

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

“SHARED VALUE”
RESPONSABILIDADE SOCIAL E
GESTÃO ESTRATÉGICA DA
EMPRESA DELTA CAFÉS

Filipe Miguel Balsinhas Rodrigues

Lisboa, Julho de 2020

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

“SHARED VALUE”
RESPONSABILIDADE SOCIAL E
GESTÃO ESTRATÉGICA DA
EMPRESA DELTA CAFÉS

Filipe Miguel Balsinhas Rodrigues

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Fernando Miguel dos Santos Henriques Seabra, Professor Adjunto.

Constituição do Júri:

Presidente - Prof.^a Doutora Maria do Rosário Justino
Arguente – Prof. Doutor Jorge Rodrigues
Vogal – Prof. Doutor Fernando Seabra

Lisboa, Julho de 2020

Agradecimentos

Esta dissertação contou com vários contributos para a sua conclusão. Desta forma, quero expressar os meus agradecimentos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Miguel dos Santos Henriques Seabra, pela disponibilidade, paciência, compreensão ao longo dos bons e maus momentos sucedidos aquando a realização deste trabalho.

À empresa Delta Cafés, nomeadamente à Dra. Dionísia Gomes, ao Dr. Miguel Ribeirinho e à Dra. Maria João Cunha pela disponibilidade e por terem sido prestáveis no fornecimento de informações precisa para a realização da presente dissertação.

Um agradecimento especial ao Sr. Comendador Rui Manuel Nabeiro por ter dado abertura a este estudo.

Por último, mas não menos importante, quero dedicar este trabalho à toda a minha família, em especial, aos meus pais e irmão por terem acreditado em mim e nunca me terem deixado desistir. E à Eliana pelo apoio incansável e palavras de ânimo que me ajudaram na concretização da presente dissertação, como ao longo de todos os anos de curso.

Um obrigado a todos!

Resumo

A presente dissertação é realizada no âmbito do curso de Mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – ISCAL.

O presente estudo tem com objetivo principal verificar se a empresa Delta Cafés gera e partilha valor com a sua comunidade e perceber o processo para partilhar esse valor. Para tal, foi realizado um estudo em torno da Associação Coração Delta e dos projetos e programas criados pela empresa.

Recorreu-se ao método do estudo de caso, tendo sido realizada uma entrevista aos responsáveis pelo Coração Delta, pela empresa e pelo domínio das certificações. No que respeita à Delta Cafés, ao nível da criação de valor partilhado, a empresa demonstra preocupação com a comunidade onde esta inserida, tendo vários projetos e parcerias com principal foco na ajuda à comunidade e aos cidadãos nela presente.

Conclui-se que há criação de valor tanto para a empresa como para a comunidade.

Palavras-chave: Criação de valor, Responsabilidade Social, Sustentabilidade, Estratégia.

Abstract

This dissertation is conducted within the Master of Management and Business Control course of the Lisbon Institute of Accounting and Administration - ISCAL.

The present study has as main objective to verify if Delta Cafés company generates and shares value with its community and to understand the process to share that value. To this end, a study was conducted around the Delta Heart Association and the projects and programs created by the company.

The case study method was used and an interview was conducted with those responsible for Delta Heart, the company and the domain of certifications. With regard to Delta Cafés, in terms of shared value creation, the company is concerned about the community in which it operates, having several projects and partnerships with the main focus on helping the community and its citizens.

It is concluded that there is value creation for both the company and the community.

Key words: Value Creation, Social Responsibility, Sustainability, Strategy.

Índice

Agradecimentos	IV
Resumo	V
Abstract.....	VI
Índice de Quadros	X
Índice de figuras.....	XI
Lista de siglas e abreviaturas	XII
1. Introdução.....	1
1.1. Objetivos	1
1.2. Estrutura	3
2. Enquadramento Teórico	4
2.1. Estratégia.....	4
2.2. Gestão Estratégica.....	5
2.3. Responsabilidade Social.....	7
2.3.1. Evolução do conceito	7
2.3.2. Responsabilidade social Versus Filantropia	11
2.3.3. Abordagens de responsabilidade social empresarial	12
2.3.3.1. Modelo tridimensional de Carroll.....	12
2.3.3.2. Modelo do desempenho social empresarial de Wood	14
2.3.4. Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.....	16
2.3.5. Norma ISO 26000 – Norma Guia sobre responsabilidade social.....	18
2.3.6. Responsabilidade social empresarial na União Europeia	19
2.3.7. Dimensões da responsabilidade social empresarial.....	21
2.3.7.1. Dimensão interna	22
2.3.7.2. Dimensão Externa.....	24
2.3.8. Global Compact.....	26

2.4. Shared Value	27
2.4.1. Definição de Shared Value	28
2.4.2. Formas de criação de valor partilhado.....	29
2.4.2.1. Reavaliação de produtos e mercados	30
2.4.2.2. Redefinição da produtividade na cadeia de valor	30
2.4.2.3. Criação de grupos locais de apoio à empresa (cluster).....	31
2.4.3. Diferenças entre Responsabilidade social empresarial e Creating Shared Value (CSV).	31
2.5. Apresentação da empresa - Delta Cafés.....	32
2.5.1. Identificação da empresa	32
2.5.1.1. Missão, Valores e Princípios orientadores de negócios.....	33
2.5.2. História	33
2.5.3. Organograma do grupo.....	35
3. Metodologia.....	37
3.1. Participação em evento sobre Global Compact e sustentabilidade.....	37
3.2. Processo de identificação dos amostrados	37
3.3. Abordagem e objetivos	37
3.4. Técnicas de recolha de dados	38
3.5. Procedimentos técnicos.....	38
3.6. Procedimento de recolha de dados	40
3.7. Técnicas de análise de dados.....	40
4.Resultados.....	41
4.1. Empresa Delta Cafés	41
4.2. Associação de Solidariedade Coração Delta.....	44
4.3. Centro Educativo Alice Nabeiro	48
5.Discussão dos Resultados	51
6.Conclusões	58

6.1. Considerações finais.....	58
6.2. Limitações ao estudo.....	60
6.3. Investigação futura	61
Referências bibliográficas.....	62
Apêndices.....	66
Anexos	90

Índice de Quadros

Quadro 2.1: Definições de estratégia em contextos organizacionais.....	5
Quadro 2.2: Princípios da responsabilidade social.	15
Quadro 2.3: Diferenças entre CRR e CSV	32
Quadro 3.1: Pontos fortes e fracos da documentação e das entrevistas.....	39

Índice de figuras

Figura 1.1: Problemática do estudo.	2
Figura 2.1: Elementos básicos do ciclo dinâmico da gestão estratégicas.	6
Figura 2.2: Evolução do conceito de responsabilidade social.	8
Figura 2.3: Pirâmide da RSE.	14
Figura 2.4: Os três pilares do desenvolvimento sustentável.	17
Figura 2.5: Dimensão interna e externa da RSE.	22
Figura 2.6: Organograma do Grupo Delta Cafés.	36
Figura 4.1: Universo Delta.	50

Lista de siglas e abreviaturas

APEE	Associação Portuguesa de Ética Empresarial
BCSD	Concelho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
CEAN	Centro Educativo Alice Nabeiro
CEO	Diretor Executivo
CMMAD	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNUMAH	Conferencia das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano
COM	Comissão Europeia
CSR	Corporate Social Responsibility
CSV	Creating Shared Value
EMAS	Environmental Management Audit Schene
EUA	Estados Unidos da América
FSC	Forest Stewarship Council
FSSC	Food Safety System Certification
GRACE	Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISO	International Standards Organization
LDA	Limitada
ONU	Organização das Nações Unidas
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SA	Sociedade Anónima
SAP	Software
SGPS	Sociedade Gestora de Participações Sociais

1. Introdução

No contexto de globalização e de uma grande competitividade no qual as empresas estão inseridas, torna-se cada vez mais necessário às empresas realizarem estratégias de negócios para se manterem atuantes num mercado altamente mutável. Assim, a estratégia é um assunto amplamente discutido, sendo importante para a criação e manutenção da competitividade de uma empresa e extremamente significativo para o seu desempenho.

A iniciativa de escolher a empresa Delta Cafés, empresa portuguesa de comercialização e fabricação de café, deu-se pelo facto de ser uma grande empresa familiar portuguesa cujo fundador, Comendador Rui Nabeiro, ser visto como uma referência a nível nacional. Além disso, a empresa em questão é reconhecida como uma empresa inovadora e sustentável e de ser líder de mercado do café em Portugal. Por outro lado, a empresa Delta Cafés teve várias distinções sendo que foi pelo 2.º ano consecutivo, a marca com melhor reputação no nosso país segundo o estudo Global RepScore Pulse e marca preferida dos consumidores pelo 18.º ano consecutivo. Para além desses reconhecimentos, o fundador da empresa, o Comendador Rui Nabeiro foi considerado pela 7.ª vez personalidade de confiança na categoria empresarial pelo estudo das Seleções do Reader's Digest e de ser considerado o CEO com melhor reputação em Portugal, de acordo com o estudo promovido pela Gfk Metris e divulgado pela Revista Exame¹.

Deste modo, surgiu o interesse de estudar a empresa Delta Cafés, não só pelos prémios alcançados, mas também para perceber o papel que ela tem na comunidade. Portanto, pretende-se abordar o papel da empresa em gerar e criar valor para a comunidade e nesse sentido a importância na sociedade em ser uma empresa de sucesso.

1.1. Objetivos

O presente estudo tem como objetivo responder à seguinte questão global de investigação:

A empresa Delta Cafés partilha valor com a sua comunidade de forma a que se assuma como um fator de desenvolvimento económico, social e ambiental da sua comunidade e partes interessadas?

¹ A informação foi retirada do relatório de sustentabilidade de 2014 disponível em https://www.deltacafes.pt/DeltaFiles/content/201602/fkkqakdc.5mh_df55f26e_contentfile.pdf empresa Delta Cafés.

Com base na questão de investigação e a fim de obter as respostas às questões formuladas, foi elaborada a problemática do estudo, como mostra a Figura 1.1.

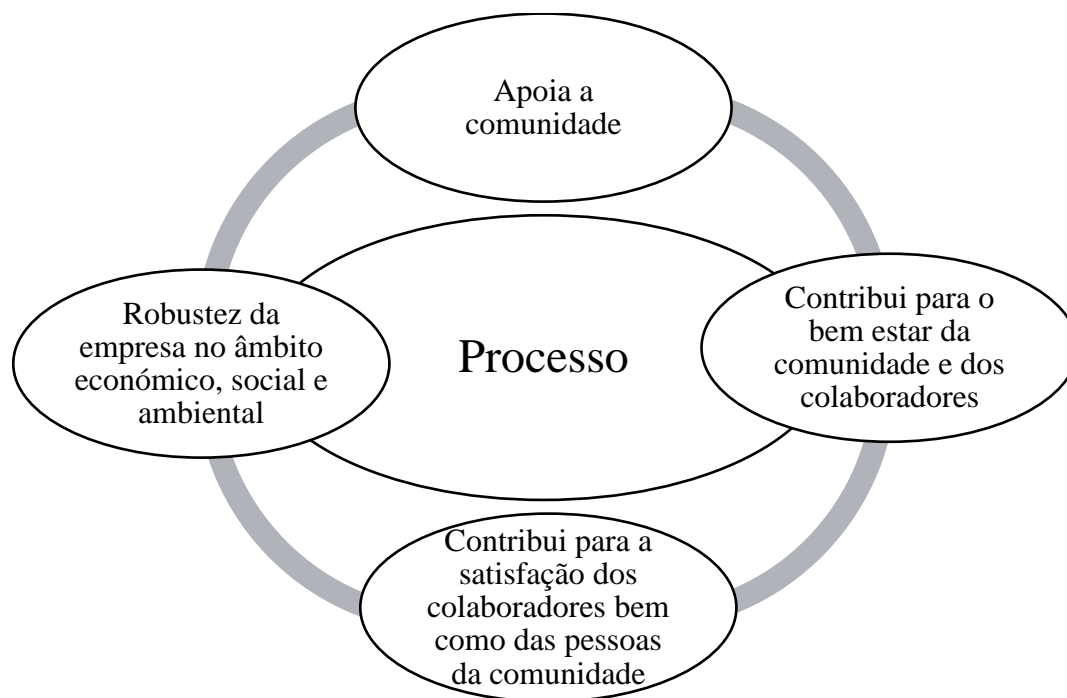


Figura 1.1: Problemática do estudo.

Fonte: Elaboração Própria.

Como ilustrado no esquema acima apresentado, definiram-se quatro objetivos específicos:

- Verificar a influência concreta que a empresa Delta Cafés tem no apoio à comunidade;
- Verificar o processo gerador de bem-estar e apoio à comunidade;
- Verificar se o apoio da Delta Cafés à comunidade gera satisfação dos seus colaboradores e da comunidade;
- Verificar o quanto este apoio contribui para o fortalecimento da empresa.

Na sequência destes objetivos específicos, colocam-se três questões de investigação:

Q1: O apoio à comunidade é uma preocupação prioritária para a empresa Delta Cafés?

Q2: Quais as metodologias que a empresa adota para apoiar a comunidade paralelamente à criação de valor financeiro?

Q3: A distribuição de valor à comunidade dá mais robustez à empresa?

1.2. Estrutura

A presente investigação encontra-se estruturada em seis capítulos nomeadamente, introdução, enquadramento teórico, metodologia, resultados e a sua discussão sendo, posteriormente, apresentadas as conclusões finais da investigação.

O primeiro capítulo é formado por uma parte introdutória, no qual pretende-se demonstrar o porquê da escolha ter recaído sobre a empresa Delta Cafés. Apresentam-se também, os objetivos da investigação e a problemática de estudo que servirão de base ao estudo a desenvolver e que posteriormente originará a discussão dos resultados.

No que respeita ao segundo capítulo, de carácter teórico, apresenta-se o enquadramento teórico reunindo-se, para tal, estudos de natureza empírica e teórica sobre a temática da gestão estratégica, da Responsabilidade Social e Empresarial e do conceito de *shared value*.

O terceiro capítulo, referente a metodologia, expõe a estratégia de investigação seguida neste estudo, explicitando o contexto de recolha de dados, o processo de identificação dos entrevistados, as técnicas de recolha de dados utilizadas, bem como o procedimento para essa recolha e as técnicas de análise desses mesmos dados.

O quarto capítulo diz respeito aos resultados, onde se apresentam os resultados que se obtiveram através da análise dos dados recolhidos. São analisados os resultados obtidos nas entrevistas e posteriormente, no capítulo cinco é efetuada uma discussão desses resultados, onde se procede às respostas das questões de investigação.

Por último, no capítulo seis, enunciam-se as conclusões desta investigação. Posteriormente, serão apresentadas as limitações deste estudo, bem como algumas recomendações para investigações futuras.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Estratégia

A estratégia numa organização é uma componente fundamental e em constante mudança, porque as condições da empresa, os mercados, a concorrência, as preferências do consumidor, estão em constante evolução e caso a estratégia da empresa se mantenha fixa ao longo do tempo, a empresa poderá não corresponder às expectativas da comunidade e ficar estagnada no seu desenvolvimento. Tendo em conta esta linha de pensamento e indo ao encontro de Carvalho e Filipe (2014), a estratégia deve ser o domínio da gestão que transmite ao gestor diversos conhecimentos práticos para que o mesmo consiga assegurar às empresas a sobrevivência num ambiente sustentado e de competição.

A evolução constante da sociedade e do meio ambiente faz com que as empresas reformulem a sua estratégia de mercado e o modo como geram os seus produtos e serviços, para que consigam acompanhar esse progresso e permaneçam inseridas na sociedade. A estratégia, de acordo com Chandler (1962, p. 13), é a “determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e a afetação de recursos para atingir esses objetivos²”.

No artigo *What’s strategy?*, Porter (1996, p. 10), evidencia que

[e]stratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes das concorrentes³.

Porter (1996), realça a importância que a estratégia tem para a empresa. Se escolhida de forma correta vai proporcionar à empresa mais hipóteses de se destacar e de sobressair em relação às demais empresas que vivam paradas no tempo e cuja a estratégia seja incompatível com as constantes mudanças do mundo empresarial. Devido à característica volátil que a sociedade e os mercados sofrem com o decorrer do tempo, levou a que vários autores tenham

² Tradução livre do autor. No original: “*Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*” (Chandler, 1962, p. 13).

³ Tradução livre do autor. No original: “*Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. If there were only one ideal position, there would be no need for strategy. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals*” (Porter, 1996, p. 10).

acompanhado esse avanço e tenham adaptado o conceito de estratégia como se pode observar no Quadro 2.1.

Quadro 2.1: Definições de estratégia em contextos organizacionais.

Mintzberg (1967)	É o conjunto de decisões tomadas por uma empresa em constante evolução com o processo de aprendizagem do seu gestor.
Steiner & Miner (1977)	É a formação de um conjunto de ideias, baseado na missão, visão e princípios de negócio, de modo a que se consiga atingir os objetivos organizacionais.
Porter (1981)	É a escolha da empresa quanto às principais variáveis de decisão, tais como preço, promoção, quantidade e qualidade.
Ansoff & McDonell (1990)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisões, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização.
Mintzberg & Quinn (1991)	É um plano de negócio que incorpora objetivos, princípios e ações contínuas de uma organização.
Porter (1996)	Desenvolvimento de diferentes atividades das exercidas pelos concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da empresa sobre como competir com o sucesso, considerando que o desempenho da organização influencia a sua estratégia.

Fonte: Adaptado de Mainardes, *et al.* (2011).

Tendo em consideração o Quadro 2.1 acima, constata-se que o conceito de estratégia ao longo dos anos sofreu, ao longo dos anos, várias adaptações por parte de vários autores. Isto demonstra que é de extrema importância a estratégia de uma empresa estar bem definida e em consonância com os objetivos da organização e do ambiente externo, uma vez que o modo como uma empresa atua no mercado depende da sua estratégia.

2.2. Gestão Estratégica

O processo de gestão estratégica é determinado por Serra, Ferreira, Torres e Torres (2010, p. 42) como “o conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a empresa atingir competitividade estratégica e ganhar lucros “anormais”. Em concordância com Serra *et al.* (2010), lucros “anormais” destacam-se pela eventualidade de a empresa conseguir obter uma estratégia distinta da executada por parte de alguns concorrentes e com base nisso, consiga proporcionar vantagem competitiva em relação aos seus potenciais concorrentes.

Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2013, p. 258) evidenciam que: “o pensamento estratégico deve ser entendido como o principal meio para a formulação e apoio da estratégia global das organizações. Dessa forma, e seguindo a mesma linha de pensamento de Sotomayor *et. al.* (2013), o pensamento dos colaboradores deve ser criativo e inovador para que a formulação da estratégia seja determinada com vista à visão e missão da empresa, como pela definição dos objetivos e adequação da estratégia.

Teixeira (2011, p. 15) salienta que “o processo de gestão estratégica traduz a forma como os gestores de uma empresa tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento de uma estratégia.”

A gestão estratégica, segundo Carvalho *et. al.* (2014), consiste no ciclo dinâmico: Análise – Formulação – Implementação – Controlo.

O autor clarifica cada um dos processos, do seguinte modo:

- Análise: identificam-se e analisam-se os elementos da envolvente e da própria organização, depois correlacionam-se determinados efeitos que possam vir a originar essa correlação;
- Formulação: escolhem-se as opções mais interessantes das várias preferências possíveis, antecipando os modos como a organização, a envolvente e os concorrentes reagirão;
- Implementação: transmitem-se as opções que foram escolhidas e a partir dessa seleção, planeia-se as ações, mobilizam-se os recursos e age-se;
- Controlo: monitoriza-se continuamente o processo, identificando-se alterações da realidades, desvios do caminho estabelecido e caso seja necessário tomam-se medidas corretivas (Carvalho *et al.*, 2014).

De referir que para se reiniciar o ciclo é necessário que sejam implementadas medidas corretivas. O ciclo dinâmico pode ser observado na Figura 2.1.

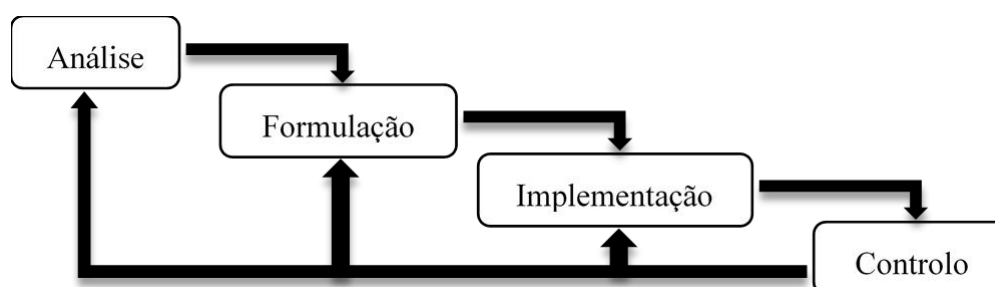


Figura 2.1: Elementos básicos do ciclo dinâmico da gestão estratégicas.

Fonte: Adaptado de Carvalho *et al.* (2014).

Em suma, a gestão estratégica exige que a estratégica definida pela organização tenha acompanhamento periódico e análises regulares, dando liberdade, caso seja necessário, para ser reformulada para que se consiga garantir que a visão, a missão e os objetivos da organização sejam alcançados.

2.3. Responsabilidade Social

2.3.1. Evolução do conceito

De acordo com Faria (2015), em 1970, a responsabilidade social começou a ter maior interesse para as organizações devido a incluir o desempenho social das empresas e a partir dos ano 2000, passou a ser vista como algo para além da legislação. Faria (2015) faz referência à monografia de Clark de 1926, onde na época a responsabilidade social era considerada uma obrigação moral e de compromisso da empresa com a sociedade. No ano 1953, conforme Carroll (1999), iniciou-se a era moderna da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), com a publicação do livro “*Social responsibilities of the businessman*”, de Howard Bowen. Faria (2015) reconhece que a primeira tentativa de definição para responsabilidade social se deve a Bowen, onde o conceito era visto como um conjunto de obrigações que os responsáveis das empresas tinham para com a sociedade.

Com o livro “*Social responsibilities of the businessman*” surgem várias questões acerca da responsabilidade social que o autor releva, uma vez que Bowen(1953)⁴ cit in Carroll (1999, p. 270) coloca questões como: “Que responsabilidades se esperam que o homem de negócios assuma para com a sociedade?⁵” e “Para quem o homem de negócios tinha a responsabilidade social de executar políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação que fossem desejáveis no âmbito dos objetivos e valores da nossa sociedade⁶”. Em relação a essas questões, Faria (2015) refere que a responsabilidade social consegue-se associar à noção de ética, moral, e filantropia nos negócios e na vida em sociedade.

O conceito de responsabilidade social teve várias evoluções ao longo do tempo, onde em primeiro lugar, era entendida como obrigação social, depois como reação social,

⁴ Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row, Nova York.

⁵ Tradução livre do autor. No original: “*What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?*” (Carroll, 1999, p. 270).

⁶ Tradução livre do autor. No Original: “*It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society?*” (Carroll, 1999, p. 270).

sensibilidade social, atuação social e por fim, ética nas organizações, como demonstrado por Parra (2006) e por Sotomayor *et al.* (2013). Na Figura 2.2 está representado a evolução do conceito de responsabilidade social.

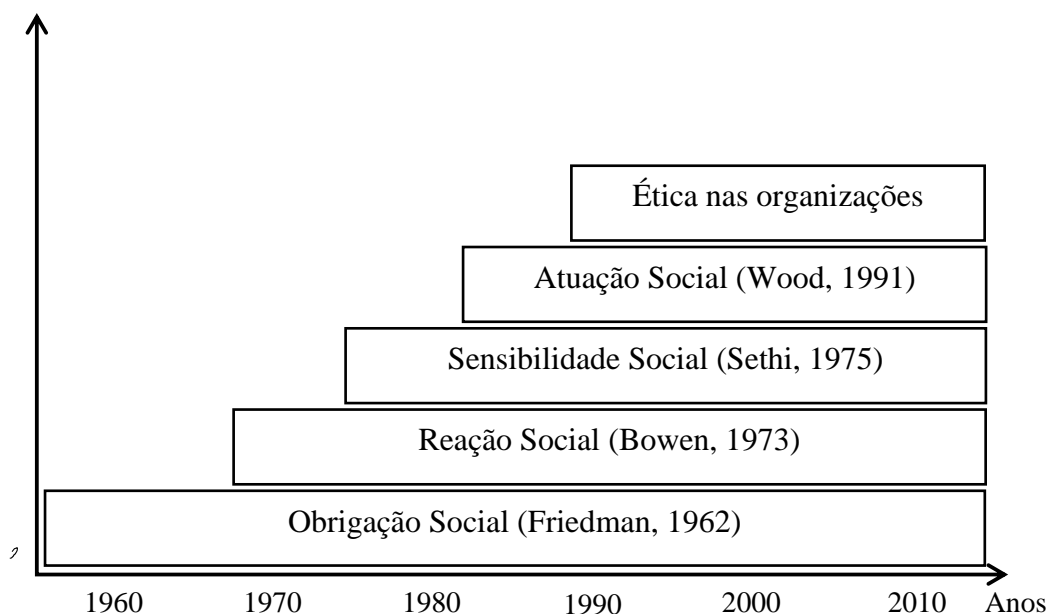


Figura 2.2: Evolução do conceito de responsabilidade social.

Fonte: Adaptado de Parra (2006, p. 272).

Parra (2006) refere que o conceito de responsabilidade teve várias evoluções ao longo do tempo, começando como obrigação social, tendo como defensor Friedman (1962). Em relação a esta responsabilidade, Sotomayor *et al.* (2013) evidencia que o único dever de uma organização é o cumprimento da sua missão, tendo por base a legalidade e as normas éticas aceites pela comunidade.

De acordo com Parra (2006, p. 272) a responsabilidade social entendida como uma obrigação social

[é] aquela perspetiva teórica que defende que a única responsabilidade de uma organização é realização da sua atividade dentro dos limites legais e normativos impostos pela sociedade⁷.

Esta responsabilidade pode ser representada pela visão clássica de Friedman (1962) que foi explicitada como “*the only business is business*” – o negócio dos negócios são negócios. Friedman (1962) menciona que as empresas devem ter em consideração duas questões

⁷ Tradução livre do autor. No original: “*Responsabilidad social, entendida como obligación social: es aquella perspectiva teórica que defiende que la única responsabilidad de una organización es realizar su actividad dentro de los límites legales y normativos que impone la sociedad*” (Parra, 2006, p. 272).

básicas: a maximização dos lucros e a obediência às leis. Refere ainda que as preocupações que se possam vir originar com base nisso são da responsabilidade do governo e da sociedade e não das empresas. Caso haja conflitos entre os objetivos das empresas e os da sociedade, Simões, Ferreira, Afonso e Bartholo (2008) argumentam que estes devem ser tratados de forma política e, sendo o caso, sanções legais devem ser impostas à esfera económica.

Friedman (1962, p. 112) menciona que

[h] á uma e só uma responsabilidade social das empresas para usar os seus recursos e se envolvam em atividades designadas para aumentar os seus lucros, desde que se permaneçam dentro das regras do jogo, ou seja, envolver-se numa competição aberta e livre, sem engano ou fraude⁸.

Desta forma, Friedman (1962) refere que as empresas têm um único método de fazerem responsabilidade social sem comprometerem a sua rentabilidade e, ao mesmo tempo, consigam desenvolver ideologias éticas. Friedman (1962) faz referência a Adam Smith, baseando-se na seguinte citação “ *led by an invisible hand* ” para explicar o que ocorre com os restantes indivíduos envolvidos.

Friedman (1962) diz que uma empresa é socialmente responsável ao ser lucrativa, uma vez que gera emprego, paga salários e contribui para o bem-estar dos seus funcionários e ainda consegue pagar os seus impostos, contribuindo para o bem-estar público.

Para Parra (2006), a responsabilidade como reação social é vista na perspetiva de Bowen no seu livro de 1953. Para esta responsabilidade, a empresa realiza as suas atividades sem se preocupar com a legislação em vigor, adotando um comportamento responsável às exigências sociais de outros grupos, que não apenas os proprietários (Sotomayor *et al.* 2013).

Parra (2006, p. 273) menciona que responsabilidade como reação social

[é] aquela perspetiva teórica que defende que a responsabilidade de uma organização é a realização da sua atividade sem se limitar exclusivamente aos limites legais ou normativos vigentes, mas sim responder aos requerimentos e exigências dos diversos grupos sociais⁹.

⁸ Tradução livre do autor. No original: “ *In such an economy, there is one and only one social responsibility of business to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud* ” (Friedman, 1962, p. 112).

⁹ Tradução livre do autor. No original: “ *Responsabilidad social entendida como reaccion social: es aquella perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad de una organización es realizar su actividad sin* ”

Parra (2006) menciona que as organizações seriam socialmente responsáveis quando reagissem, de forma mais ou menos voluntária, às condições impostas tanto de sindicatos ou consumidores como também de acionistas da organização, e não apenas por causa de imperativos legais. A posição de reação social tem sido, e continua a ser, essencial para enfrentar os abusos cometidos a partir do fundamento racional do estrito cumprimento da legalidade e das regras do jogo (Parra, 2006).

Conforme Parra (2006), a responsabilidade como sensibilidade social é vista na perspectiva de Sethi (1975). É uma perspectiva que não basta responder às exigências do mercado cumprimento as leis e as expectativas sociais, mas também antecipar-se e prever as necessidades sociais (Sotomayor *et al.* 2013).

Tendo em conta Parra (2006, p. 274) a responsabilidade social entendida como sensibilidade social

[é] a perspectiva teórica que defende que a responsabilidade social de uma organização é a realização da sua atividade sem se limitar exclusivamente a cumprir as leis e regras do jogo, mas antecipando-se às necessidades sociais, além da obrigação e da reação a problemas particulares¹⁰.

Segundo o autor, é uma perspectiva preventiva e não curativa. Tendo em consideração (Sethi,1975) compreende-se que qualquer organização, como elemento benéfico de uma sociedade, deve assumir posição em assuntos de interesse público.

Em relação a isto (Parra, 2006) conclui que o conceito de sensibilidade social é um avanço importante para o incentivo de comportamentos responsáveis que, por outro lado, poderiam não ser alcançados ou considerados nas organizações.

Parra (2006), refere que a responsabilidade entendida como atuação social surge da perspectiva de Wood (1991). Esta perspectiva defende que a responsabilidade social deve agregar todas as atividades da organização, incorporando as perspectivas anteriores e incluindo princípios, processos e políticas (Sotomayor *et al.* 2013).

limitarse exclusivamente a los límites legales o normativos vigentes, sino dando respuesta a los requerimientos o exigencias de los diversos grupos sociales ” (Parra, 2006, p. 273).

¹⁰ Tradução do autor. No original: “ *Responsabilidad social entendida como sensibilidad social: es la perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad social de una organización es realizar su actividad sin limitarse exclusivamente a cumplir las leyes y reglas del juego, sino anticipándose a las necesidades sociales, más allá de la obligación y de la reacción ante problemas particulares ”*(Parra, 2006, p. 275).

Parra (2006, p. 275) argumenta que a responsabilidade social entendida com ação social

[é] a perspectiva teórica que defende que a responsabilidade social de uma organização deve estar integrada em todas as suas ações e, portanto, deve contar com princípios éticos de responsabilidade social, com processos para a sua implementação e com instrumentos para a avaliação dessas ações¹¹.

É, portanto, uma abordagem que integra as três abordagens anteriores, todavia há uma excedência à racionalidade estritamente económica e incorpora julgamentos, critérios de racionalidade ética. Essa abordagem coincide ao longo do tempo e em grande parte de seu conteúdo, com o surgimento do movimento a favor da ética nas organizações (Parra, 2006).

De acordo com Sotomayor *et. al.* (2013) a perspectiva da ética das organizações manifesta-se através da legitimidade de qualquer organização, originária da sua razão de ser, ou seja, do seu bem comum. Sotomayor *et. al.* (2013, p. 327) evidencia que este conceito ético refere-se “ao bem-estar das pessoas e ao conjunto das condições de vida em sociedade, que facilita o desenvolvimento dos seres humanos que constituem essa sociedade”.

Parra (2006) refere em sua opinião que, a responsabilidade social é parte integrante da ética das organizações, uma vez que não pode ser reduzida ao cumprimento de imperativos legais, nem ser governada por critérios de eficácia e eficiência e, além disso, são necessários princípios que ajudem à tomada de decisões na sua dimensão ética e meios concretos para isso também são necessários. A responsabilidade social é parte integrante da ética nas organizações, no que se refere à sua relação com o ambiente em que se desenvolve (Parra, 2006).

O comportamento ético das organizações tem tido cada vez mais importância nos dias de hoje e está muito evidente na sociedade, o que mostra que a RSE têm assumindo um papel de grande notoriedade e que vem sendo discutida em diversas áreas da sociedade, como a económica, a social e a ambiental.

2.3.2. Responsabilidade social *Versus* Filantropia

De acordo com Santos (2004), a grande diferença entre filantropia e responsabilidade social deve-se ao facto de que ações isoladas, como por exemplo, doações ou caridade, não podem

¹¹ Tradução do autor. No original: “ *Responsabilidad social entendida como actuación social: es la perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad social de una organización debe estar integrada en todas sus acciones, y por tanto, debe contar con principios éticos de responsabilidad social, con procesos para su puesta en práctica y con instrumentos para la evaluación de estas actuaciones* ”(Parra, 2006, p. 275).

ser consideradas ações no âmbito da responsabilidade social, uma vez que uma empresa que pratique responsabilidade social está a desenvolver competências vantajosas com os seus clientes e fornecedores, ao mesmo tempo que cumprem a legislação.

Porter e Kramer (2002), refere que nem todo o benefício social dá vantagem à empresa em termos de competitividade, no entanto só acontece se os gastos corporativos produzirem simultaneamente ganhos sociais e económicos.

De acordo com Santos (2004, p. 32)

[a] filantropia difere da responsabilidade social por ser uma ação social, praticada isolada ou sistematicamente, ao passo que os compromissos de responsabilidade social compreendem ações proativas, integradas e inseridas tanto no planeamento estratégico como na cultura da organização, envolvendo todos os seus colaboradores.

A execução de responsabilidade social na gestão das organizações, vai conduzir a que a empresa ganhe visibilidade no mercado, ajudando a gerir riscos e a facilitar decisões (Santos, 2004).

Importante realçar que filantropia e responsabilidade social não são a mesma coisa, uma vez que a filantropia é casuística enquanto que a responsabilidade social pressupõe ações contínuas no contexto da estratégia de longo prazo definida pela empresa, capazes de gerar benefícios económicos, possibilitando dessa forma a prossecução de criação de valor e consequente desenvolvimento social sustentado (Monteiro, 2002).

2.3.3. Abordagens de responsabilidade social empresarial

De acordo com Silva (2013), existem vários modelos relacionados com a RSE que foram surgindo na literatura ao longo dos tempos. Nesta linha de pensamento, será abordado o modelo tridimensional de Carroll referente ao ano de 1979, onde de acordo com o autor existiam quatro naturezas diferentes de RSE, nomeadamente a económica, a legal, a ética e a discricionária. De seguida, será referido o modelo de Wood referente ao ano de 1991 e que se caracteriza como uma melhoria do modelo de Carroll (1979).

2.3.3.1. Modelo tridimensional de Carroll

No ano de 1979, Carroll publicou um artigo chamado de “*A Three-Dimensional Conceptual Modelo of Corporate Performance*” onde abordava diferentes naturezas de RSE que as empresas deviam ter em conta para com a sociedade, sendo elas de natureza económica, legal, ética e discricionária (Carroll, 1979).

A primeira responsabilidade é de natureza económica, onde Carroll (1979: p. 500) referiu que as empresas têm a responsabilidade de “produzir bens e serviços para venda, com o intuito de obtenção de lucros¹²”, o que quer dizer que as empresas da época tinham como responsabilidade social a obtenção de lucros e transmitir esse pensamento.

A segunda responsabilidade é de natureza legal, onde se espera que as organizações no exercício da sua atividade económica, tenham a preocupação de respeitar os requisitos legais subjacentes ao exercício da mesma (Carroll, 1979). Carroll (1979: p. 500) menciona que “a sociedade espera que os negócios cumpram sua missão económica dentro da estrutura dos requisitos legais¹³”.

Em relação à terceira responsabilidade, de natureza ética, evidencia-se que as empresas devem atuar de forma eticamente responsável em prol da sociedade, onde deverão ponderar todas as decisões de modo a que a sociedade não sofra com esses atos (Carroll, 1979).

Por último, a responsabilidade discricionária é uma responsabilidade de carácter voluntário, onde as empresas definem quais as atividades que vão desenvolver para a contribuição de uma melhor sociedade definindo atividades que vão para além das suas obrigações (Carroll, 1979).

Em 1991, Carroll aplicou estes quatro tipos de responsabilidade numa pirâmide. Nesta pirâmide, a perspectiva discricionária passa para filantrópica e é representada no topo da pirâmide. Esta pirâmide da responsabilidade social empresarial pode ser observada na Figura 2.3.

¹² Tradução do autor. No original: “*produce goods and services that society wants and to sell them at a profit*”(Carroll, 1979, p. 500).

¹³ Tradução do autor. No original: “*society expects business to fulfill its economic mission within the framework of legal requirements*” (Carroll, 1979, p.500).

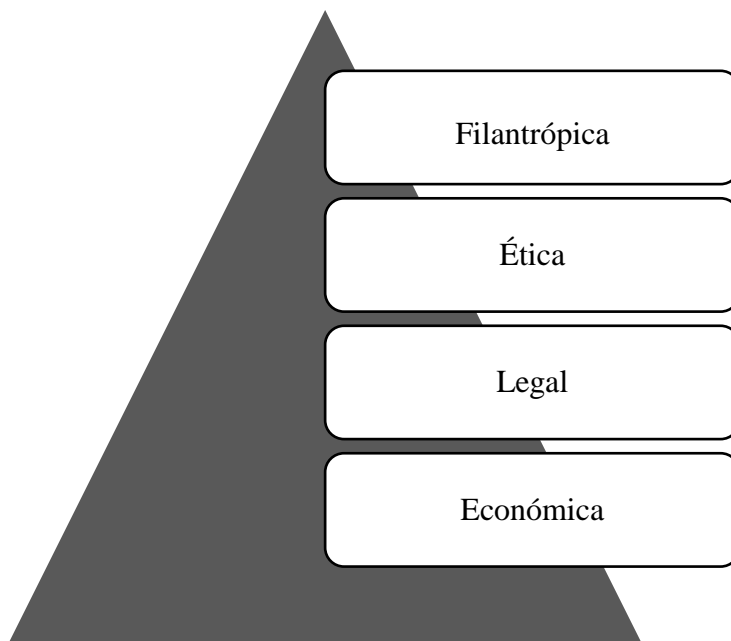


Figura 2.3: Pirâmide da RSE.

Fonte: Adaptado de Carroll (1991)

Na Figura 2.3, apresentam-se os quatro componentes da RSE, começando com a noção básica de que o desempenho económico suporta a perspectiva legal, ética e filantrópica. Para além de que, espera-se que as empresas obedeçam a leis, de modo ao seu cumprimento e atuação perante o mercado e *stakeholders* (Carroll, 1991). Em seguida, precisa-se de ser ético e fazer o que é correto e justo, de modo a evitar ou minimizar eventuais prejuízos para os *stakeholders* e por fim, espera-se ser uma empresa eticamente correta de modo a proporcionar recursos financeiros e humanos para melhoria da comunidade e qualidade de vida (Carroll, 1991).

2.3.3.2. Modelo do desempenho social empresarial de Wood

Em 1991, Wood reformulou e melhorou o desempenho social, construindo uma estrutura coerente e complementar para a pesquisa de negócios e da sociedade (Wood, 1991). Nesta reestruturação, Wood (1991) considera três dimensões: os princípios que motivam as ações de RSE, os processos de resposta social e os resultados da conduta empresarial (Wood, 1991).

Wood (1991), no seu artigo “*Corporate Social Performance Revisited*” define três princípios de RSE, como o institucional, o organizacional e individual; os processos de resposta social são mostrados como avaliação ambiental, gestão de *stakeholders* e gestão de questões; e os resultados da conduta empresarial são colocados como impactos sociais, programas sociais e políticas sociais (Wood, 1991).

Como constatado por (Wood, 1991), os princípios de RSE têm implicações a três níveis: individual, organizacional e institucional, como se pode observar no Quadro 2.2.

Quadro 2.2: Princípios da responsabilidade social.

Princípios da Responsabilidade Social	Nível de aplicação	Foco	Importância (Valor)
Princípio da legitimidade David (1973)	Institucional, com base nas obrigações genéricas de uma empresa como organização empresarial.	Ações e sanções.	Define a relação institucional entre empresa e sociedade e especifica o que se espera de qualquer negócio.
Princípio da responsabilidade pública Preston & Post (1975)	Organizacional, com base nas circunstâncias e relações específicas de uma empresa com o meio ambiente.	Parâmetros comportamentais para organizações.	Confere a responsabilidade de uma empresa aos problemas relacionados às atividades e interesses da empresa, sem especificar um domínio muito restrito de possíveis ações.
Princípio da gestão discricionária Carrol (1979), Wood (1990)	Individual, baseado como atores dentro das organizações.	Escolha, oportunidade e responsabilidade pessoal.	Define a responsabilidade dos gestores de serem atores morais e de perceber e exercer escolhas a serviço da responsabilidade social.

Fonte: Adaptado de Wood (1991).

Assim, para um investigador conseguir avaliar uma empresa em termos de desempenho social, irá ter de analisar o grau em que os princípios de responsabilidade social motivam as ações tomadas pela empresa, o grau de utilização dos processos socialmente responsáveis e os resultados observáveis das ações da empresa, dos programas e das políticas (Wood, 1991).

2.3.4. Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável

O meio ambiente começou a ter uma maior preocupação por parte da sociedade, em 1972, aquando da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (CNUMAH), realizada em Estocolmo (Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, 1972). Desta conferência surgiu a Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (DCNUMAH), que tendo em consideração o 1º princípio desta declaração, pode-se referir que o homem tem o direito de viver num ambiente cuja qualidade lhe permita viver com dignidade e bem-estar cabendo-lhe o dever solene de proteger e melhorar o ambiente para as gerações atuais e vindouras (DCNUMAH, 1972).

Em 1987, popularizou-se o conceito de desenvolvimento sustentável após a publicação pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD). Desta Comissão, acabou por surgir o relatório “Nosso Futuro Comum”, no qual, com base no relatório, a CMMAD (1991, p. 46) define o desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades”.

Para além dessa definição, CMMAD (1991, p. 47) refere que

[o] desenvolvimento sustentável exige que as sociedades atendam às necessidades humanas, tanto aumentando o potencial de produção quanto assegurando a todos as mesmas oportunas.

A comissão mundial sobre o meio ambiente e desenvolvimento (1991), enfatiza que o objetivo principal do desenvolvimento sustentável é a satisfação das necessidades básicas da comunidades e a sua realização, de modo a que as carências sentidas pelas populações sejam colmatadas e tenham uma vida melhor

Para garantir a sustentabilidade ao longo das gerações futuras, é preciso manter o equilíbrio entre três dimensões, nomeadamente o ambiente, a sociedade e a economia para que através da articulação de uma economia evoluída e de uma sociedade equitativa se consiga proteger e melhorar a produção de recursos naturais e a degradação do meio ambiente (Santos, Limão, Barbosa e Cachaço, 2008).

Os três pilares do desenvolvimento sustentável podem-se observar na Figura 2.4.

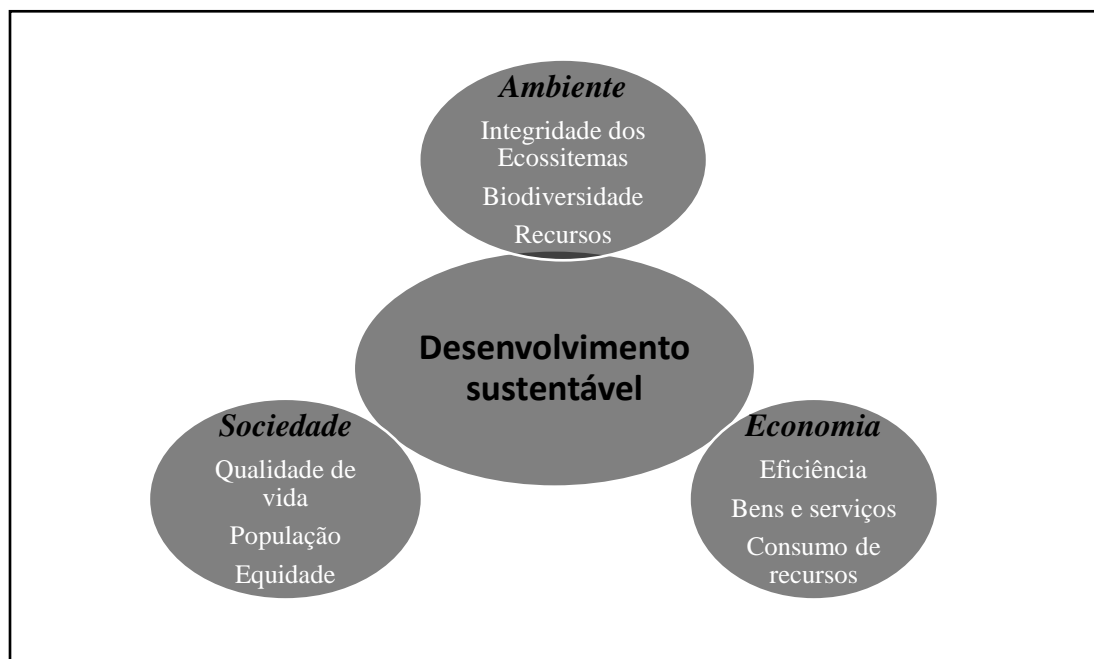


Figura 2.4: Os três pilares do desenvolvimento sustentável.

Fonte: Adaptado de Santos *et al.* (2008).

O desenvolvimento sustentável na ótica da sociedade significa que todos os cidadãos devem ser respeitados e terem a mesma igualdade de oportunidades perante a sociedade, procurando obter uma sociedade mais justa no interesse pela inclusão social e pela distribuição de bens com o foco da diminuição da pobreza (Santos *et al.* 2008). Devido à ótica ambiental, a sociedade precisa de conservar os recursos naturais, procurando a minimização da poluição atmosférica e a preservação da biodiversidade (Santos *et al.* 2008). Sotomayor *et al.* (2013), em relação a esta ótica refere que desenvolvimento sustentável é visto como um assunto relacionado com o aquecimento global e a preservação da biodiversidade. Na ótica económica, o desenvolvimento sustentável assenta na geração de prosperidade e tornar eficiente a atividade económica da sociedade, levando a que as organizações e as suas atividades ganham viabilidade na geração de riqueza e na promoção de emprego responsável (Santos *et al.* 2008).

De acordo com a CMMAD (1991), a responsabilidade social está circunscrita às organizações e à sua esfera de influência e nos compromissos que qualquer organização deve ter com a promoção do bem-estar da sociedade e a preservação do meio ambiente. Portanto, a responsabilidade pode e deve ser um instrumento indispensável na transição para um modelo de desenvolvimento sustentável, mas não garante que esse objetivo seja conquistado porque a sua abrangência está limitada às organizações.

Para que a sociedade e as organizações consigam alcançar o desenvolvimento sustentável é necessário uma conjugação de diversos fatores, nomeadamente a produção e o consumo energético sejam racionalizados, necessário a alteração dos padrões de consumo e da atitude da sociedade perante o fluxo de materiais nas fases de transformação, do consumo e da sua aplicação para que se consiga facilitar a reutilização e a reciclagem, evitando a degradação do meio ambiente e os desperdícios (Sotomayor *et al.* 2013).

Neste âmbito, o conceito de sustentabilidade, de acordo com Sotomayor *et al.* (2013, p. 333) pretende “refletir uma política de desenvolvimento económico e social contínuo, sem prejuízo do ambiente e dos recursos naturais, de cuja qualidade depende a continuidade da atividade humana”. Este conceito pretende demonstrar que uma empresa têm a capacidade de gerir a sua atividade e criar valor de longo prazo, sem que seja comprometida a criação de benefícios sociais e ambientais para os seus *stakeholders*¹⁴ (Santos *et al.* 2008).

As empresas que tenham presentes na sua responsabilidade social e nas suas atividades os impactos que têm no meio ambiente, apresentam valor incalculável para o desenvolvimento sustentável (Anuário de sustentabilidade, 2005).

2.3.5. Norma ISO 26000 – Norma Guia sobre responsabilidade social

A ISO 26000 é uma norma Internacional sobre Responsabilidade Social publicada a 1 de novembro de 2010 e tem como objetivo fornecer diretrizes que orientam as práticas organizacionais, social e ambientalmente responsáveis. As diretrizes da ISO 26000 são dirigidas para todas as empresas, sejam elas privadas, públicas ou mistas e órgãos governamentais.

De referir que as seguintes caracterizações da norma ISO 26000 abaixo descritas foram retiradas do site da ISO (*Internacional Organization for Standardization*), nomeadamente <https://www.iso.org/standard/42546.html>. Consultado em 18/06/2019. A norma ISO 26000 disponibiliza orientação para todas as organizações de como podem operar de forma socialmente responsável e assim atuarem de forma ética e transparente de modo a colaborarem para a saúde e bem-estar da sociedade.

¹⁴ Todos os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelas atividade da empresa (Sotomayor *et al.* 2013).

ISO 26000 independentemente da sua dimensão ou localização fornece orientações para todos os tipos de organizações, sobre:

- Conceitos, termos e definições relacionadas com a responsabilidade social;
- O contexto, as tendências e características da responsabilidade social;
- Princípios e práticas relativas à responsabilidade social;
- O temas fundamentais e questões de responsabilidade social;
- Integração, implementação e promoção de um comportamento socialmente responsável em toda a organização e, através de suas políticas e práticas, dentro de sua esfera de influência;
- Identificar e envolvimento com as partes interessadas;
- Comunicação de compromissos, desempenho e outras informações relacionadas com a responsabilidade social.

A norma tem como objetivo auxiliar às organizações para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, como também servir de uma forma de consciencialização para que haja cumprimento legal devido a ser um dever fundamental e uma parte essencial da sua responsabilidade social das organizações.

Na sua aplicação, é aconselhável que uma organização leve em consideração a diversidade social, ambiental, diversidade jurídica, cultural, política e organizacional, bem como as diferenças de condições económicas, mantendo-se consistente com normas internacionais de comportamento.

O modelo de desenvolvimento sustentável e uma sociedade sustentável é um desafio para toda a sociedade conforme apontam as diretrizes da ISO 26000.

2.3.6. Responsabilidade social empresarial na União Europeia

A RSE ganhou relevância no ano de 2001, devido à União Europeia ter publicado o Livro Verde (Sotomayor *et al.* 2013: 341). Esta publicação foi essencial para que empresas portuguesas começassem a adotar medidas de responsabilidade social. Em 2003 uma das empresas do Grupo Nabeiro foi a primeira empresa portuguesa a obter a Certificação de Responsabilidade Social - SA 8000¹⁵.

¹⁵ Dados retirados de <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/sistema-de-gestao-integrado/responsabilidade-social>. Consultado em: 27/07/2019.

No Livro Verde (2001) é referido que a responsabilidade social é fomentada pelas grandes empresas, mas existem práticas socialmente responsáveis para todos os tipos de empresas, incluindo públicas e privadas, PME e cooperativas. Ser socialmente responsável não se limita ao cumprimento das várias obrigações legais, mas sim ir à procura de um maior investimento em capital humano e no ambiente, como também nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais (Livro Verde, 2001).

De acordo com a proposta sugerida pelo Livro Verde publicado pela União Europeia (2001, p. 7) descreve-se a responsabilidade social das empresas como a “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”. De acordo com esta definição de responsabilidade social empresarial, as empresas conseguiram adotar uma abordagem que englobasse fatores financeiros, sociais e comerciais que minimizassem em longo prazo os riscos que as empresas não conseguem controlar (Sotomayor *et al.* 2013).

De acordo com o Livro Verde (2001) *cit in* Sotomayor *et al.* (2013) existem vários motivos que influenciam a evolução das empresas na aceitação da sua responsabilidade social:

- Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, dos consumidores, das autoridades públicas e dos investidores, na conjuntura da globalização e da alteração industrial;
- Decisões individuais ou institucionais de investimento influenciados por critérios;
- Transparência estabelecida com base nas atividades empresariais, por causa de meios de comunicação social e de tecnologias de informação e de comunicação.

Em 2011, a Comissão Europeia renova a estratégia da UE para promover a responsabilidade social das empresas, apresentando uma definição mais simples de RSE. A Comissão Europeia (2011, p.7) definiu a responsabilidade social empresarial como “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade”, sugerindo que as empresas adotem nas suas estratégias de negócio processos que compreendam preocupações de âmbito social, ambiental e ético com a colaboração com as partes interessadas de modo a que criem uma comunidade justa para os diferentes *stakeholders* e para a sociedade em geral, e com essas preocupações consigam atenuar impactos negativos (Comissão Europeia, 2011).

Devido às datas importantes acima descritas, a RSE começou a ser divulgada por diversos eventos e a ser debatido por organizações representantes de diferentes setores. Nesse sentido, surgiram várias associações de empresas interessadas na divulgação, tais como:

- O Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE), tendo como visão “fomentar a participação das empresas no contexto social em que se inserem, através do estabelecimento de parcerias que potenciem impactos visíveis e concretos da atividade da Associação, em articulação com outras entidades da Sociedade Civil, como Universidades, Organizações Não Governamentais, Associações Empresariais, Autarquias, entre outras”. Além de que, este grupo, rege-se pelos seguintes valores : “Partilhar, Construir, Agir e comunicar”¹⁶;
- O Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD) Portugal “é uma associação sem fins lucrativos que agrega e representa mais de 90 empresas de referência em Portugal, que se comprometem ativamente com a transição para a sustentabilidade”¹⁷;
- A Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), tem como objetivo de “promover o desenvolvimento da ética nas organizações, com plena integração nas suas práticas de gestão e, conseqüentemente, no seu meio envolvente”¹⁸.

2.3.7. Dimensões da responsabilidade social empresarial

A responsabilidade social das empresas materializa-se em duas dimensões: a interna e a externa. Na sua dimensão interna, as práticas socialmente responsáveis relacionam-se com a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, como se pode observar na Figura 2.5 (Livro Verde, 2001). Na sua dimensão externa a responsabilidade social das empresas materializa-se na rede de relações com as comunidades locais, com os clientes e fornecedores, com os acionistas e investidores, na observância dos direitos humanos consagrados universalmente, bem como, na gestão global do meio ambiente, como se pode observar na Figura 2.5 (Livro Verde, 2001).

¹⁶ Disponível em: https://www.grace.pt/sobre_o_grace/missao. Consultado em: 27/07/2019.

¹⁷ Disponível em: <https://www.bcsdportugal.org/sobre-nos/quem-somos>. Consultado em 27/07/2019.

¹⁸ Disponível em: <http://www.apee.pt/apee/missao>. Consultado em 27/07/2019.

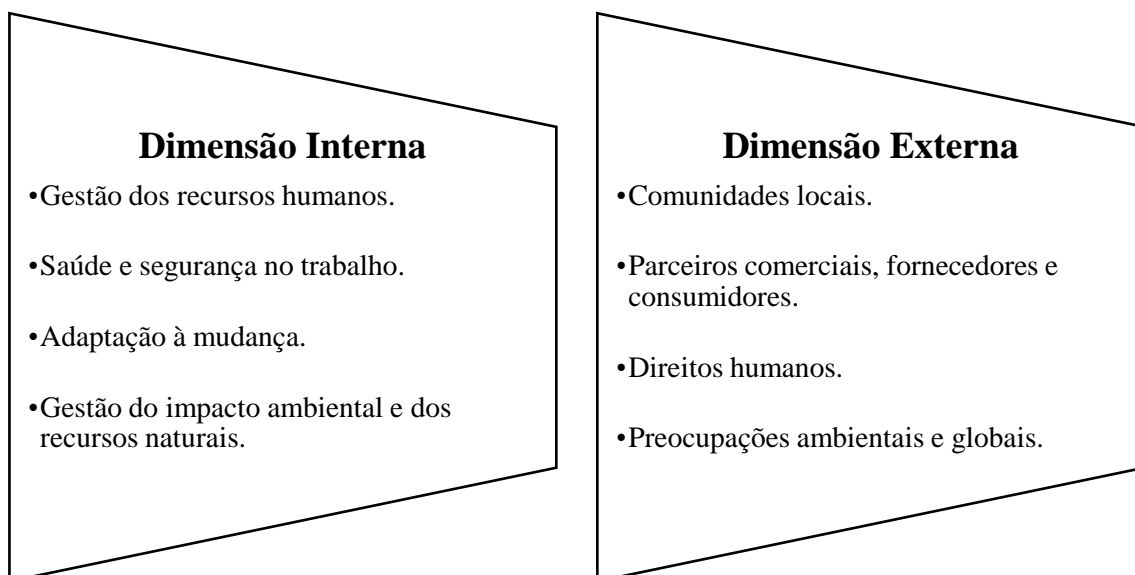


Figura 2.5: Dimensão interna e externa da RSE.

Fonte: Livro Verde (2001).

2.3.7.1. Dimensão interna

Esta dimensão surge por um lado com práticas socialmente responsáveis focando-se nos seus primeiros interessados – os trabalhadores e relaciona-se com a gestão de recursos humanos, saúde e segurança no trabalho e na gestão da mudança. Por outro lado com práticas ambientais responsáveis relacionam-se com a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais (Livro verde, 2001).

De forma a potenciar as vantagens da implementação de uma política de RSE relativas ao bem-estar dos funcionários e conseqüentemente ao reforço da competitividade e ao desenvolvimento social sustentável, nesta dimensão interna pode ser identificado um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos (Monteiro, 2002). De acordo com o Monteiro (2002) são várias as estratégias a seguir neste campo, das quais: recrutamento responsável; formação e aprendizagem contínua; equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar do colaborador; segurança dos postos de trabalho e manutenção de níveis de empregabilidade.

O Livro Verde (2001) refere que as práticas de recrutamento responsáveis que não haja discriminação de pessoas, permitirá que pessoas com dificuldades em arranjar emprego, sejam elas de provenientes de etinas, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho consigam que com essas práticas sejam contratadas.

Em relação à aprendizagem ao longo da vida, o Livro Verde (2001, p. 9) refere que

[a]s empresas desempenham um papel crucial a vários níveis: através de parcerias estreitas com agentes locais responsáveis pela conceção de programas de educação e formação, contribuem para uma definição mais clara das necessidades de formação; apoiam a transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho [...] e participam na criação de um meio que incentiva a aprendizagem ao longo da vida por parte de todos os trabalhadores, designadamente aqueles que possuem níveis de escolaridade mais baixos, os menos qualificados e os mais idosos.

Esta aprendizagem contínua, vai ajudar as pessoas menos qualificadas e com menos qualidades a integrar o mercado de trabalho, o que irá permitir uma relação ganhadora comunidade-pessoas pelo motivo de que ambas as partes conseguem-se beneficiar e essas pessoas se sintam aptas para ajudar a comunidade onde estão inseridas sem que se sintam de parte.

Como relatado no Livro Verde (2001), a saúde e segurança no trabalho, tradicionalmente, tem sido abordada através de medidas de natureza legal e de aplicação. Apesar de o crescente recurso à externalização de serviços levar a que as empresas socialmente responsáveis criem condições adequadas para o aumento de fornecedores, tornando-as assim, mais dependentes do desempenho em termos de condições de saúde e segurança (Monteiro, 2002). Esta conduta, de acordo com Monteiro (2002, p. 66) “acelera de uma forma evidente uma mais alargada atitude de responsabilidade, associando as empresas suas motoras a uma dinâmica de liderança, sofisticação e qualidade”.

O Livro Verde (2001), em relação à adaptação à mudança, considera que se tem vindo a verificar um aumento no número de ações de reestruturações de empresas na Europa e essas reestruturações tornam-se um fator preocupante para todos os trabalhadores e partes interessadas. É mencionado para que uma reestruturação corra bem tem de ser cuidadosamente preparada, conhecendo-se os riscos que se vai originar com isso e tentar através de estratégias e políticas alternativas a não necessidade de despedimentos (Livro Verde, 2001).

Tendo em consideração o Livro Verde (2001, p. 10), “reestruturar uma empresa de forma socialmente responsável significa levar em consideração e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas mudanças e decisões”. Este objetivo pode ser realizado conforme mencionado no Livro Verde (2001) por uma estratégia da empresa na participação no desenvolvimento local e no mercado de emprego e com isso mitigar o impacto social originado pelas reestruturações de larga escala.

Ainda no contexto da dimensão interna, as políticas relativas ao impacto ambiental e aos recursos naturais foram rapidamente aceites pelas empresas, uma vez que essas políticas reduzem a emissão de poluentes ou na produção de resíduos o que irá contribuir para diminuir o impacto ambiental e ainda contribuir para o aumento de lucros das empresas. Estes tipo de investimentos vão-se tornar úteis quer para as empresas, quer para o ambiente e conforme mencionado no Livro Verde (2001), estas políticas denominadas de “*win-win*” – ganha a empresa e ganha o ambiente. O Livro Verde considera uma série de medidas avançadas pelo Sexto Programa de Ação da Comunidade Europeia em Matéria de Ambiente, no qual é referido as seguintes medidas, de acordo com o Livro Verde (2001, p. 11): “o estabelecimento de um programa de assistência à conformidade dos requisitos ambientais, o estabelecimento de sistemas nacionais de recompensa da eficácia ambiental, identificando e recompensando os bons desempenhos e encorajando os compromissos e acordos voluntários”.

As empresas, hoje em dia, conseguem ter a consciência que se tiverem na sua gestão boas práticas de desempenho ao nível de recursos humanos, saúde e segurança no trabalho e parte ambiental, irão ter melhores práticas para a empresa se desenvolver e assim, conseguirem lucrar tanto a empresa como os seus *stakeholders*.

2.3.7.2. Dimensão Externa

A dimensão externa assenta no facto de que a responsabilidade social passa para além da esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local (Livro Verde, 2001). Ao nível das partes interessadas, para além dos colaboradores e acionistas, estão os clientes, fornecedores, parceiros comerciais e autoridades públicas (Livro Verde, 2001).

Na dimensão externa, a responsabilidade social deixa de contar só com a própria empresa e passa também a preocupar-se com a comunidade onde esta inserida. Esta relação empresa – comunidade para além de compreender os colaboradores e acionistas da empresa, contém também outras partes interessadas como relatado no Livro Verde (2001, p. 12) tais como: “parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente”. Como consequências, este conjunto de relações vai oferecer tanto à empresa como à comunidade oportunidades de trabalho e devido a isso, beneficiar da existência de uma comunidade favorável e estável (Monteiro, 2002).

O envolvimento das empresas com as comunidades locais dão um maior contributo e desenvolvimento às comunidades, uma vez que oferecem emprego, remunerações, benefícios e impostos. Todavia, as empresas também dependem das comunidades em termos de sanidade, estabilidade e prosperidade (Livro Verde, 2001).

De acordo com o manual de responsabilidade social (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, 2011, p. 12), uma empresa socialmente responsável terá de realizar

[p]atrocínios e voluntariado em áreas como a educação, cultura e desporto; apoio à construção de escolas e hospitais; fornecimento de material para escolas, conservação de monumentos e edifícios; participação voluntária dos colaboradores em ações de educação e apoio a pessoas idosas ou doentes, durante o horário normal de trabalho.

A atuação ativa das empresas na realização de atividades propostas pela comunidade, potencia um reforço da imagem da empresa e uma melhor contratação e fidelização dos colaboradores (Monteiro, 2002).

As empresas ao trabalharem de forma precisa e com o foco na sua missão em conjunto com parceiros de negócio têm oportunidade desses parceiros os ajudarem na realização e nos custos das suas operações e com esta interajuda aumentar a qualidade dos seus produtos/serviços (Livro Verde, 2001). Esses produtos/serviços devem ser fornecidos pelas comunidades de forma a que os consumidores tenham produtos/serviços pensados com base na responsabilidade social, ou seja, fornecidos de forma ética, eficiente e ecológica (Livro Verde, 2001). De notar que se as empresas tenham em consideração as expetativas e necessidades dos clientes, conseguirão obter lucros mais elevados.

Em termos de direitos humanos a responsabilidade social possui uma forte dimensão, essencialmente no que se refere às operações internacionais e cadeias de produção globais (Livro Verde, 2001). Nos dias de hoje, as empresas estabelecem códigos de conduta que englobam um conjunto de princípios e de valores em matéria de ética profissional que deve ser reconhecido e adotado pelos trabalhadores das empresas, nomeadamente, condições de trabalho, os direitos humanos e aspetos ambientais (Livro Verde, 2001). Os códigos de conduta constituem uma referência para todas as pessoas da comunidade, no que respeita aos padrões de conduta no relacionamento com terceiros, por forma a incentivar a criação de um clima de confiança entre a empresa e os *stakeholders* (Manual de responsabilidade social, Associação Têxtil de Vestuário de Portugal, 2011).

As empresas têm plena consciência que tudo o que fizerem terá impacto no meio ambiente e devem assim adotar comportamentos socialmente responsáveis de forma a reduzir a

produção de resíduos, a emissão de poluentes e o consumo de energia. Com toda esta preocupação, Kofi Annan – Secretário-geral das Nações Unidas, viu a necessidade de criar um projeto que dá o nome de “*Global Compact*”, no qual este projeto procura associar as empresas como parceiros para atingir melhorias globais a nível social e ambiental (Livro Verde, 2001).

2.3.8. *Global Compact*¹⁹

O *United Nations Global Compact* foi criado pelo ex-secretário-geral das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, em 2000, com o intuito de mobilizar a comunidade internacional na promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações laborais, meio ambiente e anticorrupção.

Atualmente conta com a participação do atual Secretário-Geral da ONU, António Guterres, tratando-se da maior iniciativa de sustentabilidade do mundo, empenhada com que as empresas colaborem na criação de uma estrutura socioambiental consistente, em mercados livres e abertos, assegurando que todos desfrutem e realizem negócios responsáveis, alinhando as suas estratégias e operações com os dez princípios do *Global Compact* e com a Agenda 2030, para alcançar os “17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”.

Conta atualmente com 9.500 empresas e três mil organizações presentes em mais de 160 países, através de mais de 70 redes locais, o *UN Global Compact* acredita que empresas e organizações em qualquer região do mundo e de qualquer sector de atividade podem contribuir para melhorar o mundo.

Os dez princípios que compõem o *Global Compact* e que fazem parte dos direitos humanos (1. e 2.), de práticas laborais (3. a 6.), da proteção ambiental (7. a 9.) e da anticorrupção (10.) são:

1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos, reconhecidos internacionalmente;
2. Garantir a sua não participação em violações dos direitos humanos;
3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo à negociação coletiva;

¹⁹ Este subcapítulo introduz matéria/reflexão apresentada na Conferência: GCNP -15 Anos de compromisso com a sustentabilidade / 3º aniversário Aliança ODS Portugal. Foi realizada em Lisboa (Culturgest) no dia 22 de janeiro de 2019. Foi organizado pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial, pelo Global Compact Network Portugal e pela Aliança ODS Portugal. O autor do presente trabalho compareceu no evento.

4. A abolição de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório (<http://globalcompact.pt/about/un-global-compact/os-10-principios>);
5. Abolição efetiva do trabalho infantil;
6. Eliminação da discriminação no emprego;
7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
8. Realizar iniciativas para promover a responsabilidade ambiental;
9. Encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigas do ambiente;
10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno

Fonte: (<http://globalcompact.pt/about/un-global-compact/os-10-principios>. Consultado a 22/01/2019).

A *Global Compact Network Portugal* (GCNP) é a rede portuguesa que reúne organizações com sede ou operações no país, desde a sua constituição em 2004. Embora não cobrindo todos os aspetos acima referidos, correspondentes a boas práticas de responsabilidade social pelas empresas, os princípios incluídos no *Global Compact*, incorporam as matérias mais urgentes, constituindo um passo significativo no sentido da disseminação de boas práticas de responsabilidade social.

2.4. Shared Value

Segundo Porter e Kramer (1999)²⁰ cit in Crane, Palazzo, Spence & Matten (2014) o conceito *shared value* surgiu há mais de uma década, baseado no trabalho referente ao sector sem fins lucrativos, com o propósito de verificar se as empresas geravam valor social.

Através da análise realizada em 2006, Porter e Kramer defendem que a dependência entre a sociedade e as empresas implica que decisões de negócios e políticas sociais sigam o princípio de *shared value* resultando em escolhas benéficas para ambos os lados (Porter e Kramer, 2006).

Com referência ao artigo seminal de Michael Porter e Mark Kramer “*Creating Shared Value - How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*”, “Criação de Valor Partilhado – Como reinventar o capitalismo – e desencadear uma onda de inovação e

²⁰ Porter, M. E., Kramer, M. R. (1999). *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. Harvard Business Review, November-December, 121-130.

crescimento”, publicado por Harvard Business Review em 2011, o problema encontrava-se no método restrito de criação de valor que as empresas seguiam, preocupando-se com uma boa *performance* financeira a curto prazo e, por consequentemente, desprezando os fenómenos influenciadores de sucesso a longo prazo. Face a isto, a solução passava pelo conceito de *shared value*, gerando tanto valor económico como social (Porter e Kramer, 2011).

Tal como referido por Porter e Kramer (2002) no artigo: “*The Big Idea: Creating Shared Value*”, a filantropia estava a entrar em decadência por parte das empresas e a RSE não estava a conseguir responder às exigências por parte dos investidores para aumentar o retorno de curto prazo. Consequentemente os mesmos autores, referem que “*Shared value* não é nem responsabilidade social, nem filantropia, nem sustentabilidade mas uma nova forma para as empresas alcançarem o sucesso económico”²¹ (Porter e Kramer, 2011, p. 4). No mesmo artigo é notório que, com o aumento das carências e exigências da sociedade perante as empresas foi originado assim uma nova noção de capitalismo com a finalidade de reorientação das mesmas ao deixar para trás a ideia de que só se vive para o lucro tendo que considerar as práticas sociais e ambientais no seu raciocínio económico (Porter e Kramer, 2011).

Moore (2014) salientou que, com os princípios de Porter e Kramer, a criação de *shared value* ganhou credibilidade, legitimidade e impulso como uma nova maneira de se fazerem negócios. Este conceito acabou por ser aplicado não só no sector privado, como também passou a estar presente nos governos, nas organizações não governamentais (ONGs) e na sociedade (Moore 2014).

2.4.1. Definição de *Shared Value*

No artigo “*Creating Shared Value - How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*” Porter e Kramer (2011, p. 6) definiram o conceito de *shared value* como

[p]olíticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo que aceleram as condições económicas e sociais nas comunidades que

²¹ Tradução do autor. No original: “*Shared value is not social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to achieve economic success*”(Porter e Kramer, 2011: 4).

operam. A criação de valor partilhado foca-se na identificação e ampliação das ligações entre o progresso social e económico²².

O princípio do valor partilhado envolve a criação de valor económico que beneficie de efeitos positivos para a sociedade ao abordar as suas necessidades e desafios (Porter e Kramer, 2011). O conceito procura explicitamente recuperar confiança nos negócios e transformar os problemas sociais relevantes para a empresa em oportunidades de negócios, contribuindo assim para a resolução de desafios sociais críticos e ao mesmo tempo serem capazes de gerar lucro (Crane *et. al*, 2014).

Porter e Kramer referiram que o CSV podia originar a próxima grande transformação do pensamento empresarial, impulsionando uma nova e renovada produtividade, remodelando a relação empresa-sociedade e o capitalismo (Porter e Kramer, 2011).

Para se poder descobrir novas formas de se fazer negócio, com base no princípio de valor partilhado, deve-se desenvolver novas capacidades e conhecimento de modo a que as organizações tenham ao seu alcance informações necessárias para suportar as necessidades da sociedade (Porter e Kramer, 2011).

2.4.2. Formas de criação de valor partilhado

As empresas podem criar oportunidades ou gerarem *shared value* e assim fornecerem simultaneamente valor para a empresa e valor para a sociedade de três formas distintas, tais como: reavaliação de produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e desenvolver *clusters*²³ locais (Porter e Kramer, 2011). Estas três dimensões fazem parte de uma sequência onde uma destas formas pode contribuir na valorização de uma determinada área das outras duas (Porter e Kramer, 2011).

De seguida, serão abordados os três níveis de criação de valor partilhado.

²² Tradução do autor. No original: “ *policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress* ”(Porter e Kramer, 2011: 6).

²³ *Cluster* ou aglomeração é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatadas em determinadas área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou Estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos (Porter, 1999, p. 211)

2.4.2.1. Reavaliação de produtos e mercados

Porter e Kramer (2011) consideram que o mercado é mutável e que a identificação de necessidades como oportunidades possibilita um reposicionamento das empresas em relação aos mercados tradicionais. Além disso, acham favorável que se desenhem produtos, serviços e modelos de negócios que atendam à sociedade de forma mais abrangente possibilitando, o que até então não acontecia, o conhecimento de novos mercados que não eram considerados como promissores (Porter e Kramer, 2011).

Porter e Kramer (2011) afirmam que deve existir uma abordagem que explore as necessidades da sociedade, tanto em países desenvolvidos como em comunidades necessitadas, surgindo assim novas oportunidades de diferenciação e de reposicionamento no mercados, podendo resultar em vantagem competitiva para a empresa. No entanto, a satisfação dessas necessidades irá, muitas vezes, reformular os produtos e métodos de distribuição e nesse sentido a CSV poderá impulsionar a empresa na realização de processos de inovação tendo como finalidade a satisfazer as necessidades (Porter e Kramer, 2011).

A criação de valor proveniente de reavaliação de produtos e mercados têm assim como objetivo a identificação e transformação de necessidades em negócios, aumentando o lucro e participação do mercado e beneficiando a sociedade com uma resposta às suas carências (Porter e Kramer, 2011)

2.4.2.2. Redefinição da produtividade na cadeia de valor

Porter e Kramer (2011) referem que é importante redefinir a produtividade da cadeia de valor²⁴, cadeia que é perturbada por numerosas questões sociais, através de inovações socioambientais e, com isto, que sejam capazes de identificar espaços de impactos positivos tanto a nível social como ambiental na cadeia de fornecimento visando o aumento da produtividade e aumentando a energia entre empresa e a sua cadeia de valor.

Deste modo, a redefinição da produtividade na cadeia de valor traz características ligadas à sustentabilidade, tendo como ideia central negociações em operações, desde a aquisição de matérias-primas à distribuição dos produtos, que favorecesse economias locais e o

²⁴ A cadeia de valor consiste no conjunto de operações primárias e secundárias que possuem relevância estratégica para a compreensão do comportamento de custos e potenciais recursos de diferenciação para os produtos e serviços (Porter, 1991).

fornecimento de matérias-primas de empresas com certificados ambientais (Porter e Kramer, 2011).

A redefinição da produtividade na cadeia de valor têm assim como objetivo aperfeiçoar os procedimentos e ações internas, aumentando a qualidade e a produtividade do negócio ao mesmo tempo que diminui os custos logísticos e operacionais, beneficiando a sociedade com melhorias tanto a nível ambiental como económico (Porter e Kramer, 2011).

2.4.2.3. Criação de grupos locais de apoio à empresa (cluster)

Este nível, baseia-se num desenvolvimento saudável dos negócios gerando assim melhores condições sociais à sua volta através de trabalho colaborativo das empresas para gerar o desenvolvimento local de comunidades e do meio ambiente (Porter e Kramer, 2011).

Porter e Kramer (2011) concluem que a empresa cria valor partilhado construindo *clusters* que consequentemente reduzem as deficiências sociais, educacionais e institucionais da sociedade ao mesmo tempo que melhoram a própria produtividade. Esta construção forma mercados justos definidos como uma fonte de produtividade e redução de custos internos (Porter e Kramer, 2011).

A criação de grupos locais de apoio à empresa, os clusters, têm assim como objetivo o aumento da produtividade através da alteração da envolvente externa da empresa, melhorando a rentabilidade da produção e distribuição do mercado e beneficiando a sociedade com uma melhoria de serviços e aumento de oportunidades para postos de trabalho (Porter e Kramer, 2011).

2.4.3. Diferenças entre Responsabilidade social empresarial e *Creating Shared Value* (CSV).

Segundo Porter e Kramer (2011), a RSE deve ser substituída pela CSV, alegando que tal mudança deve incumbir a esta última a orientação dos investimentos das empresas. A CSV aproveita recursos e experiências singulares da empresa criando valor social que consequentemente gera valor económico, contrariamente aos programas RSE que se concentram fundamentalmente no seu conceito limitando a ligação ao negócio (Porter e Kramer, 2011).

No que respeita ao tópico das diferenças entre a RSE e a CSV, de acordo com Porter e Kramer (2011), pode-se mencionar que são dispares. Em termos de ideologias, a RSE assenta em fazer o bem com vista na comunidade, uma vez que nos seus ideais estão

presentes conceitos como cidadania, filantropia, e sustentabilidade, no entanto, a CSV assenta em benefícios económicos e sociais relativos ao custo e a empresa com a ajuda da comunidade e vice-versa podem criar valor (Porter e Kramer, 2011).

Abaixo, no Quadro 2.3 encontra-se algumas diferenças das que já foram referidas anteriormente entre a CSR e CSV

Quadro 2.3: Diferenças entre CRR e CSV

Responsabilidade Social Empresarial	Creating Shared Value
Têm como valor “fazer o bem”	Têm como valor os benefícios económicos e sociais que refletem no custo.
Têm como princípios a cidadania, filantropia e a sustentabilidade.	Têm como princípios a criação de valor conjunto entre empresa e comunidade.
É separada da maximização do lucro.	É integrada à maximização do lucro.
As ações são determinada por questões externas e preferências pessoais.	As ações são específicas da empresa e geradas internamente.
Impacto limitado pelo orçamento.	Alinha todo o orçamento da empresa.

Fonte: Adaptado de Porter e Kramer (2011).

2.5. Apresentação da empresa - Delta Cafés

2.5.1. Identificação da empresa

A empresa Delta Cafés foi fundada em 1961 por Manuel Rui Azinhais Nabeiro devido ao facto de ser conhecedor do mercado de café e ser um empreendedor²⁵. A sua sede encontra-se em Campo Maior, na Av. Calouste Gulbenkian 15 e está presente em 40 departamentos, dos quais 22 pertencem a Portugal e 18 pertencem a Espanha, possuindo 47.000 clientes diretos na Península Ibérica. O grupo têm 8 países com operações diretas (Brasil, Portugal,

²⁵ Os dados desta subsecção foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia>. Consultado em: 27/07/2019.

Angola, Espanha, França, Suíça, Luxemburgo e China) e 5 continentes com distribuidores (América do Norte, Europa, África, Ásia e Austrália)²⁶.

A empresa conta com mais de 3.000 colaboradores e com 60 origens de café. Em vendas, fazem um montante que ascende mais de 340 milhões € e vendem cerca de 22 600 toneladas de café²⁷.

2.5.1.1. Missão, Valores e Princípios orientadores de negócios

A empresa Delta Cafés, rege-se pela seguinte missão: “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”. (Relatório de sustentabilidade, 2014: 14).

Em relação aos valores que pautam toda a sua atuação, de acordo com o relatório de sustentabilidade de 2014, a empresa Delta Cafés, assenta nos seguintes valores: integridade; transparência; qualidade total; lealdade; inovação responsável; verdade; sustentabilidade; solidariedade.

Por fim, conforme o relatório de sustentabilidade de 2014, os princípios orientadores do negócio da empresa Delta Cafés são nomeadamente: desenvolvimento sustentável; integridade normativa e transparência; “um cliente, um amigo”; comunicação; inovação responsável, excelência e liderança; qualidade, saúde e segurança; sustentabilidade nas origens e responsabilidade ambiental.

2.5.2. História

Em 1961, Rui Nabeiro decidiu criar a sua própria marca de cafés²⁸. Com este querer e conhecedor do mercado do café e empreendedor por natureza, criou a Delta Cafés na vila

²⁶ Os dados desta subsecção foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia/delta-em-numeros>. Consultado em: 27/07/2019.

²⁷ Os dados foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia/delta-em-numeros>. Consultado em: 27/07/2019.

²⁸ Os dados foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia/delta-em-numeros>. Consultado em: 27/07/2019.

alentejana de Campo Maior²⁹. A atividade desta empresa começou num pequeno armazém com 50m² e com apenas duas bolas de torra de 30 kg de capacidade³⁰.

A partir da segunda metade dos anos 70, a Delta Cafés consolidou-se de forma decisiva ao separar-se, em 1984, da atividade comercial, assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda., da atividade industrial, desenvolvida pela Novadelta S.A³¹.

Em 1998, o Grupo Nabeiro/Delta Cafés, procedeu à criação de 22 empresas, organizadas por áreas estratégicas para o reforço da atividade principal do grupo. Nesse mesmo ano, implementou-se o SAP como plataforma do sistema de informação de gestão³².

Em 2001, a Delta Cafés comemorou 40 anos da melhor forma, ao ser eleita marca de confiança pelas seleções do *Reader Digest* (distinção que ainda hoje mantém). Em 2007 a empresa lança o conceito Delta Q (café em cápsulas) e ocorre a 1ª edição do festival Delta Tejo. Em 2011 (ano da comemoração dos 50 anos) a Delta Q é premiada pela revista *Marketeer* na categoria grande consumo. Nesse mesmo ano a Delta Cafés é considerada como *Superbrand* em Portugal, Angola e Espanha, com as marcas Delta Q e Ginga a merecerem também a distinção de *Superbrand* em Portugal e Angola, respetivamente. Em 2012 a Delta Cafés, reconhecendo a importância dos mercados externos para o crescimento da empresa, decide uniformizar a marca e os nomes dos produtos adaptando-os aos mercados internacionais. Ainda nesse ano é eleita pelo 11º ano consecutivo a Marca de Confiança com um índice de confiança de 68%. Em 2013, sagra-se outra vez “Marca de Confiança” dos portugueses e nesse mesmo ano, faz parte de um grupo de empresas nacionais com melhor reputação internacional. Em 2014 é eleita pelo segundo ano consecutivo “Escolha do consumidor”. Ainda nesse mesmo ano, a empresa Delta relança a sua gama de solúveis com uma nova imagem e embalagens³³.

Em 2015, a Delta Cafés é eleita Marca de Confiança pelo 14º ano consecutivo e pelo 3º ano consecutivo “Escolha do Consumidor”, no segmento de Café fora-do-lar, o que vem reforçar

²⁹ Os dados desta subsecção foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia>. Consultado em: 27/07/2019.

³⁰ Os dados desta subsecção foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia>. Consultado em: 27/07/2019.

³¹ Os dados desta subsecção foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia>. Consultado em: 27/07/2019.

³² Os dados desta subsecção foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia/historia-de-uma-marca>. Consultado em: 27/07/2019.

³³ Os dados desta subsecção foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <https://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias>. Consultado em: 27/07/2019.

uma vez mais a qualidade distinta da Delta Cafés, líder no mercado nacional de cafés. Ainda nesse ano, a revista “Human Resources”, publicação especializada no sector dos Recursos Humanos, atribuiu à Delta Cafés o troféu da categoria Equilíbrio Empresa/Família nos Prémios Human Resources referentes ao desempenho empresarial em 2014³⁴.

Em 2016, A Delta Cafés é reconhecida pelos consumidores portugueses pelo 15º ano consecutivo como Marca de Confiança, pelo 4º ano consecutivo como Escolha do Consumidor e, pela primeira vez, distinguida com o Prémio Cinco Estrelas, o que vem reforçar uma vez mais a qualidade singular da marca líder do sector do café em Portugal. Ainda nesse ano, A Delta Cafés conquistou o Prémio Marketeer 2016 para a área da Responsabilidade Social e Sustentabilidade³⁵.

Em 2017, os portugueses renovam confiança na delta cafés. Em 2018, é a marca com maior índice de reputação no mercado nacional, de acordo com a última edição do estudo *Global RepScore Pulse*, realizado pela consultora *OnStrategy* em parceria com a *Corporate Excellence Foundation*³⁶.

Em 2019, A Delta Cafés patrocina pela primeira vez o evento Global Teacher Prize, que tem como principal objetivo reconhecer o papel que os professores têm na formação de sociedades mais desenvolvidas, mais prósperas e mais justas. Ainda no ano de 2019, o grupo Nabeiro é a 1º empresa certificada pela Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal e é, pelo segundo ano consecutivo, a marca com melhor reputação no nosso país. É o que revelam os resultados da edição 2019 do estudo *Global RepScore Pulse*, realizado pela consultora *OnStrategy* em parceria com a Corporate Excellence Foundation. E pelo 18.º ano consecutivo Delta é a vencedora nas Marcas de Café³⁷.

2.5.3. Organograma do grupo

Empreendedor por natureza, Manuel Rui Azinhais Nabeiro fundou a sua própria marca de café em 1961 como Delta Cafés. Neste momento, a marca afirma-se como um exemplo de

³⁴ Os dados desta subsecção foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <https://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias>. Consultado em: 27/07/2019.

³⁵ Os dados desta subsecção foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <https://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias>. Consultado em: 27/07/2019.

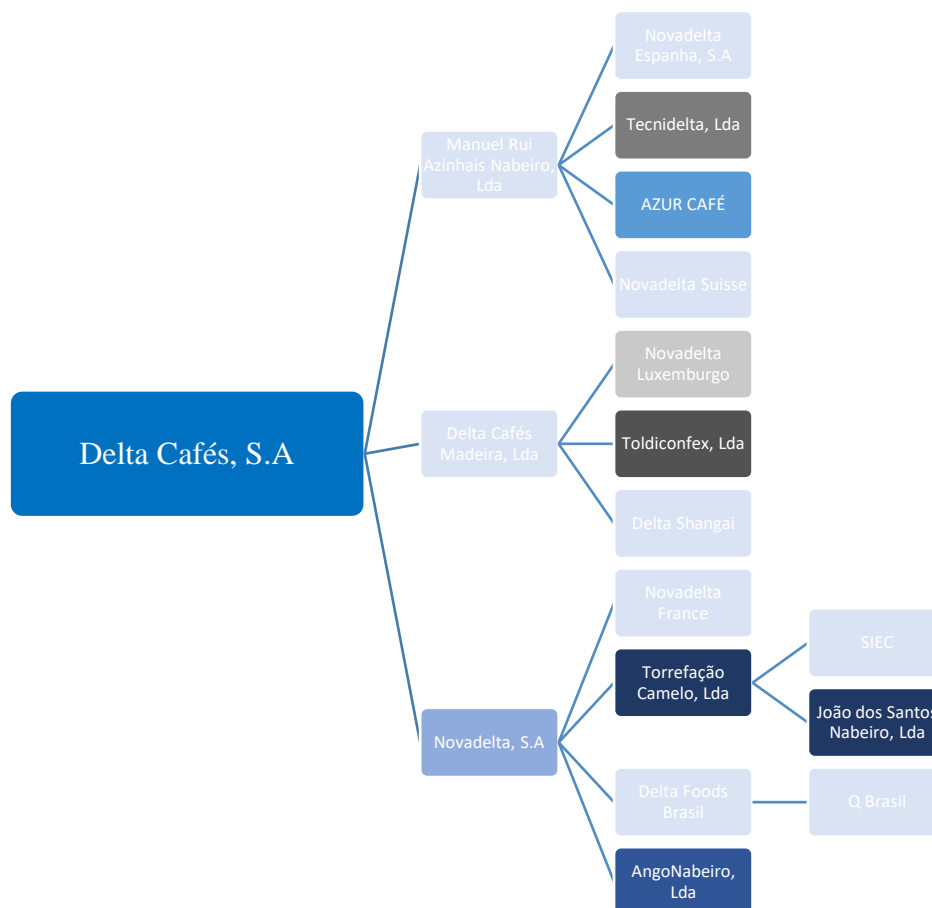
³⁶ Os dados desta subsecção foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <https://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias>. Consultado em: 27/07/2019.

³⁷ Os dados desta subsecção foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: deste <http://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia>. Consultado em: 27/07/2019.

pioneirismo, inovação e vontade empresarial³⁸. Atualmente o Grupo Nabeiro é constituído por 27 empresas, organizadas por áreas estratégicas.

A Delta Cafés, SGPS é a sub-holding constituída por todas as empresas que se dedicam à atividade principal do Grupo, importação, torrefação e comercialização de café, assim com as empresas de suporte³⁹.

Na Figura 2.6 está representado o organograma do grupo Nabeiro.



Legenda:

- | | |
|--|--|
| Comércio alimentar de café | Toldos, guarda-sóis e outros art. |
| Torrefação e comércio de Café | Instalador de equipamentos hoteleiros |
| Comércio de café | |
| Torrefação de café | |

Figura 2.6: Organograma do Grupo Delta Cafés.

Fonte: Delta Cafés, <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia/universo-delta>.

³⁸ Os dados desta subsecção foram redigidos em conformidade com o exposto no site da empresa Delta Cafés, nomeadamente: <http://www.grupo-nabeiro.pt/index.php?id=81&page=1>. Consultado em: 30/07/2019.

³⁹ Os dados desta subsecção foram redigidos do relatório de sustentabilidade de 2014, nomeadamente: [file:///C:/Users/Filipe%20Rodrigues/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/file17_pt%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Filipe%20Rodrigues/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/file17_pt%20(1).pdf). Consultado em: 30/07/2019.

3. Metodologia

Concluídos os capítulos um e dois onde se procedeu ao levantamento bibliográfico, segue-se o terceiro capítulo no qual se representa o método que se usou na realização desta investigação. Este capítulo apresenta também a definição dos objetivos do estudo e as questões de investigação, que serão validadas empiricamente, definindo a problemática em estudo, levantando-se as questões a que o estudo pretende dar resposta e a proposta de um modelo conceptual de investigação.

3.1. Participação em evento sobre *Global Compact* e sustentabilidade

Por forma a tomar conhecimento da atualidade do tema *Global Compact* e sustentabilidade, participou-se no evento GCNP - 15 anos de compromisso com a sustentabilidade / 3º aniversário aliança ODS Portugal realizado em Lisboa (Anexo 1).

3.2. Processo de identificação dos amostrados

Sendo o contexto de recolha a Delta Cafés, a amostra a que se recorreu é uma amostra não aleatória, uma vez que os indivíduos entrevistados estariam identificados à partida, tendo em conta o objetivo de investigação, sendo eles a Dra. Dionísia Gomes, o Dr. Miguel Ribeirinho e Dra. Maria João Cunha.

3.3. Abordagem e objetivos

A metodologia consistiu numa abordagem qualitativa, que de acordo com Fortin (2003, p. 20) “o investigador que utiliza o método de investigação qualitativa [...] observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los”. Esta abordagem iniciou-se com uma análise documental, ou seja, artigos on-line relacionados com o tema do trabalho e também de relatórios disponibilizados no site da empresa Delta Cafés. Posteriormente, com a concordância do Sr. Comendador Rui Nabeiro depois do envio de uma carta para tal efeito, houve a realização de uma entrevista no “Universo Delta”, no mês de janeiro de 2019. A entrevista foi realizada na Associação de Solidariedade Coração Delta com a Dra. Dionísia Gomes, responsável pelo Coração Delta, com um responsável pela empresa, Dr. Miguel Ribeirinho e com uma pessoa responsável pelas certificações da empresa, a Dra. Maria João Cunha.

Em relação aos objetivos da dissertação, utilizou-se a pesquisa exploratória. Para Gil (2002, p. 41) a pesquisa exploratória “têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Refere ainda que o planejamento é bastante flexível ao fim de que seja possível a consideração dos mais variados aspetos relacionados com o estudo em causa, embora para além desses aspetos, na maioria dos casos possa assumir a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

3.4. Técnicas de recolha de dados

Para a recolha de dados foram utilizadas a entrevista individual e a análise documental.

A entrevista individual realizada baseou-se na apresentação de uma série de questões, previamente formuladas, num guião de entrevista, onde constam questões diretamente relacionadas com os assuntos abordados no enquadramento teórico desta investigação.

Foi realizado um guião de entrevista diferente para cada um dos entrevistados, embora direcionados no mesmo sentido, em perspetivas diferentes, que poderão ser encontrados em apêndice (apêndice B e apêndice C).

A análise documental foi outra das técnicas de recolha de dados utilizada. Procedeu-se à análise de relatórios sobre a organização, que forneceram informação útil sobre a mesma.

3.5. Procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, assente na pesquisa teórica em livros e artigos científicos sobre Responsabilidade Social Empresarial e *Shared Value*. Segundo Gil (2002, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Para além da pesquisa bibliográfica, utilizou-se o estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p. 32) um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga fenómeno contemporâneos dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidos”.

Tendo em conta Yin (2001, p. 32 e 33) a investigação de estudo de caso

[e]nfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muitas mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em formato de triângulo, e, como outro

resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. O mesmo autor refere que é a estratégia escolhida ao se analisarem acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

Yin (2001, p. 27) evidencia que “o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefactos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional”.

Neste contexto, a pesquisa bibliográfica utilizou-se para desenvolver a revisão de literatura que integra o presente estudo, bem como servir de suporte para a análise do caso. Em relação ao estudo de caso, é a parte principal deste estudo, tendo em vista que será em torno da realização deste método de pesquisa que será feita a realização de entrevistas.

Em suma, apresenta-se no Quadro 3.1 com os pontos fortes e fracos da documentação e das entrevistas.

Quadro 3.1: Pontos fortes e fracos da documentação e das entrevistas

	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none">• Pode ser consultada várias vezes;• Contém vários nomes, definições e referências úteis para o estudo.• Abrange um longo espaço de tempo, e contém vários assuntos.	<ul style="list-style-type: none">• Baixa capacidade de recuperação;• Relato de visões tendenciosas refletindo as ideias desconhecidas do autor;• O acesso pode ser negado.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none">• Direcionadas para o tópico do estudo de caso;• Percetivas no fornecimento de dados essenciais para o estudo.	<ul style="list-style-type: none">• Pode levar a questões mal elaboradas e a respostas tendenciosas;• Podem ocorrer imprecisões devido à memória fraca do entrevistado.

Fonte: Adaptado de Yin (2001, 108).

3.6. Procedimento de recolha de dados

Tendo em consideração o procedimento de recolha de dados, as entrevistas com a Dra. Dionísia Gomes, Dr. Miguel Ribeirinho e Dra. Maria João Cunha foram agendadas com a responsável pela Associação Coração Delta, depois de um envio de uma carta. Após a marcação do dia para as entrevistas, foram realizadas presencialmente, na Associação de Solidariedade Coração Delta, em Campo Maior, no mês de janeiro de 2019. As entrevistas foram realizadas individualmente, primeiramente com Dionísia Gomes e, posteriormente com Miguel Ribeirinho e Maria João Cunha, tendo sido gravadas em suporte áudio, mediante autorização dos entrevistados. A transcrição das entrevistas pode ser encontrada em apêndice (apêndices D e E). As transcrições foram posteriormente enviadas aos entrevistados para validação (Anexo 2).

Os questionários foram enviados, via correio eletrónico, à Dra. Dionísia Gomes que depois os fez passar aos outros entrevistados, para serem aplicados posteriormente, e individualmente.

3.7. Técnicas de análise de dados

Para efeitos de análise dos dados recolhidos, através das entrevistas individuais, as gravações das mesmas foram transcritas para suporte digital e o seu tratamento foi realizado através da técnica de análise de conteúdo (sem recurso a *software*).

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2000), é um processo através do qual se pretende isolar indicadores, que permitam retirar conclusões relativas ao objeto em estudo, utilizando uma descrição do conteúdo das mensagens.

Segundo a autora, a análise de conteúdo é constituída por cinco etapas. A primeira, organização da análise, pressupõe a leitura dos documentos a analisar, bem como a escolha dos documentos que irão constituir o *corpus*, sendo, neste caso, as entrevistas realizadas a Dionísia Gomes, Miguel Ribeirinho e Maria João Cunha. A segunda fase é a codificação, na qual consiste em retirar todo o conteúdo essencial para análise. A terceira fase é a categorização, consistindo no agrupamento dos vários elementos textuais, diferenciando-os uns dos outros. A fase seguinte é a inferência, que tem como dever estudar as causas a partir dos efeitos. Por último, existe os resultados onde são apresentados os dados obtidos e as informações recolhidas através das entrevistas realizadas.

4. Resultados

Neste capítulo, serão apresentados os dados obtidos e as informações recolhidas através da realização das entrevistas efetuadas a cada um dos entrevistados, nomeadamente à Associação de Solidariedade Coração Delta e à empresa Delta Cafés. De referir que, em relação à entrevista com a Associação de Solidariedade Coração Delta e ao Centro Educativo Alice Nabeiro foi realizada com a Dra. Dionísia Gomes. A entrevista em relação à empresa foi realizada com o Dr. Miguel Ribeirinho e com a Dra. Maria João Cunha.

4.1. Empresa Delta Cafés

O Dr. Miguel Ribeirinho, quando questionado se a empresa proporciona oportunidades a pessoas em risco de exclusão do mercado de trabalho, referiu que com a Associação Coração Delta existem uma série de trabalhos com o propósito de reintegrar pessoas com mais dificuldades e torná-las capazes de enfrentar o mercado de trabalho. Considera que o importante é dotarem as pessoas de mais competências para que não fiquem em risco de exclusão do mercado de trabalho e tornarem-se mais competitivas, referindo que integram algumas dessas pessoas porque a empresa tem essa responsabilidade dentro da comunidade local.

Em relação à forma como recrutam, o Dr. Miguel Ribeirinho referiu que a administração da empresa é uma administração de porta aberta e muitas vezes fazem pedidos diretamente à administração para tentarem entrar na empresa. Enfatizou que como Campo Maior é um meio pequeno, será fácil encontrar o Sr. Rui Nabeiro e por isso o acesso à administração é muito maior do que num grande centro urbano.

À questão dos direitos sociais e conciliação trabalho – família – tempo pessoal dos trabalhadores, a Dra. Maria João mencionou que a empresa foi certificada recentemente pela certificação da conciliação entre a vida familiar profissional e pessoal e argumentou que esta certificação “baseia-se em quais são as medidas que nós temos de forma a facilitar a vida das nossas famílias, trabalhadores e familiares para conseguirem conciliar as duas coisas”. Referiu que, antes de serem certificados pela norma já tinham medidas implementadas dando o exemplo da importância da criação do Centro Educativo Alice Nabeiro, uma vez que mencionou que o centro foi criado pela necessidade de que as pessoas em Campo Maior tinham dificuldades em deixar os filhos depois do horário normal da escola caso queriam ir tratar de diversos assuntos “nos correios, ir a um banco” e então o CEAN veio colmatar essas

necessidades. Referiu que, também têm o Clube de Saúde para terem acesso aos médicos, argumentando que a especialidade na zona de Campo Maior é limitada e tinham que se descolar a um centro que suprisse as necessidades de saúde. Com o nascimento desde clube conseguem “médicos aqui perto de nós e facilitar a vida quando tivermos que ir fazer uma consulta ou até alguns exames rotineiros (...)”. Também têm o seguro de saúde que pode ser alargado a todos os familiares. A Dr. Maria João, concluiu que já tinham medidas muito antes de serem certificados e então foi sistematizá-las e colocá-las em forma de referência para receberem essa certificação.

No que concerne aos aspetos de índole social, ambiental e ética, Dr. Miguel Ribeirinho considera que a grande preocupação da empresa é a área social devido a existir uma grande fragilidade na sociedade e portanto tem sido a área de foque nos projetos, nos donativo e na estratégia de crescimento da empresa. Essa aposta na área social é bom para a empresa tal como relatou o Dr. Miguel Ribeirinho, uma vez que “temos o contato direto com as comunidades, conhecemos as necessidades e também é bom para o negócio”. Em relação à parte ambiental, o Dr. Miguel Ribeirinho referiu que também é uma preocupação da empresa visto que dependem claramente do café e como essa matéria-prima é produzida na faixa tropical menciona que “as alterações climáticas que se estão a desenvolver são muito complexas porque podem alterar os panoramas e a produtividade destes países produtores” e com essas consequências que as alterações climáticas poderão originar na produção do café, a empresa procura ter um atitude responsável porque existe muita poluição feita pelos europeus e isso vai ter impactos em todo o mundo e em regiões mais pobres como realçou o Dr. Miguel Ribeirinho. O que quer dizer que a empresa deve ter uma atitude responsável, porque a poluição feita por europeus, ou norte-americanos tem impactos em todo o mundo e como tem impacto em todo o mundo vai ter impacto em regiões mais pobres também e são essas regiões que depois vão sofrer este tipo de impacto. Do ponto de vista ético, têm uma estrutura de valores da empresa, da companhia que tem sido os valores que têm norteado sempre a atuação.

Questionado sobre que preocupações éticas a empresa tem em relação ao relacionamento com fornecedores, clientes e outros parceiros de negócios, Dr. Miguel Ribeirinho referiu que esse relacionamento é de médio a longo prazo, mencionando que essas entidades têm uma relação com a empresa há mais de 30 anos. Além disso, enfatizou que a empresa em termos de relação com os fornecedores são agressivos, pragmáticos, competitivos, negociais mas são sempre eticamente respeitáveis e procuram que os parceiros sejam mais competitivos.

Em relação aos clientes, a empresa procura que se crie valores atendendo às necessidades deles. Posto isto, o Dr. Miguel Ribeirinho referiu que conseguem criar uma relação de proximidade junto dessas entidades e que haja uma amizade.

No que diz respeito ao papel da empresa na criação de valor para a comunidade e restantes partes interessadas, o Dr. Miguel Ribeirinho fez questão de frisar que são a segunda maior empregadora de Elvas e apoiam e trabalham muito com o Instituto Politécnico de Portalegre onde já conseguiram trazer muitas pessoas para trabalhar na Delta. Em relação a outras zonas, têm diversos projetos onde dão apoio e fazem voluntariado. Em todos os locais procuram apoiar determinadas associações ou determinados projetos para que possam evoluir do ponto de vista de recursos humanos ou recursos financeiros. Enalteceu que possuem estudos quantitativos sobre a criação de valor para a comunidade e de impacto onde se faz notar o que a empresa consegue criar em termos de impacto.

Na questão sobre se a empresa participa em ações de carácter social ou ambiental em parceria com outras entidades públicas e privadas, a Dra. Maria João realça que a empresa é associada de várias entidades públicas e privadas, tal como enumerou a Dra. Maria João, “desde associações empresariais, câmaras de comércio, a GRACE e muitas outras”. No que respeita a participações no âmbito destas parcerias, referiu que têm participado em vários eventos disponibilizados pelas entidades associadas. Como exemplo destas participações, Maria João evidenciou que participaram numa campanha com a FSC Portugal, qual foi direcionada para a produção dos pacotes de açúcar serem produzidos em papel certificado FSC e com isto a empresa continua a trabalhar nesse rumo para obter essa certificação.

A parte do ambiente também tem um grande envolvimento com a Direção Geral de Veterinária. Ou seja, têm vários organismos ligados ao negócio onde fazem parcerias, onde há conferências e convidam-nos para assistir ou então para estarem presentes como exemplos daquilo que fazem. Como exemplo, Maria João referiu que, estiveram presentes como oradores numa seção de esclarecimento acerca da ocratoxina⁴⁰, organizada pela DGAF, para falarem no sector do café. Também são associados do Global Compact, da BCSD e de vários organismo que estão ligados à área social e ambiental onde referiu que se criam sinergias e esse associados ajudam-nos a criar metodologias inovadoras.

⁴⁰ A ocratoxina A é uma micotoxina produzida por fungos das espécies *Penicillium* e *Aspergillus*. Ocorre naturalmente em diversos produtos vegetais, como os cereais, o café em grão, o cacau, especiarias e os frutos secos, em todo o mundo. Disponível em: qualfood.com/center/conteudos/ver_conteudo.php?id_conteudo=88.

A Dra. Maria João referiu que as parcerias que a empresa tem refletem maior transparência para que as pessoas estejam unidas e se consiga debater os problemas de forma transversal e com mais impacto.

4.2. Associação de Solidariedade Coração Delta

O fundador da empresa Delta Cafés, foi o Sr. Comendador Rui Nabeiro, em 1961, em Campo Maior. A Dra. Dionísia Gomes, primeiramente referiu que o Sr. Rui Nabeiro sempre se preocupou com os seus colaboradores e percebeu que eram um ativo muito importante na sua empresa. Começou desde cedo a preocupar-se com a parte social, conforme palavras da Dra. Dionísia, “ ele já fazia responsabilidade social logo nos anos 60, quando nunca se falava em responsabilidade social, (...)”, dando exemplos das suas iniciativas, “nos finais dos anos 60, o Sr.Nabeiro inaugurou casas para os seus colaboradores; nos anos 70 o Sr. Nabeiro fazia férias, portanto a família Nabeiro fazia férias com os colaboradores e as famílias”. Com todas estas preocupações, referente à parte social e à comunidade, a empresa Delta Cafés foi a primeira empresa certificada na área da responsabilidade social.

A Dra. Dionísia, para realçar o porquê da criação da Associação Coração Delta, realçou que o Sr. Comendador “é uma pessoa que esta muito próxima diariamente dos colaboradores e é uma pessoa que nos passa diariamente uma mensagem de solidariedade, de partilha e que agente olhe para quem esta ao nosso lado e que nos preocupemos com quem esta ao nosso redor” e essas qualidades que consegue transmitir às pessoas da empresa, fez com que, a 28 de março de 2002, “que é o dia de aniversário do Sr. Nabeiro”, um grupo de colaboradores apresentasse um projeto de voluntariado informal onde se fazia recolha de brinquedos, de livros, de roupas e esses voluntariados triavam e iam entregar às instituições de crianças e jovens. Referiu que foi assim que nasceu o Coração Delta, mas que depois houve necessidade de dar um suporte jurídico a este grupo de voluntariado informal e constituiu-se a Associação de Solidariedade Coração Delta.

Quanto aos motivos pelo qual esta associação foi criada, Dionísia Gomes expressou que o Sr. Comendador Rui Nabeiro sempre se preocupou com os seus colaboradores e com os cidadãos do concelho e como tal, esta associação para ajudar tanto os funcionários da empresa como os cidadãos da comunidade onde está inserida, desenvolve projetos de voluntariado e de apoio social, para que se consigam gerar condições de desenvolvimento sustentável para as populações do concelho e fazer com que as pessoas gostem de viver em Campo Maior e que se fixem nessa vila.

Em relação as valências e serviços que a associação têm disponível para oferecer à comunidade, a Dra. Dionísia mencionou várias valências e serviços necessários ao desenvolvimento da comunidade, tais como: o Centro Educativo Alice Nabeiro, o Serviço de Intervenção Precoce, o Serviço de Apoio a Crianças e Jovens, o voluntariado empresarial e os projetos ambientais e de cidadania⁴¹.

As características de cada serviço e valência e os beneficiários destas, foram relatados pela Dra. Dionísia, tendo referido que o Centro Educativo Alice Nabeiro funciona com duas valências, ou seja, possui duas salas de pré-escolar e tem um ATL. Este centro, acolhe 180 crianças, da faixa etária dos 3 aos 12 anos. O serviço de intervenção precoce é um serviço nacional que trabalha com crianças dos 0 aos 6 anos. É constituído por uma equipa multidisciplinar composta por psicólogo, terapeuta da fala, terapeuta ocupacional, assistente social e educador. Este serviço, conforme refere Dionísia Gomes é um serviço de proximidade, onde se trabalha em conjunto com a criança, com os pais e com o educador. Em relação a esta proximidade refere que “(...) nós trabalhamos em contexto de vida da criança, não trabalhamos em gabinete (...)”, transmitindo a ideia de que o serviço não passa só competências para a criança, mas também para os pais e assim se consiga passar as “(...) estratégias aos pais e aos educadores para darem continuidade na intervenção.” Essa passagem de estratégias e competências aos pais é uma mais-valia, porque a criança vai ter muito mais ganhos se essas estratégias e competências forem passadas também para os pais, do que se só tiver umas horas com o técnico. Como o Serviço de Intervenção Precoce trabalha com crianças dos 0 aos 6 anos, a Associação Coração Delta, viu a necessidade de criar outro serviço que contemplasse a faixa etária dos 6 aos 18 anos. Dionísia Gomes evidencia que existem crianças que precisam de serem estimuladas e de receberem algumas competências para que não fiquem retidas nos anos letivos. Como, hoje em dia, as escolas têm turmas com muitos alunos e o professor não consegue ter a capacidade para dar um apoio mais individualizado a essas crianças, a associação viu a necessidade de criar o Serviço de Apoio ao Desenvolvimento de Crianças e Jovens. O serviço, tal como a Dra. Dionísia revelou, conta com a metodologia EPIS que se refere aos Empresários Pela Inclusão Social, onde foi criado por um grupo de empresários juntamente com o Presidente da República e lançaram este projeto tendo em vista um maior apoio do Estado nos desafios da inclusão social em Portugal. A Dra. Dionísia exprimiu que este serviço precisa da

⁴¹ Complementarmente à entrevista recolheu-se informação no sítio internet da empresa no seguinte endereço: <http://www.grupo-nabeiro.pt/index.php?id=118>.

autorização dos pais, e caso haja essa autorização por parte dos pais, uma psicóloga vai trabalhar a motivação desses jovens e métodos de estudo para que possam aumentar as suas notas com o objetivo de não ficarem retidos nesse ano letivo.

A Associação Coração Delta, dispõe de um programa de Voluntariado Empresarial chamado de “Tempo para Dar” onde a sua missão é combater a solidão e necessidades dos idosos. Para isso, angaria-se dinheiro através de um mealheiro para essa função e em 2017, conforme Dionísia Gomes divulgou “angariámos no total de 91mil euros que distribuámos por kits de higiene, cabazes de natal (...)” aos mais idosos da comunidade.

Para além destes serviços, Dra. Dionísia enumerou vários âmbitos de apoio aos funcionários e cidadãos do concelho, tais como o fundo dos colaboradores que tem como objetivo apoiar os colaboradores em situações mais complicadas e inesperadas da vida, ou seja, este fundo é acionado quando o *plafond* do seguro de saúde da Multicare se esgota, tal como refere Dionísia Gomes. O dinheiro é angariado através de 10 cêntimos que os colaboradores pagam pelo café, café esse que é disponibilizado em todas as departamentos da organização. Dispõem de uma parceria com a liga portuguesa contra o cancro, e essa parceria é realizada em Campo Maior num gabinete chamado de “vencer e viver”. Esse gabinete têm como objetivo, que uma voluntária que é sobrevivente de cancro, dê esperança de vida a mulheres que estejam com cancro. O respetivo gabinete dispõe de próteses mamárias, cabeleiras e *sutians* para essas pessoas. São a entidade promotora das equipas de rendimento social de inserção, acompanhando as crianças e os agregados familiares que estão a receber esse subsídio, estando presentes em quatro concelhos (Campo Maior, Arronches, Monforte e Crato). Têm um banco de sangue, onde todos os anos fazem duas recolhas e algumas delas também com a recolha de medula óssea. Têm um banco de ajudas técnicas em que emprestam cadeiras de rodas, camas articuladas, andarilhos aos colaboradores do grupo e familiares. Têm um banco de roupa, que foi assim que todo começou portanto na tal recolha que continua a existir onde chegam a instituições e onde chegam também às famílias mais carenciadas. Têm o voluntariado informal, onde um grupo de 15 voluntárias vão ao hospital de Elvas apoiar nos fins de semana, no almoço e no lanche, de pessoas mais dependentes.

Em termos de projetos, a Associação Coração Delta, lançou vários projetos de incentivo à melhoria do nível de empregabilidade e da capacitação profissional de jovens desempregados. A necessidade da criação destes projetos, visa diminuir o desemprego e consequentemente aumentar a empregabilidade na zona. Desde modo, fazem parte da

Associação Coração Delta os seguintes projetos: Pro-Move-Te, Campo Maior Solidário e Campo Maior Vila Solidária da Europa.

O projeto PRO-MOVE-TE é baseado no modelo lanzadera⁴² e assenta num programa inovador destinado a jovens desempregados que procuram melhorar o seu nível de empregabilidade e entrar no mercado de trabalho. Este projeto é constituído por uma equipa heterogénea que trabalha voluntariamente com 20 jovens, menores de 35 anos e são acompanhados por um *coach* durante 6 meses, onde se dão a conhecer como pessoa, que talentos têm, o que sabem fazer melhor e depois dessa fase vão conhecer o seu concelho e os concelhos limítrofes. Depois desse conhecimento, vão às empresas pedirem trabalho, como evidenciado por Dra. Dionísia Gomes. O nome promove-te evidencia diversas inferências, como refere Dionísia Gomes, “(...) promove-te de proatividade, move-te, sai da tua área de conforto e faz-te à vida (...)”.

Tendo em conta o projeto “Campo Maior Solidário”, a Dra. Dionísia Gomes expôs que o projeto nasceu da necessidade que havia na zona de que os beneficiários de RSI e famílias que estão a receber o subsídio de desemprego quando necessitassem de ajuda se deslocassem a um único sítio e não se movimentassem a diversas entidades. Este projeto contou com a entidade promotora, neste caso o Coração Delta, com as IPSS nomeadamente, a Câmara Municipal de Campo Maior, a Conferência de São Vicente Palma, a Curpi, o Lar e Centro de Dia de Degolados, e a Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior e o Município. O projeto conta com medidas de apoio económico, social e de solidariedade e incorpora uma série de ações sociais, nomeadamente uma lavandaria social, uma mercearia social, um gabinete de atendimento social, formação “ser pais”, uma oficina móvel de cultura e tradição. “Campo Maior Solidário” tem a particularidade de usar uma moeda social física para as transações realizadas no âmbito da moeda física – o Mayor⁴³. A Dra. Dionísia Gomes, realça que com o surgimento deste projeto, “estamos a capacitá-los no cumprimento do horário”.

O projeto “Campo Maior - Vila Solidária da Europa”, surge no âmbito do Contrato Local de Desenvolvimento Social 3G (CLDS 3G) tem como grande função a empregabilidade. Para isso, criaram uma cooperativa de nome – Raia Mayor e tem como objetivo dispor de uma

⁴² É uma iniciativa que serve para apoiar empreendedores na criação de empresas eficientes que transmitam valor e implementem um modelo empresarial baseado em produtividade, esforço e liderança. Disponível em: <https://lanzadera.es/>. Consultado em 27/07/2019.

⁴³ Complementarmente à entrevista recolheu-se informação no sítio internet da empresa no seguinte endereço: https://www.deltacafes.pt/DeltaFiles/content/201602/fkkqakdc.5mh_df55f26e_contentfile.pdf.

bolsa de pessoas desempregadas e com essa bolsa, as empresas de Campo Maior contratam serviços, referindo a Dra. Dionísia que “são aqueles trabalhos como os eletricitas, os varredores”. Foi criado também um gabinete de *Coworking* para o apoio à iniciativa empresarial. Mas, a Dra. Dionísia reconhece que esse gabinete não tem resultado estando atualmente a funcionar como um ponto de encontro dos jovens.

Em suma, a empresa com a ajuda da Associação Coração Delta mostra crescimento positivo no desenvolvimento progressivo da comunidade e dos indivíduos nela presentes. A associação consegue criar iniciativas onde aposta na evolução das pessoas da comunidade e deste modo, esta mais-valia que o Coração Delta gera para a empresa “continue com este registo de trabalho e de fixar as pessoas em Campo Maior”, como mencionou a Dra. Dionísia.

4.3. Centro Educativo Alice Nabeiro

No que diz respeito ao perfil das crianças que o CEAN apoia, a Dra. Dionísia mencionou que o centro esta disponível para crianças que se encontrem nos períodos de infância e da puberdade. Na prática, as crianças que frequentam o CEAN vão dos 3 aos 12 anos de idade⁴⁴ com uma valência de educação onde possui duas salas de pré-escolar e outra de ATL.

Na questão quais as principais razões que estiveram na base da criação deste centro, a Dra. Dionísia referiu que a uma das razões foi a criação de um espaço onde se pudesse conciliar a vida familiar e a vida laboral dos colaboradores da empresa. Outro objetivo pelo qual se basearem para abrirem o CEAN e no qual, vai ao encontro da questão porque é que decidiram apoiar este público-alvo, a Dra. Dionísia evidenciou que “pensar que as crianças de hoje são os homens de amanhã e se eu capacitar hoje eles são os cidadãos de Campo Maior no futuro”, evidenciando que este centro foi criado para ajudar tantos os colaboradores da empresa onde pudessem deixar os filhos depois da escola e também quando permanecessem no centro estivessem a ganhar competências para os ajudar na parte letiva, acabando por revelar a mesma que o Sr. Rui Nabeiro costuma dizer que “um líder, um empreendedor lança a semente e a semente há-de germinar”.

Tendo em conta as consequências que o centro gera na comunidade, a Dra. Dionísia referiu que o CEAN proporciona efeitos complementares e supletivos ao sistema educativo formal,

⁴⁴ Complementarmente à entrevista recolheu-se informação no sítio internet da empresa no seguinte endereço: http://www.cefopna.edu.pt/revista/revista_05/es_02_05_mp.htm.

ou seja, complementares no plano de conteúdos institucionais e formativos e supletivos no plano da organização temporal do serviço prestado, que cobre o tempo que resta do trabalho dos pais após a saída dos filhos da escola⁴⁵. Aposta na promoção da atitude empreendedora onde o centro já elaborou um manual de empreendedorismo. O CEAN não contempla a aula tradicional como situação de aprendizagem⁴⁶, ou seja, possuem a oficina e o clube educativo onde o lema do CEAN e conforme foi divulgado pela Dra. Dionísia é “ só verdadeiramente aprende aquele que faz” dando explicação de que ao longo do ano cada oficina dá o conhecimento com base no manual de empreendedorismo e depois têm 3 meses para escolher o clube e apresentar o projeto, como referido pela Dra. Dionísia. Referiu ainda que isto serve para que as crianças percebam que existe uma transversalidade no conhecimento.

O CEAN elaborou também um manual de empreendedorismo que visa trabalhar com ideias das crianças e com base nessas ideias, essas crianças transformem-nas em projetos. O manual de empreendedorismo trabalha 12 áreas do conhecimento e auxilia os professores para que crianças desenvolvam os projetos. A Dra. Dionísia evidenciou que este manual tem um finalidade de onde “trabalhamos a liderança, os valores do líder, a importância da rede e o protótipo em relação ao projeto”.

Na questão que dificuldades sentiram na criação deste centro, a Dra. Dionísia referiu que um dos obstáculos que lidam é na admissão de crianças, uma vez que o espaço torna-se pequeno para tanta afluência de crianças que querem ir para lá. Outra dificuldade é a parte do ATL, uma vez que têm pouco tempo para trabalhar com as crianças ficando muito escassa a aprendizagem que querem passar às crianças, referindo a Dra. Dionísia que “ (...) acabam por passar aqui pouco tempo e então a estrutura que nós temos e a parte técnica do conhecimento que nós lhe queremos passar é muito escassa, perante o número de horas que as crianças aqui permanecem”. O motivo pelo qual a Dra. Dionísia ter referido que as crianças passam pouco tempo no centro é devido a haver atividades extra curriculares “(...) o futebol e depois há a dança e depois há outro tipo de atividades(...)”. Referiu ainda que, os pais privilegiam os trabalhos de casa e dão pouca prioridade às competências dizendo que, “Querem é que eles tenham conhecimento, mas se o conhecimento não for transformado em competências pouco serve à criança”. Acabando por dizer que, e dando a ideia que, as crianças de hoje em dia têm a vida “mais descomplicada” devido a haver *gadget* disponíveis

⁴⁵ Complementarmente à entrevista recolheu-se informação no sítio internet da empresa no seguinte endereço: http://www.cefopna.edu.pt/revista/revista_05/es_02_05_mp.htm.

⁴⁶ Complementarmente à entrevista recolheu-se informação no sítio internet da empresa no seguinte endereço: http://www.cefopna.edu.pt/revista/revista_05/es_02_05_mp.htm.

para lhes dar conhecimento, dando o exemplo de que “(...) hoje em dia, eu até no telemóvel tenho conhecimento, eu num segundo consigo perceber algo ou uma dúvida que eu tenho”, “As crianças de hoje pegam no telemóvel e surge-lhe uma dúvida e no segundo, essa dúvida é tirada”. Este conhecimento que hoje em dia está muito facilitado por parte dos telemóveis, como exalta a Dra. Dionísia, vem prejudicar a parte das competências que a criança tem de receber, evidenciando que “(..) as competências é que fazem crianças e jovens e homens diferentes. O saber fazer”. Concluindo, a dificuldade está em serem um ATL que trabalha 9 meses por ano, restando 2 horas para ensinar competências às crianças, o que se torna pouco para trabalharem os projetos com elas.

O CEAN foi criado para ajudar as famílias quando necessitavam de realizar tarefas fora do horário normal escolar das crianças e terem um local seguro para deixar os miúdos, como referiu a Dra. Maria João Cunha. Mas para além dessa ajuda, o centro aposta no desenvolvimento intelectual das crianças, como evidenciou Dra. Dionísia “ (...) se eu capacitar hoje, eles serão os cidadãos de Campo Maior no futuro”. Em suma, com esta interação na ajuda em conciliar a vida familiar, profissional e pessoal entre familiares – crianças o CEAN, verifica-se que é uma mais-valia para a empresa, porque os colaboradores têm onde deixar as crianças e para além de que, estão a capacitá-los com competências para que se tornem adultos responsáveis. Na Figura 4.1 pode-se ver um resumo de como funciona o Universo Delta.

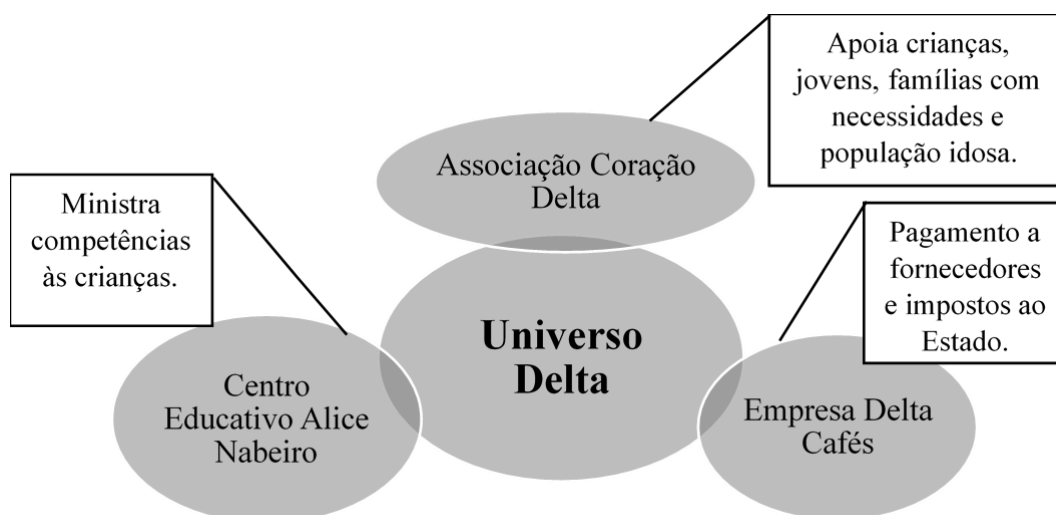


Figura 4.1: Universo Delta.
Fonte: Elaboração Própria.

5. Discussão dos Resultados

Este trabalho tem como objetivo principal estudar de que forma a empresa Delta Cafés partilha valor com a sua comunidade. Ou seja, pretende-se saber de que forma, a empresa consegue apoiar todos os cidadãos da comunidade e como recorre para o fazer. Se ao ajudar a comunidade consegue gerar ao mesmo tempo criação de valor para a empresa. Para o efeito, e com base nos resultados apresentados no capítulo anterior, apresenta-se três questões de investigação cujas respostas se revelam.

Questão 1: O apoio à comunidade é uma preocupação prioritária para a empresa Delta Cafés?

A empresa Delta Cafés tem um papel de extrema importância perante a comunidade e perante os seus cidadãos nela presente. O fundador da empresa, o Sr. Comendador Rui Nabeiro sempre se preocupou com a sua comunidade e dar o melhor de si perante ela. A Delta Cafés tem um grande envolvimento com os cidadãos da sua comunidade, sendo uma instituição que procura satisfazer as necessidades de toda a comunidade sem deixar para trás nenhuma classe etária.

Esta preocupação deve-se ao facto de haver uma grande fragilidade na comunidade e portanto a área social tem tido um grande foco nos projetos, nos donativos e na estratégia de crescimento da empresa. Esta preocupação está bastante enraizada no modo de atuação no mercado, devido à existência de vários programas e projetos desenvolvidos para colmatar vários problemas sentidos na comunidade nomeadamente, o isolamento da população idosa, o nível da empregabilidade, o baixo nível de escolaridade e o nível de insucesso escolar. Para ajudar a resolver essas problemáticas de carácter considerável para o desenvolvimento comunitário e para um maior bem-estar da população, a sociedade conta com a ajuda da Associação Coração Delta.

Em termos de característica de empregabilidade, a empresa é considerada a segunda maior empregadora de Elvas, apoiando e trabalhando com o Instituto Politécnico de Portalegre (IPP). Esta relação de proximidade Elvas – Portalegre – Campo Maior, faz com que se crie valor e fortalecimento da própria empresa ao mesmo tempo que se apoia as comunidades. A empresa tem diversos projetos de apoio e voluntariado com ligação a Lisboa e ao Porto.

Rege-se em apoiar a comunidade, apoiando determinadas entidades e projetos para que se possa evoluir quer do ponto de vista de recursos humanos como de recursos financeiros.

Possuem também, vários departamentos comerciais por toda a Península Ibérica com o objetivo de garantirem o desenvolvimento da comunidade, fazendo com que se crie emprego e estando em sintonia com várias necessidades da população. Com esta presença em vários departamentos e o contacto direto com a comunidade, criam plataformas em que todos ganham, sendo bom para o negócio e uma forma de visibilidade da marca perante o mercado.

Para além de uma preocupação ao nível social e de emprego, a empresa também se preocupa com a comunidade no que diz respeito em termos de biodiversidade. Face a isto, estão “comprometidos em contribuir para a valorização dos recursos naturais e da biodiversidade” (Delta Cafés, 2018: 34), dado que têm como ideal assumir responsabilidade tanto na criação de valor como na proteção do meio ambiente. O grupo tem implementado o Sistema de Gestão Ambiental na estratégia da empresa, exigidos pela Certificação Ambiental, segundo o EMAS. A empresa tenta adotar uma atitude responsável, de modo a conseguirem diminuir o impacto provocado pela poluição no ambiente. Ao adotarem essa atitude e terem essa certificação, conseguem manter a biodiversidade nas regiões onde têm a produção de café e com isto, o consumo de energia e água seja de forma responsável⁴⁷.

Com o intuito de consciencializar as pessoas sobre o uso de recursos florestais de forma responsável, a empresa em parceria com a entidade *Florest Stewarshit Council* (FSC) juntaram-se na promoção por uma gestão florestal responsável. Esta campanha visou na apresentação de mensagens alusivas para uma gestão responsável pelas florestas nos pacotes de açúcar produzidos em papel certificado de FSC e em material certificado. Para além dos pacotes de açúcar, a Delta passará a utilizar cartões sustentáveis nas embalagens dos seus cafés. A empresa com estas iniciativas pretende sensibilizar os indivíduos da comunidade para o uso responsável de materiais florestais, conseguindo com isto criar uma sinergia positiva em termos de valor perante o ambiente.

⁴⁷ Informação retirada no relatório de sustentabilidade de 2018, disponível em: https://www.deltacafes.pt/DeltaFiles/content/201905/nm2lwhyk.cse_ebfd1914_contentfile.pdf?_ga=2.20888760.1492134418.1564385318-1415979558.1505156288

Questão 2: Quais as metodologias que a empresa adota para apoiar a comunidade paralelamente à criação de valor financeiro?

Como visto no desenvolvimento da questão 1, a empresa tem uma enorme preocupação com a sua comunidade. Para ser verdadeiramente comprometida e um pilar importante no seu desenvolvimento, a empresa juntamente com a associação Coração Delta têm metodologias capazes de responder às necessidades da comunidade. Desenvolveram metodologias no âmbito da saúde e bem-estar da comunidade, no desenvolvimento comunitário e ao nível da empregabilidade.

Em relação à saúde e bem-estar da comunidade, apoiam a população sénior com a ajuda do programa “Tempo para Dar”. Este programa ajuda os idosos a manterem o seu bem-estar, colmatando os problemas de isolamento e necessidades significativas de alimentos, fraldas, bens de higiene pessoal, bem como em situações de apoio emocional, equipamento técnico e de convívio. Para além de apoiar as populações mais idosas, a empresa aposta em serviços nas áreas da saúde, educação e ação social.

Em relação à área da saúde, existem dois serviços de apoio nomeadamente, o Serviço de Intervenção Precoce e o Serviço de Apoio ao Desenvolvimento de Crianças. O serviço intitulado de Intervenção Precoce abrange a faixa etária dos 0 aos 6 anos. O Coração Delta criou este serviço para identificar e acompanhar as crianças que necessitem de acompanhamento ao longo da sua vida, ao nível da terapia da fala, terapia ocupacional, psicologia, educação e serviço social.

Ainda na área da saúde, existe o serviço de Apoio ao Desenvolvimento de Crianças e Jovens que nasceu devido ao facto de o Coração Delta ter tido a necessidade de criar outro serviço que contemplasse as idades não compreendidas no serviço de intervenção precoce, ou seja dos 6 anos 12 anos. Este serviço contempla “avaliação e acompanhamento psicológico, avaliação e acompanhamento em terapia da fala, psicomotricidade, apoio social e apoio no desenvolvimento de competências funcionais” (Delta Cafés, 2018: 58). Utilizam a metodologia Empresários para a Inclusão Social (EPIS) a qual, é um método empreendedor do CEAN e têm como funções promover o sucesso escolar, melhorar o vínculo dos alunos à escola e assegurar que os jovens se mantenham na escolaridade obrigatória até à maturidade, tendo como consequências uma aprendizagem produtiva para integrar a vida ativa. Ainda no que concerne à ótica da saúde, a empresa juntamente com o Coração Delta, possuem um gabinete de nome “vencer e viver”, onde atuam com a liga portuguesa contra o cancro e

tendo como finalidade, fornecer apoio e esperança de vida a mulheres que se encontrem com cancro da mama.

Tendo em conta a ótica educacional, a empresa começa desde cedo a preocupar-se com as crianças da comunidade, apostando na formação alargada através de projetos e experiências inovadoras realizadas no CEAN. O CEAN fornece às crianças um programa educativo-cultural integral, tendo em vista a criação de um leque de futuros empreendedores responsáveis. O centro conta com a ajuda do Manual de Empreendedorismo. Trabalha com 12 áreas do conhecimento, em idades compreendidas dos 3 aos 12 anos no desenvolvimento de competências, capacidades e espírito empreendedor. O modo de ensino do CEAN abrange um conjunto de aprendizagens através da experiência e da integração das crianças com diferentes realidades, abrangendo a aprendizagem de diversas áreas como a leitura (Anexo 3), a expressão dramática (Anexo 4).

Por último, na ótica da ação social existe o programa – intervenção familiar e parental, preventiva da pobreza infantil direcionada a crianças entre o pré-escolar e o 3º ciclo de escolaridade (Delta Cafés, 2018: 59), onde as crianças recebem educação para hábitos de alimentação saudável e participam em atividades lúdico-pedagógicas. Neste ambiente de apoio social, funciona o banco de roupa organizado por um grupo de colaboradores que consiste na recolha de roupa e brinquedos, que depois são entregues às instituições que trabalham com crianças e jovens.

Em relação à metodologia no âmbito da empregabilidade e na capacitação profissional de jovens desempregados, a Associação Coração Delta possui vários projetos, entre os quais: “Pro-Move-Te”, “Campo Maior Solidário” e “Campo Maior – Vila Solidária da Europa”. O programa “Pro-Move-Te”, foi desenvolvido para promover a inclusão no mercado de trabalho de jovens desempregados. É um projeto destinado a jovens desempregados, menores de 35 anos, que ajuda os jovens em situação de desemprego, de forma gratuita e voluntária, trabalharem conjuntamente para terem visibilidade e assim melhorarem o seu nível de empregabilidade e entrarem no mercado de trabalho. Outro projeto que promove o empreendedorismo e combate a pobreza da comunidade, é o projeto “Campo Maior Solidário”. Envolve toda a comunidade, visando o combate à pobreza com medidas de apoio económico, social e de solidariedade. Incorpora uma série de serviços, como a cozinha solidária, férias solidárias, lavandaria social, mercearia social, gabinete de atendimento social, formação “ser pais”, oficina móvel e cultura e tradição. Este projeto recorre à economia social e a uma moeda solidária – o “Mayor” que permite a troca de bens e serviços.

Os serviços são efetuados por beneficiários do Rendimento Social de Inserção (RSI) ou pessoas com fracos recursos económicos da comunidade e assim, tanto ganha a comunidade como a associação porque ao efetuarem esses serviços eles estão a ganhar hábitos de trabalho o que irá combater o desemprego e ao executarem funções em serviço da comunidade estão a receber os “maiores” que podem ser trocados noutros serviços e assim colmatar a pobreza sentida na comunidade. Este projeto ajuda não só no progresso social como no económico.

Por fim, o projeto “Campo Maior – Vila Solidária da Europa”, têm como grande objetivo a empregabilidade, o empreendedorismo e o desenvolvimento comunitário dirigidos à totalidade da população da comunidade, mas também a jovens à procura do primeiro emprego e a desempregados de longa duração. Este projeto passa por desenvolver o empreendedorismo social como ferramenta de criação de novos postos de trabalho (Delta Cafés, 2014: 83). Para que isso aconteça, existe a Raia Mayor – Cooperativa de Solidariedade Social, que trabalha para o desenvolvimento sustentável da comunidade e tem como missão a ajuda e a cooperação dos seus membros com as empresas de Campo Maior. Esta cooperação entre membros do projeto e empresas vai satisfazer as necessidades sociais e promover a integração de pessoas no mercado de trabalho. Para além da cooperativa, existe também um gabinete chamado de “*coworking*” que funciona como uma incubadora de empresas, mas neste momento atua como ponto de encontro de jovens.

Para além de todo o envolvimento com a comunidade, a Delta Cafés preocupa-se com os seus colaboradores. Face a isso, criou o fundo social dos colaboradores para apoiar situações de dificuldade inesperada por parte dos colaboradores da empresa, tais como doenças inesperadas. Este fundo social resulta no contributo voluntário dos colaboradores, através do pagamento de 10 cêntimos do café disponível em todos os departamentos da empresa. O grupo Nabeiro tem uma preocupação especial com o bem-estar dos seus colaboradores. Devido a essa preocupação, a empresa é certificada no âmbito da conciliação entre a vida familiar, profissional e pessoal. Esta certificação tem por base a empresa fornecer medidas facilitadoras de modo a facilitar a vida das famílias, colaboradores e familiares de modo a que se consiga conciliar a vida familiar-profissional-pessoal. Como medidas, existe o CEAN que nasceu da necessidade de em Campo Maior ter-se um sítio apropriado para deixar as crianças depois destes frequentarem o horário normal escolar e assim, a população e os colaboradores do grupo conseguirem tratar de assuntos pessoais, como ir a um banco ou aos correios. Outra medida para facilitar a vida das pessoas e o seu bem-estar, respeita ao clube

de saúde que foi criado para a população e para os colaboradores do grupo terem acesso a médicos sem ser preciso deslocarem-se a grandes centros.

Questão 3: A distribuição de valor à comunidade dá mais robustez à empresa?

A forma de fortalecer a empresa Delta Cafés esta assente na ideologia de ser considerado um empregador de referência na criação de emprego e proporcionar um ambiente de trabalho positivo. As pessoas são consideradas como principais ativos e o desenvolvimento do negócio depende de uma equipa formada de competências para conseguirem fazer crescer a Delta Cafés.

Têm também a preocupação de fomentar a qualidade de vida e o conhecimento dos pequenos produtores de café, contribuindo para uma produção mais sustentável, fazendo com que se reduzam os impactos ambientais e haja melhores condições económico-sociais das suas famílias. Este apoio perante esta comunidade de produtores, possibilita que criem o seu próprio negócio aumentando o crescimento da produção de café em Angola, ajudando o país a revitalizar a fileira económica deste produto (Delta Cafés, 2018: 21).

A empresa ao dar um apoio importante à comunidade de produtores de café, vai possibilitar o empreendedorismo no setor da agricultura e a garantia de subsistência de milhares de famílias. Para além disso, com o fomento pelo conhecimento, a população vai fabricar um café de maior qualidade e conseqüentemente, aumentar a produtividade e a rentabilidade dessa população.

Na distribuição de valor com a comunidade, investem em desenvolvimento do capital humano, no desenvolvimento de competências dos colaboradores e na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. As pessoas são consideradas a chave do sucesso da empresa e há uma gestão de porta aberta com a administração, que se traduz no contacto direto com a administração. Por detrás disso, existe uma gestão de recursos humanos com o propósito de satisfazer as necessidades da empresa, procurando selecionar e capacitar os melhores talentos. A empresa no conjunto “comunidade – colaboradores” procura colmatar as suas necessidades, aumentando as suas competências e a criação de condições favoráveis para o desenvolvimento pessoal, profissional e familiar.

Esta criação de condições favoráveis por parte da empresa para desenvolvimento pessoal, profissional e familiar, valeu à empresa a certificação na área da gestão da conciliação entre

a vida profissional, familiar e pessoal. Esta certificação procura desenvolver medidas de forma a facilitar a vida dos trabalhadores.

As vantagens estão presentes tanto os colaboradores da própria empresa, como também para a comunidade em si, uma vez que na zona de Campo Maior os famílias da comunidade tinham dificuldade em terem um sítio onde deixar as suas crianças o CEAN veio colmatar essa necessidade e pode ser visto como umas das medidas beneficiadoras na conciliação da vida pessoal e profissional.

Este investimento na conciliação entre a vida familiar, profissional e pessoal poderá trazer vários benefícios para a empresa conjuntamente com distribuição de valor com a comunidade, uma vez que irá melhorar o clima organizacional e conseqüentemente irá originar uma maior produtividade e motivação dos colaboradores. Para além disso, vai trazer uma melhor credibilidade e reputação da marca, levando ao alcance de uma vantagem competitiva em relação a potenciais concorrentes.

6. Conclusões

Neste capítulo, considerando a metodologia operacionalizada e a discussão dos resultados obtida, apresentam-se as considerações finais.

6.1. Considerações finais

A investigação realizada teve como finalidade verificar se a empresa Delta Cafés partilha valor com a sua comunidade, de forma a que se assuma como um fator de desenvolvimento da sua comunidade e partes interessadas. Desde modo, pretendeu-se verificar a influência que a empresa Delta Cafés tem no apoio à comunidade e na geração de bem-estar da comunidade e dos seus colaboradores, bem como se o apoio da empresa à comunidade gera satisfação dos seus colaboradores e das pessoas da comunidade e o quanto esse apoio contribui para a robustez da própria empresa.

Tendo em consideração o enquadramento teórico, uma empresa deve ter presente na sua gestão a melhor estratégia para lhe proporcionar melhores oportunidades e poder determinar e sustentar o seu sucesso competitivo, destacando-se perante o mercado e potenciais concorrentes. A gestão estratégica das empresas deve assentar num ciclo dinâmico onde se organizam os contributos que os diversos departamentos têm para dar à empresa, onde em primeiro lugar, se analisa o meio envolvente em que a empresa se insere, para que depois se escolha a melhor opção de gestão sem comprometer o modo de atuação perante o mercado e os concorrentes. A partir dessa escolha, planeia-se as ações que se escolheram no processo acima e coloca-se em prática essas escolhas. Este ciclo requer uma monitorização constante uma vez que, caso se identifiquem alterações no mercado as empresas consigam corrigir e adaptarem-se a essas alterações e estarem sempre em consonância com o mercado e as exigências da sociedade.

No entanto, as organizações para além de terem que ter bem definida a sua estratégia, precisam de ter boas práticas de RSE. Isto traduz-se pela relação ética e transparente que uma empresa tem de se relacionar com os seus *stakeholders*, nunca esquecendo a adoção de medidas empresarias compatíveis com o desenvolvimento sustentável da comunidade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras e promovendo a diminuição de desigualdades sociais presentes na sociedade.

Em 2000, Kofi Annan originou o *Global Compact*, uma rede dedicada à sustentabilidade, à responsabilidade social e à ética. Em Portugal a rede iniciou-se em 2004, sendo a Delta Cafés

uma das primeiras empresas a entrar na rede. Em 2001, ocorreu a publicação do Livro Verde por parte da Comissão Europeia e desde esse ano, as empresas são impulsionadas a adotarem princípios de responsabilidade social, de modo a melhorarem a envolvente social e ambiental e como consequência desse melhor envolvimento socioambiental por parte das organizações, conseguirem alcançar progressos no desempenho económico da organização.

Esta adoção de princípios de responsabilidade social, faz com o relacionamento da empresa com a comunidade tenha um papel importante nas estratégias de mercado, isto é, uma empresa que tenha uma boa relação com a sua comunidade e que se preocupe com o seu desenvolvimento e bem-estar, beneficiará com o crescimento sustentável da própria empresa.

Uma empresa para realizar RSE tem de ter presente o desenvolvimento sustentável, de modo a conseguir responder às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de crescimento de gerações futuras. A RSE e desenvolvimento sustentável têm de estar em harmonia, uma vez que uma empresa ao desenvolver políticas de ajuda à comunidade, visando a melhoria das condições de vida dos indivíduos tem de, ao mesmo tempo, preservar o meio envolvente a curto, médio e longo prazo. O desenvolvimento sustentável, para ser bem sucedido tem de ser um desenvolvimento economicamente eficaz, baseado na eficiência e no consumo de recursos; socialmente equitativo, no desenvolvimento da qualidade de vida da população e na equidade de géneros e ecologicamente sustentável, preocupando-se com a biodiversidade e com a quantidade de recursos disponíveis.

No ano de 2011, Porter e Kramer apresentam o conceito *Shared Value* devido à RSE na época estar ultrapassada, devido aos gestores apenas se preocuparem em criar valor para os acionistas. As empresas quando dispõem os seus produtos e serviços aos clientes, consomem recursos da sociedade o que irá provocar um desgaste na relação entre as empresas e a sociedade. Com esta preocupação, Porter e Kramer (2001) sugeriram que as empresas criassem valor partilhado.

Desta forma, o valor partilhado é criado quando as empresas além de criarem valor para si, conseguem ao mesmo tempo, criarem valor para a sociedade, nomeadamente ao nível social e ambiental. Esta criação de valor partilhado pode consistir em identificar as necessidades dos clientes e da comunidade, com o benefício de que através dessa identificação consigam alcançar uma vantagem benéfica em relação aos seus concorrentes. A implementação desta nova abordagem permite o progresso da comunidade, ao mesmo tempo que acelera o crescimento das atividades empresariais.

Este conceito apresentado por Porter e Kramer (2001), permite às empresa criarem valor partilhado atendendo a necessidades sociais pouco exploradas da comunidade, redefinindo a produtividade da cadeia de valor conseguindo administrar corretamente os recursos naturais essenciais e através do desenvolvimento de *clusters* locais.

Neste âmbito, a Delta Cafés pelas entrevistas realizadas e pelos documentos consultados, pode-se afirmar que incorpora a RSE na sua estratégia, sendo uma empresa orientada para a sociedade onde tem apostado no desenvolvimento das suas comunidades, através de uma intervenção social responsável que contribui para o desenvolvimento integrado da comunidade. Para fazer face a isso, a Delta Cafés com a ajuda da associação de solidariedade social, Coração Delta, tem diversos projetos de apoio às crianças, às famílias, a cidadãos na terceira idade, à integração social e comunitária, à educação e à promoção e proteção da saúde, nomeadamente através do banco de sangue onde ocorre recolha de medula óssea e através do gabinete “vencer e viver” onde dão apoio e esperança a pessoas que tenham cancro.

Estes projetos vão fazer com que a empresa Delta Cafés, consiga que haja partilha de valor com comunidade ao mesmo tempo que pratiquem responsabilidade social, originando uma sinergia entre comunidade e empresa. Esta partilha de valor ocorre com a ajuda de diversos projetos e serviços, abrangendo aspetos na ótica de bem-estar e saúde da população, na ótica educacional, na ótica de ação social e na ótica da empregabilidade.

Em suma, a empresa Delta Cafés consegue criar valor partilhado, com a realização de diversos projetos com o objetivo de colmatar as carências nas comunidades onde operam, bem como uma preocupação com o impacto no meio ambiente aquando da transformação do seu café. Para além disso, a empresa possui diversos departamentos comerciais, com o intuito de proporcionar melhores condições de vida às populações com a criação de postos de trabalho.

6.2. Limitações ao estudo

O estudo incidiu sobre a empresa e representantes entrevistados que desenvolvem a sua atividade na cidade de Campo Maior, cidade sede do grupo e onde estão instaladas as suas principais estruturas.

Reconhece-se como limitação do presente estudo, não ter estudado mais aprofundadamente a relação com *stakeholders* de diferentes localidades, regiões nacionais e internacionais.

6.3. Investigação futura

Para uma maior profundidade de um trabalho de análise sobre a temática em causa, reconhece-se como interessante uma mais exaustiva análise junto de *stakeholders* internos e externos da empresa.

Referências bibliográficas

- Ansoff, H. I; Mcdonnell, E. (1990). *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE). Disponível em: <http://www.apee.pt/apee/missao>.
- Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. (2011). *Manual de Responsabilidade Social*. Pamesa
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27(1), 643-650.
- Bio Rumo. (2005). A Era da Responsabilidade Social Empresarial: Um guia para a adopção de melhores práticas. *Anuário de sustentabilidade 2005*. Porto
- Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carvalho, J. C de., Filipe, J. C. (2014). *Manual de Estratégia: Conceitos, Práticas e Roteiro* (4ª ed.) Lisboa: Edições Sílado.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The M.I.T Press.
- Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* (366), Comissão das Comunidades Europeias. Bruxelas.
- Comissão Europeia. (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Comissão Europeia. Bruxelas.
- Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e desenvolvimento. (1991). *Nosso Futuro Comum* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora da fundação Getúlio Vargas.
- Concelho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD). Disponível em: <https://www.bcsdportugal.org/sobre-nos/quem-somos>.

- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *University of California*, 56(2), 130-153.
- Declaração da Conferencia das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano. (1972). *Declaração de Estocolmo*. Disponível em: https://apambiente.pt/_zdata/Políticas/DesenvolvimentoSustentavel/1972_Declaracao_Estocolmo.pdf.
- Delta Cafés. (2014). *Relatório de Sustentabilidade da Delta Cafés, SGPS - Rostos de uma marca*. (Relatório No. 7, no período compreendido entre 1 de janeiro de 2012 e 31 de dezembro de 2014). Disponível em http://www.deltacafes.pt/DeltaFiles/content/201602/fkkqakdc.5mh_df55f26e_contentfile.pdf?_ga=2.173221157.748932493.1558514972-1415979558.1505156288.
- Delta Cafés. (2019). *Relatório de Sustentabilidade da Delta Cafés, SGPS - A nossa sustentabilidade, o nosso futuro*. (Relatório No. 8, no período compreendido entre 1 de janeiro de 2013 e 31 de dezembro de 2019). Disponível em http://www.deltacafes.pt/DeltaFiles/content/201905/nm2lwhyk.cse_ebfd1914_contentfile.pdf?_ga=2.164881151.1525461709.1558287936-1415979558.1505156288.
- Delta Cafés. Disponível em: <https://www.deltacafes.pt/>.
- Faria, M. J. da Silva (2015). *Responsabilidade Social Empresarial: relato e análise económica e financeira*. Vida Económica – Editorial, S.A.
- Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*. Loures: Lusociência.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedman: The classic statement of Milton Friedman's economic philosophy*. Londres: The University of Chicago Press.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Global Compact. Disponível em: <http://globalcompact.pt/about/un-global-compact/os-10-principios>.
- Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (Grace). Disponível em https://www.grace.pt/sobre_o_grace/missao.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J., & Raposo, M. (2011). *Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?*, 14(3), 278-298.

- Mintzberg, H. (1967). The science of strategy making. *Industrial Management Review*, 8(2), 71-81.
- Mintzberg, H; Quinn, J. B. (1991). *The strategy process: concepts, contexts and cases*. (2ª ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Monteiro, M. A. (2002). A Responsabilidade Social das Empresas (RSE). *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 21, 65-70.
- Moore, C. (2014). Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What's the Difference?. *Heifer International*, 1-6.
- Norma ISO 26000 (*Internacional Organization for Standardization*). Disponível em: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
- Parra, M. G. (2006). Ética y responsabilidade social. In M. G. Parra (Ed.), *La Ética y la Responsabilidad Social de la Organización* (pp. 269-320). Madrid: Pearson Education, S.A.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(1), 609-620.
- Porter, M. E. (1996). "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, 2-22.
- Porter, M. E., Kramer, M. (2002). *The Big Idea: Creating Shared Value*, 89(1-2), jan./fev.
- Porter, M. E., Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism-and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, January-February, 1-17.
- Santos, E. R. (2004). Responsabilidade social ou filantropia?. 9, 32-44. *Revista FAE Bussiness*
- Santos, S; Limão, A; Barbosa. P & Cachaço, B. (2008). *Sustentabilidade para principiantes*.Sustentare Lda. Lisboa
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica – conceitos e prática* (3ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17, 58-64.
- Silva, F. A. (2013). *Uma Abordagem à Responsabilidade Social Empresarial*. Tese de Mestrado. Aveiro, Portugal: Universidade de Aveiro.

- Simões, C. P; Ferreira, G. de Sousa; Afonso, R. de C. M. & Bartholo, R. (2008). *Responsabilidade Social e Cidadania: Conceitos e Ferramentas*. Brasília.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., Duarte, M. (2013). *Princípios de Gestão das Organizações* (1ª ed.). Lisboa: Letras e Conceitos, Lda.
- Steiner, G. A; Miner, J. B. (1977). *Management policy and strategy: text, readings and cases*. New York: McMillan Publishers Inc.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica* (1ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Wood, D. J. (1991). Corporated Social Performance Revised. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ªed.) PortoAlegre: Bookman.

Apêndices

Apêndice A – E-mail de permissão para a realização das entrevistas

Filipe Miguel Balsinhas Rodrigues
Rua Ilha Terceira, 1 2ºFR
1000 – 171 Lisboa

Exmo Senhor:
Comendador Manuel Rui Azinhais Nabeiro
Av. Calouste Gulbenkian, 15
7370 – 025 Campo Maior

Lisboa, 27 de Setembro de 2018

Exmo Senhor Comendador:

Chamo-me Filipe Miguel Balsinhas Rodrigues e frequento o curso de Mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) – Instituto Politécnico de Lisboa, a realizar dissertação com orientação do prof. Doutor Fernando Miguel Seabra.

Estou a desenvolver uma dissertação no âmbito do estudo do valor partilhado, responsabilidade social e gestão estratégica, desenvolvendo o estudo de caso da empresa Delta Cafés e, desde modo, venho solicitar a V. Exa. a amabilidade de me permitir a realização de entrevistas com responsáveis da empresa Delta Cafés, do Centro Educativo Alice Nabeiro e da Associação de Solidariedade - Coração Delta.

Gostaria de referir que tenho disponibilidade na semana de 15 a 19 de Outubro e que as entrevistas em causa terão um tempo de aproximadamente 1 hora. Naturalmente estarei disponível noutras datas que correspondam à vossa disponibilidade.

Aproveito desde já para enviar o meu contacto: filipebrodrigues8@hotmail.com
Agradeço antecipadamente a atenção de V. Exa.

Atenciosamente,

Apêndice B – Guião de entrevista à Associação de Solidariedade Coração Delta e ao Centro Educativo Alice Nabeiro

GUIÃO DE PERGUNTAS PARA AS ENTREVISTAS

Associação Coração Delta

1. A quem se destina esta associação em termos de beneficiários?
2. Quais os motivos que estiveram na base da criação desta associação?
3. Que serviços e valências resultaram da criação desta associação que são oferecidos aos beneficiários?
4. Que benefícios esta associação tem gerado para a comunidade local?
5. Que projetos da associação destacaria no que respeita ao seu impacto junto dos beneficiários?
6. Verifica-se algum envolvimento de trabalhadores, clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio neste projeto?
7. A criação da associação coração delta foi uma mais-valia para a empresa Delta Cafés?

Centro Educativo Alice Nabeiro

1. Quais as principais razões que estiveram na base da conceção deste centro educativo?
2. Qual o perfil das crianças que apoiam neste centro?
3. Porque é que decidiram apoiar este público-alvo (crianças)?
4. Que tipo de consequências para a comunidade este centro tem gerado?
5. Que dificuldades sentiram, na criação deste centro, e ao longo do seu funcionamento?
6. Verifica-se algum envolvimento de trabalhadores, clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio neste projeto?
7. A criação do centro educativo foi uma mais-valia para a empresa Delta Cafés?

**GUIÃO DE PERGUNTAS PARA A ENTREVISTA À EMPRESA
DELTA CAFÉS**

- 1.** Ao nível da criação de emprego, a empresa proporciona oportunidades de trabalho a pessoas em risco de exclusão do mercado de trabalho?
- 2.** Ainda ao nível da criação de emprego qual a importância da comunidade local enquanto fonte de recrutamento?
- 3.** Que consequências para a gestão da empresa têm os aspetos de respeito pelos direitos sociais e conciliação trabalho-família-tempo pessoal dos trabalhadores?
- 4.** Que aspetos de índole social, ambiental e ética destacaria no que respeita às preocupações da gestão da empresa?
- 5.** No que respeita a fornecedores, clientes e outros parceiros de negócio que preocupações éticas destacaria no relacionamento da empresa com estas entidades?
- 6.** Qual o papel da empresa na criação de valor para a comunidade e restantes partes interessadas?
- 7.** A empresa participa em ações de carácter social ou ambiental em parceria com outras entidades públicas e privadas?

Apêndice D – Entrevista à Associação de Solidariedade Coração Delta e ao Centro Educativo Alice Nabeiro

Data da entrevista: 18 de janeiro de 2019.

Local: Associação de Solidariedade Coração Delta.

Entrevistado: Dra. Dionísia Gomes.

A Delta Cafés, o seu fundador foi o Sr. Comendador Rui Nabeiro, em 1961, aqui em Campo Maior aqui na sua terra Natal. Foi uma empresa criada aqui em Campo Maior e de facto o Sr. Nabeiro logo desde um princípio preocupou-se muito com esta parte social, portanto com os seus colaboradores. Percebeu que era um ativo muito importante na sua empresa, eram os funcionários. E logo nos finais dos anos 60 o Sr. Nabeiro inaugurou casas para os colaboradores, nos anos 70 o Sr. Nabeiro fazia férias, portanto a família Nabeiro fazia férias com os colaboradores e as famílias. Ou seja, ele já fazia responsabilidade social logo nos anos 60, quando nunca se falava em responsabilidade social, daí ser a primeira empresa depois a ser certificada na área da responsabilidade social por todo este ativo social, esta preocupação social que o Sr. Nabeiro têm, no fundo, com a comunidade. E também no fundo a responsabilidade social interna. De facto, a responsabilidade social assenta em três pilares, o económico portanto tem que haver sustentabilidade da parte económica para que perpetua a empresa, mas por outro lado, não deixa de não ter as suas preocupações ambientais e também preocupações a nível social. Entretanto, já estamos na terceira geração na nossa administração, e de facto temos tido muitos reconhecimentos enquanto empresa, de ser uma empresa TOP, portanto com toda esta sua preocupação.

O Sr. Nabeiro, é uma pessoa que esta muito próxima diariamente dos colaboradores e é uma pessoa que nos passa diariamente uma mensagem de solidariedade, de partilha e que agente olhe para quem esta ao nosso lado, que nos preocupemos com quem esta ao nosso lado para o nosso redor. E de facto, isso fez com que um grupo de colaboradores, em 2002, apresenta um projeto de voluntariado informal, a 28 de março, que é o dia de aniversário do Sr. Nabeiro, e esse projeto de voluntariado informal fazia recolha de brinquedos, de livros, de roupas que estes voluntários triavam, tratavam e iam entregar às instituições de crianças e jovens. E faziam isto com uma certa dimensão porque a nossa empresa esta sediada em campo maior, mas nós a nível nacional temos 23 departamentos comerciais, portanto o produto chega a Campo Maior, o café verde, é aqui que é torrado, é aqui que é empacotado

mas depois sai daqui diariamente para todo o país e para o mundo. E então quando nós vamos para os departamentos comerciais diariamente levamos o nosso produto e depois para cá os carros voltam vazios e portanto acabava também por nível nacional todos os colegas da Delta entrarem neste projeto de voluntariado, então enviavam para Campo Maior. Mas era aqui que era tratado, que era triado e que entregavam às instituições de crianças e jovens. E portanto foi assim que nasceu o Coração Delta, com um grupo de voluntariado informal, mas que depois houve necessidade de dar um suporte jurídico a este grupo de voluntariado informal e constitui-se o Coração Delta, Associação de Solidariedade Social.

E qual é que é a preocupação do Coração Delta? Portanto assenta em três pilares em termos de resposta. Temos serviços e projetos na área da educação, na área da saúde e na área da ação social. O que é que nós fazemos na área da saúde? Temos o serviço de intervenção precoce. O serviço de intervenção precoce é um serviço nacional que nós trabalhamos com crianças com algumas deficiências ou então com alguns atrasos de desenvolvimento, desde que nascem até aos 6 anos. Portanto elas são sinalizadas pelos pais, pelos médicos, pelos educadores até mesmo por uma pessoa que seja vizinho que veja que há ali um problema naquela criança pode sinalizar esta criança. Portanto tem que ser com o acordo dos pais, os pais tem de concordar, e esta equipa multidisciplinar constituída por psicólogo, terapeuta da fala, terapeuta ocupacional, assistente social e educador vão fazer um trabalho de proximidade com esta criança e com a família e com os educadores, ou seja, nós trabalhamos em contexto de vida da criança, não trabalhamos em gabinete, não é o pai que leva a uma clínica o menino para ter aquele tratamento de terapia da fala ou terapia ocupacional, mas sim os nossos técnicos que se deslocam ao jardim de infância, a casa. Porquê? Porque este serviço de proximidade faz com que, ao mesmo tempo, que se trabalhe a criança, passem-se estratégias aos pais e aos educadores para darem continuidade na intervenção. Porque os nossos técnicos podem ir 1 a 2 horas por semana, mas a semana têm 7 dias e se nós dermos continuidade nesse tipo de intervenção que se deve fazer com a criança então a criança vai ter muito mais ganhos que só tiver 1 ou 2 horas com o técnico e então é esta passagem de competências do conhecimento de como deve continuar a terapia. Este é o serviço de intervenção precoce que estamos em Campo Maior, Arronches e Monforte. Portanto estamos nos 3 concelhos.

Só para ter uma noção, isto são ainda dados de 2017, porque ainda não fizemos o relatório de 2018, porque estamos agora em janeiro e o relatório tem que ser feito até março para ser apresentado. Só no ano de 2017 nós apoiamos 61 crianças, respetivas famílias e educadores.

Por exemplo há crianças que estão em casa, mas há crianças que estão nas amas, há crianças que estão nos jardins de infância, nas creches, portanto no total de 61 crianças.

Depois o que é que nos deparámos? Deparámo-nos que isto é um serviço nacional, portanto a intervenção precoce, quando as crianças entram ao 1º ciclo deixam de ter o apoio, ou seja, a criança ou é uma criança que tenha uma deficiência comprovada e vai ter por parte da escola um apoio, porque há técnicos contratados pelo Ministério da Educação para dar apoio a estas crianças das necessidades educativas especiais, mas por vezes as crianças não são crianças de necessidades educativas especiais, são crianças que precisam de serem ainda mais estimuladas e que é necessário dar ali mais algumas competências, porque não são crianças de necessidades educativas especiais e que por vezes a escola não vai colocar técnicos para trabalharem com estas crianças e os professores do 1º ciclo não têm capacidade de resposta para apoiar a turma mais estas crianças mais individualizadas. Porque as turmas são constituídas por 25,26, 27 crianças e portanto os professores de 1º ciclo acabam por dizer que não têm esta disponibilidade para o fazer. Então nós achámos que deveríamos dar continuidade até aos 18 anos, até à integração da vida ativa, a estas crianças que não têm o apoio tão individualizado por parte da escola, porque não são de necessidades educativas especiais. Então temos o serviço de apoio ao desenvolvimento de crianças e jovens. Neste serviço de desenvolvimento de crianças e jovens trabalhamos também ao nível da psicologia, da terapia da fala, da terapia ocupacional, do serviço social. Não temos educador ou professor, porque a criança esta no primeiro ciclo e esse trabalho é feito pela professora. Então trabalhamos a este nível. Este é um dos serviços. Dentro deste serviço, além destes apoios, nós temos a metodologia EPIS, a metodologia EPIS são os empresários para a inclusão social, ou seja, há um grupo de empresários que se juntou, juntamente com o Presidente da República e lançaram este projeto que é uma associação em que aqueles municípios ou instituições de um determinado concelho que se quiserem associar associam-se. E trabalham de que forma? Nós temos uma psicóloga que esta na escola a trabalhar com os jovens que quando no primeiro período apresentam três negativas ou mais, porque estes são os jovens que são potenciais a ficarem retidos nesse ano letivo. Então esta psicóloga vai trabalhar com autorização dos pais, os pais tem de dar autorização, porque se não derem autorização não se pode trabalhar, vão trabalhar métodos de estudo e acompanhamento e trabalhar um bocadinho a motivação para a escola para ver se estes jovens acabam por aumentar as suas notas, acabar por investir um bocadinho mais na parte do estudo para que

não venham a ficar retidos nesses anos de escolaridade. Portanto trabalhamos duma forma mais individualizada ao nível do 2º ciclo e 3º ciclo.

Fazemos algumas ações de formação para sensibilizar, para passar ferramentas aos educadores, aos professores, aos técnicos que estão na escola. Fazemos todos os anos várias ações de formação de capacitação para estas pessoas.

Depois vai visitar aqui o Centro Educativo. O Centro Educativo têm aqui duas valências a funcionar aqui dentro. Tem 2 salas de pré-escolar e tem um ATL.

(Visualização de um vídeo sobre o Centro Educativo e o seu funcionamento).

Isto porque não os vai ver agora neste momento a trabalhar porque estão na escola, nós como somos um ATL, o pré escolar hoje é sexta-feira entretanto também há-de ir às oficinas estão agora com as educadoras mas depois hão-de ir às oficinas como eu depois lhe vou explicar, mas vê-los aqui os 180 a trabalhar a tempo inteiro não os vai ver e achei que o filme era o melhor retrato que lhe podia dar do Centro Educativo para ouvir na voz das crianças e destes mais velhinhos que entraram aqui aos 3 anos e que neste momento já cá não estão, já estão no 7º ano de escolaridade, nos só temos aqui até ao 6º ano de escolaridade, a partir do 6º ano já não temos respostas de ATL e portanto só para perceber como é que eles falam, como é que eles vêem a vida, como é que eles de facto qual foi todo o “*know how*” que nós lhe conseguimos aqui dar em termos de Centro Educativo para os fazer pensar desta forma. Isto é interessante ouvir de viva voz das crianças.

Temos uma preocupação também em rastrear todas as crianças que vão entrar ao 1º ciclo. A nível do rastreio auditivo e do rastreio oftalmológico, porque esta provado que muitas vezes muitos problemas que a criança tem ao nível da aprendizagem da leitura e dos sons no 1º ciclo estão como base ter algum problema auditivo ou mesmo oftalmológico. Então, nos normalmente fazemos em março este rastreio que se houver necessidade fazer alguma regularização da situação, temos até setembro que é quando a criança entra para a escola para o fazer. Fazemos também o rastreio da higiene oral, duas vezes por ano, fazemos em maio e fazemos em novembro.

Depois temos um projeto que é o CLDS 3G, é um projeto apoiado pela União Europeia, pelo POID, que já tivemos dois. Um CLDS que era o CLDS +, que os contratos locais de desenvolvimento social que a segurança social convida alguns concelhos a poderem desenvolver este projeto e o grande eixo de intervenção deste projeto é a empregabilidade.

Então, nós enquanto Coração Delta, sempre tivemos uma preocupação de não criar coisas que já existem, não é criar mais um lar ou mais um centro de dia, ou mais um apoio domiciliário, criámos este ATL mas é um ATL muito diferenciado do que existe, não é aquele tradicional ATL de ir buscar o menino à escola e fica ali a fazer os trabalhos de casa e depois brinca um bocadinho à espera que o pai venha. Não, nós investimos em todas as áreas do conhecimento mas queremos algo que traga inovação e que venha responder a necessidades que existem na comunidade, ou seja, nós fazemos levantamento de problemas, de necessidades que existem nos concelhos e a partir daí vamos encontrar soluções, mas soluções inovadoras, não é o que já existe mas soluções inovadoras. E a parte da empregabilidade preocupa-nos um bocado, porque Campo Maior esta no interior do país, é uma vila no interior do país que contraria muito em termos estatísticos que agente pode ver nos CENSUS não é um concelho onde a população está a decrescer drasticamente, está a sofrer o efeito do decréscimo não é verdade, que isto é a nível nacional mas não é acentuado como se vê noutros concelhos do interior do país, isto porquê? Porque há trabalho, não é verdade?

O Sr. Rui desenvolveu muito Campo Maior, que foi aqui que ele criou o seu negócio em 1961, mas nós queremos que Campo Maior continue com este registo de trabalho e de fixar as pessoas em Campo Maior. Mas também temos aqui o reverso da medalha, porque o haver trabalho muitas vezes é sinónimo de os jovens dizerem assim: “eu não gosto de estudar, vou ficar aqui pela escolaridade obrigatória, vou aqui andar passando o tempo até ter 18 anos e depois tenho trabalho, vou trabalhar”. E isto cria também o quê? Cria com que não haja um investimento pessoal por parte dos jovens em termos do conhecimento e das competências do saber fazer. E depois o que é acontece muitas vezes que o Sr. Nabeiro se queixa? Quando um jovem lhe vai pedir trabalho, ele pergunta então o que sabes fazer e ele diz qualquer coisa, eu quero é trabalhar. O problema é que não é qualquer coisa, porque para o passar do tempo começa a desmotivação destes jovens. E portanto acabam por não serem felizes no trabalho e não estão a desenvolver os seus talentos, aquilo que eles gostam de fazer, as habilidades que eles têm.

Então nós pensámos, temos que se calhar começar a trabalhar estes jovens e prepará-los de modo diferente para o mercado de trabalho. Fizemos uma pesquisa de modelos que existem e então achámos o modelo muito interessante que é o modelo espanhol que se chama lanzadeira. E a lanzadeira é o que? É um projeto que trabalha durante seis meses com jovens, dos 18 aos 35 anos, trabalha com 20 jovens, os jovens são voluntários, estão lá

voluntariamente não recebem e são acompanhados durante esses seis meses por um coach. O que é que esse coach faz? Numa primeira fase, faz com que eles se analisem em termos pessoais, o que é que eu sou enquanto pessoa?, quais são os meus talentos enquanto pessoa? Associado depois tenho a minha formação académica, tenho o 12º ano porque estes jovens, podem ser jovens com o 12º ano, como podem ser jovens licenciados, como podem ser jovens com o 9º ano. Ou seja, aqui há uma equipa heterógena de idades e de formação académica. Então eu junto às minhas competências pessoais, as minhas competências académicas e depois de eu então conhecer muito bem, de ter feito essa junção entre o pessoal e os meus talentos e o académico, eu vou conhecer o meu concelho e os concelhos limítrofes. Vou ver que instituições é que existem, que empresas é que existem e vou fazer visitas. Portanto, eles vão marcar visitas, pedir visitas a estas empresas e instituições e associações. E depois de conhecerem muito bem o seu concelho e os concelhos limítrofes, vêm preparar-se para depois então irem pedir trabalho. E quando vão pedir trabalho, marcam uma reunião com os recursos humanos, ou até com o CEO, o administrador da empresa, e quando marcam essa reunião eles levam um curriculum criativo mas vão-se apresentar de uma forma diferenciada. “Eu sou a Dionísia, tenho formação na área serviço social, os meus talentos são estes, estes e estes e eu na sua empresa vou criar valor acrescentado nesta área em x horas”. Isto porquê? Porque, imagine um engenheiro informático, alguém que percebe muito da parte de eletricidade, as empresas pequenas não têm capacidade de resposta a tempo inteiro para um técnico de informática, ou um eletricista, ou um pintor mas muitas vezes contratam estes serviços, a pessoas de lisboa, a empresas que já estão conceituadas no mercado que é quem conhecem e não conhecem os jovens da sua terra. E isto é uma maneira deles se mostrarem e só vão às empresas com os quais eles se identificam e não vão à procura de trabalho, o que é que hoje um jovem faz? Pega no computador, no seu e-mail, fez o seu curriculum vitae, o modelo europeu e envia. Não há olho-no-olho, não há um cara-a-cara, não há uma apresentação, porque isto conta muito. Esta é a maneira como nós trabalhamos com os jovens. Então fizemos um piloto em Campo Maior, porque isto é um modelo espanhol que se chama lanzandeira, lanzandeira quer dizer tecer, trabalhar os jovens. Nós, no fundo, comprámos o conceito e chamamos-lhe em Campo Maior lanzamayor, foi assim os conquistadores e através deste projeto do CLDS.

(Visualização de um vídeo sobre o feedback dos jovens neste projeto).

Isto é ouvir um bocadinho por parte dos jovens que passaram pela lanzadeira aqui de Campo Maior o que é que a lanzadeira os transformou. Esta parte de falar em público, de se exporem, eles cresceram imenso.

Bem, então como nos achámos que tinha tido sucesso quisemos porque não replicá-lo a nível do distrito de Portalegre? Então convidámos os 15 concelhos do distrito de Portalegre fazermos uma candidatura em conjunto ao Portugal 2020, 9 aceitaram e neste momento portanto já não se chama lanzadeira em Portugal, chama-se sim Pro-move-te de proatividade, move-te, sai da tua área de conforto e faz-te à vida e neste momento está a decorrer em 9 concelhos.

Temos um manual de empreendedorismo que é uma metodologia que foi conseguida aqui no Centro Educativo para trabalhar o empreendedorismo com crianças dos 3 aos 12 anos, portanto é o manual que trabalha com base nas ideias das crianças, transformam as suas ideias em projetos, passam por várias vertentes desde o levantamento para desenvolverem o projeto, o que é que necessitam, depois é encontrar os colaboradores que vão ajudar a porem o projeto em prática, fazerem reuniões com as pessoas para fazerem os pedidos e apresentarem o projeto que se chama ciclos de trabalho. Trabalhamos a liderança, os valores do líder, a importância da rede, o protótipo em relação ao projeto. Portanto são 12 áreas do conhecimento que nós desenvolvemos com as crianças e que estão compiladas neste manual que serve como base a professores e neste momento damos formação a professores, para depois os professores poderem aplicar e no final do ano nesses concelhos onde nós estamos a dar formação faz-se o evento, que é um seminário onde são as crianças que apresentam os projetos que desenvolveram durante o ano. Esta metodologia esta certificada pela União Europeia e pela OCDE. Neste momento, temos uma bandeira que foi entregue às escolas que no ano passado desenvolveram e o objetivo é que as escolas que desenvolvem projetos com a nossa metodologia, também existe a bandeira das Eco-Escolas que é dada pela ABAE, também existe a bandeira das escolas solidárias que é dada pela Fundação EDP. Isto, no fundo estas três bandeiras são o símbolo, também de responsabilidade social, de começarem a inculcar logo nas crianças desde pequenas porque o empreendedorismo será o pilar económico, o social com a fundação EDP com a bandeira de projetos sociais que desenvolvem e o ambiental pela ABAE. Portanto, no fundo, estamos aqui juntos a tentar que nas escolas comecem logo com a responsabilidade nas escolas.

Depois temos o outro dos 13 aos 18 anos, que trabalhamos numa vertente mais economicista, ou seja, já trabalhamos muito os valores aparte das competências, a construção de negócios com base no modelo de Canvas portanto já trabalhamos de outra forma.

Também somos, a entidade promotora das equipas de rendimento social de inserção, acompanhamos as crianças e os agregados familiares que estão a receber esse subsídio estamos em quatro concelhos (Campo maior, Arronches, Monforte e Crato).

Temos um banco de sangue, todos os anos fazemos duas recolhas de sangue e algumas delas também com a recolha de medula óssea, fazemos normalmente em maio e em novembro.

Temos um banco de ajudas técnicas em que emprestamos cadeiras de rodas, camas articuladas, andarilhos aos colaboradores do grupo e familiares.

Temos um banco de roupa, que foi assim que todo começou na tal recolha que continua a existir onde chegamos a instituições e onde chegamos também às famílias mais carenciadas.

Depois temos o voluntariado informal, temos o grupo de voluntários, de 15 voluntárias que vão aos hospital de Elvas apoiar nos fins-de-semana no almoço e no lanche de pessoas mais dependentes.

Temos o tempo para dar, no fundo é o projeto ligado aos idosos em que o objetivo é colmatar a solidão dos idosos no domicílio e também algumas das suas necessidades. Somos nós que temos um mealheiro que fazemos atividades durante o ano. E no ano passado angariámos no total de 91mil euros que distribuámos por kits de higiene, cabazes de natal em termos de apoio na saúde.

Temos um fundo dos colaboradores, a Delta Cafés oferece-nos o seguro de saúde da Multicare, é gratuito mas os plafons por vezes esgotam e às vezes situações mais complicadas nós acionamos o fundo dos colaboradores. Como é que se angaria este dinheiro? Temos máquinas de café em todas as empresas e departamentos, mas nós quisemos começar a pagar o café, a Delta oferece o café, como era habitual, portanto oferece mas nós pagamos 0,10 cêntimos por cada café e esses 0,10 cêntimos revertem para o fundo dos colaboradores.

E o gabinete vencer e viver é uma parceria com liga portuguesa contra o cancro em que temos em Campo Maior um gabinete com uma voluntária que é sobrevivente e o objetivo é que esta voluntária “sobrevivente” dê esperança de vida a mulheres a quem detetam que

tenham cancro e que no fundo não temos um psicólogo a dar esse apoio, mas temos uma “sobrevivente”. Que falando de viva voz que passou pelo mesmo e que está bem e portanto no fundo é dar esperança de vida a estas pessoas. Têm próteses mamárias, cabeleiras e os *sutians* para estas pessoas. Outra situação são os calendários da formação e isto é o Coração Delta.

Nota: Entre a primeira intervenção da Dra Dionísia Gomes e a segunda intervenção teve lugar a entrevista ao Dr. Miguel ribeirinho e à Dra. Maria João Cunha.

Continuação da entrevista

Entrevistado: Dra. Dionísia Gomes

Eu ainda lhe vou falar do campo maior solidário, que vai de encontro a esta situação da criação, de como é que trabalhamos, tem a ver um bocadinho com estas duas perguntas 1 e 2. Ou seja, já lhe falei no promove-te, já lhe falei na lanzamayor, o Miguel Ribeirinho acrescentou numa ótica mais alargada até mesmo nas comunidades onde estamos e tudo. E vou-lhe falar no outro projeto mais em concreto que é o Campo Maior Solidário.

Uma das nossas preocupações e conforme tinha dito, estamos sempre tentando encontrar soluções para problemas que agente vê na nossa comunidade, e então o que é que acontece em Campo Maior? De facto há trabalho mas não deixam de haver os beneficiários de RSI e famílias que estão a receber subsídio de desemprego, ou por exemplo idosos que têm reformas muito baixas, e então quisemos olhar para esta franja da população com outros olhos. Pensámos o quê? Principalmente os beneficiários de RSI, porque os beneficiários de rendimento social de inserção recebem, aquele subsídio que lhes é dado pelo Estado e muitas vezes gastam o subsídio em bens supérfluos, se calhar no telemóvel topo de gama e vão ao supermercado e em vez de comprarem os produtos frescos para confecionarem, até são capazes de comprarem já tudo feito e depois o dinheiro não dá para o mês e ou não dar para o mês, começam a pedir nas várias instituições do concelho. Vêm ao Coração Delta, vão à Curpi, vão há Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior e então andam nisto, porque é uma franja da população que se habitou a gastar e depois alguém me há-se ajudar. Então achámos que devíamos olhar para esta realidade com outros olhos. Pensar no quê? Primeiro, que todas estas pessoas quando necessitassem de ajuda se dirigem-se a um único sitio, a um espaço que depois foi criado. E então funcionou desta forma: criámos uma parceria, o Coração Delta (entidade promotora), os parceiros (Câmara Municipal de Campo Maior,

Conferência de São Vicente Palma, Curpi, Lar e Centro de Dia de Degolados, Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior) ou seja as IPSS e o município. E fizemos uma candidatura à fundação EDP. Tivemos como base isso, naquele ano em 2010, tínhamos 167 agregados familiares que correspondiam a 517 indivíduos que estavam pendentes do RSI, do rendimento social de inserção. 167 agregados, o que isto na totalidade, quando vamos ver o número depois de pessoas do agregado correspondia a 517 pessoas. E então teríamos que fazer alguma coisa. Pensámos num projeto, que se chamou Campo Maior Solidário para candidatar à fundação EDP. Pensámos numa cozinha solidária, nas férias solidárias, uma lavandaria social, uma mercearia social, o gabinete de atendimento social, formação ser pais, uma oficina móvel e cultura e tradição que têm a ver com a nossa flor de papel) por causa das festas do povo. Então pensámos porque não, dentro da economia social, criar um projeto onde tivéssemos uma moeda própria, que se chama mayor, ou seja, tudo o que entrasse na lavandaria, na mercearia, na oficina da flor fosse tudo com esta moeda e foi isso que fizemos. E essa moeda é física? É física. Ou seja, como é que vive a mercearia? A mercearia recebe alimentos de quem? Do banco alimentar, de excedentes também que vêm através da segurança social e através das idas à lavandaria. Ou seja, a lavandaria está aberta a toda a comunidade de Campo Maior e quem lá vai passar a roupa a ferro, ou lavar a roupa (temos duas modalidades, ou ir lá lavar e passar ou só ir passar a ferro). Eu se for lá vou pagar com alimento, ou seja dizem-me assim a sua roupa são 50 mayores e eu vou ao supermercado, há uma tabela, em que cada produto corresponde a x mayores e eu vou ao supermercado, se é 50 mayores que eu tenho custa a passagem da minha roupa e vou entregar à mercearia. Na mercearia dão-me a moeda que eu pago na lavandaria. Eu vou fazer um donativo, imagine de leite no valor de 50 mayores, eles dão-me os mayores e eu vou pagar à lavandaria. É assim que nós enriquecemos a mercearia, através do banco alimentar, dos donativos. E fizemos também aqui uma parceria com pequenos agricultores, no fundo pessoas que cultivam umas alfaces, hortícolas que normalmente há sempre um excesso e que também entregam. E eles também recebem mayores que podem ir à lavandaria e pagar na lavandaria, ou até podem trocar por outros produtos. Queremos é que aquilo esteja aberto a toda a comunidade e que não seja um sítio rotelado por aquelas pessoas. Quem é que faz serviço na lavandaria? São estas pessoas beneficiárias de RSI ou pessoas com fracos recursos económicos. Por cada hora que dão na lavandaria recebem dinheiro. Cada hora que dão na mercearia recebem dinheiro. Cada hora que dão na oficina da flor e da costura recebem. Estas pessoas inscrevem-se, recebem os mayores e os produtos alimentares com a moeda que recebem por

passar ferro, aquelas horas por passarem a ferro ou fazerem flores, ou estarem na oficina da costura vão e levantam os alimentos na mercearia. É assim que funciona. No fundo é a tal capacitação destas pessoas e além de nós estarmos a ajudar a resolver um problema que não é de não beijada, porque eles acabam por dar uma contrapartida para depois receberem em troca os alimentos, porque já recebem gratuitamente sem fazer nada do Estado, estamos a capacitá-los no cumprimento do horário. Porque estas pessoas não cumprem horários. Estamos no fundo a prepará-los para o mercado, porque a estas pessoas não é só dar o peixe porque quando diz que postos criam de trabalho para estas pessoas, por muito que agente crie postos de trabalho para estas pessoas, estas pessoas vão estar sempre de baixa, sempre a faltar, não cumprem horários. Se nós não as capacitarmos antes para estas suas responsabilidades. Eu tenho um compromisso e esse compromisso eu tenho que manter esse compromisso, ou seja, tenho que ser assíduo, tenho que cumprir o meu horário de trabalho portanto é nesse sentido o projeto. Muitas vezes não é o trabalho puro e duro, mas é a capacitação é muito importante e a passagem de competências é muito importante porque não vale apenas fazer uma ação de sensibilização porque nos entra no ouvido e sai no outro, aquilo é tudo muito bonito quando estamos a refletir na ação mas depois as práticas diárias são complicadas porque as pessoas não correspondem.

Eu falei-lhe na parte do eixo CLDS, que é Campo Maior vila solidária da europa é muita empregabilidade. O que se quer resolver é a empregabilidade. Então o que é que nós criámos, no primeiro Campo Maior Vila Solidária Europa que foi o CLDS+? Criámos a cooperativa, para quem? O grande objetivo era nós termos uma bolsa de pessoas desempregadas e que as empresas da terra nos contratassem serviços e nós com essa bolsa de pessoas contratadas colocamos nas empresas a trabalhar. São aqueles trabalhos como os eletricitas, os varredores. Isto é portanto a cooperativa.

O *coworking* que não resulta, não têm resultado. Criámos um espaço físico, que está aberto, onde os jovens que queiram criar a sua empresa têm um espaço onde não pagam o aluguer do espaço, não pagam água, não pagam luz nos primeiros tempos e estão ali sediados. Ficam ali, é ali o seu posto de trabalho. Têm um espaço onde podem reunir com alguns clientes. Mas porque é que não resultou? Porque nós confiamos muito nas pessoas e nós tivemos uma empresa que sediou ali, que foi crescendo, crescendo, crescendo, que não deixavam entrar lá mais ninguém. Ou seja, o objetivo era que aquilo seja por 1 ano, 2 anos até criarem a sua estrutura e depois têm pernas para andarem. Só que foi alargando o número de postos de trabalho, os posto de trabalho físicos que nos tínhamos para as pessoas ali se poderem sediar

já quase não havia e quase não deixavam lá entrar ninguém. E isto foi o problema, nós não controlámos isto. Neste momento estamos a tentar revitalizar esse espaço. Esta montado, é um espaço de encontro jovem onde os jovens voluntários que nós a partir do 7º ano de escolaridade, nas férias, colocamos os jovens em sistema de voluntariado nas instituições de solidariedade social de campo maior e algumas empresas e na câmara municipal. E então é um ponto de encontro dos jovens ali também.

A nossa única dificuldade, no Centro Alice, é na admissão de crianças porque o número de inscrições que temos, porque isto foi uma vontade do Sr. Nabeiro em criar um espaço destes onde pudéssemos conciliar a vida familiar e a vida laboral dos colaboradores. Foi um dos grandes objetivos e o outro objetivo foi pensar que as crianças de hoje são os homens de amanhã e se eu capacitar hoje eles são os cidadãos de Campo Maior no futuro. Estou no fundo a lançar a semente à terra como o Sr. Rui costuma dizer que “um líder, um empreendedor lança a semente e a semente há-de germinar”. E então foi nesse sentido que o centro educativo abriu. Como foi um centro educativo que foi com capitais próprios da empresa não tivemos grandes dificuldades, porque se fossemos uma IPSS que para construirmos este espaço tivéssemos que, ou fazer um empréstimo bancário, ou tivéssemos que recolher a outros fundos para construir aí em termos da construção não. A maior dificuldade que eu encontro dentro do centro educativo, é que nos somos um pré-escolar e funciona tudo muito bem, mas somos um ATL e 9 meses por ano, que é o tempo letivo, nós só trabalhamos com estas crianças 3,5h e nem com todas agente trabalha estas 3,5h. Porquê? Porque depois há o futebol e depois há a dança e depois há outro tipo de atividades também lá fora que as crianças acabam por passar aqui pouco tempo e então a estrutura que nós temos e a parte técnica do conhecimento que nós lhe queremos passar é muito escassa, perante o número de horas que as crianças aqui permanecem. Porque os pais, infelizmente dão muita prioridade aos trabalhos de casa e pouca prioridade ao conhecimento e às competências. Os pais privilegiam os trabalhos de casa, porque são os trabalhos de casa que lhe dão as notas imediatas da escola. Isto quando agente trabalha com níveis socioculturais, não é económicos, mas socioculturais médio baixo isto acontece muito. É as notas na escola, o que interessa é o ser bom aluno na escola. Agora se ele tem competências isso já para mim não me interessa tanto. Querem é que eles tenham conhecimento, mas se o conhecimento não for transformado em competências pouco serve à criança. As competências depois são as atitudes perante a sociedade, perante a vida, perante os desafios que se lhe colocam. Porque hoje em dia, eu até no telemóvel tenho conhecimento, eu num segundo consigo perceber

algo ou uma dúvida que eu tenho. No meu tempo, eu tinha que se calhar esperar de chegar à escola para o professor me tirar a dúvida ou para eu ir a uma biblioteca pesquisar. No meu tempo não havia internet, no meu tempo de criança. As crianças de hoje pegam no telemóvel e surge-lhe uma dúvida e no segundo, essa dúvida é tirada. O que as crianças não têm é o telemóvel a ensinar competências, ensina sim conhecimento. Mas competências não as têm. E as competências é que fazem crianças e jovens e homens diferentes. O saber fazer. É esta a dificuldade que eu encontro, é sermos um ATL e durante 9 meses nós não conseguirmos trabalhar com estas crianças os projetos para os quais nós estamos preparados para desenvolver com elas. É muito pouco tempo. Porque uma 1,5h é de apoio ao estudo.

Abrimos todos os dias as 8.15h e fechamos às 19.30h. Abrimos as 8.15h para os pais que começam trabalhar as 8.30h podem deixar aqui as crianças. Os pequeninos ficam aqui no pré-escolar, a partir do primeiro ano até ao 4 ano de escolaridade levamos à escola. Não levamos o 5 e 6 ano porque entram as 8.30h. Portanto, os pais em vez de os deixarem aqui, deixam-nos na escola. E estamos em horário contínuo até as 19.30h.

Apêndice E – Entrevista à Empresa Delta Cafés

Data da entrevista: 18 de janeiro de 2019.

Local: Associação de Solidariedade de Coração Delta.

Entrevistado: Dr. Miguel Ribeirinho

1. Ao nível da criação de emprego, a empresa proporciona oportunidades de trabalho a pessoas em risco de exclusão do mercado de trabalho?

No âmbito do Coração Delta, provavelmente já lhe explicou que há uma série de trabalhos que nós fazemos que visam exatamente reintegrar pessoas com mais dificuldades e portanto torná-las mais capazes para enfrentar o mercado de trabalho a nível de Campo Maior e nós próprios Delta também absorvemos algumas dessas pessoas.

Como é obvio o importante aqui, não é nós absorvermos mas é principalmente dotarmos essas pessoas de mais competências para que elas não fiquem em risco de exclusão do mercado de trabalho e torná-las mais competitivas. Estamos a falar de franjas que normalmente são minoritárias e que têm grandes problemas sociais, ou problemas de rendimento que as expõem numa situação difícil para que depois conseguir integração no mercado de trabalho.

Mais do que, até inclusivamente criação de emprego nós tentamos que as pessoas deixem de ficar dentro deste risco de exclusão e se tornem mais competitivas e algumas absorvemos porque obviamente temos essa responsabilidade dentro da comunidade local.

2. Ainda ao nível da criação de emprego qual a importância da comunidade local enquanto fonte de recrutamento?

Nós temos uma direção de recursos humanos, em Lisboa, e uma direção de recursos humanos também em Campo Maior. É a mesma direção mas acaba por ter uma presença distinta. Porque em Lisboa temos também uma série de competências e portanto já somos muitos e isso requer uma obrigatoriedade da área de recursos humanos.

Como é que nós recrutamos? Bom as coisas estão todas muitas feitas por processos. O que é que acontece, qualquer pessoa que pretenda trabalhar na Delta normalmente pode enviar espontaneamente a sua candidatura através do site, pode se conhecer alguém normalmente

envia o seu curriculum através desse alguém, essa pessoa, dependendo da integração reencaminha para o serviço de recursos humanos e também como é evidente em todas as empresas há pessoas que têm acesso à administração. A nossa administração, como é obvio, é uma administração de gestão de porta aberta e muitas vezes fazem pedidos diretamente à administração para também tentarem entrarem dentro da empresa. Portanto, é como todas as empresas, não há uma forma diferente, a única diferença é que num meio pequeno, como Campo Maior o acesso à administração é muito grande, ou seja, o Filipe se quiser consegue encontrar facilmente na rua o Sr. Nabeiro ou encontrar alguém da família e portanto o acesso à administração é muito maior do que num grande centro.

Imagine onde as pessoas têm uma vida muito mais fechada e portanto não se consegue saber as rotinas uns dos outros. Portanto, é natural as pessoas acederem muito à família e em especial ao Sr. Rui Nabeiro para lhe solicitar emprego.

Data da entrevista: 18 de janeiro de 2019.

Local: Associação de Solidariedade Coração Delta.

Entrevistado: Dra. Maria João

3. Que consequências para a gestão da empresa têm os aspetos de respeito pelos direitos sociais e conciliação trabalho-família-tempo pessoal dos trabalhadores?

Somos a primeira empresa certificada na qualidade em 1994, depois da certificação da qualidade fomos juntando os outros referenciais. Fizemos a responsabilidade social, também somos a primeira empresa certificada em responsabilidade social, seguiu-se a segurança alimentar, a higiene e segurança no trabalho, o ambiente, o EMAS que também esta dentro da área de ambiente. As certificações de produto que também foram feitas em simultâneo com a qualidade. E ao longo deste anos temos feito pequenas certificações relacionadas com a sustentabilidade, e a mais recente é a certificação da conciliação entre a vida familiar profissional e pessoal. Somos a primeira empresa certificada, a comunicação ainda não foi feita e será feita quando vier cá a secretária de Estado, só foi feita localmente.

A certificação da conciliação entre a vida familiar, profissional e pessoal baseia-se em quais são as medidas que nós temos de forma a facilitar a vida das nossas famílias, trabalhadores e familiares para conseguirem conciliar as duas coisas. Nos dias que correm cada vez nós

temos mais pessoas a trabalhar fora. Antigamente nos tínhamos as avós que estavam em casa que não trabalhavam e conseguiam ficar com as crianças, se havia alguma situação tínhamos sempre alguém em quem as deixar os miúdos e onde ficar. Neste momento já não é verdade, ou seja, nós temos uma vida ativa completamente diferente e o nosso horário de trabalho na maior parte das vezes não é compatível com os horários, por exemplo da função pública para ir tratar assuntos nos correios, ir a um banco. Portanto nós não tínhamos horário senão tivéssemos algumas medidas implementadas e por isto esta norma permitiu isso mesmo. Antes da norma, já tínhamos as medidas implementadas, o Centro Educativo é um exemplo disso. Ele foi criado pela dificuldade que nós aqui na zona tínhamos de ter sítios onde deixar os miúdos depois do horário da escola normal, pelo menos na parte ATL. E os miúdos a partir dos 3 anos também haviam uma grande dificuldade em ter sítios onde os deixar. Nós temos um infantário, que era o infantário que existia na altura e depois pouco mais havia e então o Centro Educativo quando nasceu também colmatava uma destas necessidades. O Clube de Saúde para nós termos acesso aos médicos, porque a especialidade aqui nas nossas zonas estamos no interior há poucas e a maior parte tínhamos que nos deslocar fora, nós com o clube de saúde conseguimos ter os médicos aqui perto de nós e facilitar a vida quando tivermos que ir fazer uma consulta ou até alguns exames rotineiros que nós conseguimos fazer no clube de saúde. Também temos o seguro de saúde que pode ser alargado a todos os familiares.

Portanto, já tínhamos estas medidas todas e o que fizemos foi sistematizá-las e colocá-las em forma de referência ou para ser certificado e portanto realizámos a certificação no final de dezembro e tivemos a notícia agora na passada sexta-feira que fomos a primeira empresa certificada.

Continuação da entrevista

Entrevistado: Dr. Miguel Ribeirinho

4. Que aspetos de índole social, ambiental e ética destacaria no que respeita às preocupações da gestão da empresa?

Essencialmente, o nosso grande core de preocupação até hoje e vai continuar a ser tem sido a área social. Portanto nós achámos que há uma fragilidade grande na nossa sociedade e portanto tem sido sempre aquela área de foque nos nossos projetos, nos nossos donativo, da

nossa preocupação, da nosso até estratégia de crescimento. Como sabe, nós temos departamentos comerciais por toda a Península Ibérica porque queremos investir na comunidade, queremos criar emprego na comunidade, queremos estar presentes nas comunidades. Obviamente isso também é bom para nós, porque assim temos o contato direto com as comunidades, conhecemos as necessidades e também é bom para o negócio. Não é este o objetivo como é óbvio, mas é verdade que há um retorno grande no investimento social. Às vezes é difícil de quantificar mas do ponto de vista qualitativo não é difícil de entender e isso é bom para o negócio, bom para a marca e é bom para ambas as partes porque quando se criam plataformas *win win* todos ganhamos.

Em relação à parte ambiental, propriamente dita, é uma preocupação nossa. Nós como sabe o que nós dependemos claramente de uma matéria prima que se chama café, não é produzida na europa, quer dizer, agora há uma produção experimental nos Açores mas ela é produzida na faixa tropical e portanto estes movimentos de alterações climáticas que se estão a desenvolver são muito complexos porque podem alterar os panoramas e a produtividade destes países produtores. O que quer dizer que nós como empresa devemos ter uma atitude responsável, porque repare a poluição feita por nós europeus, ou norte-americanos tem impactos em todo o mundo e como tem impacto em todo o mundo vai ter impacto em regiões mais pobres também e são essas regiões que depois vão sofrer este tipo de impacto. Deixe-me dizer-lhe que apenas 1/3 da produção mundial de café é produzida em África, no entanto África tem mais de 2/3 das pessoas empregues no mundo interior na área do café e portanto isto é dramático, porque o continente africano é o continente mais exposto às alterações climáticas e a processos de desertificação. Portanto, isto nas origens que é o mais importante para garantir-nos uma cadeia de fornecimento estável e depois a nossa adequação também e atuação ao ponto de vista dos nosso produtos, na economia circular, na inovação. Hoje em dia a inovação que produzimos tem sempre em conta o fim do produto e por isso para nos é como acaba, como é transportado e depois como é utilizado e é nesta integração de diferentes necessidades e propriedades que acabamos por conseguir evoluir da nossa inovação.

Do ponto de vista ético, nós temos uma estrutura de valores da empresa, da companhia que tem sido os valores que têm norteado sempre a nossa atuação.

5. No que respeita a fornecedores, clientes e outros parceiros de negócio que preocupações éticas destacaria no relacionamento da empresa com estas entidades?

O que podemos nós destacar neste relacionamento é o longo prazo e médio longo prazo. Nós temos relações com fornecedores há mais de 30 anos. Só para lhe dizer temos parceiros, temos clientes há mais de 30 anos. Portanto, nós conseguimos criar uma relação de proximidade que garanta uma amizade. Mesmo com os nossos fornecedores, que somos pragmáticos, somos competitivos, somos negociais, negociamos muito, somos agressivos mas somos sempre eticamente respeitáveis em relação à atuação que temos e portanto procuramos que os nossos parceiros consigam cada vez ser mais competitivos também os ajudamos. E os nossos clientes a mesma coisa, procuramos criar valores, chegar as suas necessidades e ganhar aqui um elã de fazer parte da vida deles. Nós queremos fazer parte da vida dos nossos clientes. Queremos estar presentes nas alturas boas, mas também nas alturas menos boas. É isso que estamos caracterizados como empresa.

6. Qual o papel da empresa na criação de valor para a comunidade e restantes partes interessadas?

Temos um estudo quantitativo feito na altura da festa das flores, temos alguns estudos quantitativos sobre a criação de valor para a comunidade e de impacto onde se nota bem o que é que se consegue criar em termos de impacto.

Eu diria assim, nós somos o segundo maior empregador de Elvas, a seguir à câmara e de Portalegre também já conseguimos trazer muita gente para trabalhar na Delta. Portanto, apoiamos muito o IPP e trabalhamos muito com o IPP e portanto esta relação Elvas - Portalegre – Badajoz – Campo Maior, quer dizer este triângulo que existe aqui é uma realidade, nomeadamente nesta zona. Noutras zonas, a Dionísia já te explicou que temos diversos projetos que nos liga a Lisboa, que ligamo-nos com diversas entidades onde damos apoio, fazemos voluntariado. No Porto a mesma coisa, e a nível nacional. Em todos os sítios procuramos apoiar determinadas associações ou determinados projetos para que eles possam evoluir do ponto de vista de recursos humanos ou recursos financeiros.

Data da entrevista: 18 de janeiro de 2019.

Local: Associação de Solidariedade Coração Delta.

Entrevistado: Dra. Maria João

7. A empresa participa em ações de carácter social ou ambiental em parceria com outras entidades públicas e privadas?

Somos associados do GRACE e do BCSD.

Somos associados de muitas entidades públicas e privadas, desde associações empresariais, câmaras de comércio , a GRACE e muitas outras.

Nós apoiamos este mundo de parceria entre as diversas associações para haver mais transparência, para que as pessoas estejam mais unidas, para podermos debatermos os problemas de forma transversal e com mais impacto. Portanto nós somos claramente a favor das associações, da associação por fatores industriais de torrefação de café.

Participamos em muitas associações de carácter social, ambiental. Temos no nosso relatório de sustentabilidade, no final temos as associações as quais estamos ligados, que acabam, por transmitir todo este nosso âmbito de negócio, até mesmo das nossas preocupações ambientais e sociais.


Nós fizemos uma campanha com a FSC por causa dos papéis sustentáveis, as certificações de cartão sustentável. Nós fizemos uma parceria com eles, fizemos uma campanha de açúcar, associámo-nos e estamos neste momento a trabalhar de forma a mudar tudo o que é os nossos cartões para que tenham essa certificação e portanto aqui é uma parceria com esta entidade.

Também, somos associados do Global Compact, da BCSD de vários organismo que estão ligados a área social e ambiental, portanto à área de sustentabilidade e com os quais nós criamos sinergias, que ganham eles e ganhamos nós, ou seja, eles ajudam-nos a criar algumas metodologias inovadoras que eles estão a trabalhar e nós também participamos nas atividades deles. Por exemplo, agora na próxima terça-feira vai haver um evento em que vamos ser reconhecidos dado que há 15 anos que estamos a trabalhar na sustentabilidade através do *Global Compact*. Com a secretária de Estado para a igualdade, fizemos parte do pacto para a conciliação e por isso é que fizemos esta certificação na conciliação entre a vida familiar – profissional e pessoal. Com a APA, a parte do ambiente também tem um grande envolvimento com a Direção Geral de Veterinária. Ou seja, nos temos vários organismos

ligados ao nosso negócio que fazemos parcerias com eles, onde há conferências, convidamos para nós assistirmos ou então para estarmos presentes como exemplos daquilo que nós fazemos. Por exemplo, fizemos um na área da segurança alimentar, por causa da ocratoxina. Saiu uma legislação nova que antes de ser implementada a DGAF achou que devia fazer uma sessão de esclarecimento alargada à população e nós fomos um dos oradores para falar no setor dos cafés. Temos assim estas parcerias que nós participamos nas ações que eles têm.

Anexos

Anexo 1 – Programa da Conferência “Compromisso com a Sustentabilidade”



CONFERÊNCIA COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE

22 DE JANEIRO, 2019 - CULTURGEST

Network Portugal

#manhã

09:00 | Acreditação

09:15 | Sessão de Abertura

Paula Viegas
Chief Sustainability Officer, Caixa Geral de Depósitos

Mário Parra da Silva
Chair of the Board, Global Compact Network Portugal/
Presidente, Aliança ODS Portugal

Ole Lund Hansen
Chief, Global Operations, UN Global Compact

10:00 | "UN Global Compact e a Agenda 2030 da ONU"

Ole Lund Hansen, UN Global Compact - keynote speaker

10:30 | Networking Coffee Break

11:00 | Panel - "15 Anos de Compromisso com a Sustentabilidade em Portugal"

Moderação: Mário Parra da Silva, Chair of the Board, Global Compact Network Portugal

Alexandre Fonseca, Alcoa Portugal

Maria João Cunha, Delta Cafés, S.G.P.S., S.A

Eduardo Moura, EDP - Energias de Portugal S.A

Carlos Gaspar, Fundação Oriente

José Carlos Ferreira, Grupo Bial

Leonor Sottomayor, Sonae

12:00 | Cerimónia Protocolar | Global Compact Network Portugal - 15 Anos

> Mário Parra da Silva | Ole Lund Hansen

Alexandre Fonseca, Alcoa Portugal | Maria João Cunha, Delta Cafés | Eduardo Moura, EDP | Carlos Monjardino, Fundação Oriente | José Carlos Ferreira, Grupo Bial | Leonor Sottomayor, Sonae

12:30 | Sessão de Encerramento

Mário Parra da Silva
Chair of the Board, Global Compact Network Portugal/
Presidente, Aliança ODS Portugal

Teresa Ribeiro
Secretaria de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação

13:00 - 14:30 | Almoço Livre

#tarde

14:00 | Acreditação

14:30 | Sessão de Abertura

Mário Parra da Silva
Chair of the Board, Global Compact Network Portugal/
Presidente da Aliança ODS Portugal

Maria de Fátima Fonseca
Secretaria de Estado da Administração e do Emprego Público

15:00-17h00 | Panel: Aliança ODS Portugal – Parcerias para o Desenvolvimento Sustentável

> Membros GCNP/ Aliança ODS Portugal

- CEIA - Centro de Engenharia e Desenvolvimento, Gualter Crisóstomo, Projeto "Sustainable Ocean Business Platform for the ODS"

- CPF - Centro Português de Fundações, Vera Egraja Barricho, Projeto "As Fundações e as ODS: sinergias e oportunidades"

- Fundação AMI, Luísa Nemesio, Projeto "Contributo para o alcance da Agenda 2030"

- GEBALIS, EM, Fernando Carreira, Projeto "Contributo da Gebalis para o Cumprimento da Agenda 2030"

- GRACE, Ana Monteiro, Projetos "Ideias Cruzadas & Uni Network"

- IAPMEI, I.P., António Oliveira, Projeto "Clar Valor nas PME: Competitividade pela Economia Circular - Agenda do IAPMEI para a Economia Circular"

- LNEG, Cristina Rocha, Projeto "KATCH, e"

- Pedra Base, Regina Cruz, Projeto "Cultura de Bem-Estar nas Organizações"

- Plataforma Portuguesa das ONGD / CPADA, Telma Costa/ Pedro Cruz, Projeto "Europa no Mundo - Concretizando a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável"

- Oudgest, Maria Martins, Projeto "Tecnologia ao Serviço dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável"

- Sailors for the Sea Portugal, Isaac Silveira, Projeto "International Coastal Cleanup"

- Scoop Portugal, Lusa Hanngan, Projeto "PIVH Upcycle Project"

> Embaixadores

- Alexandra Roeger, Projeto "ODS Esposende - Um contributo para a Sustentabilidade (CM de Esposende)"

- Cátia Rosas, Projeto "Horta d'Oliveira"

- João Baracho, Projeto "Apps For Good"

- Elisa Maria Nunes Barbosa, Projetos: "Ciclo de Seminários sobre Etica Empresarial, Responsabilidade Social e Identificação Profissional" e "Construção da 'garrafa 365'"

- Joaquim Pinto Contreiras, Projeto "Praia Limpa 2018"

- Maria João Graça, Projeto "ODS 16"

17h00-17h30 | Sessão Protocolar

> Apresentação de Embaixadores Aliança ODS Portugal

> ODS 1 - Erradicar a Pobreza; ODS 2 - Erradicar a Fome; ODS 10 - Reduzir as Desigualdades

Paula Guimarães

> ODS 4 - Educação de Qualidade

Ana Patricia Duarte; Ana Teresa Ferreira Oliveira; Jorga Martins Rodrigues; Rui Alberto Martins Teixeira; Sonia Monteiro; Veronica Ribeiro

> ODS 4 - Educação de Qualidade; ODS 16 - Reduzir as Desigualdades; ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis

Maria Luísa Silva

> ODS 6 - Água Potável e Saneamento; ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis; ODS 13 - Ação Climática; ODS 15 - Proteger a Vida Terrestre

Peter Roebeling

> ODS 7 - Energias Renováveis e Acessíveis

Ivone Rocha; Maria Teresa Ponce de Leão

> ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestruturas

Honório João Caripante; Paulo Marques

> ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis

João Manuel Machado Faria de Abreu

> ODS 14 - Proteger a Vida Marinha

Nuno Mendonça

> ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes

Sandro José Alves Durães

> ODS 17 - Parcerias para a Implementação dos Objetivos

Filomena Cunha

> Adesão de Novos Membros

ISCITE - Instituto Universitário de Lisboa, Catarina Roseta

Palma | Diadora da Sustentabilidade



Oikos - Cooperação e Desenvolvimento, João José Fernandes | Presidente

Parcibérica, Participações Públicas, SGPS, S.A., Miguel Cruz | Presidente do Conselho de Administração



Sailors for the Sea Portugal, Bernardo Correia de Barros | Presidente

17h30 | Encerramento

Organização:

Parceiro:

gcnp@globalcompact.pt
www.globalcompact.pt

Anexo 2 – Transcrição das entrevistas enviadas aos entrevistados.

Filipe Rodrigues
sex, 22/02/2019 14:27
Dionisia Gomes ✓

↶ ↷ → ...



Boa tarde Dra. Dionisia Gomes,
Envio em anexo a transcrição da entrevista realizada no dia 18 de janeiro, na Associação Coração Delta.
Peço-lhe que envie também ao Dr. Miguel Ribeirinho e à Dra. Maria João para verem se a parte deles esta correta com o que disseram e, caso seja necessário poderão efetuar alterações.
Fico a aguardar feedback, se esta tudo em consonância com o que disseram.
Bom fim-de-semana.

Cumprimentos,
Filipe Rodrigues

Anexo 3 – Sala destinada à leitura



Anexo 4 – Sala destinada à expressão dramática

