

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Enquadramento Geral

As organizações de sucesso têm que ter obrigatoriamente preocupações éticas e de responsabilidade social. As metas empresariais que perseguem devem ser adequadas com o desenvolvimento sustentável da sociedade em geral, preservando os recursos ambientais existentes e a cultura das comunidades onde estão inseridas, devendo assegurar a sobrevivência futura do planeta, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Jorge Rocha de Matos, citado por Gago *et al* (2005, pág.8), afirma que “apesar de existirem diferentes abordagens e perspectivas, podemos falar de uma convergência de conceitos entre Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial para expressar uma e a mesma ideia – uma atitude por parte das empresas que tem em conta não só os aspectos económicos mas também os aspectos sociais e ambientais. Ela traduz, conseqüentemente, uma nova atitude das empresas para com os seus “stakeholders”: os administradores, os gestores, os trabalhadores, a inserção no meio ambiente, na comunidade científica e tecnológica e na comunidade local, e as relações de “*up-grading*” permanente com os fornecedores e clientes, entre outros.”

Actualmente, a temática da Responsabilidade Social encontra-se cada vez mais inserida na envolvente organizacional/empresarial, onde ganha relevo através dos impactos nos objectivos, nas estratégias e no próprio significado das empresas. O conceito de Responsabilidade Social das Organizações tem sido alvo, nos últimos anos, de diversas interpretações e definições por parte das organizações, dos gestores, e de modo geral, por toda a esfera empresarial. Esse fenómeno deve-se ao facto de a responsabilidade social ter vindo a penetrar o quotidiano das organizações, dos gestores, dos colaboradores e dos cidadãos em geral, duma maneira cada vez mais emergente, e que veio alterar o tipo de objectivos e estratégias até agora propostos pelas empresas, onde nem todos apostam ainda na própria essência da responsabilidade social.

Assim, torna-se extremamente importante perceber qual a influência da responsabilidade social para as organizações de carácter empresarial de modo a ser possível uma eficaz consciencialização de todos os sectores envolvidos neste âmbito.

Como refere Zambelli (2000, pág. 1), a responsabilidade social de uma empresa consiste na decisão de participar mais directamente nas acções comunitárias da comunidade, envolvente em que está inserida e diminuir possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de actividade que exerce. A autora acrescenta ainda que a responsabilidade social de uma empresa não assenta apenas no desenvolvimento da comunidade e preservação do meio ambiente, é necessário o investimento no bem-estar dos seus empregados e num ambiente de trabalho saudável.

É nesta linha de pensamento que se procede à realização do estudo proposto, que compreende a prática de Responsabilidade Social na Gestão de Recursos Humanos numa das empresas do Grupo Nabeiro – Delta Cafés, neste caso a Novadelta - Comércio e Indústria de Cafés, S.A. .

## **1.2. Objectivos**

### *Objectivo geral*

Redigir um relatório de estágio descritivo da experiência profissional no Departamento de Recursos Humanos do Grupo Nabeiro – Delta Cafés

### *Objectivos específicos*

- Descrever as tarefas desempenhadas na área de Desenvolvimento de Recursos Humanos
- Analisar as dimensões da Gestão de Recursos Humanos praticadas na empresa Novadelta – Comércio e Indústria de Cafés, S.A.
- Evidenciar a prática de Responsabilidade Social nas dimensões da Gestão de Recursos Humanos da empresa Novadelta – Comércio e Indústria de Cafés, S.A.

## **1.3. Contributo do Estudo**

O estudo realizado permitiu revelar um contributo muito importante que se desdobra em dois tipos, primeiro ao nível da empresa estudada e também a nível pessoal para o mestrando que viu enriquecido o seu percurso académico e a sua vida profissional na área da Gestão de Recursos Humanos.

A empresa Delta Cafés é já muito reconhecida pela aposta que faz num modelo de negócio sustentável preconizado pelo fundador, o Comendador Rui Nabeiro. Este modelo de negócio sustentado tem como linhas orientadoras a justiça social, ambiental e económica da cadeia de valor, assente na gestão de rosto humano. Esta apresenta-se como uma empresa que detém um enorme nível de reconhecimento no âmbito da responsabilidade social onde além dos negócios empresariais e económicos, existe a preocupação com o desenvolvimento da comunidade em redor, com as questões ambientais e com as questões sociais. O seu reconhecimento como empresa socialmente responsável e a sua eleição como um exemplo de sucesso na matéria, levou a que se realizassem vários estudos e trabalhos académicos, nos últimos anos, sobre o contributo que a empresa tem dado ao nível do desenvolvimento da sociedade, quer por questões de solidariedade social, quer pelos incentivos que faz à protecção ambiental, entre outras.

Muita importância tem sido dada à responsabilidade social empresarial da Delta Cafés, mas sempre na óptica da responsabilidade social externa, ou seja, virada para o meio e comunidade envolvente. Deste modo, com o presente trabalho foi pretensão do mestrando realizar um estudo que explorasse a questão da responsabilidade social empresarial na vertente interna, ao nível da gestão dos recursos humanos e da preocupação com as pessoas dentro da organização. O motivo pela escolha desta abordagem prende-se com o facto de o mestrando ter a percepção de que o reconhecimento da responsabilidade social da Delta Cafés, por parte da comunidade, assenta muito e em exclusivo na vertente externa, o que acaba por ser normal visto ser o que trespassa para o senso comum. Nesse sentido houve a intenção de estudar e explorar a responsabilidade social interna da empresa Delta Cafés e, com isso contribuir para um reconhecimento do modelo de gestão de recursos humanos assente na criação de valor do colaborador.

Por outro lado, o estudo realizado em formato de relatório de estágio permitiu o enriquecimento académico e profissional do mestrando, que dessa forma pôde ter a sua primeira experiência profissional na área da gestão de recursos humanos. Com a realização do estágio no Departamento de Recursos Humanos do Grupo Nabeiro Delta Cafés, o mestrando complementou de forma sólida a vertente curricular do mestrado com uma experiência prática rica que contou com o desempenho de funções inerentes à gestão de recursos humanos.

O tema foi escolhido com o intuito de explorar a Gestão de Recursos Humanos com base na Responsabilidade Social Organizacional Interna. Felizmente há exemplos de boas práticas em Portugal e foi essa a causa da escolha do tema e da empresa em estudo, promover o que de positivo se faz em Portugal e estimular os nossos empresários ou gestores a adoptarem e a promoverem o desenvolvimento dos seus Recursos Humanos.

#### **1.4. Metodologia**

##### *Estratégia de Investigação*

- Estudo de caso: Um design de investigação que envolve análise detalhada e intensiva de apenas um caso. Pode também estender-se ao estudo de dois ou três casos com propósito comparativo.
- Descritiva: O objectivo é conseguir uma “fotografia de pormenor” do tema de pesquisa.
- Relatório de estágio: O relatório técnico – científico visa dar conhecer o desenvolvimento das actividades realizadas e os resultados obtidos relativos a períodos específicos de um projecto, estágio ou missão. Este tipo de relatório pode ser iniciado com a enumeração dos objectivos e apresentando, em seguida, a descrição das actividades e os resultados obtidos.

##### *Observação Directa*

- A observação directa tem vindo a adquirir credibilidade e o seu uso tende a generalizar-se na recolha de informação, desde que se utilize um procedimento sistematizado e muito controlado com a utilização de meios audiovisuais. A análise de documentos é uma técnica baseada em fichas bibliográficas que têm como objectivo analisar o material impresso.

##### *Duração do Estágio:*

- 6 Meses (Novembro 2010 – Abril 2011); 40 horas/semana; 8 horas/dia.

## **1.5. Estrutura do Trabalho**

*1- Introdução*

*2- Revisão de Literatura*

*3- Metodologia de Estudo*

*4- Tarefas Desenvolvidas no Estágio*

*5- Políticas de Gestão de Recursos Humanos na Novadela S.A.*

*6- Considerações Finais*

*7- Bibliografia*

*8- Anexos*

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Uma sociedade cada vez mais globalizada, resulta igualmente em mudanças profundas nos ambientes organizacionais e conseqüentemente no aparecimento de novos modelos de gestão. Torna-se então necessário lançar novos desafios às organizações e estimular as mesmas, a desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam a sua competitividade presente e futura.

### **2.1. A Gestão de Recursos Humanos**

O segredo para a melhoria na motivação geral dos colaboradores pode partir de políticas desenvolvidas pela Gestão de Recursos Humanos, sendo essencial que as empresas desenvolvam estratégias que explorem a dicotomia factor humano / resultados esperados.

As empresas têm assim que repensar as suas formas de GRH, estabelecendo mentalidades voltadas para a melhoria da qualidade dos seus serviços e da sua produtividade, devendo valorizar, motivar, envolver e comprometer todos dentro da organização, propiciando o desejado desenvolvimento da mesma e ao mesmo tempo visando o aumento das competências dos seus colaboradores e a sua integração em carreiras que estimulem a sua implicação com a missão e os objectivos da empresa.

Nabeiro (in prefácio Novo Humanator, 2007, pág. 35) afirma que “os Recursos Humanos são, em todas as organizações, um factor da maior importância para o seu desenvolvimento e sustentabilidade”. Desta forma é notória a preocupação e a importância conferida à Gestão dos Recursos Humanos no Grupo Nabeiro – Delta Cafés, presidido por Rui Nabeiro, onde este acrescenta que os colaboradores “sempre mereceram da minha parte e das empresas por mim geridas a maior atenção, porque na verdade as PESSOAS são o mais relevante”.

Corroborando as palavras de Nabeiro (in prefácio Novo Humanator, 2007, pág. 35), as pessoas são um factor chave para o sucesso organizacional, cuja importância da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrada por diversas teses académicas e trabalhos de investigação. Desta forma, importa referir algumas das definições mais utilizadas sobre Gestão de Recursos Humanos e que são esclarecedoras da temática em estudo. Rego e Cunha, 2007, (citados por Gomes et al., 2008, pág. 57) definem GRH como “o conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o

comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados”. Por outro lado e de forma mais directa Kulik, 2004, (citado por Gomes et al., 2008, pág. 58), refere que a Gestão de Recursos Humanos “é o processo global de gestão das pessoas nas organizações”. Outra ideia na mesma linha de pensamento diz que o sistema de GRH é uma abordagem global de gestão que inclui os aspectos de recrutamento/selecção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança, de acordo com Cascio, 2006, (citado por Gomes et al., 2008, pág. 58). Noe *et al*, 2003, (citado por Gomes et al., 2008, pág. 58) afirmam também que a GRH assenta em “políticas e práticas relacionadas com o fornecimento e utilização do recurso laboral requerido para que a firma alcance os seus objectivos comerciais”.

De acordo com Zorrinho et al., (2007, pág. 46) “as novas formas de pensar a empresa colocam os recursos humanos como base de sustentabilidade de desenvolvimento e continuidade da própria empresa”, opinião que reforça a ideia de que a Gestão de Recursos Humanos é, actualmente, um pilar essencial para o futuro das organizações. Neste sentido, Gomes et al. (2008, pág. 58) defendem que “uma GRH eficaz é estratégica, pois contribui para a estratégia, participa na sua implementação e reforça-a”. Consequentemente, as práticas de GRH são revelam-se uma “fonte de vantagem competitiva, sobretudo quando desenvolvem pessoas e equipas cujas características são difíceis de imitar pela concorrência” (Gomes et al. 2008, pág. 58).

De forma sintética, Chiavenato, 1987, (citado por Neves, 2000), dá-nos uma definição de Gestão de Recursos Humanos bastante completa, onde afirma que ela “consiste em planear, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficaz e eficiente dos colaboradores, ao mesmo tempo que a organização representa o meio que permite às pessoas, que com ela colaboram, alcançar os seus objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho”.

Nas definições atrás expostas acerca do conceito de Gestão de Recursos Humanos, fazem-se diversas alusões aos termos “práticas”, “políticas” ou “sistemas” de GRH. Segundo Neves (2000), “as políticas de recursos humanos são um conjunto de princípios e regras, que orientam as decisões e conduzem as diferentes actividades da empresa relativamente aos Recursos Humanos”.

Na Gestão de Recursos Humanos existem práticas que são aplicadas nas organizações e que têm como principal objectivo atingir a produtividade máxima dos seus colaboradores, de seguida estão enumeradas algumas das práticas GRH mais importantes e que vão ser alvo de estudo no relatório de estágio.

## 2.2. A Gestão de Carreiras

Em primeiro lugar, temos a Gestão de Carreiras. Dentro do actual contexto, a gestão de carreiras deve ser vista como a gestão de planos e expectativas individuais num entrosamento com os planos e os objectivos organizacionais. Portanto, as pessoas que constituem o quadro de colaboradores de uma empresa, possuem as competências, as habilidades, as expectativas e os interesses de desenvolvimento profissional e pessoal, enquanto a empresa, tendo em vista o alcance dos seus objectivos e metas, forma e desenvolve pessoas com o perfil, os conhecimentos, as competências e as habilidades específicas que permitam a viabilização dos seus planos. “O indivíduo traz para a organização metas de desenvolvimento e crescimento, de carreira e expectativas acerca das funções e a organização traz trabalho interessante, salários, oportunidades de crescimento, bem como um conjunto de competências a utilizar no trabalho. A investigação apoia a ideia de que, quanto melhor for a articulação entre organização e empregado, menor será a probabilidade deste abandonar aquela, experimentando grande satisfação e grande produtividade”(Bilhim, 2007, pág. 287).

As empresas que introduzem planos de carreira no seu planeamento de recursos humanos tem como principal objectivo evoluir e desenvolver a nível profissional os seus colaboradores, num plano individual, de forma a estes atingirem o seu potencial no seio das suas empresas. Estes planos de carreira compreendem um “conjunto de acções programadas que têm como finalidade permitir o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador no sentido em que este atinja o potencial que lhe foi detectado, no médio prazo” (Camara et al, 2007, pág. 462).

O planeamento de recursos humanos de uma empresa apenas será útil quando este articular os objectivos e interesses organizacionais com as aspirações e os objectivos de desenvolvimento profissional dos colaboradores. É esse o seu principal objectivo enquanto política de gestão de recursos humanos numa organização. Assim, mediante o cruzamento dos objectivos das organizações com os objectivos de desenvolvimento dos colaboradores estes vão alcançar sucesso uma vez que passa a existir compatibilidade de objectivos benéfica para a organização. Segundo Câmara et al (2007, pág. 451), o planeamento de recursos humanos pretende garantir um fluxo de profissionais com o perfil ideal, na quantidade necessária e no momento certo, de maneira a permitir à empresa a obtenção das metas que definiu para o seu tipo de negócio. No planeamento de recursos humanos, existe o princípio do desenvolvimento profissional dos



colaboradores, considerados individualmente, o que viabiliza a criação de planos de carreira para esses mesmos membros. Os planos de carreira permitem identificar os colaboradores de elevado potencial (CEP's), criando para eles um percurso profissional que lhes ofereça uma perspectiva de desenvolvimento a médio e longo prazo, num ritmo compatível com as suas ambições e com a capacidade de resposta organizacional.

De um modo geral, o planeamento de recursos humanos vai permitir à empresa identificar os pontos críticos em que é mais provável que ocorram falhas, excessos ou uso ineficiente de pessoal sempre tendo em conta as necessidades e objectivos da empresa. Além deste pressuposto principal, o PRH apresenta um conjunto de objectivos específicos para atingir o principal, que segundo Câmara et al (2007, pág. 453), são os seguintes:

- Determinar as necessidades de recrutamento e a sua calendarização
- Detectar as potenciais redundâncias, avaliar as possibilidades de reconversão e evitar despedimentos desnecessários
- Definir, rigorosamente as necessidades de formação
- Estabelecer uma base racional para a construção de planos de desenvolvimento individual
- Avaliar o impacto de novas tecnologias no volume e na produtividade da mão-de-obra
- Estimar o impacto da introdução de formas diferentes de organização do trabalho na empresa, como a polivalência e o trabalho em equipa
- Avaliar as necessidades futuras de espaço de escritórios/armazéns

### **2.3. Formação**

Outra política de grande importância diz respeito à formação dos colaboradores das empresas e às políticas de formação. De acordo com Saraiva e Maia (1998, pág. 2) a formação, integrada no projecto de desenvolvimento empresarial, enquanto dispositivo de mudança, e considerada como investimento de rentabilidade controlável, “é agora e cada vez mais uma clara contribuição para a produtividade organizacional”. Os mesmos autores afirmam que “a formação, aferida à cultura proactiva de mudança, sentida como fonte de actualização de comunicação e dos saberes, e mobilizadora dos conhecimentos

internos e externos da organização, é agora e cada vez mais uma clara ferramenta de gestão”.

Segundo Camara et al (2007, pág. 564) a actividade de formação em contexto organizacional apresenta uma grande variedade de cenários possíveis. Em primeiro lugar, a formação pode ter duas formas de actuar nas competências dos colaboradores: natureza reactiva e natureza proactiva. A primeira acontece quando se pretende repor no nível desejado as competências de que os clientes internos (colaboradores) carecem; aqui pretende-se habilitar os trabalhadores a desempenhar um determinado cargo, a desempenhá-lo de forma mais produtiva ou com maior qualidade. Depois os autores descrevem a segunda forma de actuação nas competências dos colaboradores. A natureza proactiva visa “introduzir nova energia no sistema e/ou actuar na antecipação de dinâmicas necessárias ao futuro, situando-se aqui acções de carácter motivacional que visam estimular a tensão criativa bem como acções de puro desenvolvimento do colaborador” (Camara et al, 2007, pág. 564).

Em segundo lugar, a formação pode enquadrar-se em diversas categorias, quanto ao seu objectivo. De acordo com Camara et al (2007, pág. 565) a formação pode ser orientada para o cargo (finalidade de melhorar o desempenho actual de uma dada função actuando nos gaps detectados); pode ser orientada para o desenvolvimento (preparação das pessoas para funções a desempenhar no futuro); pode ser orientada para a estratégia (actuação em novas potenciais competências e que permitam à organização no médio prazo para melhorar transversalmente as competências que detém e que são essenciais); pode também ser orientada para a inibição (acções para se inibir competências obsoletas); e pode ser orientada, finalmente, para a motivação (acções para se introduzirem energia na dinâmica organizacional explorando o querer – fazer).

Por outro lado, Gomes *et al* (2008, pág. 386), reconhece que em contexto organizacional o indivíduo dispõe de formação académica mas falta-lhe porventura a capacidade de compreender a sua pertinência e de aplicá-la no exercício das suas funções. Assim “é relevante que o indivíduo beneficie, por meios formais e informais, de processos de formação que o capacitem para ser um membro verdadeiramente útil da organização”. O autor sublinha ainda que é através desses processos formativos que o indivíduo aprende e apreende regras e regulamentos, padrões e rotinas, expectativas e objectivos, normas e tradições, políticas e relações de poder. Para Gomes *et al* (2008, pág. 386), os processos formativos permitem ainda formar o indivíduo ao nível de:

- Comportamentos sociais, códigos de conduta, clima da empresa, colegas e grupos de trabalho, cultura («a forma como se fazem as coisas aqui»);
- Aspectos teóricos, operacionais e processuais relacionados com a função a desempenhar;
- Visão e conhecimento holístico e abrangente da empresa, assim como das relações que a mesma estabelece com o meio envolvente.

O mesmo autor realça o facto de a formação organizacional constante se tornar obrigatória, pois segundo ele a constante inovação tecnológica e os rápidos ciclos de vida dos produtos, a ênfase crescente no trabalho (com mudanças frequentes entre carreiras e funções), o aumento de eficiência nos mecanismos de difusão de informação e conhecimentos, assim exigem.

De um modo geral, “a aquisição de novos conhecimentos e capacidades aumenta o valor do colaborador no mercado de trabalho, o seu poder de negociação com a empresa, a sua segurança e autoconfiança, e a sua empregabilidade” (Gomes *et al*, 2008, pág. 386).

Depois de se realçar a importância da formação para o colaborador em seio organizacional importa igualmente referir que a formação se torna muito importante para as próprias organizações. Nesse sentido, Gomes *et al* (2008, pág. 387) acrescenta que “o investimento em formação por parte das organizações resulta da ideia de que a manutenção ou a potenciação da posição estratégica ocorre, em parte, do desenvolvimento dos colaboradores e da construção de atitudes positivas face à organização”. A formação é, assim, uma condição fundamental para que as pessoas denotem bons desempenhos e as empresas possam ajustar-se às necessidades mutantes da envolvente, colocar no mercado produtos competitivos, prestar serviços que reforcem a lealdade dos clientes e realizar as operações de modo mais eficiente (com menos custos) e eficaz. Para isso acontecer “é crucial também que os gestores ou líderes se tornem facilitadores e catalisadores das capacidades dos seus colaboradores e adoptem práticas de gestão adaptadas às necessidades da envolvente” (Gomes *et al*, 2008, pág. 387).

#### **2.4. Sistema de Compensação, Regalias e Benefícios Sociais**

Outra política que se revela como fundamental numa GRH que pretende a maior eficácia e aproveitamento dos seus colaboradores no desempenho das suas actividades é

o Sistema de Compensação, Regalias e Benefícios Sociais. Como nos diz Ivancevich, 2003, (citado por Martins, 2004, pág. 66), a compensação é uma função da GRH que inclui o salário, bónus, comissões, benefícios e retribuições não financeiras de mérito.

Kintana, 2002, (citado por Martins, 2004, pág. 67) defende que as recompensas pela prestação profissional se praticam em dois níveis distintos. Em primeiro lugar, existem as recompensas monetárias que incluem as percepções económicas e dinheiro, como também todos aqueles bens que são susceptíveis de valorização em termos monetários (por ex. o carro da empresa), ou seja, são recompensas em espécie. Em segundo lugar, existem as recompensas não monetárias que englobam toda uma série de benefícios como “recompensas não monetárias”. Ambas as vertentes de recompensas vão influenciar fortemente a motivação e o comportamento dos indivíduos na organização e da suas identificação com o projecto da empresa (Kintana, 2002, citado por Martins, 2004, pág. 67).

Actualmente existem muitas empresas que alteraram e adequaram os seus sistemas de compensação, adoptando novas práticas remuneratórias como é o caso da renumeração relacionada com o desempenho, a partilha de lucros ou benefícios flexíveis, entre outras. Além disso, são já muitos os países que pagam aos seus empregados o salário sob a forma de bónus, levando-os a trabalharem mais e a competirem entre si para a promoção e aumento de salário, é o que afirma Bogalho et al., 2000, (citados por Martins, 2004, pág. 66). De facto a remuneração é a vertente mais praticada para compensar os trabalhadores pelo seu trabalho e uma das que mais peso apresenta na motivação dos mesmos. De acordo com Louart, 1994, (citado por Martins, 2004, pág. 66) “designam-se remunerações o conjunto de recursos financeiros que se dá aos assalariados para retribuir a sua actividade profissional, estando previsto no seu contrato de trabalho”. A remuneração pode ainda ser considerada como “um dos elementos-chave do contrato de trabalho, dado traduzir a contrapartida monetária do trabalho efectuado pelo trabalhador”, afirma o mesmo autor.

Nos dias de hoje estão em evidência os chamados benefícios sociais e específicos, que as empresas proporcionam aos seus colaboradores. Os benefícios não passam de benesses que as pessoas têm devido ao facto de prestarem serviços numa empresa, o que lhes aumenta a satisfação, o bem-estar e a motivação dentro da sua organização. Câmara et al. (2007, pág. 521), classificam os benefícios quanto ao seu âmbito de aplicação. Desta forma existem “os benefícios sociais que se aplicam à totalidade da população da Empresa, e os específicos (fringe benefitts) que só abrangem certos segmentos da

população da Empresa, quer devido ao seu nível hierárquico, quer à natureza das suas funções”. No entanto, os autores referem que os planos de benefícios que as empresas apresentam, têm um conjunto de vantagens e inconvenientes que convém ponderar antes de decidir a sua implementação. Ainda assim os autores dizem que “a vantagem mais sensível é o tratamento fiscal favorável de que dispõem e que tornam os gastos feitos nesta sede muito mais eficazes”. Por outro lado, “existem inconvenientes tais como a inexistência de descontos para a Segurança Social e conseqüentemente para efeitos de reforma; uma vez implantados são extremamente difíceis de revogar, dando o impacto negativo que isso tem nos beneficiários; embora o custo inicial e no médio prazo seja determinável com rigor, torna-se muito difícil prever qual o seu custo a longo prazo e a responsabilidade global que daí advém para a Empresa; por último, são de âmbito rígido, muitas vezes deixando de fora segmentos da população da Empresa que se destinavam a abranger” (Câmara *et al.*, 2007, pág. 522).

Para os autores os benefícios sociais são aqueles que cobrem a totalidade da população da empresa e que têm o objectivo de cobrir necessidades de carácter social. Geralmente são atribuídos com uma participação, meramente simbólica, dos colaboradores no seu custo. Vários estudos salariais indicam que os benefícios sociais mais frequentes são o subsídio de alimentação, o seguro de saúde, o complemento do subsídio de doença, o seguro de vida e o plano de pensões (Câmara *et al.*, 2007, pág. 522). Já os benefícios específicos são aplicáveis “somente a certos segmentos da população da empresa, quer devido ao seu nível hierárquico, quer à natureza das suas funções” e “variam muito quanto à natureza e âmbito, dependendo da Cultura de empresa e da prática de mercado” (Câmara *et al.*, 2007, pág. 523). Segundo os autores os benefícios específicos mais comuns são os planos de carros, as despesas de representação e as viagens.

## **2.5. A Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é um exercício de observação e julgamento, um processo de feedback e uma intervenção organizacional. É ainda um processo de medição, tal como um mecanismo emocional. Mas acima de tudo é um processo humano e inexacto de acordo com Cascio, 2006, (citado por Gomes *et al.*, 2008, pág. 518).

Segundo Bonache, 2002, (citado por Martins, 2004, pág. 70), a avaliação de desempenho é uma “prática que serve, em primeiro lugar, para tomar de maneira fundamentada decisões de GRH”. O autor reforça que “a informação sobre o rendimento do empregado pode utilizar-se para adoptar decisões numa variedade de

aspectos e funções, como a retribuição variável, as promoções, a formação, a retenção ou despedimento dos empregados durante o período experimental, logo é uma via para melhorar o rendimento dos empregados”. Diz também que esta prática pode utilizar-se para “detectar os pontos fortes e fracos dos empregados e, conseqüentemente, os aspectos em que o seu rendimento requer melhorias ou consolidações”. Por sua vez, serve como instrumento para comunicar as normas e os valores organizativos tanto aos avaliados como aos avaliadores e os valores e normas de comportamento que se desejam instituir na organização, tanto no que se refere aos resultados como no processo. Por outro lado, permite também validar outras práticas de GRH, como a selecção, formação, retribuição e desenvolvimento profissional (Bonache, 2002, citado por Martins, 2004, pág. 70). De acordo com os pensamentos de autores como Peretti, 1998, Bogalho *et al*, 2000, e Ivancevich, 2003, (citados por Martins, 2004, pág. 70), os sistemas de avaliação do desempenho permitem “medir o contributo individual e de equipa para o alcance dos objectivos estratégicos da empresa, e ainda, gerir os sistemas de administração salarial, identificar o potencial dos empregados e diagnosticar as necessidades de formação, ou seja, é um processo de GRH que ajuda a organização a determinar efectivamente como os empregados desempenham o seu trabalho, permitindo alinhar os objectivos individuais com os objectivos da empresa”.

No que diz respeito à importância da Avaliação de Desempenho na GRH, Fernandes *et al.*, 2002, (citados por Martins, 2004, pág. 72), referem que tem tido um “papel de destaque na medida em que pode ter conseqüências significativas sobre a produtividade, quer directamente enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização; ao nível da organização, a avaliação de desempenho ajuda, sobretudo, nas decisões administrativas ligadas às transferências e às remunerações; e também ao nível do indivíduo permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional”.

No ponto de vista de Caetano (2008, pág. 25), em termos administrativos é suposto que a avaliação “proporcione informação, sobretudo para a tomada de decisão relativa às recompensas, através da definição e concretização de incentivos de vária ordem, às progressões, promoções, demissões e rescisões, ou para a identificação de necessidades de formação”. Por outro lado, em termos estratégicos pretende-se que a avaliação permita “motivar e orientar os colaboradores para os objectivos da organização, através

do feedback sobre o seu desempenho e do aconselhamento (coaching) proporcionado pela chefia para melhorar o seu comportamento e os resultados, bem como do alinhamento dos seus objectivos com os da organização”. Por último, o autor crê que estes processos permitirão à avaliação de desempenho contribuir para melhorar o desempenho e a sustentabilidade económica e social da organização.

Outro aspecto que Caetano (2008, pág. 27) valoriza na questão da avaliação de desempenho, diz respeito à importância da gestão do próprio desempenho. Para o autor um sistema de gestão do desempenho concretiza-se através de “um processo em que se procura observar o desempenho dos colaboradores, confrontá-los com as expectativas e objectivos, orienta-los e aconselhá-los sobre as melhorias que é necessário introduzir e o modo de o conseguir”. A informação obtida nestes processos é útil quer para os colaboradores calibrarem o seu desempenho face às expectativas, quer para a empresa, na medida em que, assim, pode identificar áreas e/ou colaboradores que requerem a adopção de medidas de melhoria ou de reconhecimento pela sua contribuição para a eficácia organizacional. De uma maneira geral, a gestão do desempenho assim perspectivada, “constitui um componente crítico da acção da hierarquia ou da coordenação a longo do ano e requer comportamentos de liderança e negociação realmente focalizados na criação de valor para a organização através do seu próprio desempenho e do desempenho dos colaboradores” (Caetano, 2008, pág. 28).

A entrevista constitui um componente essencial do sistema de avaliação e desse modo deve ser devidamente preparada. Para Caetano (2008, pág. 68), a entrevista de avaliação tem dois objectivos, um centrado no feedback sobre o desempenho no período anterior e outro focalizado no planeamento do período seguinte. Segundo o autor, a componente relativa ao feedback sobre o desempenho é geralmente a mais crítica durante a entrevista e pode afectar a eficácia de todo o processo. A investigação sobre feedback nas relações de trabalho permitiu “identificar os erros que habitualmente se cometem e os seus impactos no ambiente de trabalho, bem como sistematizar os principais aspectos a ter em consideração para que o feedback tenha um carácter construtivo, mesmo que incida também sobre os pontos fracos ou aspectos negativos do desempenho dos colaboradores”. É, assim, indispensável que o feedback se focalize nas dimensões comportamentais essenciais do desempenho e na sua relação com os resultados obtidos e a obter para que possa constituir “uma importante alavanca para a melhoria do desempenho desde que saliente muito concretamente quais são os aspectos

comportamentais que requerem um esforço de mudança por parte do avaliado” (Caetano, 2008, pág. 69).

A componente da entrevista relativa ao planeamento, segundo o mesmo autor, é fundamental na medida em que visa “definir os parâmetros de alinhamento do desempenho do colaborador com os objectivos da organização e da unidade orgânica em que está inserido, bem como estabelecer os critérios que serão utilizados para avaliar o desempenho relativo ao período seguinte”. Também, nos sistemas de avaliação que contemplam uma parte focalizada nos objectivos de trabalho, ou que requerem uma entrevista específica de planeamento, a sua reparação deve incluir a “clarificação dos objectivos globais da organização e da unidade orgânica para o período em causa, a análise do contexto previsível, interna e externamente, para esse período e o nível de esforço requerido ao colaborador”. Por último, esta componente da entrevista requer, novamente, que a hierarquia seja capaz de negociar os níveis objectivos a atingir, de modo a que estes sejam desafiantes.

## **2.6. Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho**

A higiene e a segurança são duas actividades que estão intimamente relacionadas com o objectivo de garantir condições de trabalho capazes de manter um nível de saúde dos colaboradores e trabalhadores de uma empresa. Segundo a O.M.S.- Organização Mundial de Saúde, a verificação de condições de Higiene e Segurança consiste "num estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de doença e enfermidade", segundo o Manual de Formação: *Higiene e Segurança no Trabalho - Programa Formação PME*. No manual estão também referidas as definições da higiene do trabalho que “propõe-se combater, dum ponto de vista não médico, as doenças profissionais, identificando os factores que podem afectar o ambiente do trabalho e o trabalhador, visando eliminar ou reduzir os riscos profissionais (condições inseguras de trabalho que podem afectar a saúde, segurança e bem estar do trabalhador) ” e a definição de segurança do trabalho que “propõe-se combater, também dum ponto de vista não médico, os acidentes de trabalho, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer educando os trabalhadores a utilizarem medidas preventivas”.

Outra ideia importante que é apresentada pelo manual, é que as condições de segurança, higiene e saúde no trabalho constituem o fundamento material de qualquer programa de prevenção de riscos profissionais e contribuem, na empresa, para o aumento da competitividade com diminuição da sinistralidade.



De acordo com Miguel (2002, pág. 72-73), a função desta prática de Higiene e Segurança é essencialmente uma função consultiva e que tem “o objectivo presente na informação, através do aconselhamento, na motivação e na coordenação, remetendo para a hierarquia a direcção e execução das soluções que propõe”. O autor refere ainda que as medidas de segurança devem ser metodicamente programadas e integradas na gestão da empresa, e que esta integração exigirá um elevado grau de organização da Segurança e Higiene da Empresa com vista a uma metodologia de trabalho consequente, sem intervenções ou correcções isoladas. Na mesma linha, o autor diz também que o Serviço de Higiene e Segurança deve situar-se dentro da Organização da Empresa, na dependência directa do órgão executivo de mais elevado grau de decisão. Desta forma, recomenda-se um “intercâmbio constante entre este Serviço e os diversos departamentos da empresa, que de algum modo, possam influir nos aspectos de Higiene e Segurança dos locais de trabalho, designadamente, Serviço de Medicina do Trabalho, de Pessoal, de Manutenção ou de Engenharia Industrial”.

O BSD (Business meets Social Development) diz que a saúde e segurança “devem ser asseguradas com a manutenção de um ambiente de trabalho saudável, com foco na prevenção de acidentes, manutenção de máquinas, utilização de equipamentos de segurança e com exercícios regulares que devem constar no sistema de gestão da saúde e segurança da empresa”.

O estudo das causas dos acidentes de trabalhos é uma área muito desenvolvida higiene e segurança no trabalho. Segundo Gomes *et al* (2008, pág. 791) existem três grandes modelos de referência sobre os acidentes de trabalho: o modelo de Heinrich (teoria do dominó), o de Bird (o dominó modificado) e do de Reason (os acidentes organizacionais). O modelo de Heinrich, 1931, (citado por Gomes *et al*, 2008, pág. 791) propõe que “um acidente nunca é apenas um acidente, mas sim um elemento (factor) numa sequência de factores”. Heinrich defende também que o acidente provoca danos pessoais (ferimentos), mas a montante do mesmo podem distinguir-se três factores sequenciais: 1- acto inseguro, negligente, omissivo ou condição perigosa – este é a causa directa para o acidente; 2- falha humana, herdada ou adquirida – característica da pessoa que conduz a 1; 3- hereditariedade ou ambiente – elemento ou facto da hereditariedade u do meio ambiente que conduz a 2. Para o autor, a eliminação de um factor (1,2 ou3) basta para evitar o acidente.

No seguimento do modelo atrás referido, Bird, 1970, (citado por Gomes *et al*, 2008, pág. 792) apresenta um modelo que introduz “duas ideias, a da responsabilidade da

gestão e a de perda alargada (para o trabalhador, mas também para a organização)”. Por último, Reason, 1997, (citado por Gomes *et al*, 2008, pág. 792) apresenta um modelo que oferece outro paradigma, sugerindo que “os acidentes de trabalho são directa e indirectamente causados por uma interacção de múltiplas causas (não há uma causa única – ou uma sequencia simples)”. Assim, este autor distingue falhas activas (efeitos sentidos imediatamente; com erro humanos do trabalhador) e falhas latentes (efeitos não imediatamente visíveis nem directamente associados ao acidente; são pontos fracos da organização que facilitam actos inseguros ou enfraquecem os mecanismos de defesa; supervisão insuficiente).

## **2.7. A Responsabilidade Social Empresarial**

No final do séc. XIX, Andrew Carnegie publicou o livro “O Envagelho da Riqueza” que originou a abordagem clássica da Responsabilidade Social das grandes empresas. Esta abordagem baseava-se nos princípios da caridade e da custódia.

Mais tarde, na década de 50 e 60, estes princípios eram seguidos pelas grandes empresas americanas, mais não fosse por imposição do governo, daí que esta era considerada como “uma questão de auto-interesse esclarecido” (Stoner e Freeman, 1985, citados por SGS, 2009).

Para Friedman existia apenas uma Responsabilidade Social: usar os recursos e aplica-los em actividades de modo a aumentar os seus lucros, numa competição livre e aberta, com regras estabelecidas.

Browen considerava que ao poder acresce responsabilidade e que as empresas deviam “implementar as políticas, tomar as decisões ou seguir as linhas de acção que sejam desejáveis em torno dos objectivos e dos valores da sociedade”(citado por SGS, 2009).

Nas décadas de 70 e 80 surgem as preocupações com as obrigações sociais e o conceito de ética começou a desenvolver-se e consolidar-se. Após o escândalo *Watergate*, o interesse público focalizou-se nas questões éticas e morais dos governos e dos negócios. A França foi o primeiro país a obrigar as empresas a fazerem balanços periódicos do seu desempenho social no que respeita a condições de trabalho.

Toro e Hoyos, 1998, propõem um novo conceito de Responsabilidade Social, como “o compromisso da empresa em contribuir com o desenvolvimento, o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e da comunidade em geral” (citados por SGS, 2009).

Em 1999, Kofi Annan, enquanto Secretário-Geral da ONU lançou o *Global Compact* com um conjunto de princípios sobre Direitos Humanos, do Trabalho e questões ambientais.

Em 2001, a Comissão Europeia define a Responsabilidade Social como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”. (SGS, 2009).

No seguimento da definição da Comissão Europeia, no 2º Fórum Social Mundial, em 2002, o conceito de Responsabilidade Social consolidou-se de “forma multidimensional e sistémica, procurando interdependência e interacção entre os diversos stakeholders ligados directa ou indirectamente ao negócio da empresa” (Ashley et al., 2002, citados por SGS, 2009).

De acordo com a visão contemporânea, as empresas, como membros importantes e influentes da sociedade, são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar dessa mesma sociedade, como um todo. Keith Davis, enquanto defensor deste ponto de vista, afirma que quem não usar o poder de uma forma responsável está condenado a perde-lo (SGS, 2009).

O presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Ethos afirma que a Responsabilidade Social é um diferencial de mercado das empresas, não só dos Ethos Unidos, mas também dos chamados países desenvolvidos, teoricamente mais exigentes. Com a globalização e rapidez de circulação da informação, os consumidores ficam rapidamente a saber, em qualquer lugar do mundo, se o produto que estão a adquirir foi produzido por exemplo, a partir da exploração do trabalho infantil. A Nike teve a sua imagem denegrida quando os media revelaram que fábricas chinesas que produziam os seus famosos ténis recorriam a trabalho infantil em condições impróprias e desumanas (Chiavenato, 1999).

Sobre a Responsabilidade Social, Gago *et al* (2005, pág. 8-9), têm uma afirmação que pode espelhar a validade do tema, desde que seja encarado “não como solução completa de todos os problemas, mas como um caminho a percorrer. E que vale a pena percorrer porque mesmo durante a caminhada muita coisa vamos melhorando na qualidade de vida como seres humanos”.

Gago *et al* (2005, pág. 9), defendem, entre outras, as seguintes directrizes fundamentais para alargar a responsabilidade social das empresas no contexto português:

Na vertente interna:

- Assegurar, antes de tudo o mais, que todas as obrigações legais e contratuais da empresa estão a ser cumpridas.
- Fixar como prioritária a melhoria da gestão dos recursos humanos, considerando como objectivos básicos, entre outros, os seguintes:
  - Respeito pelos direitos dos trabalhadores.
  - Formação permanente.
  - Comunicação interna.
  - Igualdade de oportunidades e política de não-discriminação.
  - Apoio às famílias nos âmbitos de saúde e social.
  - Práticas de conciliação trabalho - família.
  - Incentivo aos colaboradores para o trabalho social voluntários.
  - Implementar um sistema de eco - eficiência, visando o controlo e a redução dos consumos específicos de recursos.

Na vertente externa:

- Fixar como prioritária a melhoria do relacionamento da empresa com a comunidade onde está inserida, mediante intervenções como:
  - Promover acções de solidariedade, contribuindo especialmente para atenuar os problemas sociais da pobreza, baixo nível de educação, desemprego e exclusão, encorajando o envolvimento dos colaboradores.
  - Integrar e valorizar a intervenção social com as capacidades e competências empresariais.
  - Praticar uma política de transparência das actividades empresariais, mantendo uma prática informativa e de proximidade com as instituições e as populações locais.
  - Manter um bom relacionamento com as partes interessadas na empresa, em particular com os parceiros da cadeia produtiva, nomeadamente os fornecedores, privilegiando os que demonstrem preocupações sociais e ambientais.
- Implementar um programa de estágios, utilizando os recursos e capacidades próprias, para trabalhadores jovens em situação de desemprego, adaptados ao seu

nível educacional e visando melhorar as suas condições profissionais e de empregabilidade, para o efeito podendo constituir parcerias com outras empresas do mesmo sector de actividade ou da mesma região, actuando em estreita ligação com as instituições públicas competentes.

- Contribuir para a protecção e melhoria do ambiente, minimizando o impacto das actividades empresariais da Natureza.

O tema Responsabilidade Social Empresarial ou Corporativa (RSC) não é novo e esteve presente desde que começaram a surgir empresas. Recentemente este tema passou a ter um destaque sem precedente em praticamente todos os sectores da sociedade, embora já vinha produzindo grandes polémicas no ambiente académico desde meados do século passado, como mostra Carroll (citado por Cajazeira e Barbieri, 2007, pág. 4). Na opinião de Buchholz e Rosenthal, 2001, (citados por Cajazeira e Barbieri, 2007, pág. 4-5), esse tema emerge nas décadas de 60 e 70 na “decorrência de profundas mudanças que ocorrem no âmbito da sociedade e que afectam o ambiente de negócios, dentre elas, o interesse pelos direitos das minorias, a igualdade de direito das mulheres, a protecção ao meio ambiente, a segurança e saúde dos trabalhadores e uma ampla gama de preocupações por parte dos consumidores”.

Para Melo Neto e Froes, 1999, (citado por Cajazeira e Barbieri, 2007, pág. 5), existe uma grande diferença entre as acções de responsabilidade social e as acções de filantropia. Estes autores afirmam que “a responsabilidade social está directamente relacionada com a promoção da cidadania e com a sustentabilidade e a auto-sustentabilidade das comunidades, enquanto a filantropia se baseia em acções assistencialistas que visam contribuir para a sobrevivência de grupos sociais desfavorecidos”.

Neste sentido, Melo Neto e Froes, 1999, (citados por Cajazeira e Barbieri, 2007, pág. 5) salientam que as acções de responsabilidade social exigem periodicidade, método e sistematização e, principalmente, gestão efectiva por parte das empresas, enquanto as acções de filantropia prescindem de planeamento, organização, monitorização, acompanhamento e avaliação. “A responsabilidade social parte de uma acção que visa o colectivo e tem por objectivo transformar uma dada realidade, promovendo principalmente a inclusão social”.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (citado por Cajazeira e Barbieri, 2007, pág. 6) diz que a Responsabilidade Social foca a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (accionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio - ambiente), cujas objectivos e necessidades a empresa deve compreender e incorporar nos seus negócios. Assim, a Responsabilidade Social trata directamente dos negócios da empresa e na forma como ela os conduz.

É interessante mencionar que as primeiras manifestações a respeito do desenvolvimento sustentável estavam voltadas somente para a questão ambiental. Porém, em meados da década de 90, surgiu uma nova corrente, considerando as questões económicas e as sociais. Formou-se, portanto, o tripé do desenvolvimento sustentável.

Conforme menciona Montibeller Filho (citado por Cajazeira e Barbieri, 2007, pág. 6), o novo paradigma do desenvolvimento sustentável despontou na Conferência Mundial sobre a Conservação e o Desenvolvimento, no Canadá, em 1986 e abrangeu os seguintes princípios:

- Integrar conservação da natureza e desenvolvimento;
- Satisfazer as necessidades humanas fundamentais;
- Perseguir equidade e justiça social;
- Buscar a autodeterminação social e respeitar a diversidade cultural;
- Manter a integridade ecológica.

As preocupações acima expressas demonstram a visão holística do conjunto dos aspectos que constitui o conceito de desenvolvimento sustentável e que se tornaram prioridades.

O conceito de responsabilidade social é um conceito amplo, que compreende uma diversidade de fundamentações, de ideias e ideologias incluídas no espectro do exercício da responsabilidade social corporativa. Mas afinal, o que é responsabilidade social empresarial?

Para o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2004, (citado por Cajazeira e Barbieri, 2007, pág. 6), “a Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (accionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio -

ambiente) e conseguir incorporá-los no planeamento das suas actividades, procurando atender aos objectivos de todos e não apenas dos accionistas ou proprietários”.

O conceito aferido pelo Instituto Ethos implica na necessidade da empresa assumir a co-responsabilidade pela área social, apesar de, segundo afirma Kanitz (citado por Cajazeira e Barbieri, 2007; pág. 6), crescer também “a noção de que a responsabilidade social no fundo é do ser humano, do indivíduo, por meio do trabalho voluntário, da filantropia, das fundações criadas por accionistas das grandes empresas”.

Para Terra (2004, pág. 7), etimologicamente, a palavra responsabilidade deriva do latim *respondere* (responder). Segundo o dicionário Michaellis (citado por Terra, 2004, pág. 7), responsabilidade é “a qualidade de responsável”, que “responde por actos próprios ou de outrem”, que “*deve* satisfazer os seus compromissos ou de outrem”. A responsabilidade social “é o compromisso continuado de cidadãos (agentes individuais ou empresariais) pautados pela ética e destinados à promoção do desenvolvimento social, ambiental e económico, melhorando a qualidade de vida actual e futura da sociedade beneficiada e envolvida nesse processo”.

Para Bueno, 2003, (citado por Terra, 2004, pág. 9), a empresa socialmente responsável é aquela que, além da ética, se preocupa com questões como:

- Não utilização de mão-de-obra infantil;
- Saúde de seus funcionários;
- Não utilização de trabalhos forçados;
- Segurança no trabalho;
- Liberdade de associação e negociação coletiva;
- Não discriminação;
- Respeito pelo horário de trabalho dos funcionários;
- Preocupação com questões ambientais;
- Sistema de gestão coerente com o discurso proferido

A cidadania empresarial plena ocorre na situação em que são altos os graus tanto de responsabilidade social interna quanto externa. As acções de gestão interna de responsabilidade social dizem respeito ao bem-estar dos empregados, seus empregos, dependentes, desenvolvimento, qualificação profissional, remuneração, assistência médica, social, odontológica, alimentar, etc (Bueno, 2003, citado por Terra, 2004, pág. 9).

Um esquema que resume o parágrafo acima, baseado em Melo Neto & Froes, 1999, (citados por Terra, 2004, pág. 11) é:

**Quadro 1 – Responsabilidade Social Interna e Responsabilidade Social Externa**

	<b>Responsabilidade social Interna</b>	<b>Responsabilidade social Externa</b>
<b>Foco</b>	Público interno (empregados/dependentes)	Educação, saúde, assistência social, ecologia
<b>Instrumentos</b>	Programas de recursos humanos Planos de previdência complementar	Doações, programa de voluntariado, parcerias, programas e projectos sociais
<b>Tipo de retorno</b>	Retorno de produtividade e retorno para accionistas	Retorno social propriamente dito Retorno de Imagem, publicitário Retorno para accionistas

Fonte: Melo Neto e Froes (1999)

Melícias, 2003, (citado por Mota, 2005, pág 251) refere ainda que ao nível interno, “as práticas socialmente e ambientalmente responsáveis permitem a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com reforço da competitividade”. O autor acrescenta também que uma das áreas da responsabilidade social é “a adopção de formas de organização do trabalho ricas do ponto de vista do conteúdo e produtivas do ponto de vista do resultado, emergindo também novas exigências relativas aos direitos e à qualidade de vida e também novos deveres (...) sobre Política de Emprego, Mercado de Trabalho, Educação e Formação e sobre Condições de Trabalho, Higiene e Segurança no Trabalho e Combate à Sinistralidade”.

O crescimento vertiginoso da concorrência exigiu mudanças na forma de actuar das empresas. Exigiu a redefinição das suas funções, dos seus princípios e valores éticos. Num curto espaço de tempo, as empresas viram-se obrigadas a alterar radicalmente as suas estratégias de negócio, o modo de gerir e de enfrentar os desafios da era da globalização, da informação e do conhecimento. Como resposta, “as empresas passaram a investir numa postura de empresa cidadã, preocupada com o bem-estar social, com a valorização do homem e do meio ambiente, ou seja, perceberam, portanto, que investimentos na imagem que transmitem à sociedade são de suma importância no mundo actual” (Mueller, 2003, pág. 72).



### **3. METODOLOGIA**

A metodologia do trabalho apresentado divide-se em duas partes distintas que dizem respeito em primeiro lugar à estratégia de investigação utilizada, e em segundo lugar às técnicas de recolha de dados.

#### **3.1. Estratégia de Investigação**

##### *Relatório de Estágio*

O relatório e estudo apresentados são resultado de um estágio realizado em contexto empresarial/organizacional, que visou a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos e aptidões de prática empresarial/organizacional nos domínios de conhecimento do Mestrado em Gestão – Recursos Humanos. O estágio de natureza profissional realizado no Departamento de Recursos Humanos do Grupo Delta Cafés visou complementar a formação académica realizada no decorrer da componente de especialização do curso de mestrado através da integração do mestrando no exercício de uma actividade profissional ou no desenvolvimento de actividades em empresas ou organizações propiciadoras de contactos reais com o mundo do trabalho.

O estágio compreendeu 40 horas de prática semanal ao longo de 26 semanas, entre o dia 2 de Novembro de 2010 e o dia 30 de Abril de 2011, perfazendo um total de 1040 horas dedicadas a actividades desenvolvidas fundamentalmente no de estágio. O relatório de estágio consistiu num trabalho de descrição e reflexão pormenorizada sobre as actividades desenvolvidas no âmbito estágio curricular efectuado no Departamento de RH, sendo contudo indispensável o enquadramento teórico cujo tema incidiu na Responsabilidade Social Organizacional na Gestão de Recursos Humanos. Através de uma utilização criteriosa da informação e bibliografia seleccionadas, o relatório final põe em evidência a Gestão de Recursos Humanos do Grupo Delta Cafés, utilizando como alvo a Responsabilidade Social Interna na empresa Novadelta S.A. que pertence do Grupo.

##### *Estudo de Caso*

A segunda linha estratégica adoptada foi o estudo de caso. Este método foi escolhido por ser um processo específico para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa, tal como nos diz Gonçalves *et al* (2004). Segundo o autor o estudo de caso assenta num

desenho de investigação que pode ser conduzido no quadro de paradigmas bem distintos, como o positivista, o interpretativo ou o crítico, e assumindo-se como “uma investigação particularista que procura descobrir o que há de mais essencial e característico na situação em estudo”, tal como acontece em relação à Gestão de Recursos Humanos da Delta Cafés.

O autor acrescenta ainda que este modelo tem igualmente como “objecto de estudo uma entidade bem definida: “um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma turma, uma pessoa ou uma entidade”, que neste caso diz respeito à empresa Novadelta, uma das empresas do Grupo Delta Cafés.

Esta linha de investigação foi adoptada também porque tal como defende Gonçalves *et al* (2004), “visa conhecer em profundidade os «como» e os «porquê» que caracterizam o objecto de estudo, fazendo justiça à sua unidade e identidade próprias”. Além disso, “tem um forte cunho descritivo que conduz a um profundo alcance analítico”.

Como vantagens de utilização deste modelo podem-se apontar a produção de “informação de fácil entendimento, o que facilita a compreensão e comunicação entre os pares; também o relato com muito pormenor da situação em estudo, que proporciona uma maior compreensão da realidade; e por último, o conhecimento que origina e que pode ser aplicado em outros casos similares, podendo servir de suporte à interpretação dos mesmos” (Gonçalves *et al*, 2004).

### **3.2. Método de Recolha de Dados**

#### *Entrevista*

Os métodos de entrevista caracterizam-se por um “contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca directividade por parte daquele, o que permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Essa troca durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, aliada às perguntas abertas e às suas reacções contribuem para um grau máximo de autenticidade e de profundidade” (Quivy e Campenhoudt, 1995, pág. 192).

### *Entrevista semi-estruturada*

A entrevista semi-estruturada é certamente a mais utilizada em investigação social. É semi-estruturada no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, “o investigador dispõe de uma série de perguntas – guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas pela ordem em que as anotou e sob a formulação prevista. Tanto quanto possível, “deixará andar” o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier” (Quivy e Campenhoudt, 1995, pág. 192). O investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objectivos cada vez que o entrevistado deles se afastar e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível.

Este método apresenta como “principais vantagens o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos, e a flexibilidade e a fraca directividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os próprios quadros de referência – a sua linguagem e as suas categorias mentais” (Quivy e Campenhoudt, 1995, pág. 194).

Em investigação social, o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdo. Durante as entrevistas tratam-se, de facto, de fazer aparecer o máximo possível de elementos de informação e de reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e intersubjectividade dos processos.

Pretende-se aplicar a entrevista à Direcção de Recursos Humanos da Empresa (ver anexo 1), aos técnicos de recursos humanos, considerados uma fonte de informação de enorme relevância que possui a informação mais pertinente e objectiva que a investigação procura. Esta fonte primária poderá fornecer a informação de forma directa e em primeira-mão, para a qual a entrevista é a técnica de recolha de informação mais adequada e útil.

### *A análise de conteúdo*

A análise de conteúdo incide sobre mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, actas de reuniões ou relatórios de entrevistas semi-estruturadas.

No âmbito da análise de conteúdo foi utilizado o método de análises temáticas, que tentam revelar as representações sociais ou os juízos dos locutores a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso. Dentro deste método deu-se prioridade à utilização da análise categorial, considerada a mais antiga e corrente. A análise categorial consiste em “calcular e comparar as frequências de certas características (na maior parte das vezes, os temas evocados) previamente agrupadas em categorias significativas. Baseia-se na hipótese segundo a qual uma característica é tanto mais frequentemente citada quanto mais importantes é para o locutor” (Quivy e Campenhoudt, 1995, pág. 228).

### *A Observação Directa*

Este trata-se de um método baseado na observação visual. Os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a medição de um documento ou de um testemunho.

Em relação à observação directa foi utilizado o método de observação – participante. A observação – participante de tipo etnológico consiste no estudo de uma comunidade ou meio durante um longo período, participando na vida colectiva. Com este modelo o investigador estuda os modos de vida, de dentro e pormenorizadamente, esforçando-se por perturbá-los o menos possível. Este modelo foi escolhido por se adequar à análise do não verbal e daquilo que ele revela: as condutas instituídas e os códigos de comportamento, a relação com o corpo, os modos de vida e os traços culturais, a organização espacial dos grupos e da sociedade (Quivy e Campenhoudt, 1995, pág. 197).

## 4. TAREFAS DESENVOLVIDAS

### 4.1. Caracterização da Empresa

#### *O Grupo Nabeiro – Delta Cafés*

Em 1961, Rui Nabeiro criou a Delta Cafés, Marca de sucesso no país e no mundo, exemplo de pioneirismo, inovação, vontade empresarial e, fundamentalmente, o símbolo de uma terra, Campo Maior.

A evolução sustentada da Delta Cafés mostra a forma como a marca se foi introduzindo activamente no mercado, antecipando oportunidades e implementando também algumas mudanças. A partir da 2ª metade dos anos 70, a estrutura comercial da Delta Cafés consolidou-se de forma decisiva, o que originou, em 1984, a separação da actividade comercial, assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro, da actividade industrial desenvolvida pela Novadelta S.A.

A emergência de novas tipologias de negócio, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos de qualidade e a exigência crescente da prestação de serviço global alargado a áreas complementares ao café, implicaram o redesenho do negócio que culminou, em 1998, na reengenharia no Grupo Nabeiro – Delta Cafés.

A necessidade de diversificação levou á constituição de 22 empresas nos mais variados sectores (ver anexo 3): Indústria, Serviços, Comércio, Agricultura, Imobiliário, Hotelaria e Distribuição, organizados por áreas estratégicas. As empresas do Grupo Nabeiro têm evoluído de uma forma contínua e sólida.

Desde a sua fundação, a Delta assentou em valores sólidos e princípios que se reflectiram na criação de uma marca de Rosto Humano, baseada na autenticidade das relações com todas as partes interessadas.

#### *Missão*

A missão da Delta Cafés prende-se no facto de querer corresponder às exigências reais dos clientes/mercados com vista à satisfação total e fidelização dos consumidores através de um modelo de negócio responsável assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas.

### *Os valores*

Desde o seu aparecimento que o Grupo Nabeiro pauta a sua acção por um determinado conjunto de valores: o mundo de valores do Grupo Nabeiro. Os valores são a Integridade, a Transparência, a Lealdade, a Qualidade, a Sustentabilidade, a Solidariedade, a Responsabilidade Social, a Humildade e a Verdade. Esse mundo é assumido por todos os colaboradores ao serviço da empresa. É um mundo que comanda todo o comportamento da empresa.

“Acreditamos nas pessoas e, pelas pessoas, damos diariamente o nosso melhor em todos os sectores de actuação da nossa actividade”.

Rui Nabeiro – Presidente do Grupo Nabeiro – Delta Cafés

### *A Novadelta S.A.*

Num mercado cada vez mais competitivo, a diferenciação através de uma estratégia de responsabilidade social e a rentabilidade são os factores chave do sucesso e garante da sustentabilidade.

A partir da identificação das necessidades das partes interessadas, a garantia de qualidade total e a prestação de um serviço global centrado na satisfação total das partes interessadas, é a missão da Novadelta S.A., empresa industrial nuclear do Grupo Nabeiro/Delta Cafés, detentora da Marca Delta Cafés e responsável pela torrefacção de cafés e sucedâneos da marca, sendo a maior torrefacção de café existente em Portugal, possui uma capacidade total de torra de 167500 kg/dia.

A preocupação constante na qualidade como vantagem competitiva obrigatória levou a que a Novadelta S.A., fosse, em 1994, a primeira Empresa de torrefacção Certificada em Portugal, pelo Instituto Português da Qualidade. Podemos afirmar que o Sistema de qualidade atingiu a plena maturidade, implicando novos desafios, nomeadamente a Certificação de Produto para os Blends Delta: Delta Selecção Diamante, Delta Platina, Delta Ouro, Delta Cafés Oro, concretizada em 2000 e Delta Cafés Platinum em 2002.

Questões como a política e estratégia de liderança, de motivação dos colaboradores, da relação cliente/fornecedor com vista à fidelização ou, do impacto na sociedade e os

resultados da actividade da empresa, são hoje pontos - chave na gestão integrada desta empresa.

Neste sentido, a Novadelta S.A., foi a primeira empresa portuguesa a obter a certificação de responsabilidade social pela norma SA 8000 (ver anexo 2) e tem implementado um Sistema de Gestão Integrado, gerindo de forma global o Sistema de Gestão da Qualidade, o Sistema de Gestão Ambiental, o Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho, o Sistema de Responsabilidade Social e o Sistema de Segurança Alimentar (HACCP) de acordo com os referenciais apropriados.

A Novadelta S.A., possui modernas instalações, equipadas com a mais sofisticada tecnologia e com as mais avançadas técnicas de gestão da produção. Todo o processo produtivo encontra-se informatizado em Sistema SAP, sendo o café alvo de controlo de qualidade, por provas de degustação e análises químicas e físicas na recepção do café verde, no processo de torra, de moagem durante a fase de embalamento e à entrada do armazém de produto acabado.

#### *Política da Novadelta S.A.*

A política integrada da Novadelta S.A. está em consonância com a missão do Grupo Nabeiro/Delta Cafés. A Gestão pela Qualidade Total na organização está focalizada nas relações interpessoais com as partes interessadas, como estratégia de fidelização. O objectivo é contribuir de forma continuada para a construção parcerias “win-win” com as partes interessadas através de processos, produtos e serviços geradores de valor acrescentado. Este objectivo é atingido, através da comparação e melhoria dos resultados atingidos, e redesenho dos processos, orientando a organização para a inovação e para o diálogo de forma a agir pró-activamente em relação às partes interessadas;

Desta forma, a Novadelta S.A. aposta num crescimento e desenvolvimento sustentável e equilibrado, assumindo diversas responsabilidades e compromissos: condenação do trabalho infantil, condenação do trabalho forçado e compulsório, liberdade de associação e direito à negociação colectiva, não discriminação, garantia de cumprimento dos princípios consagrados no direito do trabalho respeitantes a horários de trabalho, práticas disciplinares e remuneração, prevenção da poluição; responsabilidade social; saúde e segurança do trabalho; segurança alimentar; cumprimento da legislação e outras exigências que a organização subscreva.

A Novadelta compromete-se a melhorar continuamente as suas actividades, métodos e equipamentos no local de trabalho de modo a prevenir lesões, ferimentos e danos para a saúde dos seus colaboradores.

O desenvolvimento sustentável da Novadelta S.A. está assente na transparência da informação e no respeito mútuo das relações de parceria que estabelece com as partes interessadas utilizando os seguintes princípios:

- Promover a comunicação da sua política integrada a todos os níveis da organização, aos seus clientes, fornecedores e contratados, assim como o diálogo com as partes interessadas.
  
- Garantir a segurança alimentar em toda a cadeia de fornecimento para os produtos e serviços comercializados. Garantindo a rastreabilidade, o controlo do programa de pré-requisitos, o controlo dos pontos críticos de controlo e o controlo dos pré-requisitos operacionais detectados na análise de perigos. Para o efeito existe uma equipa multidisciplinar de Segurança Alimentar transversal a todas as áreas/ sectores da empresa.

A Novadelta aposta em melhorar continuamente e de forma progressiva o desempenho do seu sistema de Gestão Integrado e das actividades desenvolvidas, efectuando uma revisão periódica ao sistema, tendo como base a análise aos objectivos e indicadores definidos com cada área da organização, em consonância com os resultados obtidos através do processo de diálogo com as partes interessadas e dos planos de contingência.

A Novadelta S.A. aposta na formação e sensibilização contínua a todos os seus colaboradores, de forma a promover, através do conhecimento que lhes vai sendo transmitido, uma actuação responsável que contribua activamente para atingir os resultados pretendidos pela organização.

A Novadelta S. A. empenha-se na resolução eficaz e eficiente das reclamações de todos os clientes, tendo para o efeito uma linha de apoio ao cliente e procedimentos definidos que suportam todo o processo de tratamento de reclamações. As sugestões também são consideradas como *input* para a melhoria contínua dos sistemas de gestão implementados.



### *Novadelta S.A. certificada com Norma SA 8000 de Responsabilidade Social*

No percurso da Delta Cafés, a satisfação/fidelização dos clientes foi sempre acompanhada da satisfação/fidelização dos seus colaboradores. Consciente que os clientes mais exigentes de uma Marca Forte são os seus colaboradores, Rui Nabeiro desde sempre se preocupou em compreender e corresponder às necessidades e aspirações de qualidade de vida dos seus funcionários.

A constante preocupação de intervenção social, apoiando Causas Comunitárias, Construção de Casas e criação de um Supermercado com condições especiais para os colaboradores e, aplicação do Sistema Pessoal de Saúde Multicare para as famílias, o projecto Timor, constitui o património de responsabilidade social da Marca Delta.

Os diversos projectos de cidadania foram os catalisadores para, mais uma vez, a Novadelta S.A. assumir o desafio de ser a primeira empresa portuguesa a implementar esta certificação. Encontra-se implementado o sistema de responsabilidade social que acredite o cumprimento da norma SA 8000.

A SA 8000 (ver anexo 2) é uma norma que se baseia em normas internacionais de direitos humanos e na legislação do trabalho que protegem e habilitam todo o pessoal que esteja sob âmbito de influência da empresa, incluindo fornecedores, trabalhadores ao serviço da empresa, trabalhadores de fornecedores/subcontratados, sub-fornecedores e trabalhadores no domicílio.

A SA 8000 é verificável através de um processo baseado em evidências. Os seus requisitos aplicam-se universalmente, independentemente da dimensão da empresa, da sua localização geográfica ou do sector de actividade industrial.

Estar em conformidade com os requisitos de responsabilidade social da SA 8000 possibilitará à empresa:

- a) Desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objectivo de gerir os temas que possa controlar ou influenciar;
- b) Demonstrar com credibilidade junto das partes interessadas que as políticas, procedimentos e praticas existentes na empresa estão em conformidade com os requisitos da SA 8000.

Esta norma tem 9 requisitos chave nos quais as empresas têm que basear as suas políticas e procedimentos:

### *Trabalho Infantil*

A empresa não se deve envolver com ou apoiar a utilização de trabalho infantil;

### *Trabalho Forçado e Compulsório*

A empresa não se deve envolver com, ou apoiar, a utilização de trabalho forçado ou compulsório;

### *Saúde e Segurança*

A empresa deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável e deve tomar medidas eficazes para prevenir acidentes e danos potenciais à saúde dos trabalhadores que surjam do trabalho, estejam associados com ou que ocorram no curso do trabalho, minimizando as causas de perigos inerentes ao ambiente do local de trabalho;

### *Liberdade de Associação e Direito à Negociação Colectiva*

A empresa deve respeitar a liberdade de associação e o direito à negociação colectiva, informando os trabalhadores de tal direito, sem que daí resultem quaisquer consequências negativas para o pessoal ou retaliação para a empresa. Não deve de forma alguma interferir com a instituição, funcionamento ou a administração destas organizações de trabalhadores nem interferir nos seus processos de negociação colectiva.

### *Discriminação*

A empresa não se deve envolver ou apoiar a discriminação na contratação, remuneração, acesso a formação, promoção, cessação de contrato ou aposentadoria, com base em raça, origem nacional ou social, classe social, nascimento, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, responsabilidades familiares, estado civil, associação a sindicato, opinião política, idade ou qualquer outra condição que poderia dar origem à discriminação.

### *Práticas Disciplinares*

A empresa deve tratar todo o pessoal com dignidade e respeito. A empresa não se deve envolver ou tolerar a utilização de punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal das pessoas.

Não se permite tratamento rude ou desumano.

### *Horário de Trabalho*

A empresa deve estar em conformidade com as leis aplicáveis e com os padrões da indústria sobre horário de trabalho e feriados públicos. A semana de trabalho normal, não se incluindo horas extras, deve respeitar a legislação.

Os trabalhadores devem ter pelo menos um dia de folga, após seis dias consecutivos de trabalho.

O trabalho extraordinário deve ser voluntário e respeitar os limites definidos por lei ou contrato colectivo de trabalho.

### *Remuneração*

A empresa deve respeitar o direito do pessoal a um salário de subsistência e assegurar que os salários pagos por uma semana normal de trabalho satisfaçam pelo menos os padrões mínimos da indústria e sejam suficientes para atender às necessidades básicas do pessoal e proporcionar alguma renda extra;

## SISTEMAS DE GESTÃO

### *Política*

A alta administração deve definir, por escrito, no idioma compreendido pelos trabalhadores, a política da empresa para a responsabilidade social e relações de trabalho, e exibir esta política e a SA8000 num lugar destacado, facilmente visualizável nas instalações da empresa, para informar ao pessoal que ela escolheu voluntariamente estar em conformidade com os requisitos da SA8000.

### *Representante da Alta Administração*

A empresa deve nomear um Representante da Alta Administração que independentemente de outras responsabilidades, deve assegurar que os requisitos da SA 8000 sejam atendidos.

### *Representante dos Trabalhadores para a SA8000*

A empresa deve reconhecer que o diálogo no local de trabalho é um componente crítico da responsabilidade social e assegurar que todo o pessoal não gerencial tenha o direito de representação para facilitar a comunicação com a alta administração nos assuntos relativos à SA8000. Em instalações sindicalizadas, tal representação deve ser conduzida

por sindicato (s) reconhecido (s). Nas outras instalações não - sindicalizadas, o pessoal não gerencial pode eleger um representante do trabalhador para a SA8000 entre os próprios trabalhadores, para este fim. Em nenhuma circunstância, o representante do trabalhador para a SA8000 pode ser visto como um substituto para a representação sindical.

#### *Análise Crítica pela Alta Administração*

A alta direcção periodicamente deve analisar criticamente a adequação, pertinência e a contínua eficácia da política da empresa, dos procedimentos e dos resultados de desempenho, em particular em relação aos requisitos da SA 8000 e a outros requisitos que a empresa subscrever. Quando apropriado, as alterações e melhorias do sistema devem ser implementadas. O representante dos trabalhadores para a SA8000 deve participar desta análise crítica.

#### *Planeamento e Implementação*

A empresa deve assegurar que os requisitos da SA 8000 sejam percebidos e implementados em todos os níveis da organização. Os métodos devem incluir, mas não estão limitados a:

- a) Clara definição de papéis, responsabilidades e autoridade de todas as partes;
- b) Formação de empregados novos, recolocados e/ou temporários quando da contratação;
- c) Instrução periódica, formação e programas de consciencialização para o pessoal existente;
- d) Monitorização contínua das actividades e resultados para demonstrar a eficácia dos sistemas implementados, visando atender à política da empresa e aos requisitos da SA 8000.

#### *Controle de Fornecedores /Subcontratados e Sub - fornecedores*

A empresa deve manter registos apropriados do compromisso para com a responsabilidade social de fornecedores/subcontratados (e, quando apropriado, sub - fornecedores), incluindo, mas não se limitando a, acordos contratuais e/ou compromisso por escrito dessas organizações em:

- a) Estar em conformidade com todos os requisitos da SA 8000 e a exigir o mesmo de sub - fornecedores;

- b) Participar de actividades de monitorização, conforme requerido pela empresa;
- c) Identificar a causa raiz e prontamente implementar acção correctiva e preventiva para resolver qualquer não conformidade em relação aos requisitos da SA 8000;
- d) Pronta e rapidamente informar a empresa sobre qualquer e todo(s) o(s) relacionamento(s) relevante(s) com outros fornecedores/subcontratados e sub - fornecedores.

A empresa deve estabelecer, manter e documentar por escrito procedimentos apropriados para avaliar e seleccionar fornecedores/subcontratados (e, quando apropriado, sub - fornecedores), levando em consideração o desempenho e compromisso deles em atender aos requisitos da SA 8000;

A empresa deve fazer um razoável esforço para assegurar que os requisitos da SA 8000 sejam acatados pelos fornecedores e sub - fornecedores dentro da sua esfera de controle e influência.

Quando a empresa receber, manusear ou promover bens e/ou serviços de fornecedores/subcontratados ou sub – fornecedores que sejam classificados como trabalhadores no domicílio, a empresa deve tomar medidas especiais para assegurar que a tais trabalhadores no domicílio seja proporcionado um nível similar de protecção ao que seria proporcionado aos funcionários empregados directamente, sob os requisitos da SA 8000

#### *Identificação de Problemas e Acções Correctivas*

A empresa deve proporcionar meios confidenciais para todo o pessoal reportar, não conformidades em relação à SA 8000, à alta administração e ao representante dos trabalhadores. A empresa deve investigar, tratar e responder às preocupações do pessoal e outras partes interessadas, com respeito à conformidade/não conformidade face à política da empresa e/ou face aos requisitos da SA 8000; a empresa deve evitar repreender, demitir ou de alguma outra forma discriminar qualquer empregado que tenha fornecido informações relativas à observância da SA 8000.

A empresa deve identificar a causa raiz e prontamente implementar acções correctivas e preventivas, e alocar os recursos necessários apropriados à natureza e severidade de qualquer não conformidade identificada contra a política da empresa e/ou contra a SA 8000.

### *Comunicação Externa e Envolvimento de Partes Interessadas*

A empresa deve estabelecer e manter procedimentos para comunicar regularmente a todas as partes interessadas dados e outras informações relativas à conformidade frente aos requisitos deste documento, incluindo, mas não se limitando aos resultados das análises críticas pela alta administração e das actividades desenvolvidas.

A empresa deve demonstrar vontade de participar em diálogos com todas as partes interessadas, incluindo, mas não se limitando a: trabalhadores, sindicatos, fornecedores, subcontratados, sub – fornecedores, compradores, organizações não-governamentais e os representantes dos governos local e nacional, com o objectivo de atingir uma conformidade sustentável com a SA 8000.

### *Acesso para Verificação*

No caso de auditorias programadas e não programadas da empresa, com o objectivo de certificação de sua conformidade com os requisitos da SA 8000, a empresa deve assegurar o acesso ao seu recinto e a informações razoáveis requeridas pelo auditor.

### *Registos*

A empresa deve manter registos apropriados para demonstrar conformidade com os requisitos da SA 8000.

## **4.2. Acolhimento na Empresa**

### *Recepção dos colaboradores, entrega de manual de cultura Delta e Plano de Acolhimento.*

Após a chegada do mestrando ao Departamento de Recursos Humanos do Grupo Delta Cafés, foi-lhe entregue o manual de acolhimento e cultura da empresa, no sentido de dar a conhecer a missão e os valores da empresa, a história e estrutura da empresa (através do friso cronológico e do organigrama funcional do Grupo Deltas Cafés), o modelo de Gestão de Recursos Humanos e as políticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas nas diversas empresas, tais como o Desenvolvimento Profissional e Evolução na Carreira, a Política de Saúde, Segurança e Higiene, e as Regalias e Benefícios Sociais.

Ainda no processo de acolhimento, o mesmo estabeleceu contacto com os técnicos de recursos humanos do departamento onde houve um conjunto de explicações de alguns procedimentos do mesmo. Para terminar o acolhimento na empresa houve integração num plano de formação de um novo colaborador da empresa, onde o mestrando realizou uma visita às instalações de algumas das empresas do Grupo, como a Novadelta, a Adega Mayor, e ao Museu do Café. De realçar que na visita à Novadelta houve demonstrações, disponibilização de informações e esclarecimentos acerca da produção de café, o principal negócio e génese de todo o Grupo Delta Cafés.

#### *Integração em processo de acolhimento de novos colaboradores na empresa.*

No decorrer do estágio as técnicas de recursos humanos, Dr<sup>a</sup> Sílvia Nabeiro e Dr<sup>a</sup> Georgina Viegas, sugeriram que o mestrando as acompanhasse na recepção e acolhimento a um conjunto de novos colaboradores que iriam ser admitidos no departamento de Queluz. Os novos colaboradores participaram em duas semanas de formação e numa das visitas a uma das empresas do grupo (Tecnidelta) foi marcada uma reunião com os técnicos de recursos humanos responsáveis pelo acolhimento. O mestrando marcou presença nessa reunião onde foram abordados diversos temas e esclarecimentos para os novos membros. Os novos colaboradores preencheram as respectivas fichas de cadastro da empresa e foi-lhes requerida a documentação em falta para ser completada a sua admissão na empresa. Houve ainda esclarecimentos por parte dos técnicos acerca dos contratos e suas particularidades, bem como do processamento salarial da empresa.

Esta foi uma tarefa em que o mestrando deu apoio ao nível da logística às técnicas e em que utilizou a observação directa no sentido de captar e interiorizar a importância de uma reunião de acolhimento de novos colaboradores numa empresa.

### **4.3. Gestão da Base de dados de Candidaturas**

#### *Recepção e análise de Currículos por e-mail, correio e entrega em mão.*

No início do estágio a Direcção de Recursos Humanos delegou esta função ao mestrando, a qual realizou de forma autónoma depois de lhe serem dadas as explicações gerais.

Esta tarefa consistiu na inserção dos dados de cada candidato na base de dados, por data, local, nível de instrução e área profissional. Mais tarde foi decidido que além das

informações atrás referidas, devia constar na base de dados uma pequena súpula da experiência de cada candidato, realçando informações que valorizassem os percursos profissionais dos mesmos. Desse modo o mestrando passou a extrair dos CV's dos candidatos as experiências profissionais relevantes para se acrescentar à base de dados. Para os currículos que eram entregues em papel procedia à sua digitalização e arquivo em suporte informático tal como as candidaturas via e-mail, de modo a reduzir o volume de pastas.

Trata-se de uma tarefa que foi realizada diariamente dado o enorme volume de candidaturas que a empresa recebe. No final de cada dia era dada a resposta, quer positiva ou negativa, a todas as candidaturas recebidas.

#### **4.4. Candidaturas da Empresa a Estágios Profissionais do IEFP**

*Acompanhamento e demonstrações de candidaturas da empresa a estágios profissionais.*

Constantemente o Grupo Delta Cafés candidata-se a estágios profissionais do IEFP pois tem a preocupação de criar oportunidades de entrada no mercado para jovens que terminam o 12º ano e cursos superiores. Dessa forma, através das várias empresas que o Grupo tem, nos mais diversos sectores de actividade, procedem-se a inúmeras candidaturas para estágios profissionais, abrangendo muitas áreas profissionais.

O mestrando não desempenhou funções directas nesta área mas as técnicas de recursos humanos responsáveis (Drª Sílvia Nabeiro e Drª Georgina Viegas) sempre mostraram preocupação para que o mesmo tivesse contacto com essas questões e ao longo dos processos deram-lhe explicações e alertaram para questões importantes e decisivas no sucesso das candidaturas.

Este processo executa-se da seguinte forma: Depois do “OK” da administração, inicia-se o processo de candidatura a estágio profissional. O Departamento de Recursos Humanos procede ao preenchimento do formulário de candidatura on-line, à validação e envio da candidatura para o IEFP. Depois de aprovada a candidatura pelo IEFP, envia-se toda a documentação do estagiário devidamente assinada pela administração para o Centro de Emprego de Elvas. O Departamento de Recursos Humanos aguarda a comunicação do centro de emprego para o início do estágio. Uma vez iniciado o estágio, encaminha-se o estagiário para o local onde irá realizar o estágio, sendo necessário realizar as avaliações trimestrais e finais do estagiário.



*Revisão e actualização da documentação dos processos dos estágios profissionais a decorrer.*

No âmbito dos estágios profissionais, cada estagiário tem um processo com toda a documentação inerente ao seu estágio e que está arquivado na pasta de estágios profissionais do Departamento de Recursos Humanos. Os processos necessitam estar actualizados e com toda a documentação legal em ordem. Dessa forma, o mestrando prestou apoio às técnicas Dr<sup>a</sup> Georgina Viegas e Dr<sup>a</sup> Sílvia Carrilho na verificação da documentação e actualização dos processos dos estagiários. As técnicas contaram com o seu apoio na elaboração dos mapas de assiduidade dos estagiários com estágios a decorrer à data, no anexo de alguma documentação que ainda não tinha sido arquivada, e na verificação dos relatórios de estágio. Por exemplo, à data os estagiários (e orientadores) com 6 meses completos de estágio tinham que preencher os formulários dos relatórios intermédios.

Este é um procedimento importante devido ao facto de o IIEFP realizar frequentemente auditorias às empresas na matéria dos estágios profissionais, com o objectivo de analisar os processos dos estágios profissionais, de modo a verificar se está tudo em ordem.

#### **4.5. Inquéritos por questionário – Registo de dados**

*Recepção de questionários preenchidos por colaboradores e inserção de dados para serem apresentados resultados.*

De modo a resolver uma situação funcional na empresa Novadelta, a administração do Grupo Delta Cafés decidiu aplicar inquéritos por questionário aos colaboradores dessa empresa, no sentido de apurar resultados.

Os questionários (carácter confidencial) foram aplicados e os colaboradores responderam. Foram preenchidos cerca de 500 questionários. Quando o conjunto de questionários chegou ao Departamento de Recursos Humanos, a Dr<sup>a</sup> Cristina Lages incumbiu o mestrando com a tarefa de registar os dados dos questionários na base de dados *Acess*, construída para o efeito. Registaram-se os dados de todos os questionários e automaticamente os resultados ficaram ilustrados em gráficos de fácil leitura. Foi uma tarefa que requeria alguma urgência pois os resultados foram directamente enviados para a administração do grupo analisar e tomar medidas para a resolução da situação em causa.

#### **4.6. Recrutamento e selecção de novos colaboradores**

*Os processos de recrutamento da empresa.*

A propósito de um processo de recrutamento na empresa para o departamento de Faro, a Dr<sup>a</sup> Georgina Viegas procedeu a uma explicação acerca do recrutamento. A técnica explicou ao mestrando que parte da Administração ou do responsável de departamento a comunicação de necessidade de pessoal. Em seguida faz-se uma análise de função de forma a determinar o perfil do candidato. Neste âmbito, a técnica explicou também como se elaboravam os anúncios de recrutamento para os jornais, exemplificando de forma prática com o caso da vaga existente para a função de *Fiel de armazém* no departamento de Faro. Aberto o processo de recrutamento, recebem-se as candidaturas via on-line e via correio, em papel e entregues em mão. Faz-se o registo na base de dados das candidaturas referenciando os currículos com a respectiva referência ao concurso. Por último e após análise dos currículos, faz-se a compilação daqueles que reúnem os requisitos exigidos no anúncio e apresenta-se à administração e/ou responsável do departamento. Após análise detalhada dos currículos de acordo com o perfil e formação exigidos, procede-se à escolha dos possíveis candidatos a novos colaboradores.

*Pastas para os concursos existentes na empresa.*

Ainda na esfera do recrutamento e selecção, foi pedido ao mestrando que constituísse processos/pastas para alguns processos de recrutamento a decorrer na empresa. Esta actividade consistiu na criação de pastas onde eram anexas as documentações relativas a cada concurso. Realizou-se esta tarefa para o concurso nos Açores, Faro e também para um processo de recrutamento interno na área de Exportação.

Os processos atrás referidos eram de pequena dimensão em termo de comparação com o processo/pasta que criei para o concurso de uma vaga de *Gestor de Stocks* nos armazéns do Porto.

Este processo de recrutamento na zona do Porto teve um grande volume de candidaturas, pois chegaram até ao Departamento de Recursos Humanos muitas dezenas de currículos de candidatos. Ao receber as candidaturas criam-se duas pastas onde eram arquivados todos os currículos e documentação dos candidatos, dividindo-se por grau de formação académica (Curso Superior e 12º ano) e género (candidaturas masculinas e femininas). Além do arquivo nas pastas, todas as candidaturas foram registadas na base de dados com a respectiva referência ao concurso. A Direcção de

Recursos Humanos optou por um arquivo de todas as candidaturas em papel, no sentido de haver uma análise manual e profunda aos currículos candidatos, dada a importância da função.

#### **4.7. Modelo de Avaliação de Desempenho**

*Registo de avaliações de desempenho dos colaboradores no SAP.*

Durante o estágio o mestrando realizou a tarefa de registar em sistema SAP as avaliações de desempenho semestrais dos colaboradores. As técnicas Dr<sup>a</sup> Georgina Viegas e Dr<sup>a</sup> Sílvia Nabeiro estabeleceram igualmente como tarefa este registo, no sentido de as auxiliar e actualizar os cadastros dos colaboradores no sistema informático. Deste modo, ao aceder ao SAP, no cadastro dos colaboradores tiveram que ser criadas novas fichas de avaliação de desempenho para introduzir os dados mais recentes que chegavam em papel pelas chefias.

As avaliações de desempenho semestrais apresentam grande importância na medida em que para os colaboradores contratados, estas têm efeitos de renovação ou não renovação dos contratos, até serem efectivos na empresa. Ou seja, um colaborador contratado pode cumprir até três contratos de seis meses no máximo antes de passar a efectivo, mas para estes serem automaticamente renováveis, as avaliações de desempenho realizadas entre contratos são decisivas.

*Implementação de um novo modelo de avaliação de competências e desempenho no Grupo Delta Cafés.*

O início do estágio coincidiu com uma fase muito importante para o Grupo no âmbito da avaliação de desempenho dos seus colaboradores. Um novo projecto de avaliação de competências dos colaboradores estava em fase de implementação no Grupo Delta Cafés. Durante os primeiros meses de estágio realizou-se a fase de teste realizada nos departamentos da Sede.

Este foi um processo no qual o mestrando deu o seu contributo pois integrou-o de forma muito positiva para a sua aprendizagem e desempenhou funções na fase de implementação deste novo modelo de avaliação de competências. O Director de Recursos Humanos, o Sr. Pedro Murcela, e a Consultora de Recursos Humanos, a Dr.<sup>a</sup> Cristina Lages, incumbiram-lhe um conjunto de tarefas na fase de teste do novo modelo

que foram muito enriquecedoras para o próprio e que mostraram a confiança que lhe depositaram e no seu trabalho.

Na fase de teste do novo modelo o trabalho do mestrando desenvolveu-se em três etapas. Antes disso foi entregue a cada colaborador um questionário de auto-avaliação (em papel) onde constavam diversas perguntas acerca das competências e comportamentos mostrados, avaliados por uma escala de 1 a 5, do “Ainda não executa/Precisa de aprender” ao “Domina profundamente/Sabe treinar/Sabe Orientar os outros”. Também cada chefia recebeu indicações para o preenchimento de um questionário referente a cada colaborador, nos mesmos moldes.

A primeira etapa consistiu na recolha dos questionários de auto-avaliação que os colaboradores tiveram que preencher. Ao recolher os questionários em papel, procedeu-se à inserção das respostas na base de dados criada em *Excel*, onde iriam ser tratados os questionários.

A segunda etapa refere-se à recepção dos questionários das chefias e à inserção dos dados na mesma base de dados. Neste caso os questionários chegaram até ao mestrando via e-mail pois cada chefia enviou de uma vez só todas fichas dos seus colaboradores avaliados.

Depois de recolhidos os questionários de auto-avaliação e de avaliações das chefias, e de inseridas as respostas na base de dados *Excel*, a terceira etapa diz respeito à elaboração dos mapas comparativos concebidos através da mesma base de dados. Deste modo, para cada colaborador foi criado um mapa comparativo com um confronto entre as suas respostas na auto-avaliação e as respostas da sua chefia.

O objectivo do mapa comparativo assenta na percepção das diferenças existentes entre a auto-avaliação e a avaliação de chefia, para em função delas se realizar entre o colaborador e a chefia, o plano de melhoramento nos níveis de competências que justificarem.

Ao contrário das avaliações de desempenho semestrais, o novo modelo de avaliação de competências dos colaboradores no Grupo Delta Cafés tem um efeito de desenvolvimento e gestão de carreiras dos colaboradores.

#### **4.8. Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho**

*Acompanhamento a uma auditoria interna de Higiene e Segurança no Trabalho.*

No âmbito da Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho o mestrando foi convidado pela Dr.<sup>a</sup> Georgina Viegas para a acompanhar numa auditoria interna que ia ser realizada na empresa do grupo, Toldiconfex. A auditoria foi realizada pela empresa que trabalha com o Grupo Delta Cafés e contou com a presença da sua técnica de HACCP e com o responsável de HACCP da empresa Toldiconfex.

Este acompanhamento da auditoria foi importante na medida em que, dessa forma, houve contacto com as questões da saúde, higiene e segurança no trabalho nos próprios locais de trabalho da empresa Toldiconfex. Durante a auditoria foram percorridos todos os espaços da empresa. Em cada um dos espaços (por ex, nos refeitórios e cantinas, na produção de objectos publicitários luminosos e de toldos, na serralharia, etc) a técnica auditora avaliava as medidas de segurança e de prevenção de acidentes, e de higiene, trocando impressões e aconselhando responsável de HACCP da empresa em diversas questões.

*Cópias, arquivo e envio dos relatórios de Higiene e Segurança no Trabalho.*

A acrescentar à presença na auditoria interna, o mestrando teve também a função, a pedido da Dr.<sup>a</sup> Cristina Lages, de receber os relatórios de higiene e segurança que a empresa auditora produziu. Depois de receber os relatórios das auditorias realizadas a cada departamento e empresa, tiraram-se fotocópias e arquivaram-se os relatórios originais em pastas no Departamento de Recursos Humanos. As cópias dos relatórios foram enviadas para os respectivos departamentos e empresas para que possuam um exemplar do relatório.

Depois de enviados os exemplares dos relatórios de higiene e segurança, o Departamento de Recursos Humanos entra em contacto com os diferentes departamentos das várias empresas do Grupo Delta Cafés para ser feito um trabalho conjunto no sentido de serem contornadas algumas não conformidades resultantes das auditorias, bem como de melhoramento de questões de segurança e higiene presentes nos relatórios.

#### **4.9. Organigramas dos departamentos do Grupo Delta Cafés**

*Actualização dos organigramas dos departamentos.*

O Departamento de Recursos Humanos procede à elaboração e actualização de organigramas de todos os departamentos do Grupo, mediante saídas e entradas de colaboradores. Desse modo, o Departamento RH solicita aos responsáveis administrativos de cada departamento o envio da estrutura funcional do departamento com os nomes dos colaboradores. Depois é elaborado o respectivo organigrama em *Visio* com fotos. Os organigramas com fotos são organizados numa pasta que é entregue à Administração para consulta.

Nesta matéria, após a recepção das estruturas funcionais actualizadas de cada departamento, a Dr.<sup>a</sup> Georgina Viegas pediu a colaboração o mestrando no sentido de actualizar e encadernar as pastas dos departamentos com os organigramas actualizados com as fotos dos colaboradores que deles fazem parte.

Esta é uma tarefa que deve ser realizada com assiduidade pois a Administração solicita frequentemente os organigramas para consulta e estes devem estar sempre actualizados. Mensalmente são solicitadas aos directores dos departamentos as alterações para serem actualizadas. A Administração confere grande importância a este processo e preza muito o conhecimento visual das pessoas e dos cargos ocupados em todos os departamentos que estão espalhados pelo resto do país e no estrangeiro.

#### **4.10. Novos Kits de Acolhimento / Novos cartões de colaborador**

*Implementação do novo Cartão de Colaborador e novo Kit de Acolhimento no Grupo Delta Cafés.*

Tal como sucedeu no novo modelo de avaliação de competências, o início do estágio coincidiu igualmente na fase de implementação do novo cartão de colaborador e do novo kit de acolhimento do Grupo.

Antes de ter iniciado o estágio, o Departamento RH iniciou o projecto para que o Grupo Delta Cafés contasse com um novo kit de acolhimento para os novos colaboradores e com um novo cartão de colaborador para todos os colaboradores.

Desta forma, juntamente com as técnicas Dr.<sup>a</sup> Sílvia Nabeiro e Dr.<sup>a</sup> Georgina Viegas, o mestrando procedeu à recepção e triagem dos novos cartões de colaborador no sentido de serem separados por empresa e departamento, para depois serem distribuídos aos colaboradores. No seguimento deste processo procedeu-se a um inventário dos novos

cartões para não existirem falhas na entrega ao colaborador e para nos certificarmos que todos o recebem. À medida que há entradas de novos colaboradores são solicitados e produzidos os novos cartões.

Em relação aos novos Kits de Acolhimento, estes consistem numa pequena pasta de plástico que contém o manual de acolhimento, um CD-ROM onde será inserido o cadastro do colaborador em formato digital, uma caneta, um pin Delta e também o novo cartão de colaborador. Depois de separados os cartões de colaborador de novos membros, foram colocados nos kits e procedeu-se à sua distribuição na Sede central do Grupo Delta Cafés, onde consta a área de consultoria e administrativa.

#### **4.11. Contratos Colectivos de Trabalho no Grupo Delta Cafés**

*Ordenação e arquivo dos Contratos Colectivos de Trabalho em pastas e ficheiro Excel.*

A Dr.<sup>a</sup> Cristina Lages pediu a colaboração do mestrando e entregou-lhe a documentação e legislação em papel dos Contratos Colectivos de Trabalho de todas as empresas do Grupo, para ser criado um conjunto de pastas onde tudo ficasse arquivado e ordenado para consulta.

Desta forma, desenvolveu-se um ficheiro *Excel* já existente, onde cada empresa corresponde a uma folha. E para cada empresa elaborou-se uma lista com os contratos colectivos de trabalhos em actividade (com as portarias de extensão e com as alterações), do mais recente para o mais antigo. Depois o mesmo sucedeu para os documentos em suporte de papel, com todas as legislações correspondentes a cada contrato colectivo de trabalho, que ficaram arquivados e ordenados em pastas, por empresa.

#### **4.12. Categorias Profissionais e Funções na Novadelta**

*Verificação e actualização das categorias profissionais e funções dos colaboradores da empresa Novadelta.*

No âmbito das auditorias que frequentemente se realizam à empresa Novadelta, foi necessário fazer um trabalho de verificação e constatação das categorias profissionais e funções dos colaboradores dessa empresa.

A Dr.<sup>a</sup> Cristina Lages requereu a colaboração do mstrando para realizar esse trabalho, que consistiu numa pesquisa colaborador a colaborador para verificar se as categorias profissionais e funções de cada um correspondiam à realidade actual. Para realizar esse

trabalho teve que se basear numa matriz de funções da Novadelta que foi elaborada em 2010 e nos organigramas dos departamentos da empresa, que são a realidade actual, pois são actualizados de maneira frequente. Os organigramas contêm as funções que cada colaborador está a desempenhar no momento. Desta forma, para cada colaborador presente nos diversos organigramas, tinha que comparar as funções aí descritas com as funções que constavam na matriz do ano anterior, para as actualizar. Depois, também tinha de verificar se as categorias profissionais da matriz de 2010 correspondiam às categorias que estavam no cadastro em SAP actualmente (que podem sofrer alterações e prevalecem sempre). Depois consoante as alterações que existissem, tanto nas categorias profissionais como nas funções, procedia-se à actualização na matriz que assim fica classificada para o ano 2011. Para melhor se perceber, na matriz constam: nº de funcionário – nome do funcionário – categoria profissional em SAP – função desempenhada. Os dois últimos parâmetros podem sofrer alterações, por isso procede-se à sua verificação e actualização para se evitar desfasamentos entre o que está em sistema informático e o que acontece na realidade.

#### **4.13. Formação Profissional – Novo Código Contributivo**

*Participação em acção de formação profissional “Novo Código Contributivo”.*

A meio do estágio o mestrando foi convidado pelo Director de Recursos Humanos, o Sr. Pedro Murcela, para participar no curso de formação profissional sobre o novo código contributivo para as empresas (ver anexo 6). O curso teve como público-alvo todos os profissionais do Grupo envolvidos e com responsabilidades na aplicação do novo código contributivo para a Segurança Social nas suas Organizações. Como tal o Departamento RH também participou na formação.

A formação teve como principal objectivo dotar os profissionais de competências necessárias para a aplicação dos procedimentos obrigatórios decorrentes da publicação da lei que aprova o novo código contributivo. Deste modo foi muito benéfica a participação do mestrando nesta formação pois foram transmitidas noções e procedimentos muito importantes que as empresas terão que cumprir no futuro, especialmente o Departamento RH. Após a formação sobre o novo código contributivo para a Segurança Social foi possível para o mestrando e para os restantes participantes, compreender as principais alterações introduzidas pelo novo código contributivo face ao regime em vigor. Também foi possível identificar as novas taxas contributivas para os



contratos de trabalho, matéria importantíssima para a gestão de recursos humanos do Grupo. Depois também houve esclarecimentos e explicações deveras importantes acerca do novo regime contributivo dos recibos verdes e dos membros dos órgãos estatutários. Apesar de nas empresas do Grupo não se colocar a situação dos recibos verdes foram muito importantes as explicações dadas nesse sentido pois é uma situação muito presente no nosso mercado de trabalho. Por último, este curso de formação foi muito importante no sentido de se perceberem as obrigações contributivas das entidades empregadoras e que abrange as áreas da contabilidade, jurídica e de gestão de recursos humanos.

#### **4.14. Participação na Enove +, Feira de Emprego e Empreendedorismo**

*Representação do Departamento de Recursos Humanos do Grupo Delta Cafés.*

A Enove +, Feira de Emprego e Empreendedorismo, organizada pela Associação de Desenvolvimento Regional do Instituto Politécnico de Portalegre, decorreu em Elvas. Este foi um evento que pretendeu promover e debater o emprego e empreendedorismo no distrito de Portalegre e na Extremadura espanhola, através de workshops e conferências, na apresentação das ofertas formativas existentes na região, e de ofertas de emprego disponibilizadas pelas empresas presentes. A Enove + pretende ser uma iniciativa inovadora, com a perspectiva de criar oportunidades para a aproximação das empresas e das instituições aos jovens, num incentivo à criação e desenvolvimento de projectos.

O Departamento RH marcou presença em representação do Grupo Delta Cafés e o mestrando juntamente com os técnicos de recursos humanos constituíram a equipa que promoveu o Grupo. O objectivo principal da presença do Departamento RH consistiu numa aproximação aos jovens para os informar das formas como se poderiam candidatar a empregos ou estágios profissionais no Grupo Delta Cafés. Sendo o maior empregador do distrito de Portalegre, o Grupo Nabeiro, através do Departamento RH não marcou presença na feira com a finalidade de transmitir aos visitantes que possui ofertas de emprego ou que pretende fazer recrutamentos de colaboradores. Mas sim esclarece-los para as formas de realizar candidaturas espontâneas e informá-los das áreas profissionais onde existe maior fluxo de empregabilidade dentro do Grupo. De qualquer das formas foi positivo o contacto dos jovens através de conversas acerca da

área de estudos que frequentam, das perspectivas de trabalho, entre outras. A equipa do Departamento RH recebeu, inclusive, CV's de jovens e indicou o endereço electrónico para os restantes interessados enviarem os seus CV's de modo a ficarem guardados na base de dados do departamento.

#### **4.15. Outras tarefas**

*Arquivo e actualização dos processos dos colaboradores.*

Outra tarefa que o mestrando desempenhou no Departamento RH diz respeito à actualização dos processos dos colaboradores de todas as empresas do Grupo.

O técnico de recursos humanos, Dr. Rui Durão contou com a sua colaboração na actualização dos processos dos colaboradores da empresa MRAN, onde teve que incluir nos vários departamentos os processos de novas entradas na empresa, bem como retirar os processos de colaboradores que já tinham dado saída. Para os casos das saídas da empresa colocou-os numa pasta própria para o efeito.

*Arquivo de documentação nos cadastros dos colaboradores.*

Ao longo do estágio os técnicos de recursos humanos do departamento solicitaram diversas vezes a ajuda do mestrando para arquivar documentação nos cadastros dos colaboradores das diferentes empresas do Grupo.

A Dr.<sup>a</sup> Georgina Viegas, após o mestrando registar as avaliações de desempenho semestrais no SAP, dava-lhe indicações para as arquivar nos processos dos colaboradores.

A Dr.<sup>a</sup> Sílvia Nabeiro por outro lado contou com o seu apoio no arquivo dos exames médicos realizados aos colaboradores. Depois de a própria fazer o registo em SAP, eram anexados esses documentos aos processos.

A Dr.<sup>a</sup> Maria Belo solicitou a sua ajuda no sentido de arquivar nos cadastros os certificados referentes a formações profissionais em que os colaboradores participavam.

*Actualização do Manual Prático do Processamento Laboral.*

Após solicitação da Dr.<sup>a</sup> Cristina Lages, procedeu-se à actualização do Manual Prático do Processamento Laboral que está presente no departamento. Devido às constantes alterações nos capítulos do processamento laboral, mestrando teve que incluir os

capítulos com as alterações recentes e excluir os capítulos com as matérias ultrapassadas.

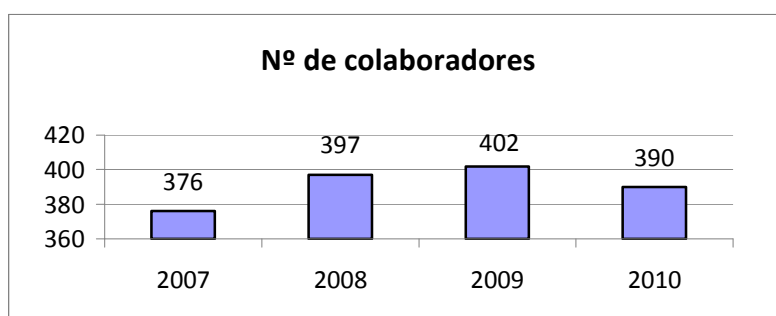
*Revisão das listagens que a Segurança Social tem das empresas do Grupo Delta Cafés.*  
Neste âmbito, o mestrando realizou uma tarefa para a Dr.<sup>a</sup> Sara Negrita que consistiu num “*check-up*” às listagens que a Segurança Social possui referentes aos descontos dos colaboradores de cada empresa do Grupo, e compará-las com as listagens actuais de colaboradores das empresas que o departamento tem, de modo a detectarem-se possíveis diferenças e, em caso disso, proceder à actualização.

## 5. POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA NOVADDELTA S.A.

### 5.1. Caracterização dos Recursos Humanos da Novadelta

Como é perceptível no quadro seguinte, a empresa tem aumentado gradualmente o seu número de colaboradores até ao ano 2009, fazendo face às necessidades de recrutamento da organização, registando um aumento de 5,6% de 2007 para 2008, e de 1,3% de 2008 para 2009. No entanto, no ano de 2010 registou-se um decréscimo no número de colaboradores da empresa que se justifica no facto de se terem efectuado transferências de colaboradores da Novadelta para as diversas empresas do Grupo.

**Gráfico 1 – N° de colaboradores Novadelta nos anos 2007, 2008, 2009 e 2010.**



Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.

#### 5.1.1. Repartição por sexo no final do ano de 2010

No final do último exercício de análise, a Novadelta contava com 180 colaboradores do sexo masculino e 210 do sexo feminino, existindo desta forma uma proporção equilibrada entre ambos sexos, situação que se tem mantido ao longo dos últimos anos, como se constata nos dois quadros seguintes.

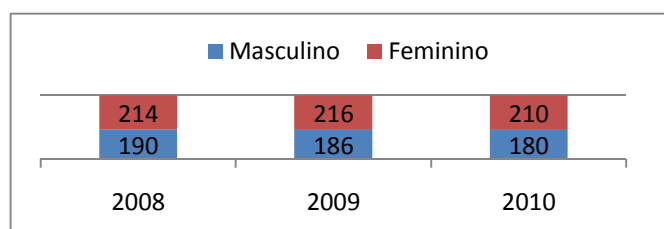
Esta situação de proporcionalidade é possível devido ao facto que na Novadelta não se realiza um trabalho muito pesado, apesar de se tratar de um sector industrial; este facto é também prova que a empresa não pratica uma política discriminatória em relação ao género dos colaboradores.

**Quadro 2 – Repartição dos Colaboradores por sexo no final de 2010.**

Repartição por sexo	Nº	%
Homens	180	46%
Mulheres	210	54%

Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.

**Gráfico 2 – Repartição dos Colaboradores por sexo no final dos anos 2008, 2009 e 2010.**

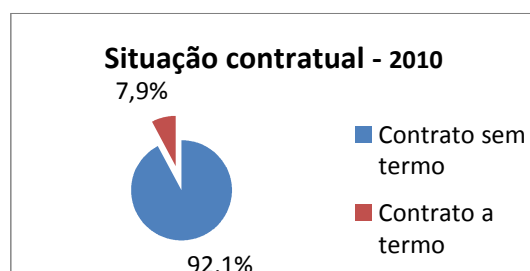


Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.

### 5.1.2. Análise do Vínculo Contratual

Como se pode constatar no gráfico seguinte, do ano de 2010, uma esmagadora maioria dos colaboradores da Novadelta (359, que corresponde a um 92,1% do universo total) possui um vínculo à empresa com contrato sem termo, o que espelha uma total confiança da organização nos seus actuais colaboradores, preocupando-se também em garantir-lhes uma maior estabilidade sócio – financeira.

**Gráfico 3 – Situação contratual dos Colaboradores em 2010.**



Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.

**Quadro 3 – Situação contratual e nº de colaboradores nos anos 2008, 2009 e 2010.**

Situação contratual	2008	2009	2010
Sem termo	370	371	<b>359</b>
A termo	37	31	<b>31</b>

Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.

### 5.1.3. Estrutura Etária dos Efectivos por Classes

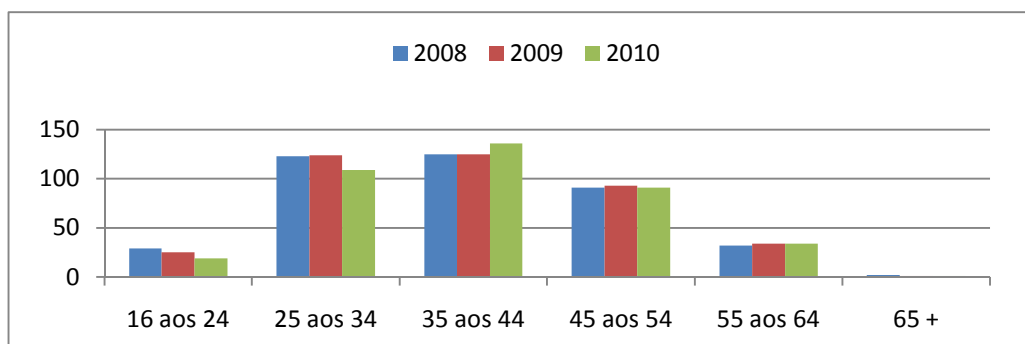
No tocante à distribuição por classes etárias existe uma forte concentração de colaboradores com idades compreendidas entre os 25 e os 49 anos, que representam aproximadamente 75% do universo da Novadelta.

Quadro 4 – Estrutura Etária dos Efectivos por Classes no ano 2010.

Estrutura Etária	Homens	Mulheres	Total
De 0 a 15 anos	0	0	0
De 16 a 17 anos	0	0	0
De 18 a 24 anos	7	12	19
De 25 a 29 anos	21	26	47
De 30 a 34 anos	34	28	62
De 35 a 39 anos	30	39	69
De 40 a 44 anos	31	36	67
De 45 a 49 anos	23	24	47
De 50 a 54 anos	18	26	44
De 55 a 59 anos	12	14	26
De 60 a 64 anos	3	5	8
De 65 a 99 anos	1	0	1
	<b>180</b>	<b>210</b>	<b>390</b>

Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.

Gráfico 4 – Estrutura Etária dos Efectivos por Classes nos anos 2008, 2009 e 2010.



Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.

A média de idades, nos últimos três exercícios de análise, situa-se nos 40 anos. Esta média de idades revela a contínua aposta nos estagiários e novos contratados que incorporam a Novadelta com pouca idade, assim como denota o envelhecimento progressivo dos actuais colaboradores da empresa.

A média etária actual permite que haja um maior desenvolvimento pessoal e profissional por parte dos colaboradores, no sentido de aumentar e melhorarem continuamente a sua formação, e acompanharem desta forma a notável e exigente progressão tecnológica existente na empresa.

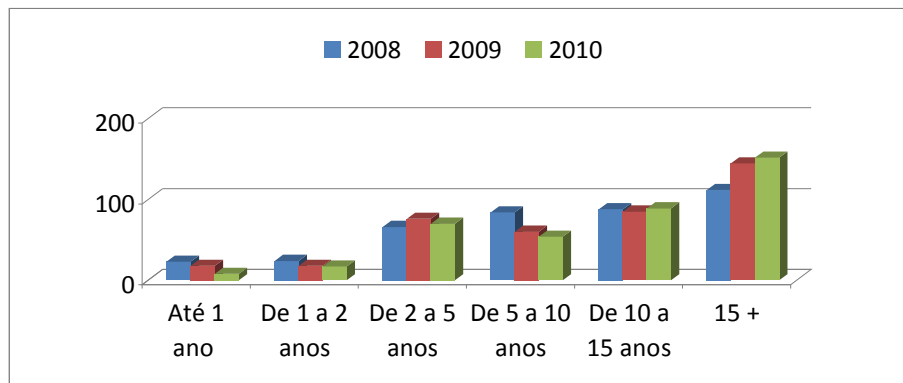
#### 5.1.4. Anos de Serviço – Antiguidade dos colaboradores efectivos por Classes

Observando o gráfico abaixo apresentado, com a representação dos níveis de Antiguidade na Novadelta, podemos constatar que 61% dos colaboradores actuais exercem funções na empresa há mais de 10 anos, e 76% há mais de 5 anos.

Estes valores reflectem a estrutura sólida de recursos humanos que a Novadelta possui, reforçando a política da empresa em manter uma estrutura base forte, de confiança, com colaboradores totalmente inseridos na cultura da organização, com uma vasta experiência e conhecedores da evolução da empresa ao longo dos anos.

Há que salientar também o constante rejuvenescimento da empresa, que conta com mais de 6,4% de colaboradores que assinaram contrato nos últimos dois anos, facto que se tem mantido ao longo dos últimos anos, o que demonstra o interesse da organização em incorporar nos seus quadros novos jovens valores.

Gráfico 5 – Nível de Antiguidade dos colaboradores efectivos por classes nos anos 2008, 2009 e 2010



Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.

**Quadro 5 – Nível de Antiguidade dos colaboradores efectivos por classes nos anos 2008, 2009 e 2010**

Nível de Antiguidade	2008	2009	2010
Até 1 ano	23	18	<b>8</b>
De 1 a 2 anos	24	18	<b>17</b>
De 2 a 5 anos	66	76	<b>70</b>
De 5 a 10 anos	84	60	<b>54</b>
De 10 a 15 anos	88	85	<b>89</b>
Mais de 15 anos	112	145	<b>152</b>

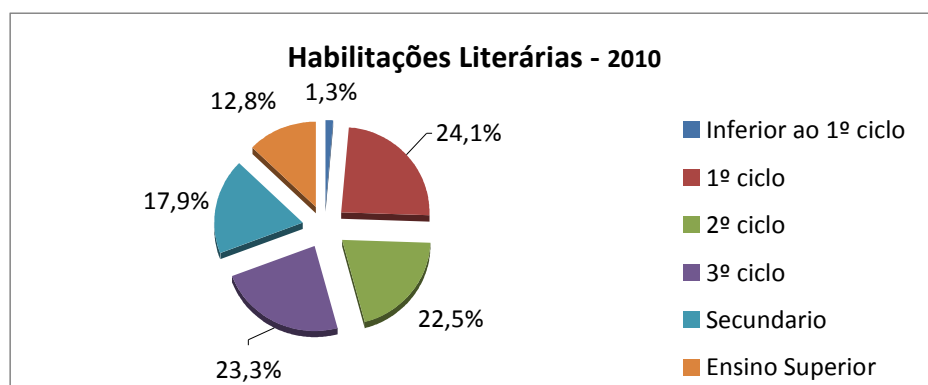
Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.

### 5.1.5. Competências Académicas e Profissionais

#### 5.1.5.1. Análise de Habilitações

Em relação às habilitações literárias, no exercício de 2010, o maior grupo é o do 1º ciclo, que conta com 24,1% dos colaboradores. Tal facto pode ser explicado pelo tipo de trabalho principalmente desempenhado na Novadelta, onde prevalecem as funções fabris na área produtiva, em que os conhecimentos técnicos e práticos prevalecem sobre os académicos.

É também de salientar os 50 colaboradores (12,8%) que possuem um grau académico superior, o que revela a preocupação da organização em especializar os seus quadros, respondendo às exigências do mundo laboral actual, e de forma a melhorar de forma contínua a qualidade da empresa.

**Gráfico 6 – Habilitações Literárias dos Colaboradores em 2010.**

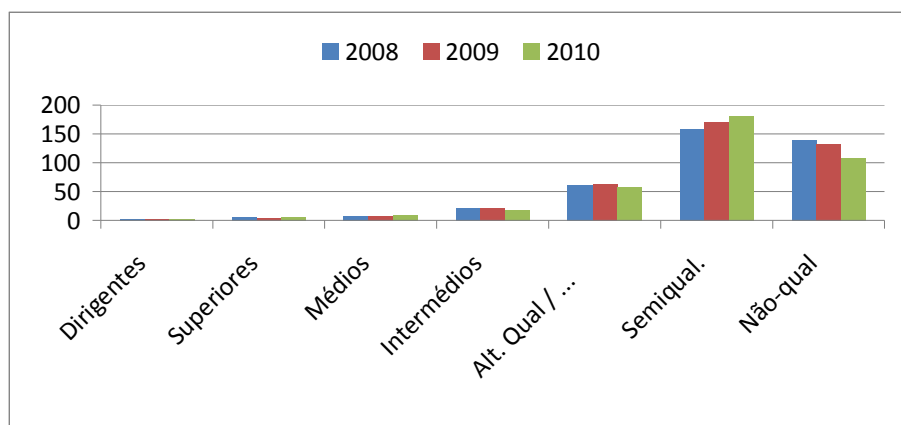
Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.



### 5.1.5.2. Qualificações Profissionais

Em relação às qualificações profissionais, uma grande maioria dos colaboradores são profissionais semi-qualificados ou não – qualificados. Como referido no ponto anterior, este facto deve-se a que na Novadelta prevaleçam as funções na área produtiva, que não requerem qualificações profissionais elevadas.

Gráfico 7 – Qualificações profissionais e nº de colaboradores nos anos 2008, 2009 e 2010.



Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.

Quadro 6 – Qualificações profissionais e nº de colaboradores nos anos 2008, 2009 e 2010.

Qualificações Profissionais	2008	2009	2010
Dirigentes	2	2	<b>2</b>
Quadros Superiores	6	5	<b>6</b>
Quadros Médios	7	7	<b>9</b>
Quadros Intermédios	21	21	<b>19</b>
Prof. Altamente Qualificados /Qualificados	62	63	<b>58</b>
Prof. Semi-qualificados	159	171	<b>181</b>
Prof. Não Qualificados	140	133	<b>108</b>

Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.

### 5.1.5.3. Absentismo

A taxa de absentismo, no exercício de 2010, situou-se nos 6,71%, apesar da taxa ser elevada, é importante salientar que 3,59% do absentismo se refere a ausências por doença com baixa.

**Quadro 7 – Taxa de Absentismo em 2010.**

Horas trabalháveis	754.876,50
Horas de faltas	45.619,50
Taxa de absentismo	6,71%

Fonte: Balanço Social 2010 da Empresa Novadelta S.A.

**5.1.5.4. Colaboradores Estrangeiros**

São 5 os estrangeiros que fazem parte dos quadros da empresa, representando 1,3% do total de colaboradores.

**5.2. Modelo de Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos tem um papel muito importante no seio da empresa Novadelta, na medida em que visa satisfazer as suas necessidades ao seleccionar, potenciar e capacitar os melhores talentos. É através de uma Gestão de Recursos Humanos sólida que a Novadelta pretende, de forma activa, colmatar as necessidades dos colaboradores, aumentar as suas competências, e criar condições para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, procurando estimular a sua criatividade e iniciativa pessoal, na prossecução dos objectivos da própria empresa.

A gestão das pessoas na Novadelta é orientada através de um conjunto de políticas que se baseiam no desenvolvimento profissional, na criação de novas competências através de um modelo de formação contínua, na liberdade de expressão, no envolvimento dos colaboradores em actividades de investigação, num bom clima de trabalho centrado no desenvolvimento das relações humanas, na realização profissional e social, na capacidade de iniciativa e criatividade, na valorização profissional através de planos de carreira, e na não discriminação.

O modelo de Gestão de Recursos Humanos da empresa assenta ainda no desenvolvimento pessoal, na igualdade de oportunidades, na garantia da saúde e segurança no trabalho e defesa dos Direitos Humanos.

Após entrevistas realizadas no Departamento de Recursos Humanos foi possível verificar como estes 4 princípios de gestão de pessoas são importantes para o desenvolvimento da Novadelta. No que diz respeito à prática do princípio de igualdades de oportunidades, é promovida a igualdade de oportunidades e a diversidade como valores essenciais, não sendo toleradas quaisquer formas de discriminação em razão da

origem, etnia, género, classe social, deficiência física, portadores de HIV, convicção política, opções religiosas e associações sindicais. Quanto ao princípio do desenvolvimento pessoal aplicado na empresa, este apresenta como critérios de execução as políticas de selecção, contratação e progressão interna aliados a critérios transparentes de competência, capacidades, dedicação profissional e mérito dos colaboradores. Neste sentido promove-se o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, apostando em programas de formação contínua que fomentem a capacitação e a promoção de talentos e potenciam a pró-actividade dos colaboradores, enquanto cidadãos. A prioridade prende-se, assim, no incentivo ao envolvimento de todos os colaboradores nas estratégias da organização, no sentido de fortalecer o seu compromisso e partilhar o entusiasmo para alcançar os objectivos estabelecidos.

No âmbito da segurança e saúde o Departamento de Recursos Humanos do Grupo considera que os seus colaboradores são o activo mais valioso da nossa empresa, e dessa forma, é-lhes oferecido um ambiente de trabalho seguro, sendo-lhes facultados os equipamentos necessários para evitar acidentes, lesões e doenças de trabalho relacionadas com a actividade profissional, cumprindo os regulamentos e a gestão preventiva dos riscos. Para que estes procedimentos se desenvolvam ao nível desejado, a Direcção de Recursos Humanos sublinha que todos os colaboradores da empresa deverão observar os regulamentos e instruções internas sobre esta matéria.

Por último, é reconhecido pela Gestão de Recursos Humanos da empresa, o direito de livre associação dos seus colaboradores, respeitando e valorizando a sua participação em sindicatos, não praticando qualquer tipo de discriminação relativamente aos colaboradores sindicalizados.

A Delta Cafés através do seu modelo de gestão de recursos humanos pretende e espera também que os seus colaboradores se identifiquem com os objectivos estabelecidos pela Novadelta, contribuindo com o seu desempenho pró-activo para alcançar os mesmos. De modo a operacionalizar esse desejo, a empresa fomenta o trabalho em equipa, devendo os colaboradores assumir uma postura de ajuda mútua e solidariedade e de respeito para com os seus superiores hierárquicos. Além disso, os colaboradores devem adoptar uma postura de respeito pelos procedimentos da empresa, onde os próprios devem seguir criteriosamente as suas instruções de trabalho, cumprindo as prescrições de segurança e saúde no trabalho, segurança alimentar, responsabilidade ambiental e social.

A Direcção de Recursos Humanos evidencia o facto de o Departamento ter, para Novadelta e restantes empresas do Grupo, uma função de apoio e de protecção sobre os colaboradores que sabem que no caso de qualquer dúvida sobre os direitos que lhes assistem, podem recorrer ao Departamento para serem esclarecidos e aconselhados. No Departamento de Recursos Humanos existe uma compilação de toda a legislação laboral em vigor e ainda uma cópia dos Contratos Colectivos de Trabalho aplicáveis a cada empresa do Grupo Nabeiro Delta Cafés. No que compete às políticas de recrutamento, admissão e carreira profissional, a Direcção de Recursos Humanos esclarece que os colaboradores são admitidos de acordo com as regras e critérios de selecção definidos pelo Grupo Nabeiro e, que estes são enquadrados numa das categorias profissionais existentes no Grupo ou no instrumento de regulamentação colectiva aplicável, a qual será fixada no Contrato Individual de Trabalho; e que serão ainda integrados em níveis integrantes das diferentes carreiras profissionais. O contrato de trabalho celebrado com os colaboradores não está sujeito a quaisquer formalidades, a não ser em casos em que a lei expressamente determine o contrário: é o caso, entre outros, dos contratos a termo (certo ou incerto), dos contratos de trabalho temporário e dos contratos celebrados com estrangeiros.

Por outro lado, além das promoções por antiguidade previstas no contrato colectivo de trabalho aplicável a cada empresa, as promoções são baseadas no mérito, com base num sistema de avaliação de desempenho que tem como principal objectivo ser um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços.

### **5.3. Desenvolvimento Profissional e Evolução na Carreira**

O desenvolvimento profissional dos colaboradores e a evolução na carreira são dois princípios muito valiosos para a Gestão de Recursos Humanos devido ao facto de a empresa procurar, no âmbito da sua política, criar as condições que permitam o aproveitamento das potencialidades evidenciadas por cada colaborador, promovendo o seu acesso a funções de maior responsabilidade e complexidade sempre que haja necessidades. Além disso está bem expressa a ideia de que o desenvolvimento profissional e evolução na carreira de cada colaborador, depende essencialmente do seu mérito profissional, decorrente da avaliação de desempenho.

Dentro da política de gestão de recursos humanos que gere o desenvolvimento profissional e evolução da carreira há que realçar a política salarial aplicada na empresa.

A política salarial da Novadelta tem por objectivo uma prática salarial que assegure condições de vida dignas aos seus colaboradores. Esta política procura conciliar as necessidades dos colaboradores com a competitividade da empresa, estando esta prática salarial condicionada a factores como respeito pelas regras legais estabelecidas, justiça e equidades externas e interna, competitividade em termos de mercado e inflação. As remunerações e demais prestações pecuniárias são pagas mensalmente, através do crédito nas contas de depósito à ordem de cada colaborador.

Por outro lado, a empresa possibilita aos colaboradores a existência de transferências internas, podendo estes solicitar a sua transferência para outras áreas, mediante carta dirigida à respectiva chefia, onde exporá as razões que fundamentam a sua pretensão.

No âmbito da política de Gestão de Recursos Humanos, em especial na vertente de desenvolvimento profissional e evolução na carreira, assumem especial importância o processo de avaliação do Desempenho Profissional, como elemento primordial na avaliação do mérito individual de cada colaborador da empresa e no desenvolvimento da sua carreira na respectiva, e a política de formação que pretende contribuir para a realização dos objectivos estratégicos da empresa e aumentar a competitividade baseada na qualidade dos seus recursos humanos.

### **5.3.1 A Avaliação de Desempenho**

A Delta Cafés possui um modelo de avaliação individual do desempenho profissional que sustenta o desenvolvimento da carreira do colaborador na respectiva empresa. Dessa forma o desenvolvimento profissional de cada colaborador da Novadelta depende essencialmente do seu mérito profissional. Através deste processo de avaliação, a empresa e o colaborador conhecem e medem o desempenho profissional demonstrado nas suas funções, identificam as potencialidades evidenciadas e perspectivam a futura evolução de carreira, identificam áreas de trabalho a melhorar e acordam os meios/planos necessários à sua concretização, e identificam eventuais necessidades de formação. Este processo é aplicado a todos os colaboradores da empresa.

Na linha do que o processo de avaliação de desempenho representa na Delta Cafés, a partir de um estudo realizado foram identificadas determinadas necessidades que levaram ao desenvolvimento do programa “Crescer com Orgulho”, que visa reconhecer e desenvolver competências nos colaboradores. Este programa tem um horizonte temporal de 3 anos, sendo progressivo.

Os objectivos deste programa prendem-se num melhor conhecimento dos colaboradores e identificação dos aspectos a melhorar; na promoção da comunicação das chefias com os colaboradores e o feedback dos pontos a melhorar; na definição das possibilidades de progressão de carreira; na redefinição de procedimentos comuns de Gestão de RH que permita escolher e manter os melhores talentos na Delta Cafés; no incentivo dos colaboradores para uma atitude pró-activa; e na clareza dos critérios valorizados na estratégia organizacional.

Neste momento, o programa encontra-se numa fase avançada, no sentido em que já foi realizada a avaliação das competências individuais e das equipas, e está a ser desenvolvido e implementado um novo sistema de avaliação de desempenho e de gestão de carreiras.

Os objectivos do sistema de avaliação do desempenho por competências e de gestão de carreiras são os seguintes:

- Desenvolver uma cultura de gestão orientada para resultados com base em objectivos previamente estabelecidos
- Mobilizar os colaboradores em torno da missão essencial do Departamento, orientando a sua actividade em função de objectivos claros e critérios de avaliação transparentes
- Reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho
- Promover a comunicação eficaz entre hierarquias, estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de avaliação do desempenho a entrevista de feedback e a auto avaliação
- Fomentar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, através da identificação de necessidades de formação, a considerar necessariamente na elaboração dos planos de formação dos departamentos/áreas.

Este novo sistema apresenta ainda como ponto forte o Plano de Melhoramento que permite um trabalho conjunto entre os colaboradores e as chefias. Uma vez esclarecidos todos os pontos do *feedback*, ambos deverão chegar a acordo sobre um plano de melhoramento com directivas de envolvimento dos colaboradores. Desse modo, os colaboradores têm a possibilidade de apresentar as prioridades da sua avaliação de competências e sugestões para o seu plano de melhoramento; se alguns assuntos não estiverem claros, o colaborador tem também o direito de colocar perguntas ao seu

superior hierárquico para ultrapassar as ambiguidades. O colaborador ganha um papel de relevo neste processo, no sentido em que passa a identificar as áreas da avaliação de competências que necessitam de ser corrigidas em virtude dos esclarecimentos/sugestões recebidos do *feedback* do seu superior hierárquico. Por último, o colaborador indica as acções em que necessita ser assistido pela sua chefia, anotando sempre todos esses itens e obtendo a aprovação do seu Superior Hierárquico em relação a eles.

#### **5.3.4. A Política de Formação**

Inaugurado em 2005, o Centro Internacional de Pós Graduação Comendador Rui Nabeiro (CIPGCRN) tem vindo a assumir-se como uma verdadeiro “*pivot*” estratégico de formação para as partes interessadas, antecipando caminhos de futuro e preparando o seu capital humano com as ferramentas e conhecimentos que lhes permitem vencer, com competência, desafios do século XXI. O Centro, para além de ser responsável por implementar o Plano de formação da Delta Cafés, também concebe e desenvolve acções para a comunidade.

A Política de formação está alinhada com os objectivos estratégicos da Delta cafés, reforçando a sua competitividade baseada na qualidade dos recursos humanos.

O Plano de Formação, elaborado pelo Centro é analisado e verificado pelo Departamento de Recursos Humanos e aprovado pela Administração. Este plano é a expressão das escolhas realizadas pelas direcções das diferentes áreas, das diversas empresas do grupo, após análise prévia das necessidades de formação.

A política de formação pretende responder aos seguintes objectivos: permitir a adaptação dos colaboradores às modificações da natureza das actividades resultantes da estratégia dos Grupo; permitir assegurar e assumir as inovações e as alterações a realizar para o desenvolvimento da Delta cafés; e permitir a qualificação dos colaboradores, assegurando o percurso escolar e profissional.

O Centro Internacional de Pós Graduação Comendador Rui Nabeiro tem desenvolvido uma oferta bastante diversificada que abrange, a formação especializada em áreas tão distintas como: Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), Marketing, Gestão, Qualidade, Ambiente, Segurança e Higiene do Trabalho, Segurança Alimentar/HACCP, Línguas Estrangeiras, Desenvolvimento Pessoal e, também, toda a formação dirigida aos operadores no sector do café, onde se insere o embrionário e inovador projecto da Escola de Formação “Grão Mayor”.

Considerando o facto que a Delta Cafés reconhece que a qualificação dos colaboradores se revela um recurso fundamental para o desenvolvimento deste sistema, por isso, tem vindo a promover um esforço de formação, a que importa dar visibilidade e continuidade. Dentro deste contexto estabelece um Protocolo entre a Agência Nacional para a Qualificação (ANQ) no âmbito da Iniciativa das Novas Oportunidades de forma a dinamização conjunta dos dispositivos da educação e formação escolar e profissional com o objectivo de desenvolver os níveis de qualificação dos colaboradores.

Salienta-se o Protocolo de Colaboração recentemente assinado entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional (I.E.F.P.) e a Delta Cafés no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades, por forma a dinamizar de forma conjunta cursos de aprendizagem, na óptica do reforço e diversificação das ofertas formativas de dupla certificação de nível secundário e que tem vindo a constituir como uma condição fundamental de suporte às exigências de desenvolvimento das economias baseadas no conhecimento.

Para além do trabalho desenvolvido em contínuo com o IEFP – (Centro de Formação Profissional de Portalegre e com o Centro de Emprego de Elvas), entre outras Entidades Formadoras, A Delta Cafés tem parcerias com:

- Universidade Católica Portuguesa – Projectos de Formação Avançada para Colaboradores nas mais diversas áreas: Marketing, Recursos Humanos, Distribuição, entre outras.

- Universidade de Évora – 1. Master Café Delta – Curso de Formação (45 horas), destinado a Clientes/colaboradores. Cerca de 280 participantes foram já formados. 2. Mestrado em Empreendedorismo e Inovação – Nos anos lectivos 2006/2008, colaboradores de empresas da Nabeirogest, S.A. frequentaram este Mestrado. 3. Mestrado em Gestão – Nos anos lectivos 2008/2010, colaboradores de empresa da Nabeirogest, S.A. frequentaram este Mestrado.

- Instituto Politécnico de Portalegre – Pós-Graduação em Gestão Estratégica no sector Agro-Alimentar.

A educação e formação de jovens que finalizaram os seus estudos têm sido uma das grandes iniciativas da Delta Cafés. Todos os anos dezenas de jovens recebem formação



profissional através de estágios realizados em empresas do Grupo Nabeiro, facilitando e promovendo a sua inserção na vida activa.

Ciente dos problemas que os jovens, em especial no interior, têm em conseguir um primeiro emprego a Delta Cafés tem apoiado, desenvolvido e executado medidas de promoção de emprego nomeadamente através de estágios curriculares e profissionais em contexto real de trabalho. O objectivo final destes estágios é a habilitação/especialização destes jovens no futuro desempenho das suas funções.

#### **5.4. Política de Saúde, Segurança e Higiene**

A saúde e segurança dos colaboradores é uma das preocupações da empresa, que de forma permanente pretende prevenir a ocorrência de acidentes de trabalho e doenças profissionais. Nesse sentido foi criada uma equipa interna de Gestão da Saúde e Segurança no trabalho, que em colaboração com uma empresa de prestação de serviços, trabalham no sentido de assegurar a estratégia definida para a prevenção de riscos profissionais ao nível das Empresas do Grupo Delta Cafés. A equipa vai ser, também responsável pelo auxílio às empresas no cumprimento da legislação geral de higiene e segurança, polarizando a gestão de riscos profissionais através de acções de análise e controlo dos factores do ambiente dos locais de trabalho, assim como do desenvolvimento de acções de formação e sensibilização. Para garantir a aplicação destes princípios a empresa desenvolveu um sistema integrado de gestão que contempla a Política de Higiene, Saúde e Segurança que é aplicada a todos os colaboradores. Esta pretende contribuir para a prevenção de riscos profissionais, para o aumento da competitividade e a diminuição da sinistralidade.

Entre os princípios fundamentais desta política contam-se:

- 1- Identificação, avaliação e prevenção de riscos para a segurança e promoção da saúde nos locais de trabalho (agentes físicos, químicos e biológicos);
- 2- Planeamento de programas de avaliação de riscos e respectivas medidas preventivas/correctivas para o conjunto das actividades da empresa, assim como, para os riscos profissionais em geral;
- 3- Informação e formação sobre os riscos para a segurança e saúde, bem como, sobre as medidas de protecção e prevenção;

- 4- Organização dos meios destinados à prevenção e protecção colectiva ou individual e coordenação das medidas a adoptar em caso de perigo grave e iminente;
- 5- Afixação da sinalização de segurança nos locais de trabalho;

Os colaboradores representados em Comissões de segurança e saúde no trabalho perfazem 23% do universo da Delta Cafés e são um veículo importante para o cumprimento das obrigações legais da organização neste âmbito, contribuindo para identificar e assegurar as condições de segurança e de saúde em todos os aspectos com o trabalho.

A esta política acrescenta-se a existência de um seguro de saúde que garante a todos os colaboradores do grupo o acesso a um conjunto de serviços de cuidados de saúde nos quais se inclui uma rede de cuidados médicos primários que garantem serviços de clínica geral e várias especialidades. Esta rede abrange ainda meios auxiliares de diagnóstico, serviços complementares e internamento hospitalar.

Este seguro de saúde será analisado em pormenor no capítulo seguinte no âmbito das Regalias e Benefícios Sociais.

### **5.5. Regalias e Benefícios Sociais**

Toda a política de GRH integra um conjunto de regalias e benefícios para os colaboradores. A Delta Cafés complementa o regime de assistência médica, proporcionado pela segurança social, com a atribuição aos seus colaboradores de um seguro de saúde e é neste âmbito que esse assume uma especial relevância.

#### *Seguro de Saúde Multicare*

O seguro de Saúde Multicare faz parte de um conjunto de benefícios e regalias atribuídos a todos os colaboradores da Novadelta. Vem reforçar a preocupação da Delta Cafés com o bem-estar e qualidade de vida dos seus colaboradores, o que se traduz num reforço da coesão interna e uma maior segurança relativamente ao futuro. Trata-se de um benefício bastante valorizado pelos colaboradores.

A Multicare foi contratada em Fevereiro de 2001 e resultou de uma preocupação há muito manifestada pelo nosso administrador, Comendador Rui Nabeiro, que atendendo

às carências existentes ao nível do sistema nacional de saúde, em especial no interior, considerou este investimento como essencial para a melhoria das condições de vida dos seus colaboradores.

Este seguro compreende duas apólices, a dos colaboradores, em que o prémio é integralmente pago pela Delta Cafés, que se estende a 100% dos colaboradores. Outra apólice é a dos familiares, com coberturas idênticas, aqui existe uma adesão de 90%, o que demonstra a importância do seguro de saúde para todos. Neste momento são 4337 o total de pessoas seguras, das quais 2386 colaboradores.

Um dos factores mais valorizados, é a rapidez na análise dos casos, nomeadamente quando há pedidos de internamento e cirurgia. A empresa tem um grande apoio da Multicare sempre que surge algum problema e necessita ser desbloqueado, pois o Gestor(a) Multicare está sempre disponível para atender a empresa, trabalha conjuntamente com o colaborador internamente designado para tratar todos os assuntos do seguro de saúde. Esta situação reflecte-se no grau de confiança demonstrado em relação ao seguro.

Resultado desta parceria com a Delta Cafés e com o objectivo de satisfazer o universo Delta, a Multicare alargou a sua rede de prestadores a Badajoz, estabelecendo parcerias com duas grandes clínicas existentes nesta cidade da Estremadura Espanhola, com valências em ambulatório e internamento. Criou-se ainda em Campo Maior o Clube da Saúde, com especialidades em Análises Clínicas, Medicina Física e de Reabilitação, Medicina Interna, Oftalmologia, Ortopedia e Traumatologia, Pediatria, Psiquiatria, Radiologia. Outras unidades de saúde apareceram na região resultado desta parceria.

Existem também alguns protocolos com outras entidades que permitem que os colaboradores da empresa desfrutem de algumas regalias como por exemplo condições especiais na aquisição para o agregado familiar de bens e serviços, tais como produtos bancários, automóveis, viagens, alimentação, produtos de segurança e protecção activa bem como todos os produtos e serviços do Grupo Delta Cafés. Nas empresas industriais da Delta Cafés, como é o caso da Novadelta, existe um serviço de transporte e refeitório gratuito para todos os colaboradores.

### *Aquisição de Bens e Serviços em Condições Especiais*

*Produtos Bancários* – O Grupo Delta Cafés celebrou um protocolo de colaboração com várias instituições bancárias para que os seus colaboradores possam usufruir de um conjunto de vantagens das Instituições em que possuem conta bancária.

Banco Santander: Condições preferenciais nas áreas de depósitos à ordem, prazo e poupança, bem como no que respeita a crédito pessoal, habitação e cartões bancários.

Grupo Caixa Geral de Depósitos: Condições preferenciais no crédito pessoal e à habitação.

Banco Espírito Santo: Condições especiais na conta poupança-habitação e na área de seguros, casa, automóvel e saúde.

BPI: Condições preferenciais no crédito pessoal, à habitação e automóvel.

Banco Millennium: condições preferenciais no seguro à habitação e automóvel.

BBVA: Condições preferenciais nas áreas de depósitos à ordem, prazo e poupança, bem como no que respeita a crédito pessoal, habitação, cartões bancários.

Barclays: Condições preferenciais no crédito pessoal.

Deustch Bank, Banco Português de Investimento, Banco de investimento global.

### *Ramo automóvel*

- Nabeirauto: Oferece a todos os colaboradores da empresa um conjunto alargado de vantagens na aquisição e/ou manutenção de qualquer veículo *Opel*, nomeadamente um sistema de financiamento que se adequa a cada cliente, denominado “Nabeirauto – Car Financing”.

- Salvador Caetano: Desconto de 5,5% para todos os colaboradores da empresa. O desconto é efectuado no preço de venda ao público de viaturas *Toyota*.

- Baviera Portugal – *BMW*: Descontos na assistência pós-venda.

### *Viagens*

- Agência de Viagens Abreu: O acordo estabelecido com a Agencia de Viagens Abreu beneficia todos os colaboradores da empresa com 5% de desconto em toda a programação turística Abreu/Club.

- Luna Viagens: O acordo estabelecido com a Luna Viagens beneficia todos os colaboradores da empresa com 3% de desconto em toda a programação turística.

- Travel Store: Condições a acordar, variáveis.

Top Atlântico, Viagens Arco Íris.

### *Segurança*

- Prosegur: Todos os colaboradores usufruem de um desconto de 25% especial na adesão à protecção activa.

### *Alimentação*

- Supermercados Alentejo: Todos os colaboradores da empresa usufruem de um desconto de 3% na compra de produtos com um valor superior a 25€.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em primeiro lugar, há que realçar o facto de o mestrando ter terminado desta forma o Mestrado em Gestão – Recursos Humanos. Na opinião do aluno esta foi a melhor maneira para terminar o seu plano de estudos no mestrado pois tratou-se da sua primeira experiência profissional na área da Gestão de Recursos Humanos. Devido à situação em que se encontrava antes de realizar o estágio curricular, sem qualquer experiência profissional neste âmbito, pensa que tomou a decisão acertada ao enveredar por este caminho no desejo de complementar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso com uma componente prática enriquecedora. No decorrer do estágio realça a importância das actividades que desenvolveu e que contribuíram bastante para que adquirisse uma noção bem clara da forma como se processam as actividades profissionais no âmbito da gestão de recursos humanos no seio empresarial.

O mestrando sublinha igualmente o grande apoio que recebeu de todo o Departamento de Recursos Humanos do Grupo Delta Cafés, que o acolheu da melhor maneira possível e sempre o considerou um colaborador da empresa, confiando-lhe tarefas e funções importantes para o seu funcionamento.

Na opinião do mestrando, a grande mais valia do seu relatório de actividades desenvolvidas no Departamento, diz respeito ao momento em que integrou o processo de implementação do novo sistema de avaliação de desempenho por competências no Grupo Delta Cafés, estando a Novadelta presente na fase de teste. Todas as actividades/funções que desenvolveu foram de extrema importância, mas as tarefas que desempenhou na implementação do novo sistema de avaliação de desempenho por competências ganham especial relevo na medida em que é um projecto de desenvolvimento organizacional interno e, também pela responsabilidade que acarreta para as chefias e colaboradores do Grupo.

No que concerne às restantes actividades desenvolvidas durante o estágio destaca-se ainda a gestão da base de dados de candidaturas, tarefa diária e importante no sentido das respostas às muitas solicitações e candidaturas de emprego. Escassas empresas consideram importante a resposta aos candidatos, quer seja positiva ou negativa, e, nesta matéria a Delta Cafés marca diferença. Para todas as candidaturas recebidas no Departamento RH existe resposta quer seja com a finalidade de recrutamento, quer seja no sentido de informar os candidatos de que no momento não é possível atender aos

pedidos e que aguardem por oportunidade futura. Além disso todos os candidatos têm conhecimento que os seus CV's permanecem registados em base de dados informática. No geral todas as tarefas que se desenvolveram foram importantes para o seu crescimento profissional na área dos Recursos Humanos e, dessa forma, o mestrando encontra-se deveras realizado com o estágio que realizei no Departamento RH do Grupo Delta Cafés.

Em segundo lugar, importa produzir um conjunto de considerações finais acerca do tema abordado neste estudo e que diz respeito às Políticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas numa das empresas do Grupo Delta Cafés, neste caso a Novadelta. Além de uma análise detalhada sobre as políticas desenvolvidas procurou-se neste trabalho relacionar cada política com a questão da Responsabilidade Social Organizacional Interna, virada para os recursos humanos.

No que concerne ao modelo de gestão de recursos humanos defendido pela empresa, no geral assenta na criação de valor para os colaboradores que visa o seu desenvolvimento profissional baseado na igualdade de oportunidades, com garantias de protecção ao nível da saúde e do trabalho, e na defesa dos direitos humanos. O modelo de recursos humanos da Novadelta propõe o colaborador como um recurso de maior importância e que se encontra protegido no seio da empresa.

De notar também, a existência, na Novadelta, de uma proporção equilibrada entre ambos sexos (H – 180; M – 210), situação que se tem mantido nos últimos anos e que abona a favor da igualdade de oportunidades para colaboradores do sexo masculino e feminino. Outro aspecto a realçar prende-se com o facto de a grande maioria dos colaboradores da Novadelta possuir um vínculo à empresa com contrato sem termo, o que mostra grande confiança da organização nos colaboradores, preocupando-se em garantir-lhes uma maior estabilidade sócio – financeira nas suas vidas. Ao nível dos jovens a empresa assume também uma posição que revela responsabilidade para com a faixa etária mais jovem da população, uma vez que anualmente desenvolve um grande número de estágios profissionais e contribui para a sua integração no complexo mercado de trabalho actual. Uma aposta incessante nos jovens não só rejuvenesce os quadros da empresa com “sangue novo” como permite também que muitos jovens possam iniciar a sua vida profissional adquirindo a desejada estabilidade pessoal.

A primeira política analisada foi a do Desenvolvimento Profissional e Evolução na Carreira. Esta política tem um papel muito importante para a empresa, no sentido em que existe a real preocupação de desenvolver as capacidades dos colaboradores para que

sejam melhores profissionais e assumam posições de responsabilidade, na tentativa de encararem os desafios futuros e as contingências empresariais da melhor forma.

Desse modo, através da avaliação de desempenho e da formação profissional contínua dos colaboradores, a empresa mostra que as potencialidades e o talento destes têm que ser lapidados e estimulados para que cresçam dentro dela e, em caso futuro, estejam à altura de qualquer desafio profissional, quer seja no actual contexto ou em novo contexto profissional. Actualmente o mercado de trabalho oscila de forma acentuada, não havendo certezas de fixação, e, dessa forma, esta empresa através das políticas aplicadas neste âmbito, não deixará os seus colaboradores “desarmados” e fragilizados profissionalmente. Seja qual for o futuro profissional que lhes reserva, dentro ou fora da empresa, os colaboradores terão sempre como ferramentas de trabalho as competências e os conhecimentos adquiridos. Existe, assim, por parte da empresa o desejo de assumir a responsabilidade com o futuro profissional das pessoas que a compõem.

A Política de Saúde, Segurança e Higiene é outra que assume grande valor dentro da empresa. Se na política referida atrás realçou a preocupação da empresa na segurança e protecção profissional dos colaboradores, agora há que sublinhar as preocupações físicas e a nível da saúde para com as pessoas.

Como forma de materializar a crescente preocupação com a saúde dos colaboradores deu-se a criação e o desenvolvimento do sistema integrado de gestão da empresa que se focaliza na prevenção dos riscos profissionais. Todos sabemos que por razões de vária ordem os acidentes de trabalho muito dificilmente se evitam a uma taxa de 100%. No entanto, com este tipo de políticas e comportamentos organizacionais, aliados à sensibilização e formação dos seus colaboradores para o efeito, a probabilidade de ocorrência de acidentes e de riscos profissionais diminui, contribuindo também para o aumento da competitividade num ambiente de trabalho seguro e protegido. Uma política de Saúde, Segurança e Higiene para ser o mais eficaz possível não pode preocupar-se em exclusivo com o trabalho realizado pela equipa que procede à sua gestão, tem que assumir também a responsabilidade de alertar, formar e capacitar os seus colaboradores para que estes cumpram os procedimentos de segurança e prevenção de acidentes, além das suas funções de laboração esperadas.

Esta empresa assume essa responsabilidade com os seus colaboradores, no sentido de realizar acções de formação e informação específica sobre os riscos para a segurança e saúde, bem como, sobre as medidas de protecção e prevenção.



A Política de Regalias e Benefícios Sociais no âmbito da gestão de recursos humanos e que a empresa adopta de forma exaustiva, tem como grande característica a segurança e o conforto do colaborador na sua relação com a família e em sociedade.

A grande marca desta política está centrada no seguro de saúde que a empresa disponibiliza a todos os colaboradores, no sentido de complementar o regime de assistência médica da Segurança Social. Com o Seguro de Saúde Multicare, a empresa revela e coloca em prática as preocupações que tem com os seus colaboradores na sua vida extra empresa, pois tem o desejo de lhes oferecer bem-estar e qualidade de vida.

O Seguro de Saúde assume grande importância para a vida dos colaboradores na medida em que compreende duas apólices, tanto para o colaborador como para os seus familiares, em que as coberturas são idênticas.

Os colaboradores da empresa devem sentir-se, assim, privilegiados e apoiados pela empresa, pois eles próprios e as suas famílias encontram-se protegidas por um seguro de saúde bastante favorável e sólido, que além disso, permite grande rapidez na análise dos casos de internamento e cirurgia, muito valorizados pelas pessoas.

Também outras situações são apoiadas pela empresa como são o caso das condições especiais que são oferecidas aos colaboradores ao nível dos produtos bancários em diversas instituições, ao nível do ramo automóvel com descontos na compra e manutenção de veículos, nas agências de viagens, na segurança pessoal e na alimentação. Deste modo, a empresa apresenta um conjunto de benefícios e de apoios nas diversas vertentes da vida social dos seus colaboradores.

A empresa mostra que é responsável por proporcionar aos seus colaboradores, e restantes famílias, condições para que iniciem e mantenham uma vida estável quanto possível nas suas diferentes situações.

Através das actividades que o mestrando realizou ao longo dos seis meses de estágio, este teve a oportunidade de verificar como é considerado importante o colaborador da empresa bem como a preocupação da empresa em assegurar todas as condições aos mesmos.

Em termos de conclusão final o mestrando realça que os objectivos propostos no trabalho foram alcançados de forma satisfatória. A componente prática descrita e a análise às políticas de GRH da empresa Novadelta foram realizadas de modo objectivo e eficaz. Em suma pode dizer-se que a empresa Novadelta do Grupo Delta Cafés, certificada com a Norma SA 8000 correspondente à Responsabilidade Social, promove de forma activa e contínua o bem-estar dos seus colaboradores e a sua evolução

enquanto profissionais, oferecendo-lhes um conjunto de condições que aumentam os níveis de qualidade de vida. A preocupação com os colaboradores ao nível laboral e ao nível da cidadania fazem da Novadelta uma empresa que possui responsabilidade organizacional interna.

A presente pesquisa não pretendeu esgotar o assunto sobre a Responsabilidade Social nas Organizações e Empresas, especialmente na vertente interna das mesmas. Estudos futuros poderão complementar, ampliar, testar, rejeitar e, até mesmo, comparar os resultados desta pesquisa. Nesta medida, sugere-se a realização de estudos para verificar as características dos modelos de Gestão de Recursos Humanos de outras empresas nacionais de modo a comparar e relacionar com o que é feito na Delta Cafés, devendo nascer daí discussões e propostas de melhorias contínuas. Sugere-se igualmente a realização de estudos que abordem outras variáveis de estudo e que ponham em evidência as Políticas de Gestão de Recursos Humanos de forma mais específica e com pormenores mais detalhados. O tema da Responsabilidade Social Organizacional no plano interno apresenta vastas possibilidades de análise e estudo, que devem ser exploradas com vista a um desenvolvimento qualitativo da GRH em Portugal.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, F. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Principia, 1ª edição.
- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA EMPRESARIAL. *Manual de Formação: Higiene e Segurança no Trabalho – Programa Formação PME*.
- BILHIM, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP, 3ª edição.
- BUSINESS MEETS SOCIAL DEVELOPMENT. *SA 8000: Gestão da Responsabilidade Social Empresarial Interna – Informações gerais para implementação da norma*. São Paulo.
- CAETANO, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam saber*. Livros Horizonte. Lisboa.
- CAJAZAEIRA, J., BARBIERI, J. (2007). *Responsabilidade Social e Excelência Empresarial: Um Estudo com Empresas Ganhadoras do Prémio Nacional da Qualidade*. Disponível em: <http://www.unieducar.org.br/biblioteca/Responsabilidade%20Social%20e%20Excelencia%20Empresarial%20Um%20Estudo%20com%20Empresas%20Ganhadoras%20do%20Prmio%20Nac.pdf>. Acesso em: 12-02-2011.
- CAMARA, P., GUERRA, P., RODRIGUES, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações D. Quixote. 1ª Edição.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Recursos Humanos*. S. Paulo: Ed. Atlas, ED. Compacta, 7ª edição.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- CUNHA, M., CABRAL-CARDOSO, C., CUNHA, R., REGO, A. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Rh Editora, 3ª edição.
- FUKUNAGA, E. (2009). Responsabilidade Social Interna – Um contributo ao debate. Anhanguera de Jundiaí. Revista de Ciências Gerenciais, vol. XIII, nº 18, ano 2009.
- GAGO, C., CARDOSO, E., CAMPOS, J., VICENTE, L., dos SANTOS, M. (2005). *Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas – 25 Casos de Referência*. Edição patrocinada pela AIP – Associação Industrial Portuguesa.

- GOMES, J., PINA E CUNHA, M., REGO, A., CAMPOS E CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo. 1ª edição.
- GONÇALVES, E., CALDEIRA, M., SÁ, L. (2004). *Metodologia de Investigação – Mestrado em Educação – Supervisão e Orientação Pedagógica*. Universidade de Lisboa.
- MANCINI, S., SCALZARETTO, L., QUINTELLA, L., FANTINATO, O., LIMONGI-FRANÇA, A. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho e Responsabilidade Social*. Disponível em: [www.recursoshumanos.sp.gov.br/qualidadedevida/servicos/referencia\\_bibliografica/Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho%20e%20Responsabilidade%20Social.pdf](http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/qualidadedevida/servicos/referencia_bibliografica/Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho%20e%20Responsabilidade%20Social.pdf). Acesso em: 05-06-2009.
- MARTINS, D. (2004). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão – O caso do distrito de Aveiro*. Universidade do Porto.
- MIGUEL, A. (2002). *Manual de Higiene e Segurança do Trabalho*. Porto Editora. 6ª Edição.
- MOREIRA, J. (1999). *A Contas com a Ética Empresarial*. Estoril: Principia Editora, Lda.
- MOTA, G. (2005). *Responsabilidade Social das Empresas: Novo modelo de gestão para o desenvolvimento sustentável*. Faculdade de Ciência e Tecnologia. Brasil.
- MUELLER, A. (2003). *A utilização dos indicadores de Responsabilidade Social Corporativa e sua relação com os Stakeholders*. Disponível em: <http://www.feb.unesp.br/renofio/producao%20limpa/Van/12901%20UFSC%20Indicadores%20RSC%20Mestrado.pdf>
- NEVES, A., JORGE, F. (2009). *Sistemas de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho. Handouts distribuídos na disciplina de “Gestão de Recursos Humanos” – Mestrado em Gestão, Recursos Humanos*. Évora: Universidade de Évora.
- PESSOA, G. (2008). *Responsabilidade Social de Empresas*. Disponível em: <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/responsabilidade-social-de-empresas-507837.html>. Acesso em: 05-06-2009.
- PONTES, J., POSSAMAI, O. (2002). *Responsabilidade Social das Organizações – Um modelo para priorizar as necessidades sociais da região onde a organização está*

*inserida*. Disponível em:  
[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2002\\_TR100\\_0396.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2002_TR100_0396.pdf). Acesso em: 02-06-2009.

- QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- REGO, A., SARRICO, C., MOREIRA, J. (2003). *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas*. Editora Principia.
- SERRÃO, A. (2009). *Handouts distribuídos na disciplina “Metodologia de Elaboração do Projecto”*- Mestrado em Gestão, Recursos Humanos. Évora: Universidade de Évora.
- SGS, (2009). *Roteiro para a Responsabilidade Social, Rumo à Sustentabilidade – Caderno Temático* - SGS Portugal, SA
- TERRA, C. (2004). *Tudo Pelo Social: A Responsabilidade Social como uma das Atribuições de Relações Públicas*. São Paulo. Universidade de São Paulo.
- ZAMBELLI, T. (2000). *Responsabilidade Social das Organizações Modernas. Assessoria Empresarial e Coaching*. Disponível em: <http://www.taniazambelli.com.br/artigos/ler.asp?cod=7>. Acesso em: 02-06-2009.
- ZORRINHO, C., SERRANO, A., LACERDA, P. (2007) *Gerir em Complexidade – Um Novo Paradigma da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo. 2ª Edição.

### **7.1. Fontes bibliográficas da empresa**

- Balanço de Actividade Formativa 2010.
- Balanço Social 2010 da Novadelta S.A.
- Direcção de Recursos Humanos e Técnicos de Recursos Humanos.
- Manual de Gestão Integrado Novadelta, S.A.
- Relatórios de Sustentabilidade Delta 2007 e 2009.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

## GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA À DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Entrevistado nº 1: \_\_\_\_\_ Entrevistado nº 2: \_\_\_\_\_

Entrevistado nº 3: \_\_\_\_\_ Entrevistado nº 4: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ ; \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ ; \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ ; \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### 1ª Fase – Modelo de Gestão de Recursos Humanos

1. Em que princípios se baseia o modelo de Gestão de Recursos Humanos da Novadelta?
2. Aponte/descreva os valores que considera mais importantes na relação da empresa com os colaboradores.
3. Que condições de prestação de trabalho são oferecidas aos colaboradores?
4. Que factores regem o recrutamento, a admissão e as promoções dentro da empresa?
5. Em que se distingue a política de recursos humanos da Novadelta?
6. O que espera a empresa da parte dos seus colaboradores?

### 2ª Fase – Desenvolvimento Profissional e Evolução na Carreira

1. Como é que a empresa contribui para o desenvolvimento profissional e evolução dos colaboradores?
2. Política aplicada na empresa.
3. Em que medida a avaliação de desempenho é importante para o crescimento dos colaboradores na empresa?
4. No que consiste a política de formação praticada na empresa? Evidencie os principais aspectos da política de formação e o papel dos estágios.

### 3ª Fase – Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho/Regalias Oferecidas

1. Como se processa a Política de Segurança, Higiene e Saúde da empresa? Quais os principais factores.
2. Ao nível de seguros de saúde, como se processa?
3. A empresa oferece regalias e benefícios que proporcionam qualidade de vida aos colaboradores? Em que áreas os colaboradores têm benefícios?
4. Com as políticas RH aplicadas considera que a empresa apresenta atitude de responsabilidade social interna para além do que é exigido pela Norma SA 8000?

**Pergunta de finalização:** Gostaria de acrescentar alguma coisa?



## ANEXO 2

**RESPONSABILIDADE SOCIAL 8000**



## **SOBRE A NORMA**

Esta é a versão inicial da SA 8000, uma norma uniforme e auditável e que permite uma verificação de sistema por terceira parte. Sujeita à revisão periódica, a SA8000 irá se desenvolver à medida que as partes interessadas especificarem aperfeiçoamentos, que correções sejam identificadas e à medida que se modifiquem as condições.

Muitas partes interessadas assessoraram nesta versão. A SAI igualmente está aberta às suas sugestões. Para comentar sobre a norma SA8000, sobre o projeto associado do documento guia, ou sobre a estrutura de certificação, queira por favor enviar suas observações por escrito à SAI.

O documento guia ajudará a explicar a norma SA8000 e sua implementação; fornecerá exemplos de métodos para verificação de conformidade; e servirá como um manual para os auditores e para as empresas que buscam a certificação segundo a SA8000.

Espera-se que tanto a norma quanto o documento guia se aperfeiçoem continuamente com a ajuda de uma ampla diversidade de pessoas e organizações.

SAI

Social Accountability International

® SAI Outubro 1997

*A SA8000 não poderá ser reproduzida sem autorização prévia da SAI*

Para solicitar cópias adicionais, entre em contato com:

SAI

30 Irving Place

New York, New York 10003

USA

e-mail: [info@sa-intl.org](mailto:info@sa-intl.org)

ÍNDICE

	Página
I. OBJETIVO E ESCOPO.....	3
II. ELEMENTOS NORMATIVOS E SUA INTERPRETAÇÃO.....	3
III. DEFINIÇÕES.....	3
1. Definição de empresa.....	3
2. Definição de fornecedor.....	3
3. Definição de subcontratado.....	3
4. Definição de ação de reparação.....	3
5. Definição de ação corretiva.....	3
6. Definição de parte interessada.....	3
7. Definição de criança.....	4
8. Definição de trabalhador jovem.....	4
9. Definição de trabalho infantil.....	4
10. Definição de trabalho forçado.....	4
11. Definição de reparação de crianças.....	4
IV. REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	
1. Trabalho Infantil.....	4
2. Trabalho Forçado.....	4
3. Saúde e Segurança.....	4
4. Liberdade de Associação & Direito à Negociação Coletiva.....	5
5. Discriminação.....	5
6. Práticas Disciplinares.....	5
7. Horário de Trabalho.....	5
8. Remuneração.....	6
9. Sistemas de Gestão.....	6

## RESPONSABILIDADE SOCIAL 8000

(SA8000)

### ***I. OBJETIVO E ESCOPO***

Esta norma especifica requisitos de responsabilidade social para possibilitar a uma empresa:

- a) desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas os quais ela possa controlar ou influenciar;
- b) demonstrar para as partes interessadas que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos desta norma;

Os requisitos desta norma devem se aplicar universalmente em relação à localização geográfica, setor da indústria e tamanho da empresa.

### ***II. ELEMENTOS NORMATIVOS E SUA INTERPRETAÇÃO***

A empresa deve atender às leis nacionais e outras aplicáveis, a outros requisitos aos quais a empresa tenha se obrigado e a esta norma. Quando as leis nacionais ou outras aplicáveis, outros requisitos aos quais a empresa tenha se obrigado e esta norma tratem do mesmo tema, a disposição que for mais rigorosa se aplica.

A empresa deve também respeitar os princípios dos seguintes instrumentos internacionais:

Convenções OIT 29 e 105(Trabalho Forçado e Trabalho Escravo)

Convenção OIT 87(Liberdade de Associação)

Convenção OIT 98(Direito de Negociação Coletiva)

Convenções OIT 100 e 111 (Remuneração equivalente para trabalhadores masculinos e femininos por trabalho equivalente; Discriminação)

Convenção OIT 135(Convenção dos Representantes dos Trabalhadores)

Convenção OIT 138 & Recomendação 146(Idade Mínima e Recomendação)

Convenção OIT 155 & Recomendação 164(Saúde e Segurança Ocupacional)

Convenção OIT 159(Reabilitação Vocacional & Emprego/Pessoas com Deficiência)

Declaração Universal dos Direitos Humanos

Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança

### ***III. DEFINIÇÕES***

1. **Definição de empresa:** a totalidade de qualquer organização ou entidade de negócio responsável pela implementação dos requisitos desta norma, incluindo todos os funcionários(i.e., diretores, executivos,

gerências, superviso-res e demais funcionários, quer seja diretamente empregado, contratado ou de alguma outra forma representando a empresa).

2. **Definição de fornecedor:** uma entidade de negócio que fornece à empresa bens e/ou serviços necessários e utilizados na/para a produção de bens e/ou serviços da empresa.
3. **Definição de subcontratado:** uma entidade de negócio na cadeia de fornecimento que, direta ou indiretamente, oferece ao fornecedor bens e/ou serviços necessários e utilizados na/para a produção de bens e/ou serviços do fornecedor e/ou empresa.
4. **Definição de ação de reparação:** ação tomada para reparar uma não conformidade.
5. **Definição de ação corretiva:** ação tomada para prevenir a repetição de uma não conformidade.
6. **Definição de parte interessada:** indivíduo ou grupo interessado em ou afetado pelo desempenho social da empresa.
7. **Definição de criança:** qualquer pessoa com menos de 15 anos de idade, a menos que a lei de idade mínima local estipule uma idade maior para trabalho ou educação obrigatória, situação em que prevalece a idade maior. Se, entretanto, a lei de idade mínima local estiver estabelecida em 14 anos de idade, de acordo com as exceções de países emergentes sob a Convenção 138 da OIT, prevalecerá a menor idade entre as duas condições.
8. **Definição de trabalhador jovem:** qualquer trabalhador com idade acima da idade de criança conforme definido acima e abaixo de 18 anos de idade.
9. **Definição de trabalho infantil:** qualquer trabalho realizado por uma criança com idade menor do que as idades especificadas na definição de criança acima, exceção feita ao que está previsto na Recomendação 146 da OIT.
10. **Definição de trabalho forçado:** todo trabalho ou serviço que seja extraído de qualquer pessoa sob a ameaça de qualquer penalidade para a qual essa dita pessoa não tenha se oferecido voluntariamente.
11. **Definição de reparação de crianças:** todo o apoio e ações necessários para garantir a segurança, saúde, educação e o desenvolvimento de crianças que tenham sido submetidas a trabalho infantil, conforme definido acima e sejam demitidas.

#### **IV. REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

##### **1. Trabalho Infantil**

###### **Critérios:**

- 1.1 A empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho infantil, conforme definido acima;
- 1.2 A empresa deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar aos funcionários e a outras partes interessadas as políticas e procedimentos para reparação de crianças que forem encontradas trabalhando em situações que se enquadrem na definição de trabalho infantil acima, e deve fornecer apoio adequado para possibilitar que tais crianças frequentem e permaneçam na escola até passar a idade de criança, conforme definido acima;
- 1.3 A empresa deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar aos funcionários e a outras partes interessadas as políticas e procedimentos para promoção da educação para crianças cobertas pela Recomendação 146 da OIT e trabalhadores jovens que estejam sujeitos às leis obrigatórias locais de educação ou que estejam frequentando escola, incluindo-se meios para assegurar que tal criança ou trabalhador jovem esteja empregado durante o horário escolar e que as

horas combinadas de transporte diário(de e para a escola e trabalho), período escolar e horário de trabalho não excedam a 10 horas por dia;

- 1.4 A empresa não deve expor crianças ou trabalhadores jovens a situações dentro ou fora do local de trabalho que sejam perigosas, inseguras ou insalubres.

## 2. TRABALHO FORÇADO

- 2.1 *Critério:* a empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho forçado, nem se deve solicitar dos funcionários fazer 'depósitos' ou deixar documentos de identidade quando iniciarem o trabalho com a
- 2.2 empresa.

## 3. SAÚDE E SEGURANÇA

### *Critérios:*

- 3.1 A empresa, tendo em mente o conhecimento corrente da indústria e quaisquer perigos específicos, deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável e deve tomar as medidas adequadas para prevenir acidentes e danos à saúde que surjam do, estejam associados com ou que ocorram no curso do trabalho, minimizando, tanto quanto seja razoavelmente praticável, as causas de perigos inerentes ao ambiente de trabalho;
- 3.2 A empresa deve nomear um representante da alta administração responsável pela saúde e segurança de todos os funcionários e responsável pela implementação dos elementos de Saúde e Segurança desta norma;
- 3.3 A empresa deve assegurar que todos os funcionários recebam treinamento sobre saúde e segurança regular e registrado e que tal treinamento seja repetido para os funcionários novos e para os funcionários designados para novas funções;
- 3.4 A empresa deve estabelecer sistemas para detectar, evitar ou reagir às ameaças à saúde e segurança de todos os funcionários;
- 3.5 A empresa deve fornecer, para uso de todos os funcionários, banheiros limpos, acesso à água potável e, se apropriado, acesso a instalações sanitárias para armazenamento de alimentos;
- 3.6 A empresa deve assegurar que, caso sejam fornecidas para os funcionários, as instalações de dormitório sejam limpas, seguras e atendam às necessidades básicas dos funcionários;

## 4. LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO & DIREITO À NEGOCIAÇÃO COLETIVA

### *Critérios:*

- 4.1 A empresa deve respeitar o direito de todos os funcionários de formarem e associarem-se a sindicatos de trabalhadores de sua escolha e de negociar coletivamente;
- 4.2 A empresa deve, naquelas situações em que o direito à liberdade de associação e o direito de negociação coletiva forem restringidos por lei, facilitar meios paralelos de associação livre e independente e de negociação para todos esses funcionários;
- 4.3 A empresa deve assegurar que os representantes de tais funcionários não sejam sujeitos à discriminação e que tais representantes tenham acesso aos membros de seu sindicato no local de trabalho.

## 5. DISCRIMINAÇÃO

### *Critérios:*

- 5.1 A empresa não deve se envolver ou apoiar a discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria, com base em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política;
- 5.2 A empresa não deve interferir com o exercício dos direitos dos funcionários em observar preceitos ou práticas, ou em atender às necessidades relativas à raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política;
- 5.3 A empresa não deve permitir comportamento, inclusive gestos, linguagem e contato físico, que seja sexualmente coercitivo, ameaçador, abusivo ou explorativo.

## 6. PRÁTICAS DISCIPLINARES

### *Critério:*

- 6.1 A empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal.

## 7. HORÁRIO DE TRABALHO

### *Critérios:*

- 7.1 A empresa deve cumprir com as leis aplicáveis e com os padrões da indústria sobre horário de trabalho; em todos os casos, os funcionários não devem ser rotineiramente solicitados a trabalhar acima de 48 horas por semana e devem ter pelo menos um dia livre num período de sete dias de trabalho.
- 7.2 A empresa deve assegurar que o trabalho extra(mais do que 48 horas semanais) não exceda a 12 horas por semana, não seja obrigado a não ser em circunstâncias excepcionais e de curta duração, e seja sempre remunerado com um valor mais alto.

## 8. REMUNERAÇÃO

### *Critérios:*

- 8.1 A empresa deve assegurar que os salários pagos por uma semana padrão de trabalho devem satisfazer a pelo menos os padrões mínimos da indústria e devem sempre ser suficientes para atender às necessidades básicas dos funcionários e proporcionar alguma renda extra;



**8.2** A empresa deve assegurar que as deduções dos salários não sejam feitas por razões disciplinares, e deve assegurar que a composição de salários e benefícios seja detalhada clara e regularmente para os trabalhadores; a empresa também deve assegurar que os salários e benefícios sejam pagos de plena conformidade com todas as leis aplicáveis e que a remuneração seja feita ou em espécie ou em forma de cheque, de maneira que seja conveniente para os trabalhadores;

**8.3** A empresa deve assegurar que os arranjos de contrato apenas por trabalho executado e esquemas de falso aprendizado não sejam realizados, numa tentativa de evitar o cumprimento de suas obrigações para com os funcionários sob as condições legais aplicáveis e associadas às legislações e regulamentações trabalhistas e de seguridade social.

## **9. SISTEMAS DE GESTÃO**

### **Critérios:**

#### **Política**

**9.1** A alta administração deve definir a política da empresa quanto à responsabilidade social e as condições para assegurar que ela:

- a) inclua um comprometimento para atender a todos os requisitos desta norma;
- b) inclua um comprometimento para estar em conformidade com as leis nacionais e outras leis aplicáveis, com outros requisitos aos quais a empresa subscrever e a respeitar os instrumentos internacionais e suas interpretações (conforme listado na Seção II);
- c) inclua um comprometimento com a melhoria contínua;
- d) seja efetivamente documentada, implementada, mantida, comunicada e seja acessível de forma abrangente para todos os funcionários, incluindo-se diretores, executivos, gerências, supervisores e a administração, quer seja diretamente empregado, contratado ou de alguma forma representando a empresa;
- e) esteja publicamente disponível.

#### **Análise Crítica pela Alta Administração**

**9.2** A alta administração periodicamente deve analisar criticamente a adequação, aplicabilidade e contínua eficácia da política da empresa, dos procedimentos e dos resultados de desempenho, em particular em relação aos requisitos desta norma e a outros requisitos aos quais a empresa subscrever. As alterações e melhorias de sistema devem ser implementadas quando apropriado.

#### **Representantes da Empresa**

**9.3** A empresa deve nomear um representante da alta administração o qual, independentemente de outras responsabilidades, deve assegurar que os requisitos desta norma sejam atendidos;

**9.4** A empresa deve proporcionar condições para que funcionários sem função gerencial escolham um representante de seu próprio grupo para facilitar a comunicação com a alta administração sobre assuntos relacionados com esta norma.

#### **Planejamento e Implementação**

**9.5** A empresa deve assegurar que os requisitos desta norma sejam entendidos e implementados em todos os níveis da organização; os métodos devem incluir, mas não estão limitados a:

- a) clara definição de papéis, responsabilidades e autoridade;
- b) treinamento de empregados novos e/ou temporários quando da contratação;

- c) treinamento periódico e programas de conscientização para os empregados existentes;
- d) monitoramento contínuo das atividades e resultados para demonstrar a eficácia dos sistemas implementados, visando atender à política da empresa e aos requisitos desta norma.

#### **Controle de Fornecedores**

**9.6** A empresa deve estabelecer e manter procedimentos apropriados para avaliar e selecionar os fornecedores com base em sua capacidade de atender os requisitos desta norma;

**9.7** A empresa deve manter registros apropriados do comprometimento dos fornecedores para com a responsabilidade social, incluindo, mas não limitando-se a, o comprometimento por escrito dos fornecedores em:

- a) estar em conformidade com todos os requisitos desta norma (inclusive esta cláusula);
- b) participar das atividades de monitoramento da empresa, conforme solicitado;
- c) reparar prontamente quaisquer não conformidades identificadas contra os requisitos desta norma;
- d) pronta e completamente informar à empresa sobre qualquer e sobre todas as relações de negócio relevantes com outro(s) fornecedor(es) e sub-fornecedor(es);

**9.8** A empresa deve manter evidência razoável de que os requisitos desta norma estejam sendo atendidos pelos fornecedores e sub-fornecedores.

#### **Tratando das Preocupações e Tomando Ação Corretiva**

**9.9** A empresa deve investigar, tratar e responder às preocupações de empregados e outras partes interessadas, com respeito a conformidades/não conformidades frente à política da empresa e/ou frente aos requisitos desta norma; a empresa deve evitar de repreender, dispensar ou de alguma outra forma discriminar contra qualquer empregado que tenha fornecido informações relativas à observância desta norma.

**9.10** A empresa deve implementar ação de reparação e ação corretiva e alocar os recursos necessários apropriados à natureza e severidade de qualquer não conformidade identificada contra a política da empresa e/ou contra os requisitos desta norma.

#### **Comunicação Externa**

**9.11** A empresa deve estabelecer e manter procedimentos para comunicar regularmente a todas as partes interessadas dados e outras informações relativos ao desempenho frente aos requisitos deste documento, incluindo, mas não limitando-se a, os resultados das análises críticas pela alta administração e das atividades de monitoramento.

#### **Acesso para Verificação**

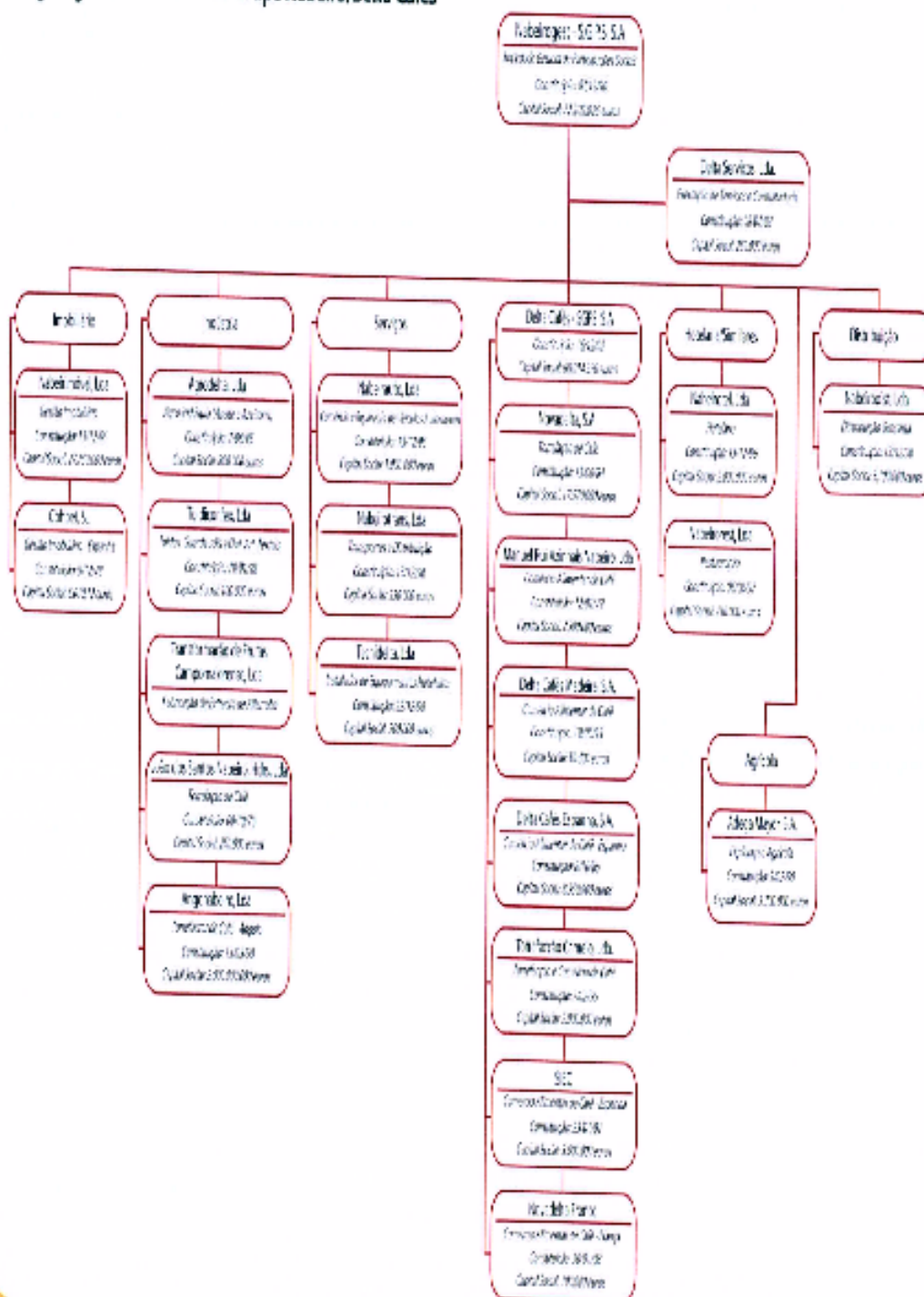
**9.12** Quando solicitado em contrato, a empresa deve oferecer informações razoáveis e acesso às partes interessadas, as quais buscam verificar conformidade com os requisitos desta norma; quando ademais solicitado em contrato, informações similares e acesso devem também ser oferecidos aos fornecedores e sub-fornecedores da empresa, através da incorporação de tal requisito aos contratos de compra da empresa.

#### **Registros**

**9.13** A empresa deve manter registros apropriados para demonstrar conformidade com os requisitos desta norma.

## ANEXO 3

### 3.2 Organigrama Funcional do Grupo Nabeiro/Delta Cafés



## ANEXO 4

### Sistema de Gestão Integrado da Novadelta S.A.

O principal destaque do Sistema de Gestão Integrado da Novadelta S.A. é ser uma gestão participada assente em processos, com objectivos e metas claramente definidos para a satisfação das partes interessadas, para a redução dos impactos ambientais e para o controle de potenciais riscos de segurança e saúde.

#### a) Sistema de Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001)



#### b) Licença para o uso da Marca Produto Certificado - Platinum



#### Sistema de Responsabilidade Social (SA 8000)



#### c) Sistema de HACCP (DS 3027)

Sistema Higiene e Segurança no Trabalho (OHSAS 18001)



#### d) Sistema de HACCP (NP EN ISO 22000)



#### e) Sistema de Gestão Ambiental (NP EN ISO 14001)



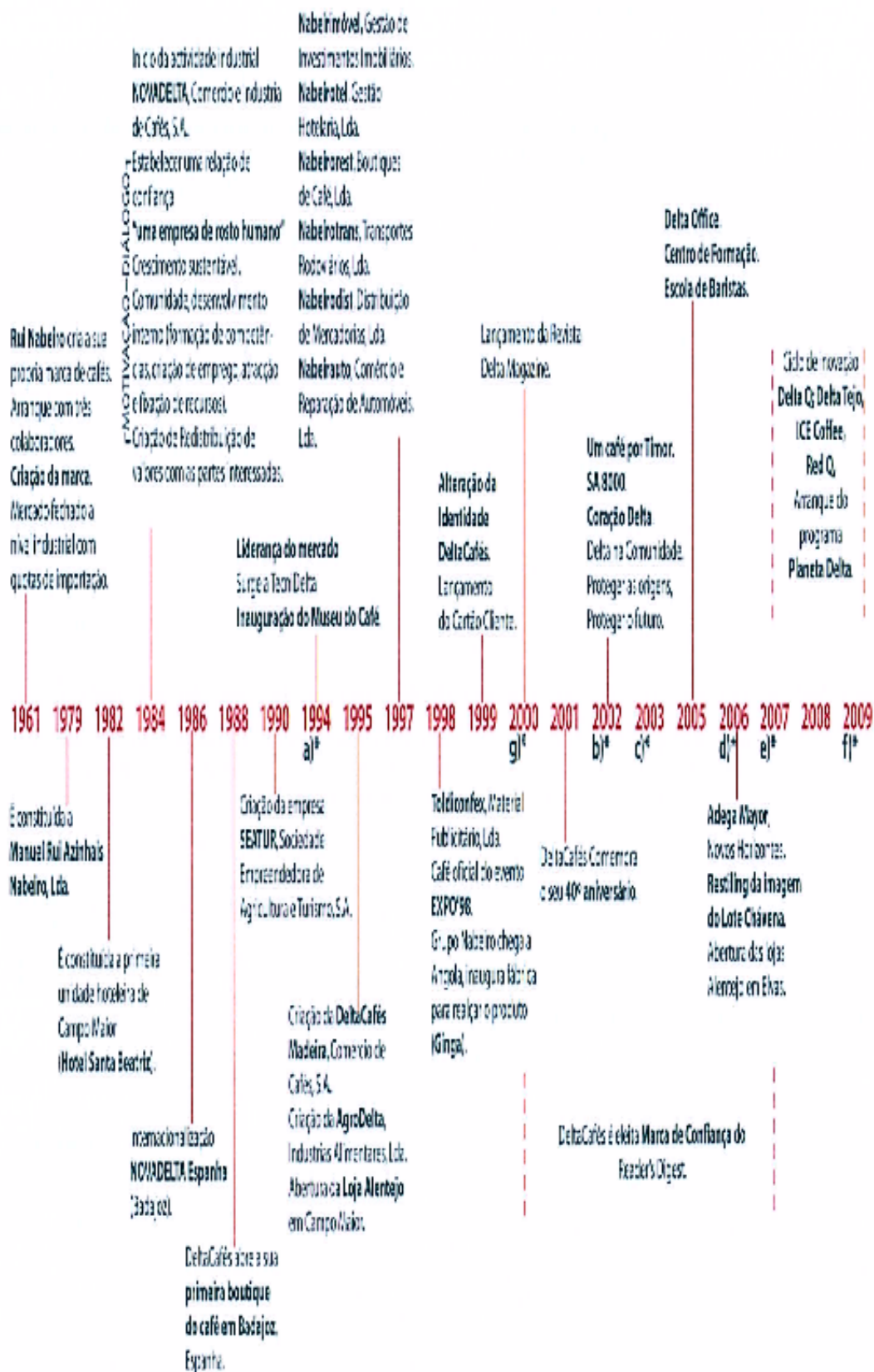
#### f) Regulamento (CE) nº761/2001 (Sistema Comunitário de Eco-Gestão e Auditoria) (EMAS)

#### g) Licença para o uso da Marca Produto Certificado - Diamante, Platina, Ouro, Oro



## ANEXO 5

### 3.1 Friso Cronológico





## ANEXO 6



**CERTIFICADO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

(Cfr. Decreto Regulamentar n.º 35/2002, de 23 de Abril)

A UpSkills, Lda. certifica que:

Carlos Alberto Castel-Branco Costa Pinto, natural de Castelo de Vide, nascido a 18-06-1987, com nacionalidade Portuguesa, do sexo masculino, portador do Documento de Identificação nº 13171992, emitido a 20-04-2007, concluiu com aproveitamento, em 14-01-2011, o Curso de Formação Profissional:

**"Novo Código Contributivo"**

que decorreu a 14-01-2011 com a duração total de 8 horas, tendo obtido a classificação final de Muito Bom.

Lisboa, 08-02-2011

O Responsável

  
UpSkills, Lda.  
A Gerência  
(João Sérvulo Correia)

Certificado n.º A-280 / 2011

Entidade Formadora: **UPSKILLS, Lda.** • Capital Social: € 5000,01 • NIPC: 508 340 845  
Matrícula CRC de Lisboa: 508340845 • Sede Social: Rua dos Lagares D'El-Rei nº 21C - 1º F 1700-268 Lisboa  
Acreditação pela DGERT nº 1633 de 11/11/2008

**Modalidade de formação:** Formação Profissional Contínua / Atualização

**Área de formação:** Código 380 – Direito (cfr. Portaria n.º 256/2005)

**Competências adquiridas:**

Compreender as principais alterações introduzidas pelo “Novo Código Contributivo” face ao regime em vigor; Identificar as novas taxas contributivas para os contratos de trabalho; Compreender o alargamento da base de incidência e as situações excluídas; Conhecer o novo regime contributivo dos recibos verdes e dos membros dos órgãos estatutários; Perceber as obrigações contributivas da entidade empregadora.

**Programa do Curso:**

Módulo	Carga Horária
1 - Enquadramento	8 Horas
2 - Novas Taxas Contributivas para Contratos de Trabalho	
3 - Regime Contributivo de Recibos Verdes	
4 - Regime Contributivo dos Membros dos Órgãos Estatutários	
5 - Alargamento da Base de Incidência	
6 - Situações Excluídas da Base de Incidência	
7 - Obrigações Contributivas e Declarativas da Entidade Empregadora	

