, a Delta Cafés evidencia a consciência do seu papel enquanto agente de mudança, de inovação e de desenvolvimento, através do exercício da cidadania corporativa.

Para Montana e Charnov, (1999), o exercício da cidadania corporativa é o grau mais elevado de envolvimento organizacional. As empresas que atingem este grau de envolvimento, que os autores designam de sensibilidade social, são as que não assumem apenas responsabilidades numa perspectiva de resolução de problemas existentes em cada momento e em cada contexto, mas que se antecipam na prevenção de problemas futuros,

ampliando e projetando, assim, a sua participação social. Nas organizações com esta postura, a responsabilidade social é parte integrante do planeamento estratégico, está incorporada no próprio modelo de gestão, implicando uma visão ampla, que vai além das visões clássicas ou socioeconómicas da RSE (Quazi & O'Brien, 2000).

Configurando-se como um aspeto de relevo na cultura da Delta Cafés, um marco referencial em toda a atividade que desenvolve e o alicerce no qual se sustentam as relações que estabelece, a experiência acumulada na sua trajetória, a sua história, constitui-se como uma fortíssima ferramenta de comunicação. Funciona como um elemento catalisador no apoio aos negócios, um fator de coesão de grupo, permitindo trabalhar sobre o consenso necessário à mobilização dos atores em proveito das estratégias e das evoluções, transformando-se, assim, em conhecimento útil. A mobilização da história da empresa como instrumento comunicacional permite-lhe utilizar os símbolos, os comportamentos e os processos, como elementos base da sua personalidade e da sua imagem, consolidando a sua cultura e a sua identidade. Nestes termos, os pilares históricos da empresa resgatam a memória das soluções encontradas para superar os obstáculos com que se confrontou ao longo do seu percurso, desenham o mapa do seu ADN, identificam as suas características particulares e fundam as bases sobre as quais projeta e procura construir, de forma sustentável, o futuro. O conhecimento da história é, portanto, estratégico na identificação de pistas para ações futuras: serve de inspiração na definição de caminhos, no esboçar de trajetórias, evidenciando os fatores que induzem a evolução da marca, dos serviços e dos produtos ao longo dos tempos.

Simultaneamente, os colaboradores, os consumidores e os clientes, no momento em que se relacionam com a empresa, constroem uma imagem viva, dinâmica, mutável e ajustável que adicionam à sua identidade histórica e à sua reputação. Preservando as narrativas históricas que envolvem os colaboradores, os clientes, os fornecedores, consolidando os seus valores, é assim que a empresa garante a sua permanência no meio social. Tal como refere Félix (2009), as narrativas co-construídas mantêm as pessoas envolvidas e potenciam as redes de relações sociais, transformando a empresa numa comunidade humana, um centro de responsabilidade social e uma referência para a sociedade.

A prática ancorada na ética conduz ao reforço da cultura humanista de cooperação e de interdependência e a uma atuação baseada numa coordenação de saberes, ideias, aspirações, valores e não somente de recursos. Segundo Ashley (2005) e Almeida *et al.* (2001), a co-vivência de experiências e emoções é essencial quando o campo é a RSE,

visto que se trata, prioritariamente, de uma reflexão ética sobre valores morais. Ainda de acordo com outros autores, é a dimensão ética que orienta todas as outras dimensões da RSE, como a económica, a legal e a discricionária (Carroll, 1979, 1999; Carroll e Schwartz, 2003; Waring e Cochran, 1985, cits, por Freire & Souza, 2010; Almeida, 2011).

Com o estudo que realizámos na Delta Cafés, procurámos, ainda, captar a visão da empresa sobre as suas responsabilidades face à sociedade. Na entrevista efetuada ao seu presidente do Conselho de Administração, Rui Nabeiro, o relato que faz da história da empresa denuncia a sua perceção sobre a evolução da sociedade e do corpo social em geral, a qual reconhece e compreende os problemas que o mundo enfrenta, numa ótica ampla e considerando as desigualdades económicas, sociais e humanas.

A riqueza do discurso do entrevistado, e os momentos e situações a que recorre para ilustrar os marcos de referência na história da empresa, evidenciam capacidade de análise das tendências políticas, sociais, tecnológicas e ambientais, abordando as questões numa escala global sem perder a dimensão do local. Analisa riscos, mas simultaneamente desafios e oportunidades, denotando a priorização de soluções com uma visão de impactos a longo prazo. Transforma os acontecimentos globais e os contextos socioeconómicos em oportunidades de desenvolvimento, de melhoria de desempenho e de fortalecimento das relações com as partes interessadas, acolhendo e implementando as mudanças necessárias, de forma a ir ao encontro das necessidades e expectativas dos parceiros externos.

Esta leitura do mundo e das contingências que afetam as empresas é congruente com alguns dos autores que elencamos na fundamentação teórica da presente investigação, nomeadamente Duarte (1986), quando o autor afirma que a empresa é uma instituição social que gera valores e regras numa dinâmica interconectada com a realidade social. Assim, as empresas, inseridas no ambiente, interagem nele e com ele, afetando-o e sendo afetadas. Essa interação implica o acompanhamento das mudanças sociais e das expectativas da sociedade, o assumir de novas responsabilidades, e a necessidade de corresponder às exigências decorrentes da mutação do contrato social estabelecido com a mesma.

Reconhecendo, desde a sua origem, a importância de fatores de diferenciação das empresas, e de uma forma particular num contexto de globalização, a Delta Cafés aposta naturalmente na diferenciação e qualidade dos produtos e dos serviços, mas preserva a sua cultura organizacional e os seus valores como os mais determinantes elementos diferenciadores. Esta postura está em consonância com a perspectiva de Kotler (1997), que defende que a diferenciação é obtida e mantida quando a empresa trabalha o seu carácter

cívico, mas também com a perspectiva de Tenório (2006), que defende que de uma postura ética resulta admiração e respeito e, conseqüentemente, conquista de mercado, sucesso e continuidade da empresa.

Pretendemos, também, conhecer a visão da empresa sobre o papel que outros atores sociais desempenham na promoção da RSE. Sobre este aspeto, a valorização que a empresa atribui à relação com os *stakeholders*, e que foi largamente apresentada nos resultados que apresentámos, é igualmente congruente com posições teóricas que salientam o processo de legitimação a que as empresas são escrutinadas pelos parceiros sociais e pela sociedade em geral (Wood, 1991; Freeman, 1984). Como qualquer outro agente social, as empresas não existem por si mesmas; existem porque fazem parte da sociedade que lhes faculta a própria existência. Nas palavras de Srour (2000), “as empresas são obviamente gregárias – dependem da teia de conexões presentes no mercado” (p.279). A preocupação em organizar, preservar e divulgar a sua memória, dando destaque aos princípios e valores subjacentes às suas práticas, parece-nos que tem sido uma das estratégias da empresa estudada para envolver e promover o diálogo com os *stakeholders* e, assim, fortalecer os vínculos sociais.

Com o propósito de descrever práticas de RSE internas e externas desenvolvidas pela empresa, o terceiro objetivo específico que nos propusemos alcançar nesta investigação, identificámos um vasto conjunto de exemplos. De entre a diversidade de práticas implementadas pela empresa, que pensamos ter exposto de forma suficientemente exaustiva ao longo da apresentação dos resultados, consideramos ser de destacar, no que concerne às que desenvolve no ambiente interno da empresa, aquelas que contribuem para o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, para um saudável clima organizacional, e que se concretizam em exemplos como os que passamos a enunciar:

- Criação de condições físicas progressivamente mais adequadas, investindo na melhoria e na manutenção de instalações e ambientes de trabalho que respeitem as normas de higiene saúde e segurança;

- Investimento em equipamentos e tecnologia que permita elevar os níveis e a qualidade da produção e, simultaneamente, reduzir o esforço físico humano;

- Garantia de segurança e de estabilidade dos postos de trabalho que cria, transparência e equidade nas relações laborais, respeito pela igualdade de oportunidades, nomeadamente através de práticas de recrutamento não discriminatórias;

- Implementação ou apoio ao desenvolvimento de programas de formação promotores de valorização pessoal e profissional dos colaboradores;

- Efetivação de processos de avaliação e de progressão profissional assentes no mérito;

- Concessão de regalias aos colaboradores que ultrapassam as legalmente exigidas, nomeadamente no que concerne a planos e seguros de saúde e à aquisição de bens e serviços em condições mais favoráveis;

- Flexibilização de regimes e horários de trabalho, assim como apoio a estruturas de apoio social que contribuam para uma maior conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar dos colaboradores;

- Fomento da circulação de informação e da comunicação em toda a empresa (vertical, horizontal e transversal). Da comunicação informal no dia-a-dia, ao trabalho em equipa, à estruturação de redes colaborativas entre os diversos setores e entre as diversas empresas do grupo e à diversificação dos canais e suportes de comunicação interna;

- Estímulo a atitudes recetivas e fomentadoras da apresentação de ideias e de projetos por parte de todos, potenciando a criatividade, o empreendedorismo e a proatividade, fatores essenciais para a inovação e o desenvolvimento;

- Organização de eventos e iniciativas promotoras do conhecimento, convívio e relação entre colaboradores, desde o topo da hierarquia às bases da empresa.

A nível das práticas de RSE no ambiente externo, parecem-nos de destacar as relativas ao relacionamento humano e comercial que a empresa estabelece com os clientes e com os fornecedores. Um relacionamento assente na proximidade, na regularidade de contacto, na transparência, na cooperação, na comunicação, no corresponder às suas expectativas, e ainda no apoio ao desenvolvimento dos seus negócios. Disto é exemplo o investimento que faz na formação dos clientes, procurando, por um lado, garantir a melhoria da qualidade dos serviços que prestam até ao consumidor final e, por outro, apoiando-os no desenvolvimento dos seus negócios.

No que concerne aos fornecedores, nomeadamente aos produtores de café, destacamos o investimento na sua formação, o apoio na melhoria das condições de trabalho, designadamente através da modernização de equipamentos e introdução de tecnologia, no incremento da melhoria da qualidade da produção e na garantia de compra do produto a preço justo.

No que respeita ao apoio ao desenvolvimento das comunidades, este ocorre, de entre outras formas, através da criação de emprego, da doação de produtos, equipamentos ou materiais, da transferência de recursos, do patrocínio de programas e projetos na área da educação, da formação, da cultura, da saúde, da reabilitação, da inserção e reinserção

social, promovidos por diversas entidades e organizações assim como de investimentos diretos em projetos sociais criados pela própria empresa.

Salientamos ainda o progressivo envolvimento e investimento da Delta Cafés em programas e projetos de voluntariado empresarial, designadamente no apoio a idosos e a grupos mais fragilizados do ponto de vista social e económico.

No que concerne à proteção do ambiente, destacamos o cuidado na redução dos consumos, a recolha seletiva de lixo, mas, acima de tudo, porque menos comum, a implementação de uma política de gestão ambiental que acompanha todo o ciclo de produção, ou seja, desde as origens da matéria-prima, ao transporte, à transformação, embalagem, comercialização e recolha de resíduos. De salientar, ainda, a aposta e o investimento que a empresa realiza no campo da investigação nesta área.

Reconhecendo a responsabilidade de criar valor para a empresa, para a Delta Cafés o desenvolvimento de políticas e práticas de RSE é, inequivocamente, um investimento, uma estratégia que procura garantir o desenvolvimento dos seus negócios.

Pretendemos perceber se a prática de ações de RSE é entendida como uma ação sistemática, coordenada e integrada à estratégia geral da empresa. Através da análise às fontes que selecionámos como adequadas aos objetivos do estudo, encontramos evidências da consciência que a empresa tem de que qualquer organização empresarial corre riscos permanentes, que se ampliam na exata medida em que as mudanças se tornam mais aceleradas e os cenários globais mais instáveis e imprevisíveis, o que lhe exige um ajustamento contínuo às mudanças.

Assumindo partilhar os princípios explícitos no Pacto Global das Nações Unidas, obriga-se a pautar o desenvolvimento da sua atividade por práticas transparentes, integras e solidárias com todas as partes interessadas, procurando, simultaneamente, contribuir para a disseminação desses princípios por toda a cadeia de valor e por todos os parceiros.

A elaboração de códigos e manuais de conduta e de ética, entre outros documentos orientadores da sua atividade, dão forma à importância que a empresa dá ao conhecimento e à assimilação dos seus valores, princípios éticos e culturais, bem como à transparência das suas relações.

A preocupação da Delta Cafés em melhorar progressivamente a sua *performance* no âmbito da RSE, tem-na também levado a adotar Normas e Certificações internacionalmente reconhecidas e a investir num crescente rigor na elaboração, publicação e divulgação do Relatório de Sustentabilidade, seguindo a metodologia do GRI.

A adoção da metodologia do GRI, para relatar os processos, os resultados e os impactos da gestão ao nível económico, social e ambiental, pode, eventualmente, ser considerada uma tripla estratégia de afirmação da RSE como uma ação sistemática, coordenada e integrada da empresa.

Por um lado, uma estratégia de *accountability*, entendida como a obrigação de responder por uma responsabilidade outorgada. Trata-se da conduta de prestar contas perante todas as partes interessadas, da obrigação de explicar o que está a fazer, como o está a fazer, porque o faz, quanto está a investir e a gastar, e, até, antecipando a disponibilização de informação, sobre o que vai fazer. Não é, portanto, apenas uma questão de apresentação de números e de contabilidade, mas também de opções e procedimentos de gestão, na qual se inclui a gestão da RS. Essa preocupação, de implicar o mapeamento de todas as partes interessadas, evidencia novamente o cuidado em construir o processo de responsabilidade social de forma coletiva e colaborativa, atendendo ao princípio da legitimidade (Wood, 1991). Segundo Freeman (1984), e Ashley (2005), o mapeamento das partes interessadas é fundamental na definição da estratégia de RS, visto que é a partir dele que se estabelecem prioridades para o processo de diálogo.

Por outro, parece-nos ser uma estratégia potenciadora de aprendizagem para a empresa, na medida em que, ao obrigar a sistematizar a informação, possibilita a revisão de sucessos e fracassos e a consequente aprendizagem por meio da avaliação do “como” e do “porque” uma ação teve ou não sucesso. Induz ao processo de identificação de forças e fraquezas, de riscos e de oportunidades. Permite ainda identificar onde urge implementar melhorias, minorar fragilidades, onde e como potenciar as forças e aproveitar as oportunidades. Além da contribuição do GRI para a sistematização e comunicação da informação e para a aprendizagem resultante do processo, tratando-se de um padrão internacional, contribui ainda para o processo de *benchmarking* e para a disseminação de práticas e formas de relato dessas práticas, podendo ser considerado um potencial fomentador de aprendizagens colaborativas.

Finalmente, e como terceira estratégia de afirmação da RS desta empresa, salientamos a sua postura de organização em aprendizagem permanente, predisposta a “beber” da experiência de outras empresas e de outras organizações, mas também para crescer com a própria comunidade, demonstrando abertura para a aprendizagem decorrente da comunicação e da inter-relação.

A preocupação de, ao longo dos tempos, ter vindo a desenvolver, tanto no ambiente interno como no ambiente externo do empresa, políticas e práticas de RSE,

desenhando e implementando um modelo de gestão integrada dessas práticas (Neto & Froes, 1999) revela a consciência de que, dessa forma, pode contribuir para o bem-estar dos colaboradores e das comunidades, para o desenvolvimento económico, social e ambiental e para a promoção da cidadania.

Em síntese, e no que se refere às práticas internas e externas de RS, para a Delta Cafés o desenvolvimento destas políticas é, inequivocamente, um investimento, uma estratégia que procura garantir o desenvolvimento dos seus negócios. Os benefícios decorrentes desta maneira de pensar e de agir revelam-se na ampliação da imagem da empresa, na participação no mercado, na atração, motivação e retenção de colaboradores, no aumento das vendas, na diminuição dos custos, no fortalecimento da marca, em vantagem competitiva, boa reputação e atração de parceiros e consumidores. Mas é simultaneamente um investimento, uma estratégia na procura de contribuir para um bem mais amplo. O desenvolvimento das comunidades, o desenvolvimento da sociedade, o desenvolvimento da ciência e das tecnologias, a preservação ambiental, o respeito e compromisso face aos interesses e direitos das futuras gerações.

Neste ponto de conclusões, refletimos, finalmente, sobre o último objetivo específico que definimos, as representações da empresa relativamente aos impactos das práticas de responsabilidade social nas comunidades onde opera. Os resultados apurados, e oportunamente apresentados e analisados, mostram que a história da empresa está inequivocamente “entrelaçada” com a história de vida do seu fundador e associada a fatores de entre os quais destacamos: a vincada vocação empresarial que este, desde muito cedo, manifestou; o seu espírito visionário e empreendedor; a ética, alicerçada numa grande dedicação e gosto pelo trabalho, na determinação, na persistência, na firmeza de propósitos, na coerência, na energia e auto-motivação, no sentido de justiça e equilíbrio, na flexibilidade para enfrentar obstáculos inesperados, na crença no futuro e no respeito pela dignidade humana; finalmente, na atenção e no investimento a fatores de inovação.

Constatou-se um grande comprometimento da empresa em aliar os objetivos do negócio aos objetivos sociais, denotando uma grande preocupação com os impactos dos seus resultados e como os mesmos podem contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade e para a preservação ambiental. O ter estruturado um modelo de gestão especificamente para a Sustentabilidade, na qual se integra a RSE, modelo esse que tem vindo a ser objeto de melhorias contínuas ao longo dos anos, é demonstrativo do investimento que a empresa vem realizando. Este, tanto se verifica no aprimoramento das práticas empresariais e na construção de um modelo que se afigure com uma maior

consistência sistêmica, como na sustentabilidade empresarial, resultante do conceito de desenvolvimento sustentável (DS) emanado do conceito de responsabilidade social, e trazido para a prática de negócios por meio do modelo do *Triple Bottom Line* (Albert 1991), que inclui as dimensões econômicas, sociais e ambientais do desempenho empresarial.

Na Delta Cafés, o sentimento de cultura de empresa e o assumir dos seus valores por parte de todos os colaboradores, é um fator de relevante destaque. Quando os valores são partilhados por todos os membros da organização emerge um sentimento de propriedade em relação a eles, um envolvimento e compromisso genuínos, geradores de uma maior cumplicidade e um maior comprometimento na sua incorporação nas atitudes e práticas quotidianas. Tal compromisso tem evidentes impactos no processo de implementação dos Princípios Corporativos, processo esse que se amplia e se dissemina através das redes de relações comerciais e sociais que se estabelecem e desenvolvem ao longo de toda a cadeia de valor.

Tivemos como grande objetivo desta investigação conhecer as políticas e as práticas da Delta Cafés no âmbito da responsabilidade social. Com o estudo realizado é legítimo concluir que, nesta empresa, tanto no presente como ao longo dos 51 anos da sua existência, a política e as práticas de RS estiveram sempre presentes. O acompanhamento, retrospectivo, de projetos que gradualmente se consolidaram ou que deram origem a outros que servem necessidades emergentes no campo da RS, também tornam claro um posicionamento ético que tem acompanhado a história de vida desta organização empresarial. Esta constatação é tanto mais premente quanto se sabe que o posicionamento ético das empresas e as decisões que tomam podem colocar em conflito o lucro e as boas intenções, sobretudo em épocas de crise como a que vivemos. No nosso entender, é neste ponto que a consciência da RSE autêntica se revela, tanto nas decisões que envolvem a ética no dia-a-dia, quanto nas decisões estratégicas do rumo da empresa, e é também nestes momentos que se pode verificar a coerência entre o discurso e a prática.

A realização do presente estudo permite-nos compreender que a RSE não é apenas mais uma atividade “na” e “das” empresas, no seu ambiente interno ou externo; é um posicionamento de compromisso que está profundamente vincado à atitude e ao comportamento. A RSE constrói-se através parcerias produtivas, de redes de relacionamentos e de sinergias. Edificada nos grandes acordos internacionais para as práticas empresariais quotidianas, permite que se ganhe o “colorido local” e que as referências “conversem” com as condições específicas de cada empresa e com as necessidades dos seus *stakeholders* mais próximos ou distantes.

Conscientes das limitações do presente estudo, decorrentes de constrangimentos associados ao tempo disponível para realização do mesmo, mas também do facto de se tratar de um estudo de caso desenvolvido exclusivamente numa empresa e focalizado apenas na perspetiva que esta possui sobre as políticas e as práticas de RSE que implementa, pensamos ter contribuído, mesmo que de forma modesta, para uma melhor compreensão da problemática da RSE, assim como para o despertar do interesse de diversos segmentos da sociedade. Referimo-nos a empresas e empresários, no incentivo de definirem políticas e adotarem práticas que contribuam para o desenvolvimento da RS; entidades e organizações que desenvolvem atividade e promovem projetos e programas na área da RS, na perceção da relevância de sistematizarem, partilharem e divulgarem as suas práticas; instituições educativas, nomeadamente universidades e outras instituições de ensino superior, na inclusão da temática, de uma forma transversal, na abordagem dos currículos, mas também na inclusão da RS na própria vivência enquanto organização; estudantes e investigadores, no aprofundamento do presente estudo e no desenvolvimento de outros que o venham complementar e progressivamente atualizar; a sociedade em geral, na conscientização da responsabilidade que lhe cabe, enquanto consumidora e cidadã.

As propostas para futuras pesquisas sobre a temática decorrem, em parte, das considerações implícitas nos parágrafos anteriores. Assim, parece-nos pertinente apresentar, como sugestões para futuros estudos, a análise do tema na perspetiva dos *stakeholders* internos e externos das empresas (colaboradores clientes, fornecedores, etc.). Sugere-se, também, a realização de estudos sobre o papel que as escolas podem desenvolver na promoção da RSE, nomeadamente através da promoção do desenvolvimento dos valores, ética e educação para o consumo consciente. Outra pista de agenda futura de investigação poderia incidir sobre a visão que as universidades têm sobre a RSE e o papel que desenvolvem ou poderiam desenvolver na sua promoção.

Também o contributo que os *media* poderiam dar no desenvolvimento da RSE, se afigura como promissor como objeto de estudo. Neste contexto, sugeríamos a focalização nos órgãos de comunicação social locais e regionais, por nos parecer que a sua menor dimensão nas estruturas hierárquicas, bem como a proximidade na relação, viabilizariam um debate efetivo e uma reflexão conjunta, fomentando o envolvimento e a participação do público e das comunidades locais no desenvolvimento de iniciativas, criando, assim, condições para que os impactos se tornassem mais espetáveis.

Outra linha de investigação pertinente seria a relação que se estabelece entre as empresas com o terceiro setor, nomeadamente sobre as convergência e divergências de

perspetivas sobre a RSE, ou como essa relação pode provocar, mutuamente, aprendizagens e potenciação de competências.

Por fim, e talvez a proposta mais provocatória na medida em que a presente investigação foi realizado no âmbito de um Mestrado em Educação Social, sugeríamos, como eventual tema de estudo, o contributo dos Educadores Sociais no desenvolvimento da RSE. A formação que possuem confere-lhes informação referente aos direitos humanos e sociais, e as competências que adquirem habilitam-nos para a conceção, implementação e desenvolvimento de projetos e programas no campo da educação e intervenção social e para a articulação de redes e parcerias. Face a este perfil de competências, parece-nos que se revestiria de todo o sentido o desenvolvimento de estudos que incidissem sobre a pertinência de criar, nas empresas e nas Associações Empresariais, espaços de exercício profissional para os Educadores Sociais.

BIBLIOGRAFIA

- Achbar, M., Abbot, J. & Baken, J. (2002). *The Corporation*. Documentário apresentado na HBO. Acedido em 2 de julho de 2012, em http://youtu.be/Zx0f_8FKMrY.
- Albert, M. (1991). *Capitalism contre Capitalism*. Paris: Seuil.
- Almeida, F. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Principia.
- Alves, E. (2003). Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. *Revista de Administração*. São Paulo. 38(1), 37-45. Acedido em 11 de maio de 2012, em www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3801037.pdf.
- Anderson, S., & Cavanagh, J. (2000). *Top 200: the rise of corporate global power*. Washington, DC: Institute for Policy Studies. Acedido em 16 de outubro de 2011, em http://www.ips-dc.org/reports/top_200_the_rise_of_corporate_global_power.
- ANDI - Agência de Notícias dos Direitos da Infância; Instituto *ETHOS*. (2006). *Empresas e Imprensa: Pauta de Responsabilidade – uma análise da cobertura jornalística sobre RSE*. São Paulo. Instituto Ethos. Acedido em 14 de setembro de 2011, em http://www.andi.org.br/_pdfs/ethos_empresas_imprensa.pdf.
- Antunes, L. (2011). *Para que Serve a Casca de Banana*. Bnomics.
- Ashley, P. (2005). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. (2.^a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Ballan, N., & Loureiro, R. (2010). As Motivações da SDC – Convicções, Contextos e Activismos. *Projecto de Reflexão Investigação e Debate – O Papel das Empresas na Sociedade*. Acedido em 10 de dezembro de 2011, em http://www.sairdacasca.com/pdfs/papel_das_Empresss_na_Sociedade.pdf.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, A. (2005). *O projeto de pesquisa em história: da recolha do tema ao quadro teórico*. Petrópolis: Vozes.
- Bedin, G. (1997). Estado, cidadania e globalização do mundo: algumas reflexões e possíveis desdobramentos. In Odete, O. (coord.). *Relações internacionais e globalização: grandes desafios*. Rio Grande do Sul: Edições Unijuí.
- Bernoux, P. (2002). *A Sociologia das Empresas*. Porto: Rés-Editora.
- Bissio, R. (2007). *Por um novo Contrato Social Global*. Acedido em 20 de maio de 2011, em http://www.socialwatch.org/sites/default/files/pdf/en/apresentacao2007_bra.pdf.

- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bulgarelli, W. (1980). *Sociedades, Empresa e Estabelecimento*. São Paulo: Atlas.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*. 38,(3) Acedido em 20 de outubro de 2011, em http://uga.academia.edu/httpwwwterryyugaeduprofilespersonid443/Papers/398629/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct.
- Cohen, L., & Manion, L. (1990). *Métodos de Investigaçao Educativa*. Madrid: Editorial la Muralla.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. COM 366. Bruxelas: Comissão Europeia. Acedido em 25 de novembro de 2010, em http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf.
- Comissão Europeia (2001). *Responsabilidade Social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Bruxelas: Comissão Europeia. Acedido em 10 de dezembro de 2010, em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PT:PDF>.
- Comissão das Comunidades Europeias (2002). *Responsabilidade Social das Empresas: Um Contributo das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável*. COM 347 final. Bruxelas: Comissão Europeia. Acedido em 3 de dezembro de 2010, em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:PT:PDF>.
- Comissão Europeia – Direcção Geral Empresa (2004). *Espírito Empresarial Responsável: um conjunto de casos de boas práticas de pequenas e médias empresas na Europa*. Bruxelas: Comissão Europeia. Acedido em 3 de dezembro de 2010, em <http://eur-lex.europa.eu/.int/comm/entreprise/csr/index.htm>.
- Comissão das Comunidades Europeias (2006). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu e ao Comité Económico e Social Europeu. *Implementação da parceria para o Crescimento e o Emprego: Tornar a Europa um Polo de Excelência em Termos de Responsabilidade Social das Empresas*. COM 136 final . Bruxelas: Comissão Europeia. Acedido em 22 de junho de 2012, em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:PT:PDF>.
- Comissão Europeia – Direcção Geral Empresa (s.d.). *Um Guia para comunicar com eficácia – Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas: Comissão Europeia . Acedido em 3 de maio de 2012, em http://eur-lex.europa.eu/.int/comm/entreprise/csr/campaign/documentation/index_pt.htm.
- Comissão Europeia – Direcção Geral Empresa (s.d.). *Introdução à Responsabilidade Social das Pequenas e Médias Empresas – Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas: Comissão Europeia. Acedido em março de 2012, em http://eur-lex.europa.eu/.int/comm/entreprise/csr/campaign/documentation/index_pt.htm.

- Comissão Europeia – Direcção Geral Empresa (s.d.). *Responsabilidade social das empresas – casos práticos..* Bruxelas: Comissão Europeia. Acedido 1 de abril de 2012, em http://eur-lex.europa.eu/.int/comm/entreprise/csr/campaign/documentation/index_pt.htm.
- Comparato, F. (1983). *A Reforma da Empresa*. São Paulo: Saraiva.
- Coutinho, C., & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221-244.
- Delta Cafés. (2002). *Relatório de Sustentabilidade 2002*. Campo Maior: Delta Cafés. Acedido em 2 de dezembro de 2012, em http://www.delta-cafes.pt/DeltaFiles/content/201201/luqhtxbn.fzo_3917183d_contentfile.pdf.
- Delta Cafés. (2003). *Relatório de Sustentabilidade 2003*. Campo Maior: Delta Cafés. Acedido em 2 de dezembro de em http://www.delta-cafes.pt/DeltaFiles/content/201201/dr200woe.ldd_32382635_contentfile.pdf.
- Delta Cafés. (2007). *Relatório de Sustentabilidade 2007*. Campo Maior: Delta Cafés. Acedido em 1 de dezembro de 2011, em http://www.delta-cafes.pt/DeltaFiles/content/201201/4u2pgizk.j3v_4aa2c72e_contentfile.pdf.
- Delta Cafés. (2009). *Relatório de Sustentabilidade 2009*. Campo Maior: Delta Cafés. Acedido em 1 de dezembro de 2011, em http://www.delta-cafes.pt/DeltaFiles/content/201201/mad0a4bj.gb0_cca95cc8_contentfile.pdf.
- Delta Cafés. (2009a). *Princípios Orientadores para o Desenvolvimento do Negócio*. Documento policopiado
- Delta Cafés. (2010). *Manual de Acolhimento*. Documento policopiado.
- Delta Cafés. (s.d.). *Manual Corporativo – Princípios de Liderança*. Campo Maior: Delta Cafés. Acedido em 18 de março de 2012, em http://www.delta-cafes.pt/DeltaFiles/content/201206/mwrzgs4s.hzr_449f0b99_contentfile.pdf.
- Dolan, S., & Garcia, S. (2006). *Gestão Por Valores*. Porto: BioRumo.
- Domingues, I., & Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade Social Organizacional – Desenvolvimento e Sustentabilidade*. Vila Nova de Famalicão: Edições Húmus.
- Donaire, P. (1999). *Gestão Ambiental na Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Dooley, L. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 335-354.
- Dreosvg, J. (2009). *Triple Bottom Line Reporting*. Acedido em 21 de julho de 2012, em <http://water.unsw.edu.au/site/research/sustainability-assessment/triple-bottom-line-reposting/>.

- Duarte, G. (1986). *Responsabilidade Social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos: Fundação Assistencial Brahma.
- Félix, A. (2010). Prefácio. In F. Almeida, *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Princípia Editora, Lda.
- Fernandes, L. (2003). Um Diário de campo nos territórios psicotrópicos: as facetas da escrita etnográfica. In T. Caria (Ed.), *Experiência etnográfica em ciências sociais* (pp. 23-40). Porto: Edições Afrontamento.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*. (2.^a ed). Porto Alegre: Bookman.
- Fragoso, A. (2004). El estudio de casos en la investigación de educación de personas adultas. In E. Lucio-Villegas (ed), *Investigación y Práctica en la Educación de Personas Adultas* (pp: 41-60). Valencia: Nau Llibres.
- Freire, R., & Souza, M. (2010). *Responsabilidade Social Corporativa: Um enfoque a partir dos principais modelos teóricos*. Acedido em 30 de dezembro de 2011, em <http://www.excelenciaengestao.org>.
- Freire, R., Souza, M. & Ferreira, E. (s.d.). *Responsabilidade Social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais*. Acedido em 25 de janeiro de 2012, em http://www.aedb.br/seget/artigos08/257_257_RSC_-_evolucao_historica_dos_modelos.pdf.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase. *The New York Times Magazine*, 13. Acedido em 18 de dezembro de 2011 em <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
- Fundação para o Prémio Nacional de Qualidade (2005). *Crítérios de Excelência: O estado da arte para a gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade*. São Paulo. Acedido em 30 de janeiro de 2012, em http://geocities.ws/admqualidade/CE_2005.pdf.
- Gago, C., Cardoso, E., Campos, J., Vicente, L. & Santos, M. (2005). *A Responsabilidade Social das Empresas portuguesas – 25 casos de referência*. Lisboa: AIP.
- Garcia, J., & Nabeiro, R. (2009). *10 Passos para Chegar ao Topo - Todo o empreendedor tem o seu Everest*. Alfragide: Caderno.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-57. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Geva, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research and practice. *Business and Society Review*, 113(1), 1-41.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2005). *Inquérito – Teoria e Prática*. (4.^a ed). Oeiras:Celta.

- Instituto ETHOS. (2004). *Indicadores Ethos Aplicados aos Princípios do Pacto Global*. São Paulo: Instituto ETHOS. Acedido em 11 de janeiro de 2012 em http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Ind_EthosGlobal_PORT.pdf.
- Jones, M. (1996). Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse. *Business and Society*, 35 (1), 7-41.
- Ketele, J., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados: fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Portugal: Instituto Piaget.
- Kotler, P. (1997). Competitividade e Caráter Cívico. In Hesselbein, F. *et al.* (eds), Peter F. Drucker Foundation (org.). *A organização do futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã.*, Edições Futura.
- Kreitlon, P., & Quintella, R. (2001). Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com os stakeholders. In *Actas do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. (pp.1-15). Rio de Janeiro: ANPAD. Acedido em 8 de abril de 2011, em <http://www.anpad.org.br/publicacoes.php>.
- Kreitlon, M. (2008). *O Discurso da responsabilidade social, ou a lógica e a retórica da legitimação: um olhar sobre o campo do petróleo* (Tese de doutoramento). Brasil: Universidade Federal da Bahia. Acedido em 10 de março de 2012, em http://www.biblioteca.digital.ufba.br/tde_arquivos/10/TDE-2009-01-29T111252z914/Publico/Tese%20de%20Maria%20Priscila%20Kreitlonseg.pdf.
- Kwasnicka, E. (1995). *Introdução à administração*. (3.^a ed.) São Paulo: Atlas.
- Lastres, H., & Albagli, S. (1999). Chaves para o Terceiro Milénio na Era do Conhecimento. In Lastres, H., & Albagli, S. (Org.) *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Campus. Acedido em 9 de janeiro de 2012, em http://www.liinc.ufjf.br/pt/attachments/055_saritalivro.pdf.
- Leal, A., Caetano, J., Brandão, N., Duarte, S., & Gouveia, T. (2001). *Responsabilidade Social em Portugal*. Bnomics.
- Lopes, A. (2002). Globalização e Desenvolvimento Regional. In *Revista Gestão e Desenvolvimento*. 11, 9-25.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. (2.^a Ed). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: an expended sourcebook*. London: Sage Publications.
- Monaghan, P., Sabater, C., & Weiser, J. (2003). *Business and economic development: the impact of corporate responsibility standards and practices*. Acedido em 25 de novembro de 2011, em www.accaglobal.com/pdfs/environment/newsletter/060303_bus_ed.pdf. 2003.

- Montana, P., & Charnov, B. (1999). *Administração*, São Paulo: Saraiva.
- Monteiro, M. (2005). A Responsabilidade Social das Empresas (RSE). In *Cadernos do Mercado de Valores Imobiliários*. 21, 65-70.
- Moraes, R. (1999). *Análise de Conteúdo*. Acedido em 25 de Junho de 2012, em http://cliente.argo.com.br/mgos/analise_de_conteudo_moraes.html.
- Nabeirogest, SGPS, SA. (2010). *Revista Delta Magazine*. 45/45. Campo Maior
- Nabeirogest, SGPS, SA. (2011). *Revista Delta Magazine*. 46 Campo Maior
- Nabeirogest, SGPS, SA. (2011a). *Revista Delta Magazine*. 47. . Campo Maior
- Nabeirogest, SGPS, SA. (2011b). *Revista Delta Magazine*. 48. Campo Maior
- Nabeirogest, SGPS, SA. (2011c). *Revista Delta Magazine*. 49. Campo Maior
- Nabeirogest, SGPS, SA. (2012). *Revista Delta Magazine*. 50. Campo Maior
- Neto, F.; & Froes, C. (1999). *Responsabilidade Social e cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Neto, F., & Froes, C. (2004). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. (2.^a ed.) Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Paoli, M. (2002). Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. IN Boaventura, S. (org) (2002). *Democratizar a Democracia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Patton, M. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Pereira, W., & Filho, C. (2006). Investigação sobre as semelhanças entre modelos de responsabilidade social corporativa. IN *Anais do XXX Encontro Nacional da ANPAD*. pp.1-16. Salvador:ANPAD. Acedido em 11 de fevereiro de 2012, em <http://www.revistargsa.org/ojs/index.php/rgsa/article/view/12/2> .
- Pessoa, A. (s.d). *Ética e Responsabilidade Social*. Acedido em 17 de março de 2012, em <http://pt.scribd.com/doc/33871588/Etica-e-Responsabilidade-Social>>.
- Pinto, G. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal*, Lisboa:CECOA.
- Ponte, J. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. *Bolema*. 25, 105-132.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (2.^a Ed.). Lisboa: Gradiva.

- Raybaut, P., Poirier, J., & Valladon, S. (1995). *Histórias de Vida – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta.
- Rego, A., Moreira, J., & Sarrico, C., (2003). “*Gestão Ética e Socialmente Responsável: um Estudo da Situação Portuguesa*”. Cascais: Principia.
- Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H., & Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática*. Lisboa: Editora RH.
- Reis, C., & Medeiros, L. (2007). *Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social: Meios Propulsores do Desenvolvimento Econômico e Social*. São Paulo: Atlas.
- Reis, T. (2002). *O Homem. Uma Obra - A de Rui Nabeiro*. Porto: Edições ASA
- Rodrigues, J. (Org.). (2011). *Grupo Nabeiro - Gestão Sustentada e Sucesso Empresarial*. Bnomics.
- Rodrigues, M. (2006). *Metodologia da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.
- Rodríguez, G., Flores, J., & Jiménez, E. (1999). *Metodologia de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- RTP Internacional (2012) *Best of Portugal – Delta Cafés*. Acedido em 3 de fevereiro de 2012 , em <http://www.youtube.com/watch?v=E72f0Vkg5N4>.
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. (2006). *Responsabilidade Social nas PME*. Lisboa: RHeditora.
- Souza, D. (2001). Comunicação organizacional e responsabilidade social corporativa: a construção dos conceitos. IN *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Belo Horizonte: Sociedade Brasileira de Estudos interdisciplinares de Comunicação. Acedido em 21 de maio de 2012, em http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/4586/1/NP5SOUZA_DANI A.pdf.
- Srouf, R. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas Empresas*. Rio de Janeiro: Edições Campus.
- Srouf, R. (2000). *Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Edições Campus.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. CA: Sage Publications.
- Stake, R. (1999). *Investigación con Estudio de Casos*. Madrid: Morata.
- Stoner, J., & Freeman, R. (1985). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Tenório, F. (2006). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. (2.ª Ed.) Rio de Janeiro: FGV.

- Tuckman, B. (2002). *Manual de Investigação em Educação*. (2.^a Ed.), Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vala, J. (1986). Análise de Conteúdo. IN Silva, A. & Pinto, J. (Orgs). *Metodologia das Ciências Sociais*. 101-128. Porto. Edições Afrontamento.
- Vásquez, J., & Angulo, F. (2003). *Introducción a los Estudios de Casos. Los primeros contactos com la investigación etnográfica*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Victoria, C., Knauth, D., & Hassen, M. (2000). *Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema*. Porto Alegre: Tomo Editorial.
- Vieira, L. (1998). *Cidadania e Globalização*. (2.^a Ed). Rio de Janeiro: Record.
- Vieira, R. (1998). Etnografia e histórias de vida na compreensão do pensamento dos professores. IN Esteves, A. & Azevedo, J. (Eds). *Metodologias qualitativas para ciências sociais*. pp.49-61. Porto: Instituto de Sociologia.
- Yin, R. (1993). *Applications of study research*. CA. Sage Publishing.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zanca, J., Araujo, F., Quelhas, O., & Costa, H. (2008). *Responsabilidade Social Corporativa e Comportamento Organizacional: Um Paralelo de evolução*. Acedido em 26 de julho de 2012, em http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0060_0450.pdf

Sites Consultados

AA - *Accountability* - <http://www.accountability.org>

ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores – www.acege.pt

AEP – Associação Empresarial de Portugal - www.aeportugal.pt/

AICEP – Associação para o Investimento e Comércio de Portugal - www.portugalglobal.pt/

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial – www.apee.pt

BSDC Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável - www.bcsdportugal.pt

BSR – *Business for Social Responsibility* - <http://www.bsr.org/>

BVS - Bolsa de Valores Sociais - www.bvs.org.pt/

CE – Conselho Europeu - www.european-council.europa.eu/home-page.aspx?lang=pt

CEAN - Centro Educativo Alice Nabeiro - centroeducativoalicenabeiro.org/

CED – *Committee for Economic Developmet* - www.uac.org/ced-committee

CESE - Comité Económico e Social Europeu - www.eesc.europa.eu/?i=portal.pt.home

COM – Comissão Europeia - ec.europa.eu/index_pt.htm

CSR Europe – *Corporate Social Responsibility Europe* - www.csreurope.org/

Delta Cafés - www.deltacafes.pt

EBNSC - *European Business Network for Social Cohesion* - http://www.csrhellas.org/csr_last2/portal/en.php

ETHOS - Instituto *Ethos* - Empresas e Responsabilidade Social - www.ethos.org.br/

Fórum Mundial - <http://www.forumdesustentabilidade.com.br/>

FPNQ – Fundação Prémio Nacional de Qualidade – <http://www.fnq.org.br/>

GCNP - Global *Compact Network* Portugal - <https://globalcompact.com.pt>

GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial - <http://www.grace.pt>

GRI - *Global Reporting Initiative* - <https://www.globalreporting.org/>

IPCG – Instituto Português de *Corporate Governance* – www.cgov.pt

ISEA – *Institute of Social and Ethical Accountability* - <http://www.corporate-eye.com/blog/2008/05/institute-of-social-and-ethical-accountability-aa1000-series-a-brief-overview/>

Jornal O Sol - http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content_id=54202

OCDE - *Organisation for Economic Co-operation and Development* - www.oecd.org/

OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento – www.oikos.pt

OIT – Organização Internacional do Trabalho – www.oit.org

ONU – Organização das Nações Unidas - www.un.org/

PE - Parlamento Europeu - www.europarl.europa.eu/news/pt

RPGC - Rede Portuguesa *Global Compact* – <https://globalcompact.com.pt>

RSE Portugal – Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas – www.rseportugal.org

RSOpt – Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações - www.rsopt.com/

SAI – *Social Accountability Internacional SA8000* - www.sa-intl.org/sa8000

SDC - Sair da Casca - Consultoria em Desenvolvimento Sustentável - www.sairdacasca.pt

UE – União Europeia - europa.eu/index_pt.htm

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - www.unesco.org/

UNICEF – *United Nations Children's Fund* - www.unicef.org/

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development* - www.wbcsd.org/

Legislação Consultada

Lei n.º 141/1985 de 14 de novembro.

Lei n.º 35/2004 de 29 de julho.

Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro.

Lei n.º 7/2009, de 1 de fevereiro.