



Universidade de Aveiro

2021

Ana Filipa dos Santos **Ética e Responsabilidade Social em Empresas**
Novais Pita **Transnacionais**





Universidade de Aveiro

2021

Ana Filipa dos Santos **Ética e Responsabilidade Social em Empresas**
Novais Pita **Transnacionais**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Gillian Moreira, do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

vogais

Doutora Anabela Valente Simões (arguente)
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

Doutora Gillian Grace Owen Moreira (orientadora)
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Dedicatória: aos meus pais e família, por toda a dedicação, compreensão e apoio ao longo de todo o meu percurso académico.

agradecimentos

Esta dissertação de mestrado pôs à prova a minha força de vontade, a minha capacidade de luta e contribuiu para o enriquecimento dos meus conhecimentos e acima de tudo foi decisiva no incremento da minha autoestima e realização pessoal.

Assim, o meu primeiro agradecimento é dirigido à minha família que são a minha âncora, por acreditarem nas minhas capacidades e pelo seu incondicional apoio, paciência e companheirismo.

Um especial agradecimento à minha tia, Irene, por toda a ajuda prestada durante o desenvolvimento deste trabalho, a qual se revelou indispensável.

Um agradecimento ao meu namorado, pelo apoio incondicional e pelo incentivo que me deu para terminar esta fase da minha vida.

Quero também agradecer à minha coordenadora de mestrado e orientadora Prof. Doutora Gillian Moreira pela partilha do seu conhecimento e experiência.

Agradeço também a todos os meus amigos pelas palavras de incentivo proferidas ao longo destes anos e por terem acreditado na minha proficiência.

palavras-chave

Ética; Responsabilidade social, Empresas Transnacionais; Delta Cafés;
Jerónimo Martins

resumo

A presente dissertação teve como objetivo compreender os conceitos de ética e de responsabilidade social e outros considerados relevantes para a exploração deste tema, bem como identificar medidas socialmente responsáveis implementadas por parte das empresas ou organizações transnacionais.

O principal desafio centrou-se na compreensão da dinâmica no que respeita a medidas socialmente responsáveis, por parte das organizações, e, por outro lado, na análise efetuada aos documentos disponibilizados pelas empresas estudadas, no que respeita às medidas implementadas pelas mesmas.

Com base na análise realizada podemos concluir, através da análise dos documentos supracitados, que nas organizações apresentadas existe uma preocupação com questões relacionadas com a ética e com a responsabilidade social, que hoje se exige às mesmas, obrigando-as de certa forma a contemplarem estas questões no seu modelo organizacional, o qual se baseia na visão, princípios e valores. Concluiu-se também que as empresas se encontram comprometidas com várias causas sociais, económicas e ambientais, as quais lhe concedem uma fidelização dos consumidores através do aporte que lhe é dado pela melhoria e inovação dos seus produtos/serviços, permitindo-lhes assim melhorar a sua imagem de marca e conseqüentemente aumentar a competitividade e os seus lucros.

keywords

Ethics; Social Responsibility, Transnational Companies; Delta Cafés; Jerónimo Martins

abstract

The present dissertation aimed to understand the concepts of ethics and social responsibility, and others considered relevant to the exploration of this theme, as well as to analyze the implementation of socially responsible measures by companies or transnational organizations.

The main challenge focused on understanding the dynamics related to socially responsible measures on the part of organizations, and, on the other hand, on the analysis carried out on the documents made available by the companies studied, with regard to the measures implemented by them.

Based on the study undertaken, it was concluded that, in the organizations studied, there is a concern with issues related to ethics and social responsibility. These are now necessary components of their organizational models, which are founded on their vision, principles and values. It was also concluded that the companies are committed to various social, economic and environmental causes, which give them consumer loyalty through the contribution made by the improvement and innovation of their products / services, allowing them to improve their brand image and consequently increase competitiveness and profits.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 - Ética e Responsabilidade Social nas Organizações	5
1.1. Introdução	5
1.2. Noção de Ética.....	6
1.3. Noção de Responsabilidade Social.....	8
1.3.1. Dimensões da Responsabilidade Social: Interna e Externa.....	12
1.3.2. Razões para as empresas adotarem a RSE.....	19
1.4. Noção de Organização	20
1.4.1. A Visão, a Missão, os Valores e as Pessoas	21
1.4.2. A Cultura Organizacional.....	23
Capítulo 2 – Apresentação de Duas Empresas Transnacionais.....	25
2.1. Introdução.....	25
2.2. Delta Cafés	26
2.2.1. História da Marca	26
2.2.2. Valores.....	29
2.2.3. Princípios Orientadores de Negócio.....	29
2.2.4. Responsabilidade Social na Delta Cafés	32
2.2.5. Projetos Realizados	36
2.2.6. Prémios e Condecorações	37
2.2.7. Conclusão Delta Cafés	38
2.3. Jerónimo Martins	40
2.3.1. História da Marca	40
2.3.2. Valores.....	41
2.3.3. Princípios Orientadores de Negócio.....	43
2.3.4. Responsabilidade Social na Jerónimo Martins.....	44
2.3.5. Prémios e Reconhecimentos.....	47
2.3.6. Conclusão Jerónimo Martins.....	48
Considerações Finais	51
Referências Bibliográficas	54

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Gestão "Triple bottom line"	10
Figura 2 - Práticas responsáveis associadas à Dimensão Interna	12
Figura 3 - Partes interessadas da Dimensão Externa	17
Figura 4 - Os vários grupos de públicos de interesse (Stakeholders).....	23
Figura 5 - Momentos chave da Delta Cafés.....	28
Figura 6 - Marcas do Grupo Jerónimo Martins	41

Introdução

A escolha do tema Ética e Responsabilidade Social nas Empresas Transnacionais, sobre o qual versa a presente dissertação, deveu-se à importância das mesmas no desenvolvimento e crescimento sustentável das empresas e a forma como estas se relacionam com o meio ambiente e seus colaboradores.

O interesse pelo tema em apreço deve-se assim à preocupação no que diz respeito à postura ética e de responsabilidade social das empresas (RS), quer no plano interno, em prol dos seus colaboradores, quer no plano externo, em prol do bem-estar social das pessoas, como por exemplo, a preocupação em produzir produtos de qualidade tendo em conta a extração de recursos naturais que não afetem o meio ambiente e ao mesmo tempo que sejam feitas ações em prol deste.

Devido às alterações na envolvente e nos valores individuais das empresas, as temáticas da ética e da RS têm vindo a suscitar, nos últimos anos, um interesse crescente ao nível académico, institucional e empresarial.

A principal função de uma empresa segundo Carroll (1999) consiste em criar valor através da produção de bens e serviços, gerando assim lucros para os seus proprietários e acionistas e bem-estar para a sociedade, em especial através de um processo contínuo de criação de emprego. O surgimento de novas pressões sociais e de mercado está a alterar os valores e os horizontes da atividade empresarial. Num mundo globalizado as políticas económicas, culturais e sociais estão cada vez mais interligadas e têm cada vez mais impacto. Nesse sentido a temática da RS surgiu da necessidade de existir um espírito social responsável, ao encontro do conceito de desenvolvimento sustentável.

De acordo com Bezerra (2016, citando Bicalho 2003), os primeiros estudos relativos à temática da RS iniciaram-se nos Estados Unidos, na década de 50, e na Europa, nos anos 60. Mas somente em 1953, nos Estados Unidos, com o livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen, o tema começou a ter espaço próprio. A RS deixa de ser uma simples curiosidade e transforma-se num novo campo de estudo a partir desta altura. Começa a entender-se que a RS se revela como um fator decisivo no desenvolvimento e crescimento das empresas.

Dadas as transformações a nível mundial no campo económico, político, social e cultural nas últimas décadas, a relação entre organizações e sociedade sofrem uma maior aproximação nos interesses comuns, pois só assim conseguem cumprir objetivos que são partilhados por ambas. De acordo com o plasmado no Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das

empresas, da Comissão Europeia (2001), o número de empresas europeias que promovem estratégias de RS em reação às várias pressões de natureza económica, social e ambiental é cada vez maior. Pelo facto, pretendem dar um sinal às várias partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes públicos e ONG. Neste quadro, a Comissão Europeia entendeu em 2001 dar o seu contributo para esta temática, através do seu Livro Verde, dando continuidade ao apelo formulado pelo Presidente Jacques Delors, em 1993, para que as empresas tivessem uma participação mais ativa na luta contra a exclusão social, o que veio a ter uma grande mobilização. Já em março de 2000, o Conselho Europeu de Lisboa fez um apelo ao meio empresarial para a necessidade da utilização das melhores práticas em matéria de organização do trabalho, inclusão social, igualdade de oportunidades, desenvolvimento sustentável e de aprendizagem, devendo esta última ser ao longo da vida. O citado Livro Verde da Comissão Europeia visa o lançamento de um debate alargado quanto às formas de promoção que a União Europeia deve assumir na questão da RS das empresas tanto a nível europeu como internacional.

Segundo o vertido neste Livro Verde, a RS traduz-se num conceito, segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, e desta forma contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Significa que a gestão das empresas não deve ter em conta apenas os interesses dos seus proprietários, mas devem também ter em conta os interesses dos trabalhadores, dos clientes, dos concorrentes e da sociedade em geral.

As empresas vêm-se agora confrontadas com os desafios resultantes da globalização, que, a par das oportunidades que apresenta para as empresas, também lhes impõe limites ao seu crescimento e aos lucros, uma vez que os governos para onde se expandem têm regulamentações, tarifas, restrições e normas ambientais diferentes dos países onde as empresas foram constituídas. As organizações, embora vistas como entidades de natureza económica, também têm uma vertente social com responsabilidade perante os *stakeholders*, onde, segundo Garriga e Melé (2004 citados por Faria, Sargento & Eugénio, 2010), as preocupações sociais e ambientais passaram a estar na ordem do dia. É para a vertente social das empresas ou organizações que hoje se centram as atenções.

Segundo Castro e Becerra (2012), a RS é entendida como o compromisso de uma organização perante a sociedade, cujo objetivo central é a cooperação para o desenvolvimento sustentável da sociedade, para a qual assumem obrigações de carácter moral. Constata-se que as organizações que aplicam medidas socialmente responsáveis têm como missão apoiar a implementação dos princípios do desenvolvimento sustentável promovendo um desenvolvimento mais justo e

equitativo em todas as suas vertentes: crescimento económico, proteção ambiental e bem-estar social.

A escolha do tema desta dissertação, como já foi referido, tem como finalidade compreender os conceitos de responsabilidade social e de ética e outros considerados relevantes para a exploração deste tema, bem como identificar as medidas socialmente responsáveis implementadas por parte das empresas ou organizações transnacionais. Pretende-se ainda compreender o que levam estas a comprometerem-se perante a sociedade no desenvolvimento e apoio de projetos com forte ligação às comunidades onde se inserem, bem como com a sociedade em geral. Para poderem dar cumprimento a este pacto com as comunidades e com a sociedade vêem-se obrigadas a desenvolver parcerias e atividades visando estreitar relações.

Para este efeito, num primeiro momento foram analisados os conceitos de ética, responsabilidade social e organização com base no levantamento e análise da literatura disponível. De seguida foram selecionadas e apresentadas duas empresas transnacionais com vista a conhecer as suas estratégias de responsabilidade social. Para tal, a metodologia utilizada foi a análise dos documentos disponibilizados pelas mesmas, como é o caso dos relatórios de sustentabilidade, de responsabilidade social corporativa e ambiental, de relatórios e contas, entre outros.

A estrutura desta dissertação traduz o desenvolvimento do trabalho no cumprimento do objetivo definido e encontra-se estruturada em dois grandes capítulos. No primeiro capítulo é efetuada uma breve introdução às temáticas a pesquisar, ética e responsabilidade social, procedendo-se à caracterização do tema e seu enquadramento, com ênfase em questões relacionadas com a ética e responsabilidade social. No segundo capítulo são apresentadas duas empresas transnacionais e são analisadas as medidas, os valores e os princípios que as empresas escolhidas colocam em prática para ir ao encontro do conceito de RS. Por último são apresentadas as respetivas considerações finais e uma reflexão crítica sobre o trabalho realizado.

Capítulo 1 - Ética e Responsabilidade Social nas Organizações

1.1. Introdução

Neste capítulo é apresentada uma revisão da literatura sobre ética e responsabilidade social das empresas. Pretende-se entender o sentido de ética e de RS e a evolução desta, bem como compreender os potenciais benefícios da sua aplicabilidade numa empresa.

Para Baptista e Sousa (2014, p.33) uma pesquisa bibliográfica “implica a recolha de informação e é influenciada pela informação escrita por terceiros acerca do tema fundamentando assim o estado de arte”.

Segundo o entendimento de David Álvares Rivas e Javier de la Torre Díaz (2006 citado pelo *Portal VER 2007*), a ética é considerada como sendo o domínio da filosofia que visa distinguir o bem e o mal, o comportamento correto e o incorreto. Para este autor os princípios éticos são vistos como diretrizes, pelas quais o ser humano rege o seu comportamento tendo em vista uma filosofia moral dignificante. Quando falamos em “valores éticos” estamos a referir a valores universais que são intrínsecos à Humanidade.

De acordo com a ACEGE (2011 citando Rivas e Díaz, 2006), a ética orienta, guia, propõe, motiva e faz pensar o Ser Humano, dado este ser um caminhante incerto numa determinada história – perdido, disperso, centrado, frustrado, feliz, angustiado ou com sentido – mas sempre à procura de algum rumo com algum interesse ou intenção mais ou menos consciente. A ética não pretende ser um conhecimento negativo, mas sim positivo e afirmativo, que nos ajuda a encontrar o que de melhor nos dá a vida. A ética dá-nos os ensinamentos necessários para sabermos viver bem praticando o bem, ao mesmo tempo que, quando se vê perante várias opções ajuda a realizar a ação tida por mais adequada. A ética também nos convida a sermos cada vez mais livres, sem, no entanto, descurar a essencialidade da moralidade, dada a consequência dessa liberdade, que é sermos responsáveis pela forma como atuamos. A ética é, pois, condição essencial da moralidade e a consequência dessa liberdade é sermos mais responsáveis.

Ainda de acordo com a ACEGE (2011 citando Rivas e Díaz, 2006) temos assim que a ética nos desperta e nos torna mais conscientes de tudo o que fazemos e das consequências dos nossos atos. A ética convida-nos ainda a procurar a felicidade, o fim último a que todos os seres humanos aspiram. No entanto a felicidade apresenta-se de formas diversas, como bem-estar e prazer (consumo, lazer), como forma de autorrealização ou perfeição (sermos bons profissionais), como serviço aos outros (amor, solidariedade). A ética não pode existir sem a aceitação, a simpatia, a

compaixão e a justiça perante os outros, pelo que o ser humano não pode atingir a riqueza ou satisfazer as suas necessidades à custa dos outros. Só se conseguirá maior justiça e igualdade se a humanidade não utilizar os outros para conseguir atingir aqueles objetivos. Pese embora a ética utilizar regras, a mesma não se encontra limitada por elas, pois estas apenas servem para atingir fins, dado serem estes que justificam o seu cumprimento, cujo sentido é apreendido dentro de determinados contextos. Aprendemos a viver com normas através das instituições, da comunidade, das tradições e através de outras pessoas que nos ajudam a progredir na arte dessa prática. Por isso aprendemos mais do que é inerente a essas regras, mas sem elas também não podemos viver. E a verdade é que a criatividade nasce se estiver baseada em regras e não na espontaneidade.

Segundo o mencionado pelo portal VER (2007), para além destes aspetos, uma abordagem ética é cada vez mais necessária para o sucesso empresarial bem como para a imagem positiva de uma empresa e para esta mudança muito contribuíram as pressões exercidas pelos consumidores, que têm vindo a exigir práticas de negócio eticamente responsáveis. Como resultado da pressão dos consumidores, muitas organizações começaram a optar por fazer um compromisso público através de códigos de conduta e práticas responsáveis, obrigando-se assim a traduzir em ações os seus conceitos de responsabilização pessoal e empresarial.

Pretende-se aqui mostrar a importância de uma empresa assumir comportamentos éticos e de ser socialmente responsável e a forma como esta consegue os benefícios obtidos com esse novo perfil.

Procura-se também levar ao conhecimento de todos que uma empresa solidária não só se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores, mas também com a sociedade em geral e que os valores éticos que atualmente agregam aos seus produtos resultam num significativo aumento das suas vendas. Dizer também que o valor ético que mais vem sendo associado às marcas das empresas tem a ver com o desenvolvimento de programas de responsabilidade social.

1.2. Noção de Ética

A relevância da ética e a necessidade da sua compreensão e por tudo o que significa numa sociedade ou organização veio a receber contributos de vários autores com perspetivas diferentes sobre o seu conceito.

A ética pode ser considerada como o ponto de partida servindo de incentivo para a prática de ações socialmente responsáveis por parte das empresas ou organizações, ideia defendida por Chiavenato (2014). Este diz-nos que sem ética não há competitividade na medida em que os administradores com condutas baseadas na ética alcançam o sucesso a partir de práticas administrativas assinaladas

por equidade e justiça. Assim, entendemos que ética e competitividade são inseparáveis. Podemos então considerar, segundo o pensamento de Chiavenato, que a ética é o ponto de partida do incentivo para a prática de ações socialmente responsáveis por parte de administradores e consequentemente por parte das empresas ou organizações.

Entendemos que a moralidade e a lei são dois conceitos que devem ser abordados quando se fala em ética empresarial, uma vez que a moralidade diz respeito aos valores, normas e crenças que os processos sociais enraízam e que são definidores do certo e do errado para um indivíduo. Por sua vez, a lei pode ser definida como os padrões mínimos de comportamento aceitáveis na sociedade. Crane & Matten (2010, como citado em Marques, 2018).

De acordo com Mercier (2003 citado por Capembe, 2016) a ética pretende estudar os valores e os princípios que uma empresa adota, por forma a conseguir decidir o que é certo e o que é errado na sua conduta e na forma como esta toma as suas decisões. Entendemos que a existência do estudo da ética de uma empresa ou organização se reveste da maior importância, pois permite-nos compreender as suas ações para, de certa forma, se poder antecipar o seu comportamento futuro. Nesta perspetiva, este estudo é considerado como indispensável no momento de análise do risco que está associado aos negócios, ao trabalho, ao investimento e à compra ou venda de determinada empresa.

Segundo o entendimento de Antónia Capembe (2016, citando Chiavanato, 1997) a ética pode ser definida como um conjunto de valores ou princípios morais que nos dizem o que é certo ou errado para uma organização, para uma pessoa, ou grupo. Será fácil verificar que estamos perante um comportamento ético quando a organização incentiva os seus membros a terem um comportamento que esteja de acordo com os valores e princípios que proporcionam o seu bem-estar pessoal, como também o que proporcionam às outras pessoas. Assim, uma empresa que orienta os seus colaboradores para o cumprimento dos valores que lhe são próprios ver-se-á certamente recompensada com um melhor ambiente de trabalho interno e com a redução de potenciais problemas externos à organização, tanto a nível de fornecedores, de autoridades públicas e até dos consumidores. Isto porque as organizações estão em constante avaliação pelos consumidores quando estes pretendem adquirir um produto ou serviço. Pelo facto, estas necessitam de adotar medidas que permitam preservar a reputação que foram conquistando ao longo da sua vida ativa. Como tal, as empresas criaram códigos de ética por forma a consolidar os seus princípios e valores, os quais devem refletir a cultura da organização sendo coerentes com as suas práticas.

De acordo com o especificado no Regulamento n.º 335/2018 (Regulamento do «Código de ética e conduta»), um código de ética fixa normas que regulam os comportamentos das pessoas dentro de uma empresa ou organização. Apesar de a ética não ser coativa, pois não implica penas legais, o código de ética supõe uma normativa interna de cumprimento obrigatório, como atrás já tinha sido referido. Embora o principal objetivo do código de ética consistir em manter uma linha de conduta uniforme entre todos os que integram uma empresa, este pode estar vinculado a normas legais.

No entanto não basta que uma empresa tenha adotado um Código de Ética se os seus líderes não personificarem os valores da organização. Estes, dada a sua posição de responsabilidade que ocupam na mesma, devem constituir um exemplo com a sua postura promovendo, desta forma, a sua transparência, pois o comportamento destes acaba por ser o motor da difusão da consciência ética em toda a organização. Podemos constatar do estudo realizado por Plinio, Young e Lavery (2010 citado por Matela, 2016) que um dos problemas mais graves que as organizações enfrentam é o da falta de liderança devido ao fraco comportamento ético dos seus líderes. Assim, a confiança dos colaboradores não se encontra ao nível do desejado.

As empresas entendendo a importância dos valores éticos para a sua valorização e sobrevivência e tendo a maioria delas abraçado esta visão passaram a ter um papel fundamental na edificação de uma sociedade mais justa e mais igualitária.

1.3. Noção de Responsabilidade Social

A RS das organizações, de acordo com o mencionado pela Rede RSO PT e GT ISO 26000 (2015) “é uma opção quanto à forma de gestão adotada traduzindo-se no compromisso de uma organização em contribuir para a sustentabilidade. É igualmente uma via para a melhoria contínua da atividade empresarial, bem como um contributo para o bem-estar social traduzindo-se numa preocupação permanente com a criação de valor através da satisfação das expectativas da empresa e das respetivas partes interessadas”.

Podemos também dizer que a RS não é mais do que a prática de atos responsáveis que devem conter neles o respeito pelo ser humano e pelo ambiente, pois só dessa forma é possível termos sustentabilidade. Mas não podemos deixar de entender a RS como algo mais amplo, que não se centre apenas nas empresas dado ser uma responsabilidade de todos, independentemente de sermos pessoa coletiva ou individual.

Assim, todos nós, independentemente de sermos ou não empresários podemos realizar atos de RS. Isto porque ser responsável pelo outro e com os outros, com a sociedade, com a natureza, entre

outros, não somente a curto prazo, mas a longo prazo é uma responsabilidade que cabe a todos para podermos assim usufruir da paisagem, sem, no entanto, lhe provocar impactos negativos ao jogar detritos para a mesma. Por isso devemos manter uma postura ética perante terceiros ensinando-os da importância de respeitarem o meio ambiente e de o não agredirem, pois não temos outro planeta para vivermos.

A preocupação pelo ambiente, tema fundamental nos tempos que decorrem, levou ao entendimento de que as práticas de RS deviam ser abordadas e praticadas dentro das empresas uma vez que são estas as que mais contribuem para a degradação ambiental através do seu comportamento errático.

O Livro Verde da Comissão Europeia (2001), referido acima, define diversos aspetos que devem ser tidos em conta por forma a melhorar a atuação das empresas europeias, no que diz respeito à área da responsabilidade social. Este define a RS como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão Europeia, 2001, p. 3). Ainda de acordo com o Livro Verde (2001, p. 3), “é cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica”. Esta temática é de importância vital para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas, daí existirem entidades a criarem os seus próprios manuais tendo por base o plasmado no Livro Verde. Deixamos aqui o exemplo da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) que elaborou um manual de apoio à sua organização, cujo entendimento da RS é coincidente com o citado Livro Verde como se pode verificar após análise dos respetivos documentos.

De acordo com o plasmado no Livro Verde (2001) a RS é uma responsabilidade que se exprime em relação a todas as partes afetadas pela empresa e que, por seu turno, poderão afetar os seus resultados. Noutras palavras é um conjunto de preocupações sociais e ambientais que as empresas têm na sua interação com as partes interessadas e envolventes, dado a empresa ser um sujeito corporativo e como tal faz parte da sociedade. Como parte integrante desta tem obrigações de realização de bem comum.

Já se conseguiu entender que a RS pode contribuir significativamente para a criação de um ambiente favorável ao espírito empresarial e articular-se ainda com outro objetivo da Comissão Europeia, o de criar uma Europa aberta, inovadora e empreendedora, pelo que se pode entender que a RS deve ser considerada como um investimento e não como um custo.

Segundo a ATP (2010, citando o Livro Verde, 2001) as organizações responsáveis seguem um modelo de gestão baseado no “*Triple bottom line*”, também conhecido por 3Ps (*People, Planet e Profit* – Pessoas, Planeta e Lucro) reconhecido como “*Tripé da Sustentabilidade*”, tal como ilustrado na figura 1.

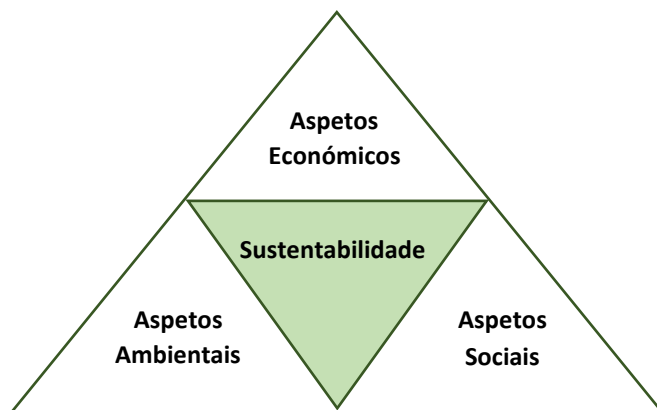


Figura 1 - Modelo de Gestão "Triple bottom line"

Fonte: Manual de Responsabilidade social ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2010)

Aqui chegados, já podemos afirmar que as organizações por serem social e ambientalmente responsáveis não deixam de ser economicamente sustentáveis.

Ainda segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (2001) a gestão das empresas não deve ter em conta apenas os interesses dos seus proprietários, mas tem de ter em conta também os interesses dos trabalhadores, dos clientes, dos concorrentes e da sociedade em geral. As empresas têm assim de adotar posturas, comportamentos e ações por forma a promover o bem-estar dos seus públicos interno e externo, tendo estas de ser de prática voluntária, por forma a não se confundir por ações impostas pelo governo ou por qualquer outro incentivo externo (como fiscais, por exemplo). Esta visão do conceito de RS envolve o benefício da coletividade seja ela relativa ao público interno (funcionários, acionistas, etc.) ou atores externos (comunidade, parceiros, meio ambiente, etc.).

Como já foi referido, hoje em dia, quando se fala em RS, a ênfase centra-se nas questões ambientais por estas constituírem um problema que pode colocar em causa a vida no planeta. São disso exemplo as catástrofes ambientais que cada vez mais atingem dimensões inimagináveis. De acordo com a Euronews (2020), atento às tragédias que ocorrem por todo o mundo resultante das alterações climáticas devido ao impacto das atividades humanas, nomeadamente a queima de

combustíveis fósseis e a desflorestação que contribuem para os gases com efeito de estufa, o Secretário-Geral das Nações Unidas colocou com carácter de emergência, na agenda desta Instituição, a questão das alterações climáticas. Por tudo a que assistimos nos media e que atinge todos os países, de uma forma ou de outra, os jovens começaram a interiorizar o que está em causa e encetaram uma luta com vista a que os governos mudem as suas políticas ambientais exigindo que estes punam os responsáveis pelos atos danosos praticados contra o ambiente.

Segundo Holme e Watts (2000, p.10, citados por Carreira & Amaral, 2013), a RS da empresa pode e deve ser vista como o compromisso da empresa ou instituição “em contribuir para o desenvolvimento sustentável trabalhando com os empregados, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida”. Para Clarke (1998), são três as perspetivas sobre a RS das empresas. A primeira, de acordo com a qual a RS das empresas é a maximização do lucro, baseia-se na teoria económica neoclássica. O principal defensor desta teoria é Friedman (1998, citado por Carreira & Amaral, 2013), que defende que o principal objetivo para a empresa é a obtenção de lucro para os seus acionistas. Segundo este autor, a empresa deve usar os recursos disponíveis de forma a obter o máximo de lucro possível. Sendo assim, a gestão da empresa age de acordo com o interesse dos acionistas de forma a maximizar a riqueza dos mesmos.

A segunda perspetiva identificada por Clarke (1998), baseada na teoria dos *stakeholders* defende que a empresa deverá ser responsável perante todos aqueles que são afetados pelas suas atividades. Esta perspetiva parte do fundamento de que existem, para além dos acionistas, outros agentes que dão pelo nome de *stakeholders*.

Os *stakeholders* de uma empresa não são apenas os acionistas, são também os clientes, os fornecedores, os empregados, os credores, as comunidades locais e o público em geral. De acordo com esta perspetiva, todas as decisões tomadas pela empresa devem agora ter como objetivo ir ao encontro dos interesses dos *stakeholders*, o contrário do que acontecia anteriormente. Por fim, a terceira perspetiva designada por “ativista” considera que as empresas devem “promover ativamente projetos sociais”, isto é, as empresas devem levar a cabo atividades que promovam ativamente os interesses do público, mesmo que não sejam esperados ou exigidos por eles.

Chegamos assim ao entendimento de que a RS não é um mero cumprimento de legislação vigente. Esta deve integrar ações de filantropia respeitando os direitos fundamentais das partes interessadas; deve ter boas práticas incorporando a RS na gestão da organização; não deve visar apenas o retorno financeiro no seu Marketing Social; não deve estar orientada para o retorno imediato e não deve constituir um privilégio de algumas organizações, dado ser um dever de todas

elas. Para dar continuidade à explanação do conceito de RS nas empresas diremos que esta assenta em duas dimensões: interna e externa. É por estas dimensões que as empresas vão levar os seus esforços de forma a aplicar os seus princípios de RSE.

1.3.1. Dimensões da Responsabilidade Social: Interna e Externa

De acordo com o mencionado pela ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2010), a aplicação da RS nas empresas assenta nas dimensões interna e externa, dimensões estas que vão obrigar as empresas a aplicar os princípios de RS que entenderem ser pertinentes incorporar no seu código de conduta. A sua análise assenta numa abordagem tripla, a qual já foi referida, sendo baseada na teoria dos três Ps «*people, planet, profit*» abordando assim importantes categorias como a responsabilidade ambiental, social e económica.

1.3.1.1. Dimensão Interna

Segundo o que consta no Manual ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2010), esta dimensão da gestão empresarial prende-se fundamentalmente com a própria empresa, ou seja, trata de questões intrínsecas à mesma, por isso centra-se essencialmente nos Recursos Humanos, na promoção da saúde e segurança no trabalho, bem como na gestão racional dos recursos de produção.



Figura 2 - Práticas responsáveis associadas à Dimensão Interna

Fonte: Manual de Responsabilidade social ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, (2010)

Verifica-se que o objetivo primeiro desta dimensão consiste na determinação de políticas de desenvolvimento social que tenham índices de competitividade reforçadas, o que se traduz na necessidade de uma alta competitividade.

Recaindo esta dimensão essencialmente na gestão dos recursos humanos, a aposta é direcionada para a questão da sua qualificação, que agora é mais elevada e ainda para a aprendizagem ao longo da vida. É colocada de parte a discriminação com base no género, raça, idade ou em qualquer outra característica dos seus trabalhadores promovendo assim o estabelecimento de políticas de discriminação positiva incentivando o trabalho por parte dos deficientes através de parcerias com instituições de apoio à inserção das pessoas portadoras de deficiência.

Na presença de uma economia globalizada, os fatores competitividade e inovação são os fatores primordiais para garantir o sucesso das empresas que desenvolvem a sua atividade num ambiente de flexibilidade a nível social e económico. Ora o relacionamento laboral num contexto de flexibilidade assume contornos diversos por força da adaptação constante à mudança, mas não determina a precariedade das relações laborais podendo constituir, até, oportunidades únicas na questão dos recursos humanos quando é feita uma abordagem socialmente responsável.

Neste sentido colocam-se novos desafios, que, segundo Santos (2006 citado por Castro, 2012) vão desde a garantia de boas condições de trabalho à própria contratação, à política interna de formação contínua e aos benefícios atribuídos aos trabalhadores. Revelam-se campos de intervenção com novas dimensões. A sua essência é o capital humano, a promoção da saúde e a segurança no trabalho, bem como a gestão racional dos recursos ao longo de todo o processo de produção.

A **Gestão dos Recursos Humanos** é uma dimensão interna da RS que traduz as práticas de RS numa empresa focando-se essencialmente nos seus colaboradores e naqueles que deles dependem tendo em vista a sua satisfação por forma a reter os mais qualificados e consequentemente obter o aumento da produtividade.

O Manual ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2010, p. 9) preconiza formas conformadoras com a RS de que elencamos algumas:

- Proporcionar e incentivar a aprendizagem ao longo da vida, através de ações de formação adequadas às competências exigidas para o posto de trabalho;
- Elaboração de um Código de Ética;
- Promoção do dia da empresa;
- Promoção do dia da família;
- Atribuição de prémios aos colaboradores por desempenho produtivo, comportamento ambiental, segurança e responsabilidade social;

- Integração de colaboradores portadores de deficiência;
- Promoção de práticas de igualdade de oportunidades.

Segundo este manual e face a determinados valores e comportamentos podemos dizer que uma empresa é socialmente responsável se respeitar os direitos dos seus colaboradores, se não fizer recurso à mão-de-obra infantil ou utilizar qualquer tipo de práticas discriminatórias.

Existem políticas de motivação dos trabalhadores que as empresas podem executar por forma a conciliar os interesses das duas partes: a produtividade que as empresas procuraram e a vida privada dos seus colaboradores, dada a correlação entre elas. Para conseguir esta conciliação de interesses é fundamental que as empresas instituem determinados benefícios aos trabalhadores como por exemplo: a flexibilidade de horários, a existência de licenças de maternidade e paternidade alargadas, que seja reduzida a semana de trabalho e a permissão, a título de exemplo, para a formação académica e profissional.

A integração dos trabalhadores como parceiros na estratégia do negócio das empresas constitui uma mais-valia, pois passam a ser os canais preferenciais de informação interna sendo agora o veículo fundamental na divulgação dos objetivos da empresa e na forma como esta se propõe atingi-los. Os trabalhadores tornam-se assim uma vantagem para a dinâmica da RS bem como da integração desta na estratégia do negócio das empresas.

A **Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais** impõe metas rigorosas com vista a uma melhoria contínua, bem como mudanças no comportamento quotidiano das mesmas sendo ainda necessário a criação de um plano de sensibilização e formação específica nesta área constituindo estas metas, uma mais-valia. Mas para que tudo isto funcione positivamente importa mobilizar toda a equipa produtiva com vista a adotar políticas pró-ativas e preventivas na gestão dos impactos ambientais, pois só assim é possível atingir os objetivos a que se propuseram.

As empresas têm neste momento uma maior consciência das oportunidades associadas a um bom desempenho ambiental tendo em vista a sua sustentabilidade. Isso leva-as a tirar partido da mesma. Daí começarem a avaliar e a reduzir o impacto ambiental do uso de recursos naturais pela empresa, pois só desta forma conseguem diminuir as emissões de poluentes ou a produção de resíduos que são os maiores causadores de tal impacto conseguindo reduzir as despesas energéticas e os tratamentos de resíduos. Esta mudança de comportamentos que se reflete no ambiente e num melhor aproveitamento dos recursos naturais pode ainda contribuir para um aumento dos seus lucros, facto que nos leva a entender que estes investimentos são vantajosos tanto para as empresas, como para o ambiente.

Na defesa das questões ambientais e dos recursos naturais para um planeta mais sustentável surgiram organizações não governamentais (ONGs), que funcionam como grupos de pressão, e detêm uma função de “guardiões” dos recursos visando a solidariedade entre gerações. Esta só se poderá verificar se assegurarem um uso racional de água e de energia elétrica, uma boa reutilização e reciclagem do lixo tóxico e das sobras de matéria-prima. A humanidade trava uma luta contra o tempo, contra as alterações climáticas. Estas devem-se em grande parte ao uso abusivo de material plástico e mais concretamente pelo uso dos sacos plásticos, que acabam por ir para o mar tornando os oceanos um perigo para as espécies que neles vivem, pois, este material contamina a cadeia alimentar de quem neles habita. A opção pelo uso de sacos biodegradáveis deve ser por isso um comportamento a assumir, tanto pelas empresas como pelas pessoas, em defesa destes valores, por forma a garantir, no futuro, o acesso contínuo aos mesmos recursos que pertencem a toda a humanidade.

A inclusão de medidas de proteção ambiental nos planos e orçamentos das empresas (produção de resíduos, emissões de gases poluentes, utilização racional de recursos e combustíveis fósseis, a questão da poluição sonora e o ambiente de trabalho) visa responder aos problemas ambientais e a uma maior racionalidade na utilização dos recursos naturais revelando assim algumas preocupações da organização para com a preservação dos ecossistemas e da biodiversidade.

A possibilidade de estabelecer parcerias com as empresas pode determinar e garantir o cumprimento de níveis da proteção ambiental e da recuperação do seu passivo, ao mesmo tempo que contribui para a consolidação de uma boa imagem perante as partes acima referidas.

Constituem uma evidência da realização de práticas de RS pelas empresas as certificações que estas implementam. São exemplo disso o Sistema de Gestão Ambiental (NP EN ISO 14001) e o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS).

Dado que um bom desempenho ambiental pelas empresas lhes cria oportunidades, que não teriam se não alterassem comportamentos, estas estão hoje mais conscientes da importância de fazerem uma melhor gestão ambiental e dos recursos naturais, pois delas acabam por tirar proveitos permitindo ao mesmo tempo que todos possam usufruir de um ambiente mais saudável.

1.3.1.2. Dimensão externa

Segundo o entendimento vertido no Manual ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2010) é o de que a dimensão externa de gestão assenta no facto de que a RS passa para além da esfera da própria empresa estendendo-se à comunidade local. A gestão de uma empresa socialmente responsável é vista nesta dimensão, pelas interações que a mesma tem com a comunidade local,

através da sua capacidade de gerar benefícios em termos de estabilidade e prosperidade na comunidade onde se insere.

A RS é concretizada pela acumulação de capital social perante potenciais consumidores, mas também no exemplo dado a fornecedores, bem como no incentivo de formas de concorrência saudável entre as empresas. Estas medidas não visam apenas o lucro no sentido económico, mas também a internalização nas políticas de gestão ambientais e sociais, como investimentos mensuráveis a médio e longo prazo através de passivos sociais e ambientais numa ótica de solidariedade comunitária.

Trata-se por isso de fomentar a “escolha da qualidade (...) como critério de competição, que é, em princípio, favorável ao progresso e ao bem-estar social” Fernandes (2002, p.46, como citado em Mendes, 2007). Implementa, pois, uma perspetiva de longevidade e estabilidade baseada na confiança dos consumidores e num mercado equilibrado.

De forma resumida podemos entender a dimensão externa como a interação com outros parceiros em que tanto se integram as entidades institucionais como os referidos consumidores e fornecedores. Desta interação deve resultar um relacionamento estável que permita, por um lado garantir uma vantagem competitiva na criação de valor e por outro lado acautelar a sua aceitação e permanência na comunidade envolvente.

Como já foi dito entende-se que a RS, na sua dimensão externa, assenta no facto de esta sair da esfera da própria empresa estendendo-se à comunidade local. Ao nível das partes interessadas, para além dos colaboradores e acionistas estão os clientes, fornecedores, parceiros comerciais e autoridades públicas.

Uma atitude pró-ativa por parte das empresas, segundo o vertido no Manual ATP, é uma exigência que se lhes faz, pois, a proatividade permite à empresa a todo o momento dar resposta quando não conseguir ultrapassar as expectativas em si depositadas revelando assim uma reciprocidade do ciclo produtivo. Deste modo vemos envolvido um equilíbrio entre a sua atividade vinculada e o domínio das decisões estratégicas ao nível da gestão empresarial.

A divulgação pública das práticas de RS é fundamental para o seu próprio reconhecimento e um fator diferenciador que contribui para a criação de uma imagem prestigiada e para a reputação proporcionando a atração de novas oportunidades de negócio. Ao mesmo tempo torna-se propícia ao estabelecimento de parcerias, bem como a um bom relacionamento com as entidades reguladoras manifestando-se em ganhos de motivação e de confiança para a empresa. Para que isso seja possível, esta tem de apostar em políticas de investigação e desenvolvimento por forma a transmitir para o exterior uma imagem de inovação.

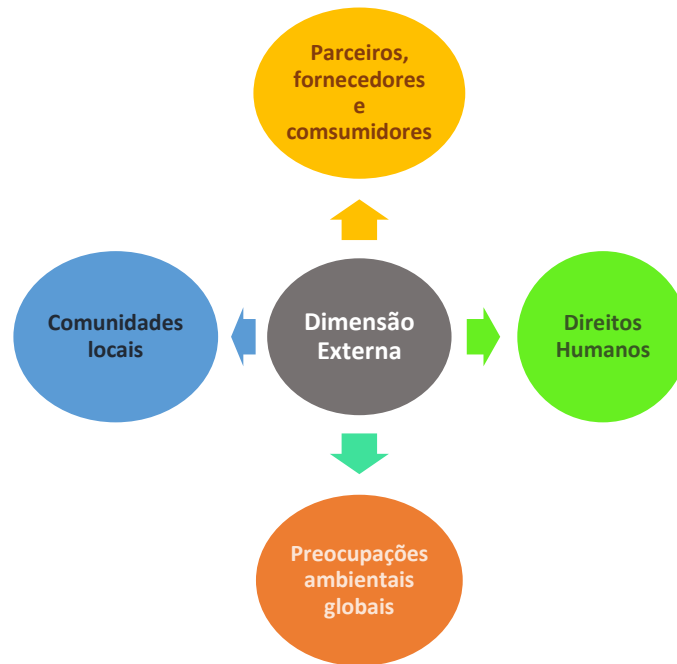


Figura 3 - Partes interessadas da Dimensão Externa

Fonte: Manual de Responsabilidade social ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, (2010)

- **Comunidades locais**

A dimensão externa, como já foi dito, assenta nas interações da empresa com a comunidade local, através da sua capacidade em poder gerar benefícios em termos de estabilidade e prosperidade na comunidade onde se encontra inserida. O seu desenvolvimento advém das suas contribuições para a vida das comunidades no que respeita ao emprego, remunerações, benefícios e impostos.

As ações levadas a efeito por uma empresa socialmente responsável passam, segundo o que está vertido no Manual ATP relativo à RSE, por criar patrocínios e voluntariado em áreas como a educação, desporto e cultura, bem como por apoios na construção de escolas e hospitais na conservação de monumentos e edifícios e na educação e ainda apoio a pessoas idosas entre outras situações.

A melhoria da imagem institucional da empresa é potenciada pela participação ativa desta nas atividades locais permitindo-lhe melhorar a contratação e a fidelização dos colaboradores assim como, ao mesmo tempo, consegue estabelecer contactos com influência na opinião pública, o que irá traduzir-se num ganho para o negócio como também para a comunidade onde trabalham.

Por tudo o que é dito entendemos ser da maior importância promover a integração da empresa na comunidade em que está inserida, da forma mais correta, tendo em conta o que ela representa para a comunidade local.

- **Preocupações ambientais globais**

Os problemas ambientais são agora um problema de toda a humanidade, pois ninguém consegue escapar às suas nefastas consequências. Por isso a sociedade, hoje, enfrenta muitos e enormes desafios ambientais, incluindo a destruição de recursos naturais, poluição, alterações climáticas, destruição de habitats, perda de espécies, o colapso de ecossistemas inteiros e a degradação de povoaamentos humanos urbanos e rurais.

À medida que a população mundial cresce e o consumo aumenta, estas alterações constituem ameaças cada vez maiores para a segurança e saúde humana e para o bem-estar das sociedades. Torna-se por isso necessário identificar opções para reduzir e eliminar volumes e padrões insustentáveis de produção e consumo sendo imperativo assegurar que o consumo de recursos por pessoa se torna sustentável.

Entendemos por isso que as preocupações ambientais por parte das empresas devem estar presentes nas duas dimensões da RSE por revestirem um carácter global, dado passarem além-fronteiras. Estas deverão preocupar-se com os efeitos que a sua atividade poderá causar ao meio ambiente devendo por isso adotar comportamentos socialmente responsáveis de forma a reduzir a produção de resíduos, a emissão de poluentes e o consumo de energia. Só desta forma podemos deixar para os vindouros um mundo melhor.

- **Gestão integrada da responsabilidade social**

Segundo a Comissão das Comunidades Europeias, “As abordagens às responsabilidades e às relações com as diversas partes interessadas variam em função de especificidades sectoriais e de diferenças culturais” (Comissão Europeia, 2001, p. 17).

As empresas começam, numa fase inicial, por ter de adotar uma declaração de missão, um código de conduta ou uma declaração de princípios, onde os seus objetivos, valores fundamentais e responsabilidades para com as diversas partes interessadas se encontram enunciados.

Em seguida, as empresas deverão aplicar estes valores a toda a sua organização, desde as estratégias até às decisões correntes, processo necessário e que implica, por exemplo, acrescentar uma dimensão social ou ambientalmente responsável aos planos de atividades e orçamentos bem como avaliar os resultados da empresa nestes domínios criando para o efeito “comités consultivos” de carácter social. Estes têm como função levar a cabo auditorias sociais ou ambientais ou implantar programas de formação contínua.

As questões ligadas à RS das empresas tornam-se agora parte integrante do planeamento estratégico e do normal funcionamento das empresas através dos gestores, a quem se exige que

baseiem as suas decisões nos novos critérios sem esquecer aqueles que fazem parte da sua formação de base.

Os modelos tradicionais de comportamento organizacional, de gestão estratégica e até de ética empresarial, não têm suficiente preparação para gerir empresas num ambiente novo. A RS é agora o requisito fundamental a integrar na reconversão de gestores e trabalhadores, como forma de prever as competências que deverão ser exigidas aos que exercem estas funções no futuro. Para o efeito integram-se cada vez mais módulos de ética empresarial que são cada vez mais comuns nos cursos de gestão, embora de forma não generalizada, como seria desejável, pois abarcam apenas uma fração do que é entendido por RSE.

1.3.2. Razões para as empresas adotarem a RSE

É sabido que os consumidores, hoje, já não se limitam a comprar bens e serviços sem qualquer preocupação. Num mundo globalizado e com acesso fácil a um grande número de informação, os consumidores estão mais preocupados com o impacto das empresas na sociedade e no meio ambiente preferindo, por isso, apostar em empresas que demonstrem ter consciência social.

Segundo o Instituto de Marketing Research (IMR) (2019), uma empresa socialmente responsável necessita de ter um compromisso para com a comunidade onde se insere, tanto do ponto de vista da preservação ambiental; do bem-estar das pessoas e do ponto de vista do espaço económico onde estas atuam. Seguindo este entendimento poder-se-á dizer que as empresas que são transparentes em relação às suas preocupações com a comunidade obtêm um maior nível de confiança junto dos consumidores.

Face ao exposto e atentos à importância que a RS começou a ter para as empresas e de acordo com o entendimento do IMR damos conhecimento de alguns exemplos que são aferidores disso:

- Crescimento do volume de negócios da empresa vê-se aumentado, não só por força do sucesso financeiro, mas também por uma boa estratégia de responsabilidade social.
- Aumenta o reconhecimento da marca, uma vez que o bom nome e a reputação constituem os bens mais preciosos de uma empresa junto da sua comunidade.
- Aumentam as vendas e conquistam mais clientes, dado que os consumidores estão cada vez mais alertados para as questões sociais e ambientais, pelo que as suas decisões são tomadas em função destes comportamentos.

- Melhora o relacionamento com os seus colaboradores, na medida em que cria uma maior relação entre empresa e colaboradores, o que torna estes mais produtivos dado sentirem uma maior motivação pelo reconhecimento do seu desempenho.
- Melhora as relações com os fornecedores e os parceiros, uma vez que as empresas não funcionam de forma isolada tendo assim de melhorar, através de práticas de responsabilidade social, o seu comportamento com esses intervenientes.
- Ajuda a mudar o mundo para melhor, uma vez que, para além do seu escopo fundamental, que se traduz na criação de lucro, as empresas têm também de cumprir compromissos que permitam criar o bem-estar na comunidade onde se inserem.
- Isola a competição obtendo vantagem sobre a concorrência, na medida em que os ativistas das causas sociais e ambientais ganham cada vez mais relevo na sociedade e sentem-se mais leais com as empresas quando estas se comprometem em cumprir com os interesses subjacentes às causas que defendem. Estes podem, por força dos canais de informação existentes, boicotar outras empresas que não sejam socialmente responsáveis.

1.4. Noção de Organização

Dado que a ética e o processo de RS se desenvolvem em torno das organizações, quer interna, quer externamente, envolvendo os seus *stakeholders*, far-se-á uma abordagem à noção de organização, na perspetiva de alguns autores.

Desde os tempos de escola, que ouvimos o chavão de que as “organizações são pessoas”. Mas estas são mais de que pessoas, pois têm vida, mexem, respiram, e tal como nós, precisam de mimos, de carinho e também de respeito. E as empresas, Delta e Jerónimo Martins, escolhidas para fazerem parte desta dissertação são bem merecedoras do carinho e respeito que encontram nos seus trabalhadores, pois estes são parte fundamental destas.

Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007, p. 38), as organizações caracterizam-se como “um conjunto de pessoas que trabalham de forma sistemática por forma a que possam atingir objetivos comuns”. Ou seja, as empresas não funcionam sem trabalhadores e para que se possa atingir um objetivo comum é necessário que estes trabalhem de forma sistematizada por forma a alcançar os objetivos a que se propõem. Para que tal aconteça os trabalhadores têm de se sentir parte das mesmas e comungarem dos valores impostos pelos seus dirigentes. Estes, por sua vez, têm de basear as suas orientações estratégicas numa relação de cariz humanístico entre dirigentes e colaboradores, pois só o respeito por quem trabalha nas organizações permite uma maior

rentabilização de todos os recursos disponíveis sejam eles humanos ou materiais. Conseguindo-se manter uma boa relação entre trabalhadores e dirigentes poderemos dizer que a organização está em perfeita harmonia, ou seja, a cumprir a finalidade de RS que devem ter.

Este entendimento é perfilhado por Chiavenato (2000, p. 25), ao defender que “uma organização só existe quando tem pessoas capazes de comunicar entre si e capazes de contribuir em conjunto para alcançarem um objetivo comum”. O mesmo autor entende que as organizações são unidades sociais concebidas e reorganizadas, para atingir objetivos consistentes, ou seja, estas são concebidas de uma forma planeada com vista aos objetivos que se propõem atingir. Logo que atinjam os objetivos, estes são redefinidos e elas próprias reorganizadas por forma a atingi-los de uma forma mais eficiente.

Desta forma, Chiavenato (2009) menciona que a organização acaba por nunca estabelecer uma unidade pronta e acabada, uma vez que esta se encontra sujeita a mudanças constantes. Indo ao encontro de Chiavenato (2009), em forma de conclusão podemos dizer que as organizações são criadas tendo em vista cumprir os objetivos que as limitações individuais não permitem, de forma isolada, conquistar, não esquecendo de fazer referência à visão, à missão e aos valores.

1.4.1.A Visão, a Missão, os Valores e as Pessoas

Ao falar-se de visão está-se a falar do futuro da organização e, ao mesmo tempo, da sua estratégia e forma de atuação e da sua implementação nos mercados.

Camara et al. (2007) referem que a visão deve ter capacidade para motivar e alinhar os interesses dos *stakeholders*, pelo que esta deve ser ambiciosa e ter propósitos futuros. Cunha et al. (2007) argumentam que a visão deve ser precisa, por forma a transmitir a toda a organização uma mensagem de força, tendo impacto na vida e no trabalho dos seus membros. Estes autores colocam o seu enfoque na visão pois esta é que vai ditar o futuro da organização. Pelo que é dito parece existir um consenso no que respeita à visão como sendo a razão de existir de qualquer organização, ou seja, aquilo que lhe dá identidade.

No que diz respeito à missão, Camara et al. (2007, p. 766) definem-na como sendo esta a “razão da existência da empresa devendo a mesma constituir o principal objetivo a ser perseguido por todos”. Estes autores entendem ainda que esta deve delimitar o âmbito de atuação representando um instrumento orientador dos esforços efetuados por todos os colaboradores da empresa. Quando a organização define a sua missão deve efetuar uma análise prévia da envolvente externa, que é uma

segmentação do mercado que interessa à mesma. Nesta perspectiva deve-se compreender também as necessidades dos clientes, de forma a definir o seu propósito.

Dado que a missão de uma organização é tida como o principal fundamento da sua existência, esta deve fazer parte do projeto da organização por forma a estar coordenada com os seus valores. Neste sentido, Ferreira et al. (2010, citado por Santos, 2016) entendem que a missão se traduz pela estratégia da empresa expressando o propósito da sua própria existência. Esta deve expressar a finalidade, a estratégia, os valores e os padrões de atuação da empresa.

Não se pode assim dissociar a missão dos valores, dado que aquela está alicerçada em valores e que estes representam as convicções, crenças e os princípios que deverão ser tidos em consideração pela organização. Constituem a base orientadora do comportamento de todos nas ações que a mesma desenvolve (Camara et al., 2007). Neste sentido, para Chiavenato (2010, p. 64), os valores são considerados como “crenças, atitudes básicas cujo objetivo é auxiliar a determinação do comportamento individual”. Por seu lado, Niven (2003, citado em Cunha et al. 2007) define os valores organizacionais como princípios intemporais. São estes os orientadores de uma organização porquanto reproduzem as suas convicções que irão ser colocadas em prática pelos seus membros no seu dia a dia.

Não podemos deixar de falar, dada a sua importância, dos parceiros das organizações. Como é referido por Chiavenato (2009), os parceiros das organizações eram vistos como sendo os seus proprietários ou colaboradores considerando que estes seriam os participantes internos. Atualmente a organização é composta por diferentes parceiros, como por exemplo: os acionistas, os investidores, os clientes, a sociedade, o governo, entre outros e que constam da figura 4, cuja interação ajuda a atingir os objetivos a que se propõem.

Visando ampliar o conceito de organização muitos são os autores que denominam como *stakeholders* os parceiros desta. Desta forma a organização é vista como um sistema que reúne diversos grupos de *stakeholders* com quem estabelece relações (ver Figura 4):



Figura 4 - Os vários grupos de públicos de interesse (Stakeholders)
 Fonte: Adaptado de Chiavenato & Sapiro (2010)

De acordo com Clarkson (1995, p. 106), *stakeholders* são “pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direitos ou interesse numa organização e nas suas atividades passadas, presentes ou futuras. Essas reivindicações, direitos ou interesses são resultado das transações ou das ações realizadas pela organização e podem ser legais, morais, individuais ou coletivas”. Segundo Mano (2004, citado por Chiavenato, 2009, p. 22), “Stakeholders são as pessoas e grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados alcançados e que possuam reivindicações a respeito do desempenho da empresa. São os públicos que têm algum interesse na empresa, ou seja, pessoas ou organizações que participam direta ou indiretamente do sucesso do negócio”. Em suma, Chiavenato (2009) menciona que cada organização é um sistema complexo e humano munido de características, cultura e valores próprios.

1.4.2.A Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem um papel fulcral na eficiência das organizações traduzindo mais-valias se estas forem aliadas aos valores que são partilhados pelos seus membros.

A visão baseada na cultura organizacional vai ao encontro da perspectiva de Chiavenato (2009) que a destaca como sendo um elemento comum a todas as organizações. Refere que só conhecendo a sua cultura se poderá melhor conhecer uma organização. Por sua vez, Tavares (2004) define a

cultura organizacional como sendo um padrão de valores, atitudes, crenças, expectativas, atividades, interações, assunções, normas, sentimentos e artefactos. Esta definição é partilhada por Chiavenato (2009) pois entende que a cultura organizacional é constituída por hábitos, crenças, valores, atitudes, expectativas acrescentando ainda que existe uma partilha pelos membros da organização. Este autor veio a apresentar seis características que considerou como sendo as principais da cultura organizacional e que infra se descrevem:

- **As regularidades nos comportamentos observados** - que se traduzem nas interações entre os intervenientes caracterizada pela utilização de uma linguagem comum, com terminologias próprias e rituais relacionados com comportamentos e deferências;
- **As normas** - como padrões de comportamento que incluem orientações da forma da organização atuar;
- **Os valores dominantes** - que são os principais valores que a organização defende na perspectiva de ver os intervenientes compartilharem, essencialmente na qualidade do produto, na redução do absentismo e na alta eficiência;
- **A filosofia** - será, pois, a política que respeita á forma de tratar os colaboradores e clientes;
- **As regras** - não podem deixar de ser as orientações assumidas pela organização e que devem poder ser aceites no grupo, pelo que devem ser apreendidas pelos novos membros;
- **O clima organizacional** - sentimento transmitido na organização, a forma como os intervenientes interagem, o tratamento dado aos clientes e fornecedores.

Parece-nos agora ser mais notória a importância da cultura organizacional no desempenho organizacional, na satisfação laboral, bem como na produtividade organizacional, sem evidentemente esquecer de abordar o tema dos valores, dado que os que lhe são inerentes constituírem um instrumento de grande importância na compreensão da sua cultura e dos seus objetivos. Podemos, assim, ter o entendimento de que a cultura de uma organização pode ser entendida como sendo um conjunto único de características que as permite distinguir umas das outras e que podem ser expressas por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e ações (Teixeira, 2004).

Capítulo 2 – Apresentação de Duas Empresas Transnacionais

2.1. Introdução

A escolha do tema desta dissertação tem como finalidade compreender os conceitos de responsabilidade social e de ética, e outros considerados relevantes para a exploração deste tema, bem como o planeamento da implementação de medidas socialmente responsáveis por parte das empresas ou organizações transnacionais. Assim, nesta segunda parte tenta-se compreender a forma como as empresas dão resposta às exigências atuais no que diz respeito aos princípios éticos e de responsabilidade social, a forma como estas demonstram a integração destes princípios e quais as estratégias que estas adotam. É também pertinente saber quais os projetos que as empresas têm implementado e se estes vão ao encontro dos seus princípios de responsabilidade social. Por fim tenta-se identificar os resultados da empresa, de acordo com todos os seus compromissos e de acordo com os seus valores e princípios.

Para dar cumprimento ao objetivo a que nos propusemos procedemos à escolha de duas empresas transnacionais que entendemos terem práticas que estão de acordo com o entendimento atual de RS, a saber Delta Cafés e Jerónimo Martins.

Como empresas transnacionais entendemos, de acordo com as Nações Unidas (2003), que estas empresas possuem a sua sede social num determinado país, mas estabelecem serviços ou instalações produtivas em outros países e que podem ser empresas privadas, estatais ou mistas. Estabelecem-se fora do seu país de origem e tornam-se transnacionais nas situações onde outras formas de internacionalização, tais como a exportação e o licenciamento, não são viáveis, ou seja, existe a preferência da produção e do fornecimento de serviços locais para servir esse mercado.

Segundo Clark e Knowles (2003, citado por Martins, 2011, p. 32) “a estratégia global da empresa envolve operações e vários países como um meio de obter economias de escala, conhecer e responder às necessidades dos mercados internacionais e obter recursos (conhecimento, capital, tecnologia, matérias-primas) a partir de fontes diversas”.

No estudo das empresas, os documentos analisados foram essencialmente os disponibilizados pelas próprias. Como suporte a esta dissertação no que respeita aos documentos organizacionais foram analisados os relatórios públicos quer de sustentabilidade, quer de responsabilidade social corporativa e ambiental, quer de relatórios e contas, entre outros. Foi ainda analisada a informação retirada diretamente dos websites das empresas estudadas, nomeadamente a nível de história tida por pertinente. Assim foi possível realizar uma análise das medidas socialmente responsáveis que

as empresas adotaram por forma a dar resposta aos seus compromissos e às exigências da sociedade.

2.2. Delta Cafés

A Delta Cafés foi uma das empresas de eleição para a realização deste trabalho, por se entender que é a que mais se enquadra no conceito da RS considerando por isso ser um exemplo a seguir.

O grupo Delta Cafés é uma sociedade portuguesa especializada na torra e comercialização de café. Fundada em 1961 e com sede em Campo Maior, a Delta está presente em 40 países com 8 dos quais possui operações diretas.

2.2.1. História da Marca

De acordo com o referido no website da Delta, “a Delta Cafés, na pessoa do seu fundador, Manuel Rui Azinhais Nabeiro, transportou para o modelo de negócio a essência relacional da magia do café”¹ lema que fez parte da campanha publicitária que a Delta Cafés reproduziu em diversos media.

São sensivelmente cinquenta e um anos em que a Delta Cafés se conseguiu transformar numa verdadeira empresa de sucesso em Portugal determinando-se correntemente como líder do mercado e tudo isto graças a Rui Nabeiro, o homem que sempre deu a cara pela empresa e que desde cedo conseguiu impor uma filosofia assente no bom relacionamento com os clientes.

De acordo com toda a informação analisada no website da Delta Cafés é possível enunciarmos os momentos chave da empresa. Assim temos que:

¹ (<https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia>)



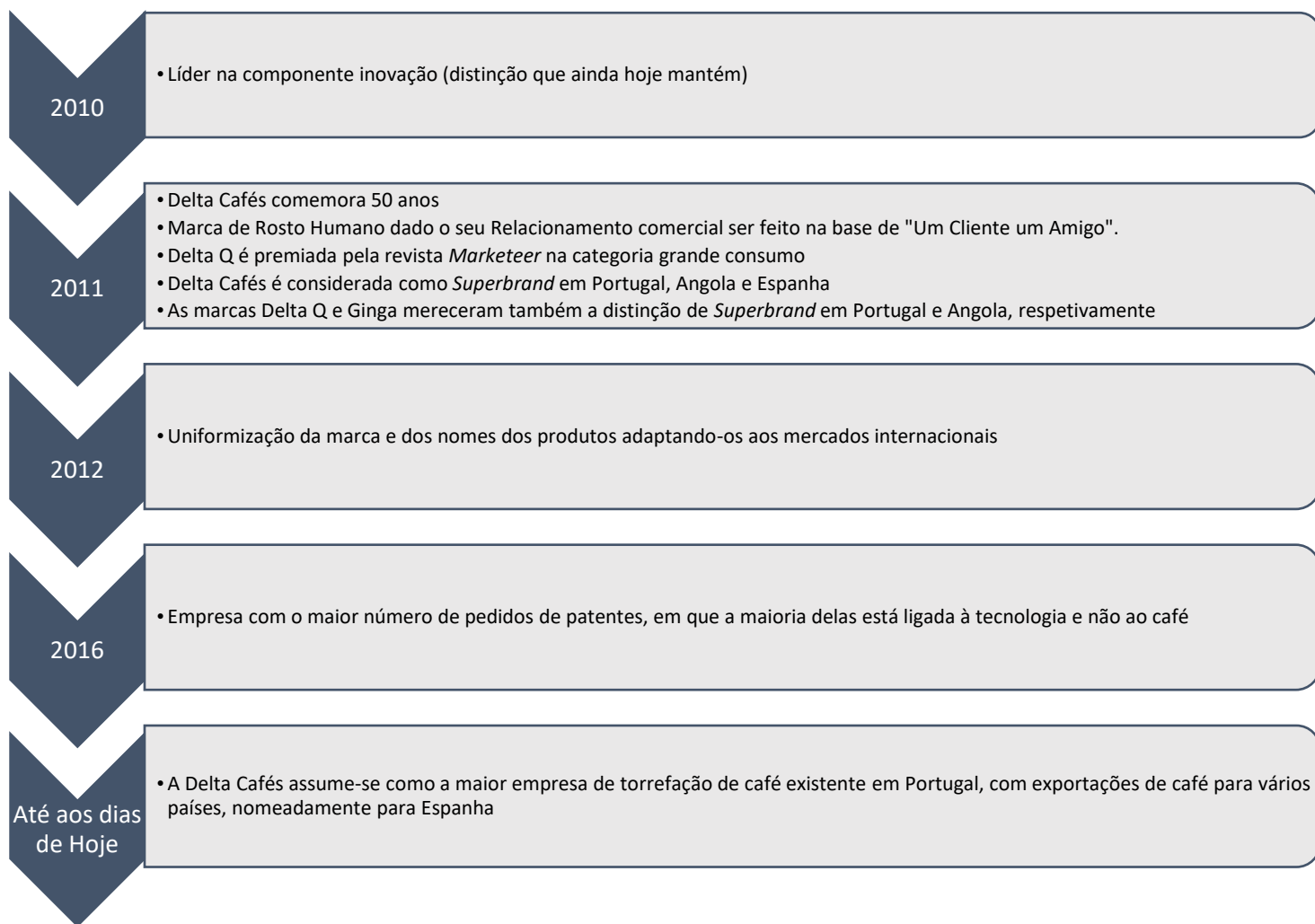


Figura 5 - Momentos chave da Delta Cafés

Fonte: website da Delta Cafés - <https://www.deltacafes.pt>

De acordo com o afirmado por Barroso (2012), o sucesso desta empresa deve-se, em muito, à aplicação de uma estratégia assente na máxima “Um cliente, um amigo”, mensagem transmitida pelo fundador e atual presidente, Rui Nabeiro, a todos os membros da organização. Assentou a sua filosofia de gestão na humildade, persistência, trabalho em equipa, dedicação à empresa e respeito pelo próximo e assim, desta forma tem vindo a construir uma cultura empresarial que se reflete no exterior e permite uma notável fidelização dos clientes e pelo facto é marca de confiança pelo 18º ano consecutivo e escolha dos consumidores em Portugal pelo 8º ano consecutivo sendo líder de mercado desde 1994.²

² (<https://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias>)

No site oficial da empresa afirma-se que “a Delta conseguiu obter uma diferenciação inimitável ao longo do tempo, porque, desde a sua fundação que desenvolveu uma estratégia de responsabilidade social onde incorporou necessidades de todas as partes interessadas dando origem a um sistema de Rosto Humano, que se caracteriza pelo diálogo, empreendedorismo responsável e inovação disruptiva”.³

2.2.2. Valores

Atenta às questões desta natureza e à sua importância para o bom funcionamento e desenvolvimento de uma empresa, a Delta Cafés, de acordo com o vertido no seu relatório de sustentabilidade (2009), pauta toda a sua atuação por um conjunto de valores: o mundo de valores do Grupo Nabeiro assumido por todos os trabalhadores e inerente a todo o comportamento da Delta Cafés.

Segundo o vertido no código de conduta da empresa e no Manual de Princípios Corporativos - Delta Cafés (2012), esta demonstra a sua dedicação a valores éticos e de responsabilidade social, através da sua integridade e transparência, uma vez que desenvolve a sua atividade com base em práticas transparentes, íntegras e solidárias; da sua lealdade aos valores e à missão pela qual foi fundada; da qualidade dos seus produtos e serviços garantindo a segurança alimentar em toda a cadeia de fornecimento existindo para o efeito uma equipa multidisciplinar de Segurança Alimentar transversal a todas as áreas/sectores da empresa; da sua sustentabilidade, ao assegurar um retorno financeiro sustentável apostando num processo de inovação e investimento responsável; da sua solidariedade participando em diversas causas de cariz social; da sua humildade, a qual se reflete na informalidade do ambiente de trabalho e do relacionamento entre os colaboradores no dia-a-dia; na verdade defendendo sempre a divulgação de informação verosímil que corresponde à realidade dos factos; e também, através da inovação responsável tendo como prioridade a implementação de uma cultura de inovação e conhecimento partilhado assente nos princípios de eco design e eficiência energética, que potencie a competitividade e assegure a liderança de mercado.

2.2.3. Princípios Orientadores de Negócio

De acordo com a própria empresa, desde a sua fundação, a Delta assentou em valores sólidos e princípios humanos que se refletiram na criação de uma marca de Rosto Humano assente na autenticidade das suas relações com todas as partes interessadas. Com esta base foram

³ (<https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia/missao>)

desenvolvidos os Princípios Orientadores de Negócio, os quais constituem uma ferramenta de gestão e o seu cumprimento é um requisito fundamental para o desenvolvimento de uma relação sólida e duradoira com as partes interessadas.⁴

- **Comércio Justo**

A Delta Cafés celebra protocolos e parcerias de Comércio Justo com o terceiro setor, as quais permitem e garantem um pagamento a um preço justo aos produtores, bem como permitem o apoio de projetos de desenvolvimento das comunidades produtoras.

- **Origens selecionadas**

A Delta Cafés garante que 30% dos seus produtos da gama “Origens Selecionadas Delta”, são certificados pela *Rainforest Alliance*, o que permite assegurar que os agricultores e produtores dessa gama de produtos cumprem com os standards de conservação da natureza, com o principal objectivo de proteger os ecossistemas.

- **Desenvolvimento Sustentável**

A Delta aposta na promoção e capacitação profissional dos seus colaboradores, enquanto cidadãos ativos contribuindo para a criação e sustentabilidade de Comunidades Competitivas. Para tal, possui parcerias e redes de desenvolvimento que envolvem os colaboradores, os media, os parceiros comerciais, organismos públicos e privados e organizações locais, para o desenho e implementação de projectos para aumentar a competitividade das comunidades

- **Integridade normativa e transparência**

A Delta Cafés partilha os princípios presentes no Pacto Global das Nações Unidas, os quais modelam o desenvolvimento da sua atividade por práticas transparentes, íntegras e solidárias com todas as partes interessadas. Para tal, a empresa assegura a comunicação de todas as suas informações relevantes, como por exemplo da sua situação financeira, a todas as suas partes interessadas. Para além disso sensibiliza também os seus colaboradores e parceiros relativamente à proibição de práticas de suborno, corrupção e favorecimento a entidades públicas.

- **“Um Cliente, Um Amigo”**

A Delta, intitulando-se com uma empresa centrada nos seus clientes e consumidores, tenta contribuir de uma forma ativa para a criação e valor no negócio dos seus clientes. Assim têm por objetivo produzir e comercializar bens e serviços com segurança e qualidade praticando um preço justo.

⁴ (<https://www.deltacafes.pt/pt/sustentabilidade/cadeia-de-valor/projectos>)

- **Comunicação**

A Delta promove uma política de comunicação informativa com total respeito pelos princípios da transparência e da qualidade de informação conseguindo promover a emergência do “Consumo Responsável”.

Todas as comunicações efetuadas pela empresa aos seus consumidores são livres de alusões à violência, maus-tratos ou linguagem desadequada e o seu conteúdo é apropriado ao país e à cultura de destino, não defendendo atitudes discriminatórias ou ofensivas para nenhum grupo político, religioso, étnico cultural ou social.

- **Qualidade, Saúde, Segurança e Ambiente**

A Delta Cafés, por forma a garantir a melhoria contínua desenvolveu um Sistema de Gestão Integrado, o qual permite a redução dos impactes ambientais e riscos de saúde e segurança para os seus colaboradores, clientes, parceiros comerciais e comunidade em geral.

- **Respeito pelos Direitos Humanos**

A Delta apoia inteiramente os princípios dos Direitos Humanos sendo que promove o respeito por esses direitos no seu processo de criação de valor e nas suas tomadas de decisão de investimento e aquisições, ao assegurar que os seus parceiros comerciais não são cúmplices em violações de Direitos Humanos.

- **Condenação do trabalho infantil**

É totalmente proibida a utilização de mão-de-obra infantil em qualquer etapa dos processos da empresa, em todas as empresas do Grupo.

- **Responsabilidade Ambiental**

A Delta assume o seu compromisso com o ambiente, o qual se traduz na estimulação de um Crescimento Económico Sustentável apostando assim na eco-inovação para minimização dos impactes ambientais. A empresa procura desenvolver os seus produtos de uma forma mais responsável, ao diminuir o consumo de energia e de recursos naturais, ao reduzir a emissão de gases de efeito estufa, ao promover a utilização de fontes de energia renováveis e ao fomentar práticas de reciclagem e de eliminação responsável dos resíduos industriais. Para tal são realizadas, anualmente auditorias energéticas, medições dos consumos de água e medições dos gases emitidos no decurso da sua actividade.

- **Livre Concorrência**

A Delta Cafés compromete-se a agir de forma leal e legal perante toda a sua concorrência, não recorrendo a práticas restritivas que impeçam a concorrência de competir com a Delta. A empresa condena todas as práticas ilegais de concorrência desleal que têm por base a obtenção de

vantagens competitivas. A seleção e a qualificação dos seus fornecedores e parceiros são efetuadas tendo em conta as normas da qualidade, das condições comerciais, dos prazos estipulados, do cumprimento da legislação laboral, social e fiscal e de critérios específicos de responsabilidade social e ambiental, nomeadamente da proibição do trabalho infantil e trabalho forçado, as políticas de saúde e segurança e a adoção de padrões ambientais.

2.2.4. Responsabilidade Social na Delta Cafés

Desde a sua fundação, o modelo de gestão da Delta Cafés assentou em princípios que se refletiram na criação de uma “Marca de Rosto Humano” assente na autenticidade das relações com todas as partes interessadas.

De acordo com o mencionado no Relatório de Sustentabilidade da Delta Cafés (2019), a sua responsabilidade social e ambiental sempre foi uma manifestação viva dos valores do fundador da Delta, bem como dos líderes que têm agora a determinação de fazer da Delta uma marca cada vez mais global, que cresce no mundo com os valores de sempre: honestidade, lealdade, humildade, responsabilidade social e qualidade. Entre 2015 e 2018 a Delta continuou determinada em contribuir para o desenvolvimento sustentável. Os resultados gerados pelas iniciativas implementadas nos últimos 4 anos agregadas em 9 áreas de atuação traduzem o contributo da empresa para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

- **Compromisso com a Sustentabilidade** – desde a sua existência que a Delta Cafés está determinada em implementar um modelo de negócio que seja baseado na justiça social, ambiental e económica. A sua responsabilidade social e ambiental baseia-se nos valores do fundador da Delta: honestidade, humildade, lealdade, responsabilidade social e qualidade.

Por forma a dar cumprimento a este compromisso, em 2017 a Delta fundou o Centro Qualifica, o qual visa a formação e o desenvolvimento de competências da população, o que, na minha opinião, lhes permite ter mais oportunidades no mercado de trabalho, que cada vez mais se torna mais exigente. Considero que esta medida demonstra o carinho e a preocupação que a Delta Cafés tem com a sociedade em geral. Desta forma considero-a como sendo uma medida socialmente responsável.

- **Compromisso com as comunidades de produtores de café:** a Delta tem como principal objetivo fomentar a qualidade de vida e a literacia dos seus produtores de café tentando desta forma erradicar a fome e a pobreza sentida nos países produtores do café.

Por forma a dar cumprimento a este compromisso a Delta ofereceu aos seus pequenos produtores de café a oportunidade de estes criarem o seu próprio negócio, o que de certa forma, na minha opinião permite o seu desenvolvimento económico e conseqüentemente uma melhoria da sua qualidade de vida. Para além disso iniciou diversas iniciativas de responsabilidade social com alguns dos países produtores de café, como é exemplo o projeto “um café por Timor”, o qual será abordado neste trabalho. Em 2018 a Delta tornou-se membro da *International Coffee Partners*, uma associação que visa o aumento da competitividade entre os pequenos produtores, o que permite melhorar a qualidade de vida das suas famílias e das próprias comunidades. Estas medidas permitem demonstrar a preocupação da empresa para com as comunidades onde se insere tendo sempre como objetivo a melhoria da qualidade de vida dos pequenos produtores. Mais uma vez considero estas medidas como sendo socialmente responsáveis.

- **Compromisso com a Geração de Emprego:** a Delta compromete-se em ser um empregador de referência contribuindo para a criação de emprego e para um ambiente de trabalho positivo.

Para o cumprimento deste compromisso, a Delta, por forma a tentar colmatar as necessidades dos seus colaboradores desenvolveu e implementou um modelo de Gestão de Recursos Humanos, o qual abrange carreiras, avaliação, formação e excelência. Desta forma permite oferecer melhores condições para o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus trabalhadores. Em 2018 a Delta Cafés certificou-se pela norma NP4552:2016, o que permitiu à empresa promover um maior equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal dos seus colaboradores. Este equilíbrio é reconhecido no pilar europeu dos direitos sociais como uma das condições justas de trabalho. Estas medidas demonstram, sem sombra de dúvidas, a preocupação da empresa para com o bem-estar dos seus colaboradores e das suas famílias, pelo que, considero estas, como medidas de responsabilidade social.

- **Compromisso com a Biodiversidade:** é necessário fomentar os recursos naturais, a floresta e a biodiversidade.

Para o cumprimento deste compromisso, a Delta, entre os anos de 2015 e 2018 adquiriu café em mais de 20 países, o que, de certa forma contribui para a manutenção dos ecossistemas e da biodiversidade que cada uma dessas regiões produtoras possui. Entre esses anos, a Delta também aumentou o seu volume e gama de cafés certificados disponibilizando aos seus clientes produtos de qualidade, que foram produzidos tendo por base um conjunto de princípios éticos, ambientais e sociais, uma vez que as práticas usadas para o cultivo do café utilizam menos produtos químicos, conservam os solos e consomem água e energia de forma mais responsável. Com a implementação

destas medidas verifica-se que a Delta se compromete com o desenvolvimento sustentável e responsável evidenciando também as suas preocupações para com o meio ambiente. Como tal considero que estas medidas correspondem ao conceito de responsabilidade social.

- **Compromisso com a eficiência das operações:** a competitividade da Delta cada vez mais vai depender da capacidade de eficiência no consumo de recursos, nomeadamente energia e água. Como tal, a Delta procura continuamente viabilizar novas soluções e identificar oportunidades de melhoria que permitam satisfazer as necessidades dos seus clientes com maior eficiência reduzindo custos operacionais e impactos ambientais.

Por forma a dar cumprimento a este compromisso, no final do ano de 2018, a Delta adquiriu para a sua frota comercial um total de 70 carros elétricos, o que permite uma redução da poluição do meio ambiente. Foram também instalados painéis solares para autoconsumo da sua frota em alguns dos seus departamentos comerciais, o que também contribui para a diminuição da pegada de carbono. Como tal pode ser aqui evidenciada, mais uma vez, a sua preocupação com o meio ambiente, pelo que considero que estas medidas são socialmente responsáveis.

- **Compromisso com a Saúde, Segurança e Bem-Estar:** A Segurança Alimentar é um fator crítico de sucesso para a Delta Cafés. Como tal, a empresa tem investido em ferramentas de gestão e em certificações que permitem garantir a qualidade e a segurança dos seus produtos.

Para o cumprimento deste compromisso, a Delta implementou em todas as suas unidades um Sistema de Gestão de Segurança Alimentar, o qual abrange todas as fases produtivas da empresa desde a preparação, transformação, fabrico, embalagem, transporte, distribuição, manuseamento e venda ao consumidor. Desde 2015 até à atualidade, a Delta apostou na impressão de mensagens nos seus pacotes de açúcar, as quais dão relevância a importantes temas como por exemplo, Saúde, Turismo em Portugal, Desporto, Cultura e Causas Sociais. Com a implementação destas medidas, a Delta demonstra a sua preocupação com a qualidade de vida dos seus consumidores, bem como da sociedade em geral sendo por isso consideradas práticas de responsabilidade social.

- **Compromisso em contribuir para uma Cidadania Responsável:** a Delta Cafés mostra-se empenhada em investir na comunidade local onde se insere, ao apoiar os grupos mais vulneráveis da sociedade.

Para dar cumprimento a este compromisso, a Delta promove ações de voluntariado, as quais permitem contribuir para a valorização das pessoas e do seu espírito empreendedor, bem como para a melhoria da qualidade de vida das pessoas mais necessitadas. Em 2001, a empresa criou o

projeto “Tempo para Dar”, o qual consistiu na compra de cabazes alimentares, fraldas, bens e equipamentos visando a melhoria da qualidade de vida da população mais idosa de Portugal. Mais uma vez é aqui demonstrada a preocupação da Delta com a sociedade, bem como o seu cariz humanista. Por isto considero estas medidas socialmente responsáveis.

- **Compromisso em apoiar o empreendedorismo e projetos com impactos transformacionais:** a Delta Cafés suporta inúmeros projetos, entre os quais iniciativas para o empreendedorismo, junto de crianças e jovens. Todos estes projetos e iniciativas visam a construção de uma sociedade mais equitativa e justa, através de uma cidadania ativa.

Para o cumprimento deste compromisso, em 2017, a Delta implementou um programa de inovação social, o “Pro-Move-Te”, o qual promove a inclusão de jovens desempregados no mercado de trabalho. Foi também desenvolvido um manual por forma a facilitar a compreensão dos pais sobre como identificar e depois estimular o talento dos seus filhos.

De acordo com Rebelo (2019) num artigo publicado na revista Human Resources, em maio de 2019, foi apresentada, pelo Grupo Nabeiro-Delta Cafés, a sua nova estratégia global para a sustentabilidade, com compromissos assumidos para alcançar até 2025 nas vertentes económica, social e ambiental. A Delta prepara-se para lançar uma cápsula de café 100% biodegradável feita a partir de milho, cana-de-açúcar e mandioca, sem plástico ou alumínio. Até 2025, todas as cápsulas da marca passarão a ser ecológicas e produzidas a partir destas matérias orgânicas. Ainda neste âmbito, o grupo pretende instalar, até 2025, painéis solares para autoconsumo em todas as delegações da companhia, nomeadamente na unidade de produção em Campo Maior. Outra das novidades partilhada pelo grupo foi a parceria com a Associação de Produtores Açorianos de Café, com vista ao apoio em todas as etapas da produção, preparação e comercialização do café dos Açores durante os próximos 15 anos. Os Açores passam, assim, a ser a primeira produção de café 100% português e o primeiro produzido na Europa.

José Bernardo (2019), Presidente da Associação de Produtores Açorianos de Café (APAC) afirma que “sem esta parceria não chegaríamos a lado nenhum. Com a Delta Café podemos contribuir para melhorar e aumentar o café. A produção de café pode ser uma alternativa à produção de leite [nos Açores] como forma de rendimento para os agricultores”.

Em relação à postura ética, a Delta apoia várias causas sociais, as quais serão descritas no subcapítulo seguinte tendo em curso um projeto de garantia de sustentabilidade nas origens. Para

além disso rege-se por um Código de Conduta de Ética onde estão plasmadas diretrizes que devem ser cumpridas durante a sua ação profissional.

2.2.5. Projetos Realizados

Os valores da RS da Delta Cafés revelam-se nos projetos realizados que demonstram as suas ações, as quais têm subjacente princípios de responsabilidade social. A importância dos projetos que têm um destinatário certo vale à empresa o seu reconhecimento demonstrando bem a importância dos mesmos.

2.2.5.1. Um café por Timor

A Delta Cafés escolheu como fator de diferenciação, desde a sua fundação, o apoio a instituições sociais, como bombeiros, escolas de ensino especial, juntas de freguesia e associações desportivas. Como tal, esta postura, baseada no valor da ética alcançou uma nova dimensão com o projeto de Desenvolvimento Sustentável das regiões produtoras de café. Timor foi a região onde obteve maior ênfase.

De acordo com o Relatório Social da Delta Cafés, o projeto foi implementado pela primeira vez em Timor, em 2003, tendo sido alargado a outras regiões como o Brasil, Angola e São Tomé. O objetivo visou contribuir para o desenvolvimento ambiental, social e económico das regiões produtoras de café, baseando-se nos seus princípios de que fazem parte a integridade e transparência das relações entre parceiros, o incentivo à qualidade, a formação de pequenos produtores e ainda os que regem o Comércio Justo. Estes têm como objetivo primordial trazer uma mais-valia para a comunidade.

Por cada embalagem de Café Delta Timor comprada, a Delta Cafés remetia vinte e cinco cêntimos para Timor revertendo esta quantia para a construção de infraestruturas de apoio à população, construção de escolas e fornecimento de equipamentos e materiais escolares.

2.2.5.2. Um Coração chamado Delta

Fazendo jus ao conceito de empresa com preocupações sociais, a Delta, em 2001, desenvolveu um projeto em que envolveu cerca de mil e setecentos colaboradores para fazer a recolha de materiais recicláveis tendo em vista o uso por outras famílias deste material recolhido.

Roupas, livros usados e brinquedos são recolhidos, separados e categorizados para distribuição em vilas e cidades alentejanas com carências financeiras. Com esta iniciativa pretendeu reforçar a coesão interna entre os colaboradores bem como transmitir uma imagem pública de preocupação social associada à Delta contribuindo assim para o desenvolvimento do Alentejo.

Outro exemplo da constante disponibilidade para causas sociais foi a campanha nacional de combate à condução sob efeito do álcool, que contou com o apoio da Delta Cafés ao disponibilizar cem milhões de saquetas de açúcar.

2.2.6. Prémios e Condecorações

Neste longo trajeto que a empresa percorreu, sempre fiel aos princípios orientadores implementados pelo seu fundador e que se traduziram sempre pela humildade, honestidade, preocupação com os seus trabalhadores e familiares e comprometido com questões relacionadas com a RS, valeu a esta, o que nem sempre é fácil, o reconhecimento de alguns quadrantes da sociedade, como o Social. De acordo com o que consta nas notícias disponibilizadas pela empresa,⁵ a Delta Cafés viu-se distinguida com os seguintes prémios e reconhecimentos.

Em 2003, o projeto da Delta “Um Café por Timor” valeu à empresa o reconhecimento mundial com a atribuição do prémio ‘Positive Community Impact Award’, atribuído pela Social Accountability International.

Na qualidade de empresário, Rui Nabeiro é detentor de vários prémios como por exemplo o prémio promovido pela Exame e Expresso – “Práticas de Gestão em Responsabilidade social e Empresarial”.

Em 2010, o administrador da Delta Cafés, Rui Miguel Nabeiro, sucessor do fundador da marca, foi nomeado para os European Business Awards e o seu fundador, o Comendador Rui Nabeiro, recebeu o Prémio Prestígio, a mais alta condecoração dada pelo Prémio Mercúrio, que deu reconhecimento ao percurso empreendedor, à valorização do sector e à responsabilidade social que conferiu na Delta Cafés.

Em 2016, a Delta Cafés foi distinguida com o Prémio Cinco Estrelas, o que vem reforçar, uma vez mais, a qualidade singular da marca, que é líder do sector do café em Portugal.

No ano de 2018, o fundador do grupo Delta Cafés, foi condecorado com a medalha de ouro do Politécnico de Lisboa pelo exemplo de pioneirismo, inovação, vontade empresarial e responsabilidade social.

Em 2019, o “MIND”, modelo de inovação interno do Grupo Nabeiro, conquistou o “*Impact Award 2019*”, destacando-se entre as empresas mais inovadoras do Mundo. O prémio é instituído pela Innovation Leader, empresa americana que tem como foco ajudar as maiores organizações

⁵ (<https://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias/>)

mundiais a obter vantagem competitiva e premiar, através dos bons resultados, os seus programas de inovação.

Ainda em 2019, a Delta Cafés, foi considerada como a empresa com melhor espírito de equipa, na oitava edição dos Prémios *Human Resources*. A Delta Cafés foi ainda distinguida como a "Melhor Empresa" para trabalhar em Portugal.

2.2.7. Conclusão Delta Cafés

Por tudo o que foi dito da Delta Cafés e pelo que foi analisado através da informação da própria marca podemos afirmar que esta é uma marca por demais conhecida no mercado Português e fora deste. A sua preocupação com a inovação, que se tornou uma ferramenta indispensável para o crescimento do negócio da Delta Cafés, levou a que esta constituísse uma equipa responsável por esta área, desde 2010.

Os colaboradores foram sempre orientados para os objetivos da empresa contribuindo para o bom desempenho e para o princípio da melhoria contínua. A marca pugnou sempre pela excelência, como forma de respeito pelos seus consumidores. Foi esta determinação, este querer, que permitiu a esta deter ao longo dos anos a confiança do mercado nacional. Foi o respeito pelos consumidores e as preocupações de ordem social e ambiental que fazem parte do seu ADN, que lhes permitiu alargar o público-alvo do seu produto, dado estes entenderem a Delta Cafés como uma marca de confiança, facto este comprovado de acordo com as notícias disponibilizadas pela própria empresa,⁶ pela eleição da Delta Cafés como Escolha do Consumidor pelo 8º ano consecutivo e como marca de confiança pelo 18º ano consecutivo.

No meu entendimento e por tudo o que foi exposto, não ficam dúvidas de que a Delta Cafés incorpora no seu código de conduta toda uma atuação que tem subjacente práticas tidas como fazendo parte do que é hoje o entendimento de responsabilidade social. Rui Nabeiro conseguiu implementar na empresa a sua filosofia muito peculiar do negócio, que teve sempre como objeto principal as pessoas, a alta qualidade dos produtos, a inovação dos mesmos e sempre no respeito pelo meio ambiente, pelo que transmite uma imagem de confiança e consequentemente fortalece a marca.

No entendimento de que são as pessoas que fazem a qualidade dos produtos, estas têm de estar satisfeitas com o comportamento da empresa e com tudo o que esta lhes proporciona nos vários

⁶ (<https://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias>)

aspetos, pois só assim se sentem motivadas a procurar obter produtos de alta qualidade e diferenciadores de outras empresas do ramo. E tem sido a motivação dos trabalhadores numa manifestação de respeito por Rui Nabeiro, que a Delta Cafés garante uma posição dominante no mercado português na área do Café, através da alta qualidade e da inovação.

A Delta cafés tem conseguido gerar produtos de excelente qualidade a um preço acessível para o consumidor, sem, no entanto, prejudicar os trabalhadores, pois estes, face à conjuntura portuguesa, têm excelentes condições de trabalho. De acordo com o analisado nos manuais de gestão integrada e no manual corporativo da Delta Cafés, bem como nos princípios e serviços de sustentabilidade presentes no website da Delta elencam-se algumas das condições de trabalho que foram proporcionadas aos colaboradores ao longo dos anos da atividade da empresa: o melhoramento dos seus locais de trabalho proporcionando-lhes condições mais dignas, onde estes se pudessem sentir bem; boas condições laborais, mais concretamente a nível de higiene e segurança no trabalho; formação contínua e aquisição de equipamentos mais adequados ao exercício das novas tarefas atribuídas a cada um dos colaboradores. Foram criadas creches para os filhos dos colaboradores (dos 3 aos 6 anos – designada escola mágica); colocados transportes ao dispor dos que necessitassem e ainda cuidados de saúde.

Mantém-se também o respeito pelos direitos dos colaboradores, designadamente os direitos de associação e de negociação coletiva que garantem sem discriminações, iguais oportunidades de evolução destes. Promove e fomenta, a nível interno, o desenvolvimento de novas ideias e talentos, sem esquecer o fundamental para a produtividade e competitividade de uma empresa, que é proporcionar aos colaboradores formação contínua, por forma a torná-los cidadãos cada vez mais capazes e ativos.

Com estas condições que resultam de uma visão humanista do fundados da Delta Cafés, os trabalhadores sentem-se mais integrados na organização da empresa e mais motivados para o trabalho o que se traduz num aumento da produtividade e na qualidade do que é produzido.

De acordo com o proferido por Rui Nabeiro (2019), numa entrevista à Revista Saúde, o mesmo afirma: “Trabalhei sempre junto dos meus funcionários. Continuo a levantar-me cedo para visitar todas as "capelinhas". Conheço os meus colaboradores todos, os daqui e os que estão espalhados pelo país. Dou condições, abro portas, arranjo empregos, dou facilidade e isso é reconhecido”.

“A minha vaidade é a minha empresa” (Rui Nabeiro, 2019)

2.3. Jerónimo Martins

O Grupo Jerónimo Martins é especializado no ramo alimentar, nos sectores da Distribuição, Indústria e Serviços. Dado o entendimento de que também se encontra comprometido com os objetivos da RS, a par da Delta Cafés foi também eleita para esta dissertação e também um exemplo a seguir.

2.3.1. História da Marca

De acordo com o mencionado por Costa (2014, p.7), o Grupo Jerónimo Martins teve o seu início em 1792, quando o jovem galego Jerónimo Martins chega a Lisboa e decide abrir uma loja, ou “tenda” como então era conhecida, no Chiado. A sua expansão é assinalável e digna de destaque, à época. Atualmente, o Grupo Jerónimo Martins mantém a sua identidade portuguesa assumindo um carácter multinacional com a expansão para outros dois países: Polónia e Colômbia. Em Portugal, o Grupo atua no sector da indústria resultado da *joint-venture* com a multinacional de bens de consumo Unilever e ainda através da *Gallo World Wide*.

De acordo com o vertido no Relatório e Contas da Jerónimo Martins (2017), no ano em que foram celebrados os 225 anos de existência do Grupo, este tinha ultrapassado os 100.000 colaboradores e foi também lançada uma nova identidade visual corporativa através de um exercício de *rebranding*, o qual visou equilibrar legado e modernidade colocando o crescimento no centro de tudo aquilo que fazem.

Segundo informação disponibilizada no website da própria empresa, o Grupo Jerónimo Martins deu os primeiros passos, em 2014, com vista à criação de uma nova área de negócio: Jerónimo Martins Agro - Alimentar. Esta área tem como objetivo o acesso direto às fontes de abastecimento de produtos estratégicos garantindo as necessidades internas do Grupo.⁷ O Grupo pretendia ao mesmo tempo aproveitar recursos, *know-how*, *network*, gerar rentabilidade para os investidores, ou seja, aproveitar a especialização na área do retalho alimentar.

De acordo com Brito e Silva (2004), a internacionalização do Grupo iniciou-se em 1995 e tinha em conta a natureza e cultura dos próprios elementos da gestão, tradicionalmente presentes em negócios com parceiros internacionais.

No presente organograma é possível observarmos as várias marcas do Grupo resultantes do seu processo de Internacionalização.

⁷ (<https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/quem-somos/perfil-do-grupo/>)



Figura 6 - Marcas do Grupo Jerónimo Martins

Fonte: Jerónimo Martins – Apresentação Institucional (website - https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Corporate-Presentations/JM_Institucional_19062020_PT.pdf)

2.3.2. Valores

Entende-se, segundo informação retirada dos documentos da Jerónimo Martins, como o seu código de conduta, que esta se orgulha dos princípios e valores que entenderam dever constituir as características centrais do Grupo Jerónimo Martins, que se mantêm desde a sua fundação. Destacam-se como valores essenciais, o espírito inovador e empreendedor e outras atitudes que demonstram a presença de responsabilidade social. Pode-se também retirar da informação disponibilizada pela empresa, agora na qualidade de empresa transnacional, que esta é obrigada a reforçar o compromisso na assunção do conjunto de valores e princípios que são comuns ao grupo. Desta forma conseguem potenciar o crescimento de forma contínua ao mesmo tempo que aumenta a motivação tendo sempre presente uma atitude ética.⁸

Assim, de acordo com o plasmado no código de conduta do Grupo Jerónimo Martins (2017) podemos verificar que atualmente os principais valores são os seguintes:

⁸ (<https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/quem-somos/codigo-de-conduta/>)

- **Respeito pela Lei**

O Grupo Jerónimo Martins orienta os seus negócios com respeito pelo cumprimento das leis aplicáveis nos países onde atua.

O Grupo Jerónimo Martins respeita os Direitos Humanos no quadro da Declaração Universal dos Direitos do Homem e cumpre os tratados internacionais de que sejam parte os países onde desenvolve a sua atividade.

- **Honestidade e Integridade**

A sua atividade é baseada na honestidade, rigor e integridade e não dá nem recebe, direta ou indiretamente, subornos ou quaisquer outras vantagens impróprias para o seu negócio.

- **Responsabilidade Corporativa Social**

O Grupo Jerónimo Martins procura gerir de forma equilibrada a relação entre a prosperidade económica e o contributo ativo para o desenvolvimento social e a preservação ambiental nas regiões onde está presente.

- **Independência em Relação a Partidos Políticos**

As empresas do Grupo Jerónimo Martins não apoiam partidos políticos ou os seus representantes, nem contribuem financeiramente para grupos que possam apoiar interesses partidários.

- **Cidadania**

No âmbito da sua atuação socialmente responsável, o Grupo Jerónimo Martins ou as suas empresas poderão tornar públicas as suas posições em matérias que afetem as comunidades onde se integram e que digam respeito aos negócios por si desenvolvidos.

- **Cooperação com Entidades Oficiais**

As empresas do Grupo Jerónimo Martins são encorajadas a colaborar e a responder a solicitações do Governo e de outras entidades públicas para fornecimento de informação, comentários ou contributos sobre assuntos relevantes para o seu negócio e sobre as comunidades onde operam, designadamente apoiando o desenvolvimento de propostas de legislação ou regulamentação relacionadas com as suas áreas de negócio.

- **Os Clientes**

O Grupo Jerónimo Martins está comprometido com um esforço constante de oferecer, aos seus clientes e consumidores, diversidade de escolha a preços competitivos perseguindo os mais elevados padrões de segurança e relação qualidade-preço e dedicando uma especial atenção ao atendimento ao cliente.

- **Os Colaboradores**

O Grupo Jerónimo Martins está empenhado em garantir aos seus colaboradores um ambiente de trabalho são e agradável, que os faça sentir bem no seu local de trabalho. Este empenho passa também por proporcionar uma remuneração justa e adequada, com vista a promover a sua motivação pelo trabalho e à realização pessoal e profissional de cada um deles, através das práticas que infra se transcrevem:

- **Os Investidores**

Relativamente aos investidores existe a necessidade de garantir, que toda a informação relevante é correta e está acessível de forma completa e transparente.

- **Os Fornecedores e Parceiros Comerciais**

Para manter o elevado padrão de qualidade, a empresa exige que os seus fornecedores e parceiros comerciais sigam algumas práticas que o grupo tem como linha orientadora e que se centra nas práticas leais de comércio e na seleção daqueles que com estes trabalham.

2.3.3. Princípios Orientadores de Negócio

De acordo com o vertido no relatório de Responsabilidade Corporativa da Jerónimo Martins (2019), por forma a garantir a continuidade do seu negócio, o Grupo baseia-se na sua estratégia de Responsabilidade Corporativa, a qual é constituída por cinco pilares de atuação sendo transversais a todas as Companhias. Esta estratégia visa dar resposta aos desafios apresentados pelos *stakeholders* do Grupo, bem como aos desafios de Desenvolvimento Sustentável definidos pelas Nações Unidas.

De acordo com o mais recente relatório de Responsabilidade Corporativa (2019) são apresentados os principais pilares de atuação seguidos pela empresa no que respeita à estratégia de Responsabilidade.

- **Promover a Saúde pela Alimentação** - a promoção da saúde pela alimentação materializa-se através de duas estratégias de atuação. Uma visa fomentar a qualidade e diversidade dos produtos alimentares que as Companhias comercializam e a outra visa garantir a segurança alimentar no sentido mais lato abrangendo a disponibilidade, acessibilidade e sustentabilidade dos produtos comercializados.
- **Respeitar o Ambiente** - o Grupo trabalha diariamente para reduzir os impactos ambientais dos seus processos e da sua cadeia de fornecimento melhorando a eficiência ao mesmo tempo que adota medidas e tecnologias com uma menor pegada ecológica. Para o grupo são três as áreas de atuação prioritárias: alterações climáticas, biodiversidade e gestão de resíduos.
- **Comprar com Responsabilidade** - o Grupo faz o acompanhamento das origens e dos processos de desenvolvimento dos produtos que disponibiliza para o mercado promovendo a integração de critérios éticos, sociais e ambientais ao longo de toda a cadeia de abastecimento. Privilegia ainda o desenvolvimento de relacionamentos comerciais duradouros, a prática de preços justos e o apoio à produção local nos países onde se encontram presentes.

Apoiar as Comunidades Envolventes - nos países onde opera, o Grupo compromete-se com as suas comunidades promovendo a coesão social e procurando contribuir para quebrar ciclos de pobreza e malnutrição. Fá-lo através de apoios diretos e indiretos, a projetos e causas junto dos grupos mais frágeis da sociedade: crianças e jovens, e idosos carenciados.

- **Ser um Empregador de Referência** - com o intuito de ser empregador de referência, o Grupo procura diariamente manter os níveis de compromisso, envolvimento e motivação dos seus colaboradores. Para isso oferece oportunidades de formação e desenvolvimento e dinamiza programas de responsabilidade social interna, ao nível da saúde, educação e bem-estar com impacto na qualidade de vida dos seus colaboradores e das suas famílias.

2.3.4. Responsabilidade Social na Jerónimo Martins

Na sua estratégia de responsabilidade, o Grupo Jerónimo Martins afirma o seu respeito para os recursos naturais e a qualidade de vida das gerações presentes como forma de garantir a sustentabilidade no futuro. Desta forma estimula a adoção de boas práticas e de elevados padrões de qualidade, tanto na área da alimentação como na do ambiente, que estão evidenciados tanto

na forma como o Grupo efetua as suas compras, como nos empregos que cria e no apoio que presta às comunidades onde se insere.⁹

Como tal procura gerir, de forma equilibrada, a relação entre a prosperidade económica, o desenvolvimento social e a preservação ambiental nos países onde está presente.

Assim, de acordo com a análise efetuada ao relatório de Compromissos e Progresso (2019), podemos destacar as seguintes medidas socialmente responsáveis implementadas pelo Grupo, bem como resultados obtidos:

Na área da saúde pela alimentação, a Jerónimo Martins apostou na reformulação nutricional de diversos produtos, fator este que preveniu que entrassem no mercado cerca de 1.487 toneladas de açúcar, 300 de gordura saturada, 90 de gordura e 14 de sal; manteve em funcionamento a promoção de hábitos alimentares saudáveis, através de campanhas e de programas de dietas; aumentou o seu número de produtos sem glúten e sem lactose, o que de certa forma permite às pessoas intolerantes uma maior variedade de escolha; aumentou a sua oferta de produtos vegan e vegetarianos ampliando assim a variedade de escolha também para as pessoas que optam por esse estilo de vida e reduziu as quantidades de sal e de açúcares presentes nos produtos destinados às crianças, o que garante uma alimentação um pouco mais saudável para os mesmos. Por todas estas medidas implementadas pela Jerónimo Martins podemos afirmar que o Grupo se preocupa em garantir uma alimentação mais variada e mais saudável para os seus consumidores, prática esta que considero ser socialmente responsável.

Na área Ambiental, a Jerónimo Martins foi capaz de reduzir o seu consumo elétrico em 6,6% face a 2018. Para além disso realizou cerca de 76 projetos que consistiram no ecodesign das suas embalagens. Tudo isso leva também à diminuição da sua pegada de carbono, a qual foi reduzida em 34,8% face a 2018. A implementação destas medidas reforça a preocupação da Jerónimo Martins em contribuir para a melhoria do meio ambiente, prática que considero ser socialmente responsável.

Na área de Compras responsáveis, a Jerónimo Martins apostou na aquisição de cerca de 90% dos seus produtos, a fornecedores locais, o que, do meu ponto de vista auxilia o desenvolvimento da economia dos pequenos comerciantes; lançou 110 referências de produtos com certificados de sustentabilidade, como por exemplo a certificação Forest Stewardship Council (FSC), o Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC), entre outras, o que garante que os seus

⁹ (<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/nossa-estrategia-de-responsabilidade/>)

produtos são sustentáveis. Para além disso realizou 55 auditorias ambientais aos seus fornecedores por forma a garantir que estes cumprem com as leis e normas ambientais. Por todas estas medidas implementadas podemos verificar que a Jerónimo Martins se preocupa com a sustentabilidade dos seus produtos efetuando compras responsáveis. Considero estas medidas como sendo socialmente responsáveis.

Na área do apoio às comunidades envolventes, a Jerónimo Martins implementa programas sociais, como é o exemplo do programa Bairro Feliz do Pingo Doce, o qual visa o apoio de causas sociais. Através deste programa, no ano de 2019 foi possível apoiar 157 causas locais. Na Polónia, a Jerónimo Martins, através de parcerias com outros programas e associações conseguiu apoiar mais de 14.500 famílias com dificuldades económicas. Apostou também em protocolos com algumas instituições, por forma a que as doações alimentares sejam feitas diretamente para estas. Na Colômbia, a iniciativa do Grupo do arredondamento das compras dos clientes reverteu para programas da Aldeas Infantiles SOS Colômbia, cujo foco são famílias em risco de separação, crianças e jovens retirados das suas famílias e ainda famílias em contexto de violência e emergência. Para além disso encaminhou para a ABACO mais de 34 toneladas de alimentos permitindo assim a ajuda a 1300 famílias carenciadas. Estas medidas, na minha opinião demonstram o carácter humanista do Grupo Jerónimo Martins, não tendo qualquer dúvida em considerar as mesmas como medidas socialmente responsáveis.

Na área de empregador de referência, a Jerónimo Martins investiu em apoios para os seus colaboradores nas áreas da Saúde, Educação e Bem-Estar Familiar. Na Polónia deu apoio financeiro a mais de 5.100 colaboradores e em Portugal a 970 colaboradores, o que, na minha opinião, se transforma numa pequena ajuda para a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores. Para além disso, o Grupo criou a Política Global de Onboarding, a qual visa reforçar as práticas de diversidade, inclusão e não-discriminação, bem como reforçou a promoção da empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade, como por exemplo migrantes ou refugiadas, pessoas expostas a situação de risco social e pessoas com deficiência, as quais sentem imensa dificuldade em serem empregadas, muitas vezes por discriminação das suas diferenças culturais e sociais. Estas medidas enfatizam a preocupação da Jerónimo Martins para com os seus trabalhadores e para com a sociedade em geral. Estas práticas, na minha opinião podem ser consideradas socialmente responsáveis.

2.3.5. Prémios e Reconhecimentos

A Jerónimo Martins foi merecedora, pelas suas práticas de RS nas várias vertentes, de destaque por várias entidades de renome internacional as quais procedem á avaliação do desempenho do Grupo face às melhores práticas empresariais. De acordo com o publicado no website do Grupo¹⁰ podemos observar a atribuição dos seguintes prémios, os quais foram organizados tendo em conta a sua linha temporal e as diferentes categorias/locais:

Nível Corporativo

Presença no Euronext Vigeo-Eiris Eurozone 120 (desde 2015) e no Europe 120 (desde 2018), prémio que consiste numa lista das 120 empresas mais avançadas da Europa a nível de práticas de sustentabilidade, sendo a Jerónimo Martins o único retalhista português a figurar neste índice;

Presença, desde 2016, nos índices FTSE4Good Europe e FTSE4Good Developed e, desde 2018, no FTSE4Good Developed Minimum Variance, os quais identificam as empresas que melhor gerem os riscos de sustentabilidade através de compromissos assumidos e de acções empreendidas no âmbito do desenvolvimento dos seus negócios;

Presença no Ethibel Excellence Investment Register que levou à inclusão, desde 2016, no Ethibel Sustainability Index Excellence Europe e em 2019 à inclusão pela primeira vez no Ethibel Pioneer Investment Register, prémios que evidenciam as empresas com melhor performance em investimentos sustentáveis e éticos;

4.º lugar no ranking europeu “O Estado dos Direitos das Crianças e as Empresas 2019” promovido pelo Global Child Forum;

Pontuação global “A-” no CDP Climate Change e no CDP Forests, e “B” no CDP Water Security, colocando o Grupo entre os líderes mundiais em sustentabilidade no sector do retalho alimentar (dados de 2019).

Inclusão, em junho de 2020, no Euronext Eurozone ESG Large 80. Este índice agrupa empresas que, segundo a Euronext, têm vindo a diminuir as emissões e a adaptar os modelos de negócio à transição para uma economia europeia de baixo carbono;

¹⁰ (<https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/reconhecimento/>)

Jerónimo Martins Polska / Biedronka

Integrada na lista dos 30 projetos sociais que trouxeram mais valor para a sociedade polaca nos últimos 30 anos, apresentada pelo Ministério do Desenvolvimento e Investimento em 2019;

“CRS White Leaf 2019” atribuído pela revista “Polityka”, juntamente com a Deloitte e o Responsible Business Forum, no âmbito do impacto social da empresa;

Considerada “Empregador Responsável” pelo jornal “Rzeczpospolita” (edição 2019);

Distinguida em 2019 como “Marca Socialmente Activa” pelo Fórum de Economia Social de Kuyavian-Pomeranian;

“Benefactor of the Year” atribuído em 2019 pela Academia para o Desenvolvimento da Filantropia para distinguir o trabalho de assistência social no combate sistemático contra a subnutrição;

Prémio “Jacek Kuroń” concedido em 2019 pela Federação dos Bancos Alimentares da Polónia, atribuído na categoria “Doador Polaco – Alimentar”;

Pingo Doce

Distinguido pela 2.ª vez consecutiva com o prémio “Maior e Melhor Criador de Emprego” atribuído pela revista “Exame” em 2018;

O Serviço de Apoio ao Cliente é distinguido pela Associação Portuguesa de Contact Centers como tendo o melhor contact centre do Comércio e Retalho em Portugal em 2018.

Recheio

Selo “Escolha dos Profissionais” atribuído em 2019, e pelo 5.º ano consecutivo, pelo Consumer Choice – Centro de Avaliação da Satisfação do Consumidor.

2.3.6. Conclusão Jerónimo Martins

O Grupo Jerónimo Martins foi fundado em 1792 por um jovem galego, que se radicou em Portugal, tendo aqui iniciado a sua atividade empresarial no ramo alimentar. Por força da globalização e do aparecimento de outros grupos do mesmo ramo, o Grupo viu-se obrigado a expandir tendo escolhido pelas suas características, os territórios da Polónia e Colômbia. À semelhança do que acontece em Portugal, o código de conduta do Grupo mantém nestes territórios os valores alicerçados nos princípios expostos ao longo deste trabalho.

Analisados os dados constantes dos vários manuais da Jerónimo Martins, mais concretamente, do Manual de Responsabilidade Social e do Código de Conduta, bem como de todo o conhecimento adquirido sobre ética e responsabilidade social podemos concluir que a Jerónimo Martins assume um forte compromisso com os seus colaboradores e consumidores, através dos seus vários códigos de conduta, essencialmente na área social, ambiental e da saúde, bem como através dos seus relatórios de compromissos e progresso.

No entanto, após uma análise ao website Indeed¹¹ foram encontrados alguns comentários de trabalhadores da Jerónimo Martins, que demonstram a sua insatisfação para com esta empresa e as suas medidas, o que leva à percepção de que nem todas as ações socialmente responsáveis são implementadas ou de que estas não têm em conta a satisfação e o bem-estar dos seus trabalhadores.

¹¹ <https://pt.indeed.com/cmp/Jer%C3%B3nimo-Martins-1/reviews>

Considerações Finais

O presente trabalho tem por base o tema da ética e da responsabilidade social nas empresas transnacionais. Teve como principais objetivos identificar e compreender as medidas socialmente responsáveis implementadas por parte das empresas.

Para isso foram efetuadas pesquisas bibliográficas relativamente a diversas temáticas que se podem considerar estratégicas e que se relacionam de forma direta ao conceito de responsabilidade social nas empresas. Foram selecionadas e apresentadas duas empresas transnacionais, assim como a sua visão, princípios e valores. Faz-se também referência à gestão por valores para melhor perceber a importância que estes possuem para a cultura das empresas e o seu desempenho organizacional. Por forma a corresponder aos objetivos propostos para este trabalho foram explanadas as formas de adoção de práticas socialmente responsáveis por parte das empresas.

Com a análise realizada em duas empresas transnacionais pretendeu-se responder às questões inicialmente identificadas para este trabalho, bem como às questões que, durante o desenvolvimento do mesmo, de forma direta ou indireta foram surgindo. Para tal, esta análise centrou-se na empresa Delta Cafés e no Grupo Jerónimo Martins. De notar que estas empresas transnacionais, de acordo com os seus relatórios e informação disponível são orientadas para a adoção de práticas socialmente responsáveis pautando-se as mesmas pelos seus valores e princípios.

Findo o estudo dos temas a que nos propusemos nas empresas eleitas para o mesmo, este permitiu concluir que os valores pelos quais estas empresas se orientam vão ao encontro das práticas de responsabilidade social que se encontram por elas implementadas e de uma forma global vão também ao encontro daquilo que é afirmado e defendido na parte teórica relativa a estes conceitos.

Podemos também concluir, em relação à cultura organizacional, que esta se encontra perfeitamente alinhada com os valores da empresa, pelo que é possível dizer que existe uma forte ligação destas aos seus clientes, bem como um maior envolvimento com os seus *stakeholders* e com a comunidade permitindo por isso assegurar que estas têm uma prática de transparência e de sustentabilidade.

Atentos à fidelização dos consumidores e de outros parceiros podemos dizer que também os colaboradores possuem conhecimento dos valores da empresa, pois se assim não fosse tornar-se-ia mais difícil a esta expandir-se e manter a marca intacta. E isto só é possível se todos os envolvidos

se encontrarem imbuídos dos mesmos objetivos e dos mesmos valores humanistas adotados pela empresa, de forma a existir uma sincronia entre ambos. Tendo em conta as conclusões patenteadas e o estudo realizado podemos agora dar resposta às questões que foram levantadas no desenvolvimento deste trabalho, as quais se prendiam com o fato da adoção e implementação de medidas que visam a responsabilidade social. Não restam dúvidas de que estas são de facto uma mais-valia para o desempenho organizacional e contribuem para o desenvolvimento sustentável das empresas. Compreendemos ainda de que modo estas influenciam os lucros das mesmas.

Poder-se-á afirmar por tudo o que aqui foi dito, que uma organização que oriente a sua gestão baseada em valores, dado serem o pilar fundamental desta e que consiga que os seus colaboradores estejam imbuídos dos mesmos, dado estes serem o seu maior ativo, se torna possuidora de todas as condições para a obtenção do seu desenvolvimento organizacional, assim como, para a sua sustentabilidade. Este entendimento vai ao encontro do que foi escrito pelos autores-chave, que defendem que a gestão por valores pode contribuir para uma melhoria contínua do desempenho organizacional, bem como, para o desenvolvimento da sustentabilidade a longo prazo. Esta gestão acaba por levar as empresas a implementar medidas socialmente responsáveis.

No que toca aos objetivos que foram propostos atingir, ou seja, compreender e identificar as medidas socialmente responsáveis que foram implementadas por parte das empresas concluímos que estas são intrínsecas à natureza da própria empresa, ao cumprimento dos seus princípios e valores. Estas medidas estão subentendidas no desenvolvimento da atividade da empresa. Podemos concluir que as empresas associam a sua atividade comercial às necessidades sociais dos seus *stakeholders* e da sociedade em geral, pelo que a implementação de medidas socialmente responsáveis oferece vantagens à organização, no que respeita, por exemplo, à promoção da empresa e da sua imagem. Concluímos que todo o reconhecimento feito por entidades internas e externas, através dos prémios atribuídos deve servir de motivação à Delta Cafés e ao Grupo Jerónimo Martins para que continuem a ser socialmente responsáveis e ecologicamente sustentáveis esperando-se que as suas boas práticas possam servir de exemplo a outras empresas que tencionem seguir este caminho. Só assim será possível termos uma sociedade mais justa, socialmente responsável e sustentável.

Por fim é importante referir que existiram algumas limitações metodológicas neste trabalho, o que, de certa forma, não permitiu o total e correto desenvolvimento e aproveitamento desta temática.

Para futuros estudos e para efetivamente compreender a natureza socialmente responsável das empresas seria importante recolher informação mais aprofundada sobre as mesmas, ao ouvir as vozes dos seus trabalhadores a partir da aplicação de entrevistas e inquéritos, por exemplo. Tal estratégia permitiria obter uma análise mais real e detalhada sobre as verdadeiras ações das empresas no que respeita às suas práticas socialmente responsáveis.

Referências Bibliográficas

- ACEGE. (2011). O que é a ética?. Retrieved from <https://www.acege.pt/o-que-e-a-etica/>
- Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP). (2010). Manual de Responsabilidade Social [PDF]. Retrieved from http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2011_Documentos/Servicos_as_PME/Manuais/20110715_ManualATP_ResponsabilidadeSocial.pdf
- Associação Empresarial de Portugal (AEP). (2005). Guia Europeu sobre a Responsabilidade Social das Empresas [PDF]. Retrieved from https://www.hermes-osr.eu/attachments/214_Guia_RSE_Portugal_02.pdf
- Atkinson, R. (2013). Competitiveness, Innovation and Productivity: Clearing up the Confusion. Retrieved from http://www2.itif.org/2013-competitiveness-innovation-productivity-clearing-up-confusion.pdf?_ga=2.158147642.1022640314.1609199255-821719361.1609199255.
- Baptista, C. & Sousa, M., (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios: Segundo Bolonha. (4ª Ed.). Lisboa: Pactor.
- Barroso, D. (2012). O Perfil de um Líder: O Futuro da Delta Cafés (Master's thesis, Instituto Universitário de Lisboa). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/5428>
- Bernardo, J. (2019). Açores: Delta quer pôr agricultores açorianos a produzir café. *Lidador*. Retrieved from <https://www.lidadornoticias.pt/acoress-delta-quer-por-agricultores-acorianos-a-produzir-cafe/>
- Bezerra, A. (2016). A Responsabilidade Social em Portugal nas PMEs: Realidade ou Utopia? (Master's thesis, Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/42788>
- Biorumo (2005). Anuário da Sustentabilidade 2005: A Era da Responsabilidade Social Empresarial [PDF]. Retrieved from <http://bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/AN2005.pdf>
- Brito, C. & Silva, S. (2004). Caso Jerónimo Martins – Internacionalização. In J. Rodrigues & P. Dionísio (coord), Manual de Casos Portugueses Mercator XXI, (pp. 1-13). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/273430629_Brito_C_M_and_Silva_S_C_2004_Caso_Je

ronimo_Martins_-

_Internacionalizacao_in_Rodrigues_J_V_e_Dionisio_P_coord_Manual_de_Casos_Portugueses_Mercador_XXI_pp_1-13_Dom_Quixote_Lisboa

Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J., & Vitorino, C. (2007). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. (1ª Ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Capembe, A. (2016). *A Ética nos Recursos Humanos: Estudo de caso nas Empresas Públicas na Província do Namibe (Angola)* (Master's thesis, Instituto Politécnico de Coimbra). Retrieved <http://hdl.handle.net/10400.26/16630>

Carreira, F. & Amaral, A. (2013, Out). O reconhecimento da responsabilidade social. Paper presented at the XIV Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria, Lisboa, Portugal.

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct

Castro, A. & Becerra, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1-26. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002&lng=en&tlng=

Castro, G.M., Delgado-Verde, D., Navas-López, J., Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 351–363. doi: 10.1016/j.techfore.2012.08.012

Castro, N. (2012). *DELTA CAFÉS: Prática de Responsabilidade Social ou Estratégia de Marketing Promocional?* (Master's thesis, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10437/4695>

Chiavenato, I. (2000). *Administração - Teoria, Processo e Prática*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Retrieved from <https://biblioteca.isced.ac.mz/bitstream/123456789/538/1/Comportamento%20Organizacional%20-%20Chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2010). Gestão de Pessoas. Retrieved from <https://pdfslide.net/education/gestao-de-pessoas-3ed-idalberto-chiavenato.html>

Chiavenato, I. (2014). Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Retrieved from

<https://faculdadeplus.edu.br/wp-content/uploads/2020/04/Gest%C3%A3o-de-Pessoas-4%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o-Idalberto-Chiavenato-2014-1.pdf>

Clarke, J. (1998). Corporate social reporting: an ethical practice. In J. Blake & C. Gowthorpe (Eds.), *Ethical Issues in Accounting* (pp. 184-199). doi: 10.4324/9780203978597

Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Retrieved from

<https://www.jstor.org/stable/pdf/258888.pdf?refreqid=excelsior%3A4f186d70c10e132dbdd7fda34d38fc68>

Comissão das Comunidades Europeias (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas [PDF]. Retrieved from

https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf

Comissão das Comunidades Europeias (2002). Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável [PDF]. Retrieved from

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347_PT.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_PT.pdf)

Conselho Europeu de Lisboa (2000). Conclusões da Presidência. Retrieved from

https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_pt.htm

Costa, I. (2014). Internacionalização do retalho alimentar: Caso Pedagógico – Jerónimo Martins (Master's thesis, Instituto Universitário de Lisboa). Retrieved from

<http://hdl.handle.net/10071/8690>

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6.ª ed.) Lisboa: Editora RH.

Delta Cafés (2019) *CÓDIGO DE CONDUTA E ÉTICA* (PDF).

https://www.deltacafes.pt/assets/pdf/codigo_conduta_etica.pdf?v=3 [setembro de 2020]

Delta Cafés. *HISTÓRIA DA DELTA*. <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia> [junho de 2020]

Delta Cafés. *NOTÍCIAS*. <https://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias> [junho de 2020]

Delta Cafés. *PROJECTOS*. <https://www.deltacafes.pt/pt/sustentabilidade/cadeia-de-valor/projectos> [maio de 2020]

Delta Cafés. *RESPONSABILIDADE AMBIENTAL*.
<https://www.deltacafes.pt/pt/sustentabilidade/responsabilidade-ambiental> [setembro de 2020]

Delta Cafés. *RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE*.
<https://www.deltacafes.pt/pt/sustentabilidade/relatorio> [setembro de 2020]

Delta Cafés. *RESPONSABILIDADE SOCIAL*.
<https://www.deltacafes.pt/pt/sustentabilidade/responsabilidade-social> [setembro de 2020]

Delta Cafés. *SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO*. <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/sistema-de-gestao-integrado> [setembro de 2020]

Euronews. (2020). ONU quer o estado de emergência pelo clima em todo o mundo. Retrieved from <https://pt.euronews.com/2020/12/12/onu-quer-o-estado-de-emergencia-pelo-clima-em-todo-o-mundo>

Hung, W. & Chang, H. (2010). The influence of dynamic capability on performance in the high technology industry: The moderating roles of governance and competitive posture. *African Journal of Business Management*, 4(5), pp. 562-577. Retrieved from <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/D5BE35A22618>

Indeed. *Avaliações de Empresas*. <https://pt.indeed.com/cmp/Jer%C3%B3nimo-Martins-1/reviews?from=acme-wonder> [fevereiro de 2021]

Instituto de Marketing Research (IMR). (2019). Responsabilidade social: 7 razões para a sua empresa adotar. Retrieved from <https://www.imr.pt/pt/noticias/responsabilidade-social-7-razoes-para-a-sua-empresa-adotar>

Jerónimo Martins (2018). *A história de Jerónimo Martins* (vídeo).
<https://www.youtube.com/c/JeronimoMartins/videos> [julho de 2020]

Jerónimo Martins. *A Nossa Estratégia de Responsabilidade*.
<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/nossa-estrategia-de-responsabilidade/>
[maio de 2020]

Jerónimo Martins. *Apresentações e Relatórios*.

<https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/apresentacoes-e-relatorios/> [maio de 2020]

Jerónimo Martins. *Comprar com Responsabilidade*.

<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/comprar-com-responsabilidade/>

[setembro de 2020]

Jerónimo Martins. *Os Nossos Compromissos e Progresso*.

<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/os-nossos-compromissos-e-progresso/>

[setembro de 2020]

Jerónimo Martins. *Press Releases*. <https://www.jeronimomartins.com/pt/media/press-releases/>

[maio de 2020]

Jerónimo Martins. *Promover a Saúde pela Alimentação*.

<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/promover-saude-pela-alimentacao/>

[setembro de 2020]

Jerónimo Martins. *Publicações de Responsabilidade Corporativa*.

<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/publicacoes-responsabilidade-corporativa/> [junho de 2020]

Jerónimo Martins. *Reconhecimento*.

<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/reconhecimento/> [setembro de 2020]

Jerónimo Martins. *Respeitar o Ambiente*.

<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/respeitar-o-ambiente/> [setembro de 2020]

Ketels, C. (2016). Review of Competitiveness Frameworks. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/303522738_Review_of_Competitiveness_Frameworks

Marques, A. (2018). O Comportamento Ético e a Aceitabilidade de Práticas Antiéticas de GRH: o papel moderador das Infraestruturas Éticas e da sua Saliência no contexto organizacional

(Master's thesis, Instituto Universitário de Lisboa). Retrieved from

<http://hdl.handle.net/10071/19735>

Martins, F. (2013). As Estratégias de Internacionalização, as suas motivações e determinantes: – o

Caso do Grupo Pestana (Master's thesis, Instituto Politécnico de Coimbra). Retrieved from

<http://hdl.handle.net/10400.26/14553>

- Martins, J. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Lisboa: Edições Silabo.
- Matela, J. (2016). *A Influência da Ética nas Organizações: A Mediação do clima ético nas relações de Liderança com os resultados atitudinais dos colaboradores*. (Master's thesis, Instituto Universitário de Lisboa). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/12465>
- Mendes, M. (2007). *A Responsabilidade Social da Empresa no Quadro da Regulação Europeia* (Master's thesis, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/678>
- Parente, S. (2014). *A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como vantagem competitiva na Gestamp Cerveira* (Master's thesis, Instituto Politécnico de Viana do Castelo). Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.11960/1355>
- Rebelo, A. (2019). *Conheça a nova estratégia sustentável da Delta Cafés*. *Human Resources*. Retrieved from <https://hrportugal.sapo.pt/conheca-a-nova-estrategia-sustentavel-da-delta-cafes/>
- Rede RSO PT, GT ISO 26000. (2015). *UMA VISÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL: Agir bem Fazendo Melhor*. Retrieved from https://rederso.pt/wp-content/uploads/2020/04/rsopt_brochura_uma-visao-da-responsabilidade-social.pdf
- Regulamento n.º 335/2018. (2018, 30 de maio). Retrieved from <https://dre.pt/home/-/dre/115414195/details/maximized>
- Revista Saúde. (2019). *A minha vaidade é a empresa*. Retrieved from <https://www.revistasauda.pt/noticias/Pages/A-minha- vaidade-e-a-empresa.aspx>
- Santos, A. (2016). *Plano Estratégico: O caso da Empresa Greenclon, Lda*. (Master's thesis, Instituto Politécnico de Coimbra). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.26/17548>
- Tavares, M. (2010). *A gestão de pessoas: novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- VER. (2007). *As ambiguidades da ética empresarial*. Retrieved from <https://www.ver.pt/as-ambiguidades-da-etica-empresarial/>
- VER. (2007). *O que é a ética organizacional*. Retrieved from <https://www.ver.pt/o-que-e-a-etica-organizacional/>