

Dedicatória

Ao meu marido e filho

Agradecimentos

A todos quantos, de qualquer modo, me ajudaram e incentivaram neste percurso.

Aos que colaboraram no estudo, permitindo assim a sua realização.

À minha orientadora, professora Doutora Vanda Lima pela sua permanente disponibilidade e incentivo, bem como pela sua atenta e acurada orientação, sem a qual jamais teria alcançado o fim do percurso.

Ao meu marido e filho, por toda a compreensão e ânimo durante esta longa caminhada.

A todos, o meu sincero Muito Obrigada

Bem Hajam!

Resumo

Entrada no mundo organizacional a partir da pós-modernidade, a Responsabilidade Social provocou uma verdadeira '*revolução copernicana*' no seio das organizações e empresas. Mudando a centralidade do lucro para o bem-estar e para o desenvolvimento sustentável, tornou-se um dos vetores cruciais da economia da '*sociedade da informação*'.

Neste estudo começamos por fundamentar teoricamente os conceitos operacionais, organização e RSE, partindo depois para as dimensões da sua prática nas empresas. Os princípios éticos, os normativos fundamentadores, os princípios estruturantes, são vertentes analisadas no estudo, que culmina com uma parte de investigação assente num questionário e numa entrevista.

Um e outro instrumentos de recolha de dados foram elaborados tendo como elementos estruturantes o problema e os objetivos. O que se procura essencialmente, após a fundamentação teórica, é compreender os princípios sustentadores da prática da Responsabilidade Social por parte das empresas portuguesas. Motivações de adesão à certificação, dimensões ancoradoras das práticas, benefícios esperados, constrangimentos encontrados, são linhas que orientam a pesquisa, variáveis coordenadoras do estudo.

As conclusões indicaram que os empresários portugueses que certificam as suas empresas em Responsabilidade Social têm uma noção bastante aproximada dos seus contornos concetuais, têm como escopo último o bem-estar dos *stakeholders* e dos clientes e manifestam preocupação com o desenvolvimento sustentável do ecossistema em que se insere a empresa.

Deste modo, a Responsabilidade Social pode assumir-se como verdadeiro instrumento de desenvolvimento, de equilíbrio sustentado das organizações e empresas da pós-modernidade.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social das Empresas, Desenvolvimento sustentável, *Stakeholders*, Práticas de responsabilidade Social

Abstract

Entry in the organizational world from Postmodernity, Social responsibility has caused a real ' Copernican revolution ' within the organizations and companies. Changing the centrality of profit for the well-being and sustainable development, has become one of the crucial vectors of the economy of the 'information society'. In this study we substantiate the operational concepts, organization theory and CSR, leaving later for the dimensions of your practice. Ethical principles, scaffolds structuring principles regulatory, are aspects analysed in the study, which culminates with a piece of research based on a questionnaire and an interview.

Another data collection instruments were drafted with structuring elements the problem and objectives. What if you're looking for essentially after the theoretical foundation, is to understand the principles of Social responsibility supporters by the Portuguese companies. Motivations to join the certification practices scaffolds dimensions, expected benefits, constraints encountered, are lines that guide the research, coordinating the study variables.

The conclusions they've indicted that the Portuguese businessmen who certify their Social responsibility companies have a notion pretty damn accurate of its contours conceptualism, have scoped the well-being of stakeholders and customers and express concern about the sustainable development of the ecosystem in which it enters the company.

In this way, the Social responsibility can be assumed as a true instrument for development, sustainable balance of organizations and companies of Postmodernity.

Keywords: Corporate Social responsibility, Sustainable Development, Stakeholders, Social responsibility practices

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| Dedicatória | i |
| Agradecimentos | ii |
| Resumo | iii |
| Abstract | iv |
| Índice | v |
| Índice de Figuras | vii |
| Índice de Gráficos | viii |
| Índice de Quadros | ix |
| Índice de Tabelas | ix |
| | |
| INTRODUÇÃO | 1 |
| I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 5 |
| | |
| 1. DELIMITAÇÃO DOS CONCEITOS OPERACIONAIS DO ESTUDO | 5 |
| 1.1. A Responsabilidade Social | 5 |
| 1.1.1. Evolução e Dimensões do Conceito | 5 |
| 1.1.2. Delimitando o Conceito | 9 |
| 1.2. A Ética e Moral nas Empresas | 12 |
| 1.2.1. A Ética e as Empresas | 14 |
| 1.2.2. A Ética Empresarial e os Códigos Éticos ou de Conduta | 17 |
| | |
| 2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES DA PÓS-MODERNIDADE | 23 |
| 2.1. Abordagens da Responsabilidade Social nas organizações | 24 |
| 2.1.1. Perspetiva Clássica | 24 |
| 2.1.2. Teoria da Moral Mínima | 26 |
| 2.1.3. Teoria dos <i>Stakeholders</i> | 26 |
| 2.2. A Responsabilidade Social nas Organizações e Regulação Governamental | 31 |
| 2.2.1. Normas referenciais da conduta ética das Empresas (Sistemas de Gestão de RSE) | 32 |
| 2.2.2. Dimensões da Responsabilidade Social das Empresas | 40 |
| 2.2.3. A Responsabilidade Social das Empresas na EU e o Desenvolvimento Sustentável | 51 |
| | |
| II. PARTE PRÁTICA | 56 |
| 3. Metodologia e Procedimentos | 56 |
| 3.1. Desenho do Estudo | 56 |
| 3.2. Da Problemática ao Problema | 58 |

| | |
|---|----|
| 3.3. Objetivos | 60 |
| 4. LEITURA E ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO | 62 |
| 4.1. O Instrumento de Recolha de Dados | 62 |
| 4.2. O processo de Recolha e Tratamento dos Dados | 65 |
| 4.3. Análise dos Resultados | 66 |
| 4.3.1. Identificação das Empresas | 66 |
| 4.3.2. Atividade da Empresa na CAE principal | 67 |
| 4.3.3. Número de empregos diretos | 68 |
| 4.3.4. Volume de Negócios | 69 |
| 4.3.5. Certificação da RSE | 70 |
| 4.3.6. Perceção das vantagens de Certificação | 71 |
| 4.3.7. Resultados da Certificação | 72 |
| 4.3.8. Aspetos mais positivos da adesão | 73 |
| 4.3.9. Conhecimento da ISSO 26000 | 74 |
| 4.3.10. Perceção sobre o conceito de RSE | 74 |
| 4.3.11. Existência de Código de Conduta na Empresa | 76 |
| 4.3.12. Razões da adesão da Empresa à Responsabilidade Social | 77 |
| 4.3.13. Práticas de Responsabilidade Social | 79 |
| 4.3.14. Razões da implementação da prática de RSE na Empresa | 80 |
| 4.3.15. Dimensões privilegiadas | 81 |
| 4.3.16. Principais preocupações no âmbito da RSE | 82 |
| | |
| 5. ESTUDO DE CASO | 84 |
| 5.1. Recolha e Tratamento de dados | 84 |
| 5.2. História e Evolução da Empresa | 86 |
| 5.3. Certificação | 86 |
| 5.4. Análise dos dados da Entrevista | 87 |
| 5.4.1. Identidade da Empresa | 87 |
| 5.4.2. Motivação para a Certificação | 87 |
| 5.4.3. Principais dimensões em que se concretiza a prática da RSE | 88 |
| 5.4.4. Benefícios da Certificação | 90 |
| 5.4.5. Principais Constrangimentos | 91 |
| 5.4.6. Triangulação de dados | 91 |
| CONCLUSÕES | 94 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 97 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Fig.1. Evolução do conceito de Responsabilidade Social. | 5 |
| Fig.2. A Responsabilidade Social enquanto atuação Social | 8 |
| Fig.3. Pirâmide da Responsabilidade Social das Organizações | 10 |
| Fig.4. Modelo dos três domínios de RSO de Schwartz e Carrol | 11 |
| Fig.5. Os <i>stakeholders</i> , ou grupos de interesses nas empresas | 27 |
| Fig.6. O Desenvolvimento Sustentável | 54 |
| Fig.7. Níveis do Desenvolvimento Sustentável | 55 |
| Fig.8. Esquema categorial das respostas à razão de adesão à RSE | 78 |
| Fig.9. Categorização dos dados da entrevista | 92 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Adequação das respostas do pré-teste aos objetivos | 65 |
| Gráfico 2. Situação geográfica da empresa da amostra | 66 |
| Gráfico 3. Classificação das empresas da amostra de acordo com a CAE | 68 |
| Gráfico 4. Número de empregos diretos | 68 |
| Gráfico 5. Volume de negócios da empresa da amostra | 69 |
| Gráfico 6. Referencial de certificação em RSE | 70 |
| Gráfico 7. Percepção sobre o valor da certificação | 72 |
| Gráfico 8. Conhecimento da ISO 26000 | 74 |
| Gráfico 9. Percepção do conceito de RSE pelos elementos da amostra | 75 |
| Gráfico 10. Existência de código de conduta nas empresas da amostra | 76 |
| Gráfico 11. Comportamentos mais importantes na prática da RSE | 79 |
| Gráfico 12. Razões da adesão da empresa à RSE | 80 |
| Gráfico 13. Dimensão privilegiada na prática de RSE | 81 |
| Gráfico 14. Principais preocupações dos inquiridos na prática da RSE | 83 |

Índice de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro I. Síntese das teorias e abordagens da RSE | 29 |
| Quadro II. Normas portuguesas de Responsabilidade Social | 33 |
| Quadro III. Sinopse comparativa do âmbito, vantagens e desvantagens dos Normativos referenciais da RSE | 39 |
| Quadro IV. Evolução das temáticas de Responsabilidade Social | 41 |
| Quadro V. Gestão de recursos humanos e responsabilidade de gestão | 43 |
| Quadro VI. Áreas e domínios da dimensão interna e externa da RSE | 48 |
| Quadro VII. Esquema concetual do questionário do estudo | 64 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1. Principais preocupações dos inquiridos, na prática da RSE | 71 |
| Tabela 2. Razões da perceção positiva da certificação | 73 |
| Tabela 3. Razões para aderir à RSE | 78 |
| Tabela 4. Guião da entrevista e resumo das respostas | 85 |

Introdução

A presente dissertação de mestrado intitulada “A Responsabilidade Social nas Organizações – Análise das Práticas de Responsabilidade Social nas Organizações Portuguesas”, insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade Ambiente e Segurança da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, sob a orientação da professora doutora Vanda Lima.

A motivação para a temática do estudo teve a ver com a importância que cada vez mais a Responsabilidade Social vem apresentando no contexto de desempenho das empresas, na consciência da sua importância enquanto fatores de desenvolvimento social e ambiental. Efetivamente e apesar da temática não ser recente, a sua importância e acuidade académicas apenas se realçaram na viragem do século passado, com notório impacto no panorama empresarial, organizacional e social.

Tal transformação coincidiu com o advento da pós-modernidade e todas as transformações que a mesma trouxe ao pensamento, cultura e vida ocidental. A progressiva democratização dos regimes políticos, a evolução dos modelos sociais, económicos e organizacionais, abriram novos horizontes, criaram novos paradigmas. A racionalidade e o carácter de perenidade inerentes às organizações e à própria sociedade da modernidade, viram-se preteridas por uma mentalidade holisticamente alicerçada na contingência, por uma sociedade sujeita a transformações permanentes, dominada por novas tecnologias e pela informação. As certezas de antanho cederam assim lugar as contingências, as incertezas do amanhã, numa inconstância que as tecnologias ancoraram.

Alterou-se assim radicalmente o modo de pensar as organizações, o modo como a sociedade começou a encarar o setor privado, alicerçando uma nova consciência empresarial, sustentada na perspetiva da responsabilidade social. Colocam-se em causa os paradigmas organizacionais da modernidade, nomeadamente o de Adam Smith, onde o princípio de mercado livre e de empresa principalmente voltada para o lucro dos acionistas é questionado, preterido por um novo modelo onde a solidariedade, a ética empresarial e o respeito pelos valores humanistas são a base de uma nova prática.

A responsabilidade Social das Empresas é hoje um facto, a comprovar um novo entendimento da relação das empresas com a comunidade em que se inserem, em particular e com a sociedade, em geral. No entanto, importará, certamente questionar quais os reais motivos que conduzem as empresas a tal prática. Importa saber se são efetivamente os valores

humanistas e de consciência cívica e democrática que ancoram tais práticas, ou se efetivamente há outras razões.

Na verdade e como veremos no estudo, a certificação de uma empresa em Responsabilidade Social pode muitas vezes 'encapotar' objetivos de promoção publicitária, de imagem social e comercial de solidariedade, de próprios benefícios fiscais, o que conduz necessariamente à problematização do efetivo fundamento da certificação.

Foi neste contexto que desenvolvemos o presente estudo, começando pela sua fundamentação teórica, elaborada a partir da reflexão de textos e obras de autores de referência no domínio, que equacionámos em dois capítulos.

No primeiro capítulo, começámos por delimitar os conceitos operacionais do estudo, nomeadamente o conceito de Responsabilidade Social, que enquadrámos numa perspetiva evolutiva e nos respetivos alicerces concetuais, sem esquecermos as suas vertentes socio-práticas, que necessariamente trazem à colação as vertentes da ética e os Códigos de conduta, efetivos alicerces de uma empresa da pós-modernidade, conceitos estes igualmente abordados, enquanto estruturantes do estudo.

O segundo capítulo abordou precisamente a temática da Responsabilidade Social na pós-modernidade, começando pelas diversas abordagens teóricas à prática da Responsabilidade Social, para passar depois à regulação normativa da mesma e ao seu importante papel no desenvolvimento sustentável das comunidades e contextos em que se insere. Analisaram-se sumariamente as principais normas de conduta ética nas empresas e as diretrizes que devem alicerçar as práticas de desenvolvimento sustentável por parte das empresas.

O terceiro capítulo marcou a parte prática do estudo, com o início da metodologia e pesquisa. Começando por explicitar os procedimentos metodológicos do estudo, delimitou-se o respetivo problema, dentro da problemática da responsabilidade social, apontaram-se os objetivos orientadores da consecução do estudo, especificaram-se os instrumentos de recolha de dados, respetiva construção e operacionalização. A recolha e tratamento dos dados foi o passo que se desenvolveu de seguida, para terminar com a análise dos resultados, quer do inquérito por questionário, quer da entrevista.

No que à metodologia diz respeito, o estudo começou por fundamentar teoricamente as vertentes estruturantes do estudo, para depois, na parte empírica optar por um modelo misto, onde se conjugaram as vertentes de análise quantitativa, com a qualitativa. Nesta perspetiva, procedeu-se ao desenho do estudo, que foi equacionado na conjugação destes dois modelos, equacionando os procedimentos quantitativos expressos na análise dos dados do inquérito por questionário, com os qualitativos, que fundamentaram a análise das questões da entrevista. A conjugação destes

dois modelos de análise é considerada por Pardal e Lopes (2011) como uma das mais ricas neste género de estudos.

A problemática da responsabilidade social das empresas nos nossos dias fez emergir o problema do estudo, que especificámos em três vertentes fundamentais: analisar as efetivas razões que levam os empresários a certificar as suas empresas na responsabilidade social; que benefícios socio empresariais advêm desta adesão e quais os constrangimentos que vão surgindo na implementação e operacionalização do processo.

Destas vertentes do problema advieram os objetivos do estudo, através dos quais se procurou analisar os fundamentos teóricos da responsabilidade social das empresas; identificar as motivações que levam as empresas a aderir a este processo; constatar as principais ações operacionalizadoras da responsabilidade social e procurar perceber os principais benefícios e constrangimentos que as empresas vão deparando no desenvolvimento da responsabilidade social.

O presente estudo vem na linha de outras investigações, feitas sobretudo no âmbito de dissertações de Mestrado e de que são exemplo, nos últimos cinco anos em Portugal, entre muitas outras, as dissertações de Luís Almeida (2012) da U. Católica; de Patrícia Fernandes (2012), na U. Porto; de Rosa Gonçalves (2012) do ISLA; de Sandra Afonso (2012, IPB; de Ana Madeira (2012), IPL; Ana Correia, (2013, ISCAL; Catarina Monteiro (2013), ISCTE; Francisco Moreira (2014), ISEG; Ribeiro Rosa, 2014, ISEG; Douglas Montagna (2015), U.A.L.; Isabel Pereira (2016, ISCTE. Na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, nos últimos cinco anos encontram-se oito dissertações de Mestrado na área da responsabilidade Social, nomeadamente, Sequeira, 2013; Martins, 2014; Ribeiro, 2014; Tomé, 2014; Guerra, 2015; Pinto, 2015; Araújo, 2016; Lopes, 2017, elencagem que representa apenas alguns dos muitos estudos que poderiam referenciar-se, mas que representam, só por si, uma pequena amostra da importância que o tema tem despertado na comunidade académica, nomeadamente no domínio da investigação. São estudos que abrangem a temática da responsabilidade social, quase todos voltados para estudos de casos de empresas portuguesas e cuja principal limitação nos parece ser o facto de serem demasiado limitados na amostra, não proporcionando uma perspetiva de conjunto sobre o universo empresarial português, como quisemos fazer, embora o não tenhamos conseguido.

Como se verá na conclusão do estudo, os objetivos foram globalmente atingidos e o problema obteve resposta, verificando-se como principal limitação do estudo a dificuldade em conseguir a adesão das empresas. Efetivamente, e apesar de todos os esforços ao nosso alcance, apesar de inúmeras chamadas e contactos, nada mais se conseguiu do que a pequena amostra do estudo. Temos plena consciência que não foi culpa nossa, nem tão pouco ficou a dever-se à falta

de empenho ou insistência. Temos, no entanto também, consciência de que esta é uma real limitação do estudo, que não permite, como óbvio se torna, uma indução credível dos resultados.

De qualquer modo e findo o trabalho, cremos ter conseguido abrir novos horizontes, delinear novas metas para estudos futuros, já que o presente estudo, para além do enriquecimento pessoal contribuiu, cremos, também para o enriquecimento académico, já que permitiu a análise de uma realidade que importa explorar, tornou mais consciente a necessidade de se proceder a um estudo transversal ao mundo empresarial português, sobretudo nos constrangimentos e práticas da responsabilidade social, a fim de os superar e aperfeiçoar.

I. Enquadramento Teórico

1. Delimitação dos Conceitos Operacionais do Estudo

Uma das primeiras exigências que se colocam a quem inicia uma investigação é a delimitação dos conceitos que operacionalmente alicerçam o estudo. Com efeito, tais conceitos apresentam-se como parâmetros balizadores da fundamentação teórica, ancoram as perspetivas epistemológicas do âmbito do estudo.

Tratando a nossa reflexão da Responsabilidade Social nas organizações, com incidência específica nas organizações portuguesas, natural se torna que o principal conceito a delimitar seja o da Responsabilidade Social (RS), com as suas vertentes ética e moral, conceitos igualmente abordados, pois que consolidam as práticas das empresas e organizações.

1.1. A Responsabilidade Social

1.1.1. Evolução e Dimensões do Conceito

O conceito de Responsabilidade Social das Organizações (RSO) é um conceito recentemente emergente e que vem incorporando novas dimensões neste seu meio século de existência. De facto, no seu processo evolutivo podem considerar-se duas etapas fundamentais: uma que vai desde o início do século XX até à década de 50 e que corresponde ao período clássico ou científico e burocrático das organizações e outro que sob influência do pós-modernismo e dos pós-estruturalismo se inicia por meados do século passado, como, aliás, se pode deduzir da análise da figura 1, numa evolução do conceito de uma simples procura de lucro até a uma práxis ética de bem-estar e desenvolvimento sustentáveis do meio ambiente e da sociedade envolvente às organizações.

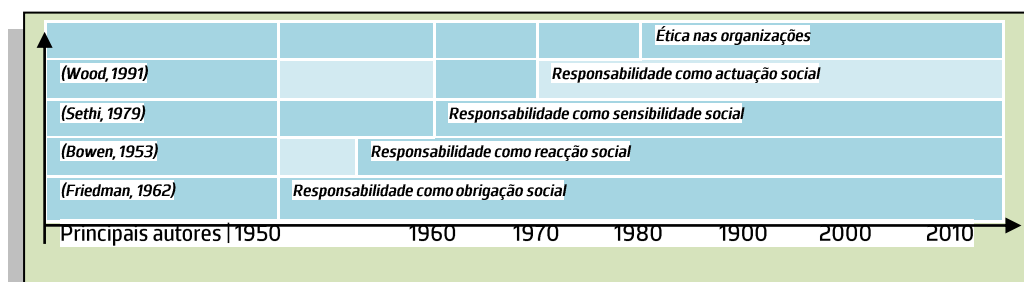


Figura1. Evolução do Conceito de Responsabilidade Social (Fonte: Adaptado de Parra, 2006)

Analisando sumariamente os dados da figura 2, constata-se que a primeira dimensão que sustentou o conceito de Responsabilidade Social foi precisamente o de responsabilidade enquanto obrigação social. Foi uma dimensão concetualmente acentuada por Friedman (1962) e que é considerada como a perspetiva clássica do conceito, onde se defende que “a única responsabilidade da organização é a de cumprir a sua missão, realizando as suas atividades dentro da legalidade e das normas éticas comumente aceites pela sociedade. A organização deve gerar lucro para os seus acionistas” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 381). É uma época em que a sociedade industrial começa a desenvolver-se numa transição social de cariz profundamente agrícola e mesmo artesanal, para uma outra de predominância mecânica, tecnológica e industrial e onde predominam ideologias como as de Adam Smith, preconizador da ‘mão invisível’ que considera que a sociedade determina as suas necessidades através do mercado. Nesta ótica, o mercado é compensado, na medida em que vai de encontro às necessidades da sociedade (Carroll & Bucholtz, 2009).

Neste período inicial do desenvolvimento industrial e organizacional a visão da responsabilidade social das empresas assentava nos princípios do liberalismo, para quem as ações sociais não contribuíam para o desenvolvimento das empresas, nem tão pouco cabia a estas últimas a responsabilidade de proclamar as práticas da responsabilidade social, ficando esta ao arbítrio individual do filantropismo de gestores ou empresas (Tenório, 2007). Tal facto, no entanto, não impedia que o conceito de responsabilidade social começasse a despontar na mente de alguns gestores, como atesta o caso da *Community Chest*, onde alguns empresários se envolveram em projetos de grupos não-governamentais, a fim de colaborar no desenvolvimento das comunidades envolventes.

Começa assim a desenvolver-se o sentimento de responsabilidade social, que se acentua sobretudo a partir da década de 50, onde, sob a influência das teorias dos Recursos Humanos, se atende ao bem-estar dos colaboradores (Carroll & Bucholtz, 2009). Neste sentido e na procura de ultrapassar os limites redutores da dimensão meramente legal, Bowen (1953) propõe uma nova dimensão ao conceito de RSO, onde esta surge como resposta contextualizada às exigências sociais de outros grupos sociais e não simples e exclusivamente dos acionistas da organização. É uma atitude, que segundo Bowen (1953), se torna indispensável enquanto vertente corretora de abusos sustentados pelo pretenso e estrito cumprimento da legalidade.

Este período é uma fase de desenvolvimento da consciência social, com o conseqüente desenvolvimento do conceito de responsabilidade social e o acentuar das preocupações morais e sociais, nomeadamente dos direitos dos trabalhadores, da sustentabilidade do meio ambiente, da governação corporativa, do comportamento ético nas organizações, na honestidade na publicidade e na segurança dos produtos (Carroll, 1999), e para a qual não terá sido alheia a

publicação da obra de Bowen, *Social Responsibility of the Businessman* editada em 1953, e que vai ser a pedra angular da afirmação da Responsabilidade Social das Organizações.

Estas preocupações começam a assolar a Europa do dealbar da pós-modernidade, na década de 60, sendo que nos finais da década de 70 e de acordo com Carroll (1999), esta temática começa a alcançar preponderância, quer a nível académico, quer organizacional e social. Na esteira desta notoriedade que a RSO vai alcançando, Sethi (1979) vai propor uma nova dimensão para o conceito, a da responsabilidade enquanto *sensibilidade social*. Seguindo na esteira de Bowen, no sentido de se não ficar pelos limites da legalidade, Sethi propõe a responsabilidade social enquanto antecipadora das necessidades sociais, numa perspetiva fundamentalmente preventiva. Sendo toda uma organização um elemento constitutivo do tecido social deve participar nos assuntos de interesse público, procurando delinear os interesses sociais e procurar respostas adequadas aos mesmos.

Esta antecipação e previsão das pressões sociais são elementos que convém incluir na tomada de decisão de uma organização. Trata-se de assumir uma postura pró-ativa, valorizando as repercussões sociais favoráveis e desfavoráveis, sob a forma de um balanço social, incentivando comportamentos responsáveis (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 381).

Esta postura pró-ativa assenta sobretudo em quatro dimensões fundamentais das organizações, a saber: nas responsabilidades económicas, na responsabilidade de produção de bens e serviços para venda, gerando inevitáveis lucros, na lei e na ética na procura de um relacionamento social justo e na responsabilidade filantrópica, na certeza de que as organizações são estruturas sociais e, como tal devem contribuir para o desenvolvimento da sociedade (Carroll, 1999)

Nos finais do século passado, vai ser incorporada uma nova dimensão no conceito de Responsabilidade Social, que a encara como uma atuação social (Wood, 1991), defendendo-se que a responsabilidade social deve fazer parte integrante das organizações, devendo, por isso estar integrada em todas as suas atividades. Assim sendo, deve necessariamente incluir princípios éticos de responsabilidade social, nomeadamente os processos para a respetiva implementação, bem como os instrumentos de avaliação dos seus impactos, numa sequência que, de acordo com Parra (2006), poderíamos sequenciar de acordo com a figura 2.

É a fase de desenvolvimento da RSO em que surgem os conceitos de ética organizacional e nos negócios, a par do *stakeholders* (Carroll, 1999), sendo que nos inícios do século XXI esta tendência se vem acentuando, sendo a RSO encarada como uma preocupação a nível global, numa dimensão ética, moral e sobretudo de negócio, numa sociedade com outros parâmetros de desenvolvimento sustentável, sustentáculo do desenvolvimento equilibrado e sustentado do próprio negócio e, conseqüentemente da vida das organizações.

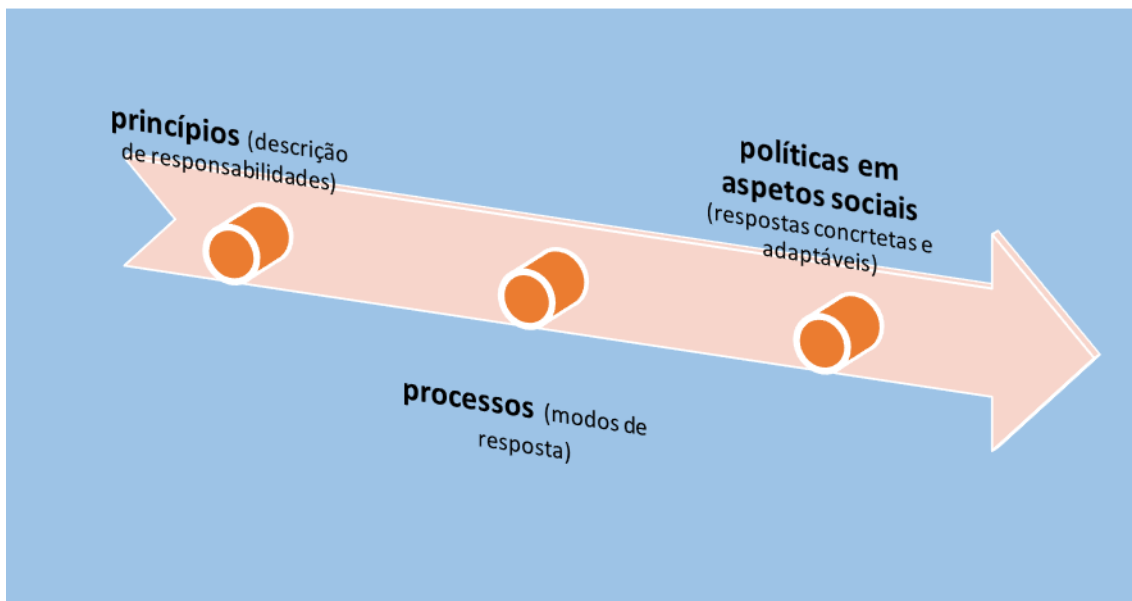


Figura 2. A responsabilidade Social enquanto atuação social. (Fonte: Produção própria)

Nesta perspectiva e na ótica de Wood (1991), a descrição das responsabilidades, implícita nos princípios de responsabilidade social, deve ter efetivo impacto em três níveis elementares: o pessoal, o organizacional e o institucional, o que desde logo significa que esta dimensão da RSO faz como que a síntese das anteriores, uma vez que vai para além da mera racionalidade económica de Friedman (1962), apresentando-se como efetiva reação social e apresentando juízos e critérios de racionalidade ética, ou seja de responsabilidade de atuação social (Sethi, 1979). Ao fazê-lo esta perspectiva de Responsabilidade Social surge como “parte integrante da ética das organizações, pois não se reduz apenas ao cumprimento dos imperativos legais. Refere-se, também, à sua relação com o meio envolvente em que se desenvolve a atividade das organizações, que decorrem da sua missão” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 381).

Ao acentuar a perspectiva ética das organizações, enquanto dimensão essencial da RSO, esta ótica releva igualmente a relação idiossincrática entre ética e organizações, relação que assenta, em última análise na própria razão de ser destas últimas, que é o bem comum, o contributo para o incremento de tudo o que possa contribuir para o desenvolvimento humano.

É neste entendimento ético de que as organizações têm uma obrigação para com a sociedade em que se inserem, que vai muito para além das meras e redutoras funções económicas de produção e distribuição de bens e serviços, que se alicerça o conceito contemporâneo de Responsabilidade Social das Organizações e que se parametriza com os princípios de desenvolvimento sustentável da economia, do ambiente e da sociedade. Todavia, e porque abrangendo domínios tão latos e sensíveis, o conceito de RSO surge muitas vezes com contornos difusos, diluído nos conceitos de ética, filantropia, mecenato ou governo das sociedades, surgindo,

mesmo no meio académico com tónicas dependentes dos modelos teóricos em que é analisado (Seabra & Rodrigues, 2008), o que acaba por acentuar a sua complexidade e prolixidade, a exigir uma delimitação, que parta, como fizemos da compreensão da sua evolução, de dinâmicas e contextos envolventes, seja porque muda e evolui a Sociedade, seja porque mudam e se transformam as organizações, seja, finalmente, porque se alteram as relações entre a Sociedade e as suas partes integrantes (Rodrigues, Seabra & Ramalho, 2009).

1.1.2. Delimitando o Conceito

Abordadas que foram as dimensões e o processo de evolução do conceito, com as implícitas dinâmicas sociais que os sustentaram, importa agora debruçar-nos sobre o conceito em si, a fim de melhor compreendermos do que se fala quando nos referimos a Responsabilidade Social das Organizações, a fim de ultrapassarmos as anteriormente referidas vertentes e entendimentos decorrentes da complexidade que o envolve.

A sociedade humana é uma teia complexa, onde se interrelacionam estruturas diversas e diversificadas, cada uma delas com um papel e estatuto que lhe conferem uma responsabilidade específica. As organizações enquanto estruturas sociais, não ficam, por isso, alheias a tais responsabilidades, antes têm de assumir o seu papel de elementos ativos na sociedade em que se incorporam e com a qual interagem. É neste quadro de interação que tem de ser contextualizada a Responsabilidade Social das Organizações, globalmente entendida como “o grau em que os gestores de uma organização levam a cabo atividades que protegem e desenvolvem a sociedade para além do estritamente necessário para servir diretamente os interesses económicos e técnicos da organização” (Teixeira, 2005, p. 270). Já o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), p. 7) acentua no conceito de RSO a interação das organizações com o meios e as forças sociais envolventes à empresa, já que o define como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”. Ou seja, a RSO já não se restringe apenas à interação com os *stakeholders*, mas atende igualmente à sustentabilidade do bem comum que é o meio ambiente que as empresas, enquanto estruturas sociais têm o dever de potencializar, numa perspetiva axiológica, ética, de contribuição para o bem comum. É nesta linha que surge o entendimento conceptual de Rodrigues (2009, p. 102), para quem a RSO é entendida como “O conjunto de comportamentos voluntários e conscientemente assumidos por uma organização, para ser eficiente na utilização ética dos recursos postos à disposição da sociedade, procurando contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todos os seres humanos”. Repare-se que o conceito apresentado por Rodrigues (2009) é

aquele que mais acentua o papel de interação comunitária das organizações, das suas obrigações para o desenvolvimento sustentável das comunidades em que se inserem. É uma noção que abarca no seu conteúdo as quatro vertentes da pirâmide de Responsabilidade Social das Organizações proposta por Carroll (1991) e que essencializa o constructo em si, como se deduz da análise da figura 3.



Figura 3. Pirâmide da Responsabilidade Social das Organizações
(Fonte: Adapt. de Carroll, 1991, p. 42)

Se a Responsabilidade Económica é a base da pirâmide e sustentáculo de todas as outras dimensões, a Responsabilidade Legal apela ao cumprimento e conduta face à lei, enquanto a Responsabilidade Ética exige procedimentos justos e corretos e a Responsabilidade Filantrópica perfila um cidadão solidário, que contribua para o bem-estar da comunidade.

Na base da pirâmide, acentuam-se os indispensáveis lucros que a organização deve proporcionar, maximizando o valor para o acionista e promovendo a competitividade. É um nível requerido. A responsabilidade legal, segundo nível da pirâmide, também requerido, refere-se à indispensável conformidade da empresa com as normas legais da sociedade em que se insere a sua atuação, produzindo bens e serviços que satisfaçam a legislação vigente. Já a responsabilidade ética das organizações, segundo Carroll (1991) é um nível esperado, não requerido, e que tem a ver com um comportamento assente no princípio do 'faz aos outros o que queres que te façam a ti', ou seja, procurar fazer o que é correto, evitando prejudicar os outros com o desempenho e produção da empresa, agindo em conformidade com as normas éticas da sociedade. Quanto à responsabilidade filantrópica, é um nível desejável e preconiza a cidadania empresarial. Ser um bom cidadão, comunitariamente participativo, ajudando a comunidade em que

se insere e participando em atividades de voluntariado e contribuindo para o seu desenvolvimento sustentável.

Neste contexto e de acordo com os princípios de Carroll (1991) expressos na sua pirâmide, a empresa com melhor desempenho social é aquela que, tendo como base da sua atuação a vertente económica vai para além dela, não agindo fora dos contextos legais, o que muitas vezes facilitaria os lucros, numa postura ética de cumprimento dos valores da sociedade em que se insere, minimizando assim os danos aos stakeholders, e participando ainda no bem-estar da comunidade onde se situa, como membro da mesma e com responsabilidades sociais no seu bem-estar e desenvolvimento.

Apesar de ser um modelo com consistência teórica, a pirâmide de Carroll apresenta algumas limitações, pelo que o autor, juntamente com Schwartz (2003) apresentaram um novo modelo assente em três domínios (fig. 4).

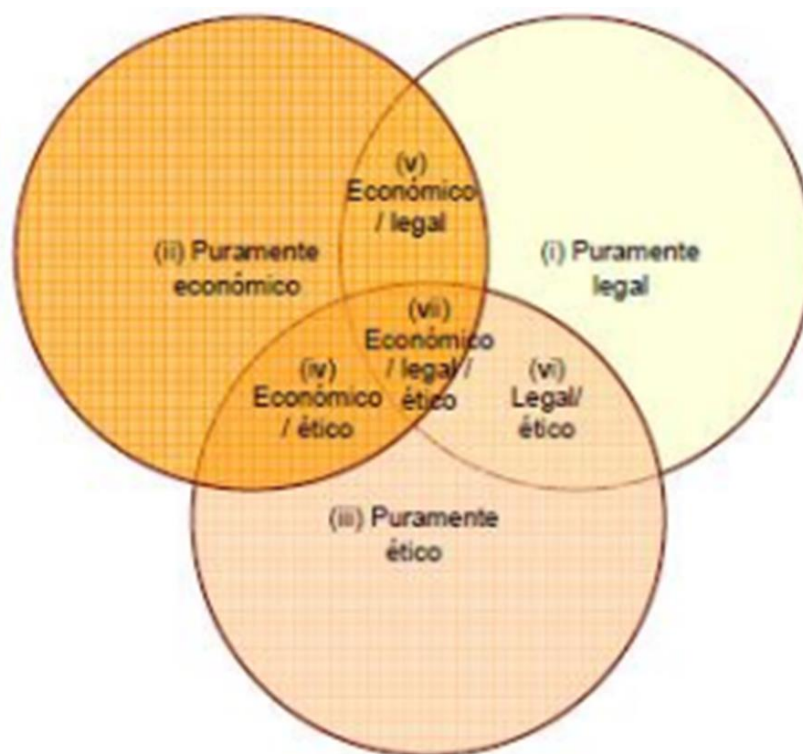


Fig.4. Modelo dos três domínios de RSO de Schwartz e Carrol (2003, p. 509)

O domínio económico continua com as mesmas propriedades do modelo piramidal de Carroll (1991), sendo que no que se refere ao legal há uma nova perspetiva, já que se pondera a possibilidade do cumprimento da lei poder ser passivo, restritivo ou oportunista, defendendo-se, por isso, que o facto de cumprir ao prescrito não significa por si só responsabilidade legal, já que nem todos os cumprimentos podem ser inseridos no domínio das responsabilidades legais. O

domínio ético, vai de encontro aos pressupostos do modelo anterior, enquadrando as responsabilidades éticas da empresa, tal como esperado pela população e pelos *stakeholders*.

A principal novidade desta proposta é a perspectiva de que os diversos domínios de responsabilidade são interativos, dinâmicos entre si, o que origina diferentes orientações empresariais, conforme o cruzamento e interação dos domínios, já que neste modelo nenhum tem primazia sobre outro. Assim e nesta perspectiva e partindo embora do princípio de que as empresas existem primordialmente para gerar lucros e compensar o investimento dos acionistas, elas são também uma parte integrante e importante do tecido social, com o qual devem cooperar e de cuja interação depende em grande parte a sua sustentabilidade de apoio e cooperação (Geva, 2008). Deste modo Carrol e Schwartz (2003) apresentam um modelo de organização que conjuga a perspectiva clássica e liberal, onde a empresa se preocupa primordial e exclusivamente com os lucros (Friedman, 1962), com a empresa de responsabilidade social (Sethi, 1979) e com uma conduta ética (Wood, 1991).

1.2. A Ética e Moral nas Empresas

Conceitualmente encarados, ética e moral apresentam-se como conceitos diferentes, pese embora o facto de, no senso comum, surgirem muitas vezes como sinónimos. Este paralelismo sinonímico exige, nomeadamente no domínio empresarial, uma especificação dos domínios restritos e específicos de cada conceito, de modo a que se possam enquadrar socialmente as práticas das empresas, particularmente as práticas de responsabilidade social.

Etimologicamente, a origem dos conceitos é diferente, já que a palavra “ética” vem do Grego “*ethos*” que significa “modo de ser” ou “caráter”, enquanto o étimo “moral” tem origem no termo latino “*morales*” que significa “relativo aos costumes”.

Assim, a ética está associada ao estudo fundamentado dos valores morais que orientam o comportamento humano em sociedade, enquanto a moral são os costumes, regras, tabus e convenções estabelecidas por cada sociedade. Analisando a distinção entre as dimensões moral e ética, Rosanky (1994) encara a moral como um ato individual, enquanto a ética se pauta como um princípio organizacional. Nesse enquadramento teórico aquele autor vai de encontro ao que se referiu como consubstanciando o conceito de ética, uma vez que a define como “uma tentativa de sistematizar as noções correntes de certo e errado, com base em algum princípio básico” (Rosanky, 1994, p. 46)

Neste sentido e numa perspetiva global, a ética pode ser encarada como um conjunto de conhecimentos extraídos da investigação do comportamento humano ao tentar explicar as regras morais de forma racional, fundamentada, científica e teórica. É uma reflexão sobre a moral. Por seu lado, a moral refere o conjunto de regras aplicadas no quotidiano e usadas continuamente por cada cidadão. Essas regras orientam as ações e os julgamentos do indivíduo sobre o que é moral ou imoral, certo ou errado, bom ou mau.

Apesar de semioticamente próximos, os conceitos de moral e ética não devem ser confundidos, já que apresentam fundamentos distintos. Na verdade, a ética não só não cria a moral, como tão pouco estabelece ou fundamenta os seus princípios, normas ou regras. De facto, a ética encontra já numa dada sociedade ou grupo, a realidade moral vigente. É nesses princípios, nessa realidade específica que a ética se fundamenta, partindo dessa realidade para entender suas origens, a sua essência, as condições objetivas e subjetivas dos atos morais e os critérios ou parâmetros que justificam os juízos e toda a axiologia que rege as mudanças e os fundamentos de cada um dos diferentes sistemas morais.

Ao estudar e tratar da responsabilidade do comportamento moral, a ética alicerça as decisões, as ações, conferindo-lhe um carácter moral. A decisão de agir numa dada situação concreta é um problema prático moral; investigar se a pessoa pôde ou não escolher e agir de acordo com a decisão que tomou é um problema teórico – ético, pois verifica a liberdade ou o determinismo ao qual nossos atos estão sujeitos.

É nesta inter-relação que pragmática e socialmente encarados os dois conceitos apresentam uma finalidade semelhante, já que ambas são responsáveis por construir as bases que vão guiar a conduta, as práticas e interações individuais e empresariais, enquanto numa perspetiva mais restrita o conceito de moral nos reporta para o “conjunto de normas e padrões de conduta numa dada sociedade e num dado período de tempo, que se referem à distinção entre o bem e o mal, entre o correto e o não correto” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 363). Ou seja, a moral é o fundamento das condutas sociais do indivíduo ou das empresas na conformidade com as normas sociais vigentes num determinado espaço e tempo, enquanto a ética incide mais especificamente sobre a reflexão sobre as regras morais, sobre as incidências das práticas e condutas individuais ou das empresas na interação com os outros. Efetivamente e como a propósito referem Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2014, p. 363) “no plano de gestão empresarial a ética dos negócios refere-se ao estudo de como os comportamentos e tomadas de decisão afetam os outros”.

Ou seja, se a moral reflete o conjunto de regras e valores aos quais se devem adequar as condutas dos indivíduos ou das organizações, a ética expressa as consequências dessas mesmas condutas a adequação das práticas, tendo como pano de fundo os fundamentos axiológicos da

moral. Neste contexto, uma decisão eticamente correta é avaliada na relação com os valores, com a convicção do que é certo ou errado, bom ou mau, moral ou imoral, numa relação das convicções com os fundamentos axiológicos da sociedade. Assim, e dentro destes parâmetros conceituais, a ética pode ser encarada como um domínio que se refere à teoria ou aos estudos sobre a prática da moral, pois que analisa e critica os fundamentos e princípios que orientam e justificam determinados sistemas e conjunto de valores morais. É nesse sentido que a ética é encarada como a ciência da conduta, a teoria do comportamento moral dos homens em determinada sociedade.

A importância do enquadramento da ética e moral na vida empresarial, nomeadamente no domínio da responsabilidade social é que “hoje, nas organizações os gestores tendem a assumir e encorajar comportamentos ético, pois a longo prazo essas atitudes irão gerar vantagens competitivas” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 364). A comprová-lo estão os ‘Códigos de Ética’ Empresarial, instrumentos fundamentais da autorregulação nas organizações.

1.2.1. A Ética e As Empresas

As abordagens da ética surgem geralmente enquadradas em três vertentes fundamentais: as teorias teleológicas, que assentam essencialmente no utilitarismo, as teorias deontológicas, que vão alicerçar-se na teoria ética de Kant e a teoria das virtudes, que encontra as suas raízes nos princípios filosóficos de Aristóteles.

No que às *teorias teleológicas* diz respeito, o seu princípio de base é que um comportamento pode ser considerado como ético através da quantidade de boas ações que gera. As ações são justificadas pelos fins que pretendem atingir e não por quaisquer valores que lhe sejam intrínsecos. Assim o dever é procurar o mais possível o bem, o que for positivo, utilitário, já que nesta teoria o bem é encarado como o que traz bem-estar e o mal o que traz a dor. Por conseguinte e no que à ética empresarial diz respeito deve procurar-se o que gera benefícios e evitar o que traz prejuízos, numa ótica que os princípios do ‘utilitarismo de Stuart Mill e Bentham acentuam e consolidam. Atendendo essencialmente ao bem-estar, as teorias utilitaristas, como a de Bentham (1748-1832), encaram a prática ética voltada para o bem-estar das pessoas, na procura de minimizar ao máximo o sofrimento, no princípio da utilidade, já que “o princípio que aprova ou desaprova qualquer ação, segundo a tendência que tem de aumentar ou diminuir a felicidade da pessoa cujo interesse está em jogo, ou, o que é a mesma coisa em outros termos, segundo a tendência a promover ou comprometer referida felicidade” (Bentham, 1791, p.140).

Assente nos princípios do *consequencialismo*, a ética das ações está nas respetivas consequências de utilidade, do *hedonismo*, procura do prazer e bem-estar, da *maximização*, a ação é eticamente boa se maximizar o saldo entre o bem-estar e a dor, e do *universalismo*, as teorias

utilitaristas podem conduzir a uma instrumentalização dos próprios seres humanos, já que atendem apenas à utilidade.

As *teorias deontológicas*, contrariamente às utilitaristas, não olham tanto para as consequências das ações, quanto para a sua própria essência. Centram-se na dignidade humana e no respeito pela pessoa, na máxima de que “não faças aos outros aquilo que não queres que te façam a ti”. Deste modo, as ações serão eticamente boas ou más, não de acordo com as consequências delas advindas, mas pela sua própria essência, pelas regras que seguem, num acentuar da obrigação e dever de seguir tais normas. Estas teorias, porque assentes num conjunto de princípios de que podem destacar-se o dever da fidelidade, da reparação, da gratidão, da justiça, da auto-melhoria, do não fazer mal, encontram aplicabilidade no seio das empresas, nomeadamente nas relações humanas, na qualidade do produto, na fidelidade dos clientes e no reconhecimento do fornecedor em satisfazer atempadamente o seu cliente (Sotomayor, Rodrigue & Duarte, 2014). W. Ross (1877 – 1971) foi um dos defensores da teoria deontológica, tendo como principal preocupação delimitar as fronteiras entre o bom e o correto. A sua teoria defende que a bondade das consequências não pode ser o único ou principal fundamento da ética. Para que um ato seja moralmente correto há que considerar a natureza intrínseca desse ato, ou seja, de que tipo de ação se trata, indo de encontro a uma das principais vertentes das teorias deontológicas que valorizam os objetivos e motivações da conduta, face às possíveis consequências.

Uma das principais limitações destas teorias reside no facto de não apresentarem, nem um referencial específico que determine quais as obrigações morais, nem uma hierarquização das regras morais. Deste modo, a principal dificuldade sentida pelos defensores destas teorias foi a justificação das regras morais e respetiva utilização. Embora as ancorem na razão e na intuição, o certo é que não foram capazes de explicar o papel da razão na resolução das questões de ordem ética.

Esta dificuldade foi superada por Kant (1724 – 1804), na sua *teoria ética*. Para este racionalista, a ‘razão pura’ contém em si mesma uma obrigação moral que guia o comportamento dos seres humanos. Há uma lei moral que é intrínseca à própria razão, um ‘imperativo categórico’ que nos diz o que é correto e bom e o que não é correto e mau. Será, pois, de acordo com os ditames desse imperativo racional que devem ser enquadrados os parâmetros do juízo moral, os fundamentos da ética. Deste modo, devemos praticar uma ação não porque nos conduz ao bem-estar, mas pura e simplesmente porque esse é o nosso dever, porque a razão o impõe. Assim já não está em causa nem a finalidade das ações, nem as respetivas consequências, nem tão pouco a intuição de Ross, mas sim o dever. As regras morais são, para Kant, indiscutivelmente imperativas, apresentam-se como ‘imperativos categóricos’, num mimetismo condutual que a razão fundamenta através do seu princípio de universalidade e do respeito do outro enquanto pessoa

humana. Sendo para Kant a razão o fundamento do dever e este da moral, o respeito pelo outro enquanto pessoa, é o respeito pela sua autodeterminação, pela sua autonomia.

No que à vida empresarial diz especificamente respeito, tais princípios acentuam, desde logo, a importância ética da relação entre a empresa e os seus colaboradores, entre a empresa, os seus clientes e fornecedores ou entre a empresa e a sociedade em que está inserida, ou seja, e em última análise, para a ética na responsabilidade social. Esta responsabilidade ética, característica da pós-modernidade, acaba por ser a expressão cabal de um dos seus vetores fundamentais, que é a imprevisibilidade, a mudança constante, a anti-linearidade, expressa na certeza de que a única certeza que possuímos é não sabermos o dia de amanhã, pois que a geração da pós-modernidade “é a primeira geração a ter atingido a sabedoria socrática de não conhecer o mundo em que os nossos filhos irão viver. O futuro deixou de ser uma projeção linear do passado” (Leite & Orvalho, 1995, p. 27), passou a expressar-se numa “modernidade líquida” (Bauman, 2001), tal a sua fluidez, a sua permanente mudança. Efetivamente, se é certo que a modernidade se alicerçava numa lógica de produtividade racionalizada, burocratizada, com uma ética de tendência racionalista, a pós-modernidade é sobretudo “uma sociedade do saber, da comunicação, da consciência da transitoriedade e relatividade dos diversos domínios da existência humana” (Costa, 2000, p. 111), onde a ética se alicerça numa responsabilidade social, num código de conduta, numa perspetiva de solidariedade social e institucional.

Na sociedade do conhecimento, já não basta sermos responsáveis pelas interações do ‘Eu’, pois que o ‘Si’, que Damásio (2003) equaciona como o plasmar do cada ‘Eu’ no ‘Outro’ traz também consigo a consciência ética dos valores do que nos rodeia, da preservação e potencialização do ambiente, numa nova consciência social, a consciência da responsabilidade pelo futuro. Deste modo a axiologia fundamentadora das condutas, a ética dos comportamentos amplia-se no espaço e no tempo, numa dimensão autenticamente planetária, projetando a responsabilidade humana sobre o próprio destino e sobre a qualidade de vida das gerações futuras. E o futuro, assim, torna-se responsabilidade de todos, vetor fundamental dos valores morais, da ética, que abrange assim não só o indivíduo como também as organizações, as empresas, onde a responsabilidade Social se patenteia cada vez mais como uma exigência básica do comportamento ético.

Não basta já uma ética alicerçada na axiologia do bem-estar, ou tão pouco do respeito pelo outro, ou mesmo na racionalidade do dever, mas impõe-se uma ética baseada nos valores do respeito pelo ‘Si’, pelo próprio ‘Eu’, enquanto vertente dialógica do ‘Outro’, numa procura conjunta de potencializar as interações que desenvolvam não só a cooperação, a solidariedade, a liberdade e a vivência cívica, como também o respeito pelo que nos rodeia, pelo ambiente, como legado de

um património de todos nós, que importa desenvolver, preservar, para que os vindouros possam dele colher os melhores proventos.

Assiste-se assim a uma ética cada vez mais assente na responsabilidade de cada 'Eu' face ao 'Si', numa perspetiva em que cada ação individual afeta as organizações, os grupos sociais, as pessoas, "o que implica também prever os resultados das ações, isto é, exigir para a futura vida na terra responsabilidade económica, social e ambiental. E esta nova ética não é diferente quando aplicada ao setor das empresas" (Leandro & Rabelo, 2007, p. 275), que devem nos seus códigos de ética alicerçar toda uma práxis ancoradora de uma 'cidadania empresarial' (Leandro & Rabelo, 2007).

1.2.2. A Ética Empresarial e os Códigos Éticos ou de Conduta

Quando falamos em ética empresarial estamos a referir-nos a um ramo da ética diretamente ligado às empresas, à forma moralmente correta como as empresas gerem e fomentam os seus negócios, interagem com os *stakeholders*. Com efeito, se, como vimos, a ética estabelece as leis que determinam a conduta moral da vida em sociedade, também a ética empresarial determina a conduta moral de uma empresa, seja ela pública ou privada. Seguindo os princípios éticos, a empresa pode melhorar a sua reputação e ter um impacto positivo nos seus resultados, nomeadamente através da prática da *responsabilidade social*. Neste sentido, a ética empresarial pode ser fator de desenvolvimento e fortalecimento das empresas, melhorando não só a sua reputação, como promovendo também um impacto positivo nos seus resultados. Uma empresa que cumpra determinados padrões éticos vai crescer, e vai favorecer a sociedade, os seus fornecedores, clientes, funcionários, sócios e até mesmo o governo (Zylbersztajn, 2002). Com efeito, ao ter uma conduta ética, a empresa vê-se reconhecida e valorizada pelo cliente, apresentando-se assim a conduta ética como alicerce de uma relação de confiança, constituindo-se assim como base de satisfação e lucro para a própria empresa. Neste sentido, a ética empresarial patenteia-se como uma prática essencial de uma empresa, fundamento de uma efetiva responsabilidade social, já que a responsabilidade social é fruto do comportamento ético, expressão de uma conduta solidária e socialmente responsável.

Neste contexto, a ética empresarial acaba por ser entendida por gestores e *stakeholders* como geradora de diferenciais nos negócios, como fator de valorização da marca e da imagem da empresa, como potencializadora dos seus negócios. Com efeito, com o acentuar da globalização, da interação económica entre o mundo empresarial, acabou por dar maior visibilidade à importância da ética nas empresas, cujo êxito dependerá, em grande parte de uma sólida reputação de comportamento ético.

Este entendimento de que o comportamento ético é fonte de promoção empresarial, todavia, não é consensual no mundo dos estudiosos das organizações (Arruda, 2002), nomeadamente no que concerne à responsabilidade social. Como a propósito refere Olívia Dias

As ações desenvolvidas nas organizações não podem prescindir dos comportamentos éticos, tanto pessoais como coletivos, sob pena de não cumprirem os seus deveres. A ética é um instrumento de conduta das responsabilidades sociais, das obrigações da organização, para atingir os fins pessoais e coletivos a que se propõe. A ética é um ideal na organização, embora por vezes o ser humano, e porque é humano, percorra caminhos menos éticos e se desvie dos propósitos defendidos pela organização nos seus inícios (Dias, 2014, p. 91).

Este entendimento do papel da ética na vida das organizações e empresas não tem sido, todavia, consensual, dependendo em grande parte dos modelos económicos e da respetiva focagem da sua relação com o mercado. Na verdade e como facilmente se depreende, tal perspetiva não pode ser a mesma numa economia neoclássica, onde Friedman (1962), por exemplo, acentua a finalidade do lucro dos acionistas como objetivo primordial das empresas sem ter em conta a ética, e Demsetz (1995) embora admitindo a ética nas práticas das empresas alerta para a necessidade de a introduzir como devidas cautelas, como na economia contemporânea, onde Sen (1987) acaba por criticar o afastamento da ética por parte da economia neoclássica, aspeto corroborado, entre outros, por Arrow (1974) e North (1990), para quem os aspetos éticos fazem parte da própria estrutura das organizações.

Estas dissonâncias de entendimento pode ter a sua raiz no facto de, apesar de como se viu, o comportamento ético representar um valor da sociedade empresarial contemporânea, se constatarem notórias falhas na sua práxis (North, 1990). Na verdade, “todos os desvios possíveis e conhecidos do comportamento humano podem estar presentes nas organizações, sejam elas empresas, sejam organizações não-governamentais, seja o próprio Estado” (Zylbersztajn, 2002, p. 33). Os comportamentos aéticos no mundo empresarial, devidamente analisados já por Williamson (1996) apelam, desde logo, à existência de códigos de conduta, de códigos éticos, capazes de sustentar as práticas das empresas, numa ótica de que a responsabilidade é efetivo exemplo. Pessoalmente estamos em consonância com o entendimento de Olívia Dias, anteriormente referido e que acentua a necessidade de um comportamento ético por parte das empresas.

A reflexão de Dias acaba por alicerçar o que anteriormente se referiu na delimitação do próprio conceito de ética que, logo da vertente etimológica expressa, um modo de ser consonante com as normas e os costumes, num processo comportamental alicerçado na moral, uma vez que se não pode ficar no abstrato, antes é necessário fundamentar a moral na práxis, que é a ética.

Porque fundamento prático e operacional da moral, a ética apresenta-se como “a ciência da moral e a arte de dirigir a conduta das pessoas” (Dias, 2014, p. 94), na busca de uma sociedade bem ordenada, de uma boa sociedade. E é precisamente neste âmbito que a ética, como assinalam

Rego, Moreira e Sarrico (2003), tem sempre no centro a pessoa humana, a sua dignidade e igualdade fundamentais, o seu direito à realização e à felicidade, na sua vocação pessoal, organizacional e comunitária. Todavia, importa reiterar-lo a questão da ética passa indissociavelmente pelo indivíduo. As organizações são formadas por indivíduos, pelo que é da sua parte que deve partir a consciência da necessidade de uma práxis ética. Daí que a conduta ética seja uma opção de cada um, de cada pessoa, de cada empresa. “A partir do momento em que há o despertar para a relevância do assunto, ele passa a estar cada vez mais presente nas atitudes das pessoas que compõem a organização e nas decisões que venham a ser tomadas” (Queiroz, Dias & Prado, 2008, p. 2).

Consolida-se assim o entendimento da importância da ética nas vivências pessoais e sociais do quotidiano, a par da sua importância nas organizações que vivendo o presente equacionam, com as suas práticas éticas uma melhor qualidade de vida, de responsabilidade social, no futuro. Esta importância tem necessariamente de ser enquadrada em parâmetros normativos, em prescrições contratuais que, de algum modo, formalizem, sirvam de fundamento avaliativo ao cumprimento das normas éticas. Face à possibilidade de comportamentos menos éticos por parte de algumas empresas ou *stakeholders*, importante se torna formalizar as regras que pautam as condutas éticas, que expressam os valores e princípios em que as mesmas devem alicerçar-se.

Tais parâmetros normativos surgem nos denominados ‘Códigos de Conduta’ ou **Códigos de Ética**, que, para além de se apresentarem como a expressão formal dos compromissos da empresa, servem igualmente de veículo de transmissão desses valores e práticas aos *stakeholders*. Na verdade, os Códigos de Ética expressam “os princípios que norteiam a atividade da organização e suas expectativas em relação aos comportamentos dos seus funcionários e à qualidade de relações estabelecidas com as partes interessadas”. (Queiroz, Dias & Prado, 2008, p. 3). São instrumentos de realização da visão e missão da empresa, orientadores das suas ações e, sobretudo expressão da sua postura social para aqueles com quem a empresa se relaciona. Nesse sentido, os Códigos de Ética são a articulação dos valores que regem e sustentam a conduta da empresa e as suas relações com o mundo do mercado e com os *stakeholders*, tornando claro o que a organização entende por conduta ética, por um lado, especificando os comportamentos esperados dos empregados e definindo os marcos básicos de atuação, por outro (Arruda, 2002).

Neste contexto, os Códigos de Ética representam um efetivo “sistema de valores, padrões e políticas uniformes que possibilitam aos empregados saber qual a conduta adequada e apropriada em qualquer circunstância”. São, no fundo, “a declaração formal das expectativas da empresa à conduta dos seus executivos e demais funcionários” (Queiroz, Dias & Prado, 2008, p. 4),

apresentando-se, por isso e, por outro lado, como possíveis instrumentos de autocontrolo ou autorregulação da empresa.

Os domínios sobre os quais incidem geralmente os Códigos de Ética são diversificados, podendo, no entanto acentuar-se um conjunto de valores ou dimensões considerados fundamentais na elaboração do referido 'normativo', de que Arruda (2002, p. 24-26) destaca:

- .Preocupação com a ética como comportamento correto com as pessoas;
- .Manutenção dos valores éticos fundamentais;
- .Esforço por abolir práticas como o suborno e as facilidades de pagamentos;
- .As relações com a sociedade e os trabalhadores;
- .Respeito pelos interesses do consumidor;
- .Revelação de informação;
- .Prática respeitosa de marketing;
- .Conflitos de interesses;
- .Transparência na comunicação, quer a nível interno, quer com os *stakeholders*;
- .Denúncia de práticas menos éticas (suborno, corrupção, assédios, alcoolismo/ drogas;
- .Desenvolvimento dos interesses comunitários.

A elaboração e implementação de um Código de Ética nas empresas, para além de ser já um imperativo legal em alguns países, expressa também uma consciência onde a comunidade exige já uma prática empresarial consentânea com os valores da sociedade em que esta está inserida. A ideia de que o ético está fora do económico, de que a moral é do domínio da consciência e do religioso vai cedendo progressivamente lugar a uma consciência social ética, a uma repulsa pública pelas práticas económicas menos corretas, acentuando progressivamente o diluir de uma visão muito fechada em relação à cultura organizacional (Dias, 2014), minimizando resistências a práticas mais consentâneas com a ótica da Nova Economia Institucional (Zylbersztajn, 2002).

Esta abertura a uma prática ética por parte das empresas implica, por outro lado, a necessidade de uma vigilância sobre o cumprimento e funcionalidade dos Códigos de Ética leva a que muitas empresas criem grupos de auditoria interna, de modo a identificar possíveis desvios de conduta ética. Outras, "percebendo que o clima ético só se sedimenta nos funcionários se estiver fundamentado na liberdade pessoal e na adesão voluntária de cada um", (Queiroz, Dias & Prado, 2008, p. 7) criam os denominados 'Comités de Ética', formados geralmente por representantes dos diversos departamentos, áreas e níveis hierárquicos. Estes comités podem sugerir alterações, de modo a ir de encontro à atualização do Código de Ética, face aos contextos e novas situações. A existência destes comités pode ser uma mais-valia no desenvolvimento das condutas éticas da empresa, na medida em que "ajuda os funcionários a perceber que a ética é uma questão séria na

organização” (Arruda, 2002), para além de potencializarem uma atualização dos processos com os *stakeholders*, face aos dilemas éticos que as mudanças da sociedade atual vão consubstanciando.

A auditoria interna das empresas, a par da constituição dos ‘Comités de Ética’, pode ser entendida como a expressão do desenvolvimento progressivo de uma consciência social que encara a ética como a busca da excelência na relação da empresa com a sociedade, como eco do apelo do antigo presidente da República Francesa, François Mitterrand, quando afirmava que “não podemos deixar que o mundo se transforme num mercado global, sem outra lei que não a do mais forte”. Ao permitir identificar dilemas éticos na organização, causas possíveis de condutas antiéticas, a auditoria interna pode evidenciar com maior clareza se as políticas de ética estão devidamente claras, se são seguidas voluntariamente ou apenas por receio às punições. “Um programa de auditoria ética com atribuição de responder a essas indagações, pode oferecer valiosos subsídios para o desenvolvimento organizacional e alimentar o trabalho do comité de ética...” (Queiroz, Dias & Prado, 2008, p. 8).

Por seu lado, a auditoria externa pode igualmente ser um valioso instrumento para identificar as responsabilidades da empresa e o seu contributo para o desenvolvimento sustentável do meio em que se insere. Visando enfatizar a importância da ética na organização, o envolvimento do maior número de gerentes e funcionários é geralmente percebido como uma boa prática organizacional (Arruda, 2002), podendo mesmo encarar-se como o rosto visível de uma orientação empresarial moderna, que procura na ética uma força construtiva, dinâmica, fonte inspiradora de boas ações (Zylbersztajn, 2002), alicerce de uma cooperação com a sociedade e o meio envolvente.

Uma vez que a consciência social apela cada vez mais a uma práxis baseada em princípios éticos (Dias, 2014), a implementação dos Códigos de Ética pode ser fonte de um conjunto diversificado de vantagens, de entre as quais Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2014) destacam:

- .Servir de guia para um conjunto de situações por vezes dúbias e fonte de conflito de interesses;

- .Sustentar uma prática moralmente responsável por parte da empresa, compensando assim os riscos inerentes à competitividade do mercado, que induz por vezes a práticas menos corretas;

- .Definir e reconhecer as expectativas de comportamento a ser respeitadas nos processos de decisão;

- .Servir de elo regulador das relações entre entidades empregadoras e empregados;

- .Ajudar a especificar a responsabilidade social da gestão;

- .Servir de regulador na intervenção externa face a possíveis desmandos éticos.

Outros autores (Zylbersztajn, 2008) apontam ainda outras vantagens, tais como a facilidade de lidar com empresas internacionais, uma vez que a existência do código de ética possibilita o conhecimento das normas essenciais de conduta, ou ainda a aquisição de credibilidade, uma vez que o reconhecimento de práticas de conduta ética facilita o reconhecimento não só dos *stakeholders* como também de outras empresas.

Pese embora todo este conjunto de possíveis vantagens, há também a assinalar potenciais desvantagens, que fazem com que alguns gestores se mostrem céticos a respeito dos Códigos de Ética (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014). Uma das debilidades reside precisamente no facto de se “considerar que os códigos de ética são muito genéricos e amorfos e muitas vezes utilizam termos cujo significado não é claro” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 378).

Outro ponto frágil reside no facto de não haver mecanismos que obriguem ao cumprimento do disposto no código, de não existirem cláusulas penalizadoras para o seu incumprimento (*Idem*), o que exige, desde logo a existência das anteriormente referidas auditorias externas. A atuação perante os desvios deve ser pronta e firme, uma vez que deixá-las impunes reduz a importância dada pelos dirigentes ao comportamento ético dos funcionários que se pautam pelos princípios e valores do Código de Ética da organização (Arruda, 2002).

De qualquer modo e pesados os prós e contra acerca da implementação dos Códigos de ética, parece consensual que eles podem constituir um instrumento positivo para a relação das empresas com a sociedade e com o mundo dos negócios. Por outro lado, o Código de Ética apresenta-se também como “um instrumento importante para a regulamentação da gestão e que deve ser feito um esforço, em cada sector de atividade, para elaborar e pôr em prática um código de ética” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 378), num atestar de que os fundamentos da ética estão nas pessoas, nos aspetos essenciais da natureza do ser humano, na sua consciência e na dignidade.

Os valores éticos não são apenas um meio de potencial credibilidade das empresas e organizações; eles são primordialmente, e acima de tudo, uma efetiva expressão dos direitos humanos, pois que, como expressa o artigo 1º da Declaração dos Direitos Humanos (1948) “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade”, devem, em última análise, ter uma conduta ética nas suas interações pessoais, sociais e laborais.

2. A Responsabilidade Social nas Organizações da pós-Modernidade

Como vimos anteriormente, o conceito de responsabilidade social emergiu na década de 60 nos Estados Unidos da América, como consequência do aumento de dimensão e poder das empresas, com um consequente despoletar da consciência social acerca de todo um conjunto de problemas sociais e ecológicos, que tal potencial empresarial poderia despoletar. Tal consciência social consolidou-se progressivamente com a globalização, levando as empresas a assumir funções sociais e principalmente ambientais, que antes eram somente restritas do *Welfare* do Estado (Leandro & Rabelo, 2007).

Deste modo, e sendo embora a responsabilidade social algo de intrínseco à própria empresa, o facto é que se converteu numa nova forma de gestão e de fazer negócios, através da qual a empresa procura que as suas operações sejam sustentáveis, tanto a nível económico, quanto social e ambiental, não se atendo apenas ao restrito mundo dos negócios, antes desenvolvendo uma política que reconhece e potencializa os interesses dos diversos grupos com os quais se relaciona.

É uma perspetiva empresarial que idiossincraticamente integra na sua práxis o respeito pelas pessoas, os valores éticos, a interação com a comunidade e o meio ambiente com a gestão da própria empresa, independentemente dos produtos ou serviços que oferece, do sector económico em que se integra, da sua dimensão ou nacionalidade.

Enquadrada assim, então a responsabilidade social pode ser entendida como a capacidade que a empresa tem de entender e dar resposta às diversas solicitações da comunidade que a envolve, num compromisso consciente e congruente de cumprir integralmente coma finalidade da empresa, tanto interna como externamente, tendo em conta as expectativas económicas, sociais e ambientais de todos os intervenientes, num inequívoco respeito pelas pessoas, pelos valores éticos, pela comunidade e pelo meio ambiente, num contributo positivo para o bem comum (Calderón, 2014).

A análise deste compromisso da empresa com o meio envolvente, com a sociedade em que se integra e a que pertence tem vindo a ser desenvolvida em perspetivas diferentes, de acordo com a tónica colocada quer com a relação das necessidades, quer com as expectativas e valores, quer com o modo de atuar com as pessoas e a sociedade, originando assim diversas abordagens ou teorias, que procuram explicar esta interação da empresa com a sociedade.

2.1. Abordagens da responsabilidade social nas organizações:

O modo de abordar a responsabilidade social das empresas prende-se essencialmente com o a perspetiva de encarar as suas relações com a sociedade. Afirmámo-lo já, mas não deixamos de o reiterar, que a responsabilidade social está para além da responsabilidade económica e legal das empresas, já que tem um carácter eminentemente voluntário.

Para um entendimento mais cabal do modo como a responsabilidade social das empresas vem sendo equacionada na pós-modernidade podemos recorrer à imagem utilizada por Boatright (2003), para quem as responsabilidades empresariais podem ser equacionadas em três círculos concêntricos: um interior, onde estão colocadas as necessidades básicas da empresa de carácter económico; outro intermédio onde estão os códigos ético-sociais que enquadram o desenvolvimento das funções económicas e produtivas com o respeito pelos valores da comunidade e pela preservação do meio ambiente; finalmente um terceiro elo exterior onde se patenteiam as responsabilidades emergentes, contextuais, como a pobreza, o desemprego, a poluição, entre outros.

No fundo o que se questiona é a finalidade da empresa: será o seu papel apenas enriquecer os acionistas, ou poderá ser um papel mais amplo, com intervenção social na comunidade em que se insere? A maneira de encarar o papel da empresa e a sua relação com o meio, nomeadamente através da responsabilidade social na está na base das abordagens sobre a responsabilidade social nas organizações dos nossos dias, como se verá de seguida.

2.1.1. Perspetiva Clássica

A perspetiva clássica, de que Friedman (1962) se apresenta como um dos mais notórios representantes surge numa época em que as empresas apresentavam ainda uma dimensão reduzida e recursos limitados, “pelo que a sua atuação não ameaçava o bem-estar da sociedade” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 373).

Friedman (1962) considera que a missão social da empresa é realizar tanto lucro quanto possível, em conformidade com as regras estabelecidas pela sociedade. A única e principal obrigação da empresa é maximizar o lucro dos acionistas. Os custos informacionais são negligenciáveis e há comportamento maximizador benigno dos agentes económicos (Zylbersztjan, 2002). Partindo do princípio de que a empresa não tem qualquer responsabilidade com mais qualquer outra entidade, para além dos acionistas, natural se torna que procure o máximo lucro possível, até porque o lucro é a expressão do risco assumido no investimento dos acionistas. Para os restantes elementos da empresa, que não acionistas, funciona a denominada

“mão invisível de Adam Smith” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014), ou seja, que estando a investir no seu bem-estar estão correlacionadamente a contribuir para bem-estar da empresa, no âmbito do conceito da eficiência dos mercados.

Friedman parte do princípio de que os gestores não desenvolvem a sua ação em nome individual, mas sim na defesa dos interesses dos acionistas, que representam e de quem são meros agentes. Porque representantes dos acionistas, os gestores não podem despende quaisquer bens ou lucros da empresa com a comunidade, pois isso seria usar indevidamente os dinheiros da empresa, que lhes não pertence. Quanto à responsabilidade social da empresa, esta não deve existir, cabendo ao Estado providenciar os recursos indispensáveis para as necessidades detetadas. Por outro lado, tão pouco os gestores têm de preocupar-se com os *stakeholders*, já que estes recebem já a sua quota-parte: os empregados os salários, os clientes os produtos, os fornecedores o dinheiro dos fornecimentos e o Estado os impostos (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014).

Caso os gestores se desviem do objetivo primordial da empresa, ou seja, gerar o máximo de lucros, vão ter de compensar tal ‘desvio’ com medidas alternativas, como por exemplo a subida de preços dos produtos, ou o não aumento dos salários dos empregados. Em suma, na perspetiva clássica não há lugar para o desenvolvimento da responsabilidade social por parte das empresas. Tal prática significaria um desmando, uma negligência, um ‘roubo’ aos acionistas, por parte dos respetivos gestores.

Por conseguinte, os defensores da denominada perspetiva ou teoria clássica, como Friedman defendem uma ética minimalista. Para eles, a responsabilidade social da empresa resume-se ao aumento dos seus lucros. É o que se depreende de um artigo que Friedman publicou no New York Times Magazine em 13 de Setembro de 1970 e onde afirma que a única responsabilidade da empresa consiste em “utilizar os seus recursos e empenhar-se em atividades destinadas ao aumento dos seus lucros, desde que respeite as regras do jogo, isto é, as regras de uma concorrência aberta e livre, sem logro ou fraude.” Assim sendo, não será difícil concluir que para este Nobel da economia a responsabilidade social da empresa é uma doutrina a deixar de lado, porque contrária à finalidade última da vida empresarial, o lucro, a produção, não podendo, por isso ter responsabilidade, pois só as pessoas têm responsabilidade. O relacionamento da empresa com empregados, consumidores e fornecedores está restrito apenas ao exclusivo interesse do capital, numa prática de respeito pelas regras vigentes, mas sempre numa perspetiva de livre concorrência. Apesar de tudo, Friedman (1962) reconhece que há certas formas de responsabilidade social compatíveis com os interesses da empresa, desde que daí resultem proventos, como por exemplo, a redução da carga fiscal (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014).

2.1.2. Teoria da moral mínima

Uma outra perspectiva sobre a prática social por parte das empresas é a defendida por autores como Powers e Gunnemann (1972) Admitindo embora que as empresas devam praticar a responsabilidade social, tal só o deve ser feito dentro de padrões morais mínimos. Nesta perspectiva, a sociedade pode exigir que as empresas, por exemplo poluam o mínimo possível, mas já não pode exigir que as mesmas contribuam para obras que ultrapassem os domínios das influências ou consequências da atividade da empresa.

Nesta perspectiva ética, as empresas devem aderir a certos padrões morais considerados mínimos. Nestes casos, se uma empresa pretender ser lucrativa e atuar sem respeitar certos padrões morais mínimos será considerada irresponsável pelos eventos dentro da sua zona de poder de intervenção e por não ter atuado de forma a prevenir a ocorrência de danos. Deste modo, independentemente do âmbito legal da RSE as empresas vêm-se assim com imposições negativas de não causar prejuízo. 19 Assim, de acordo com esta perspectiva, as empresas têm o dever de não causar prejuízo podendo, contudo, ter em vista o lucro desde que com isso não causem danos dentro das suas zonas de poder de intervenção para a qual estão capacitadas e cujos eventos podem ser responsabilizadas.

2.1.3. Teoria dos stakeholders

As organizações são sistemas que reúnem grupos de *stakeholders*, com os quais estabelecem relações. Quando se fala em *stakeholders* faz-se, em sentido lato, referência “a todos os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelas atividades das empresas” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 375). Num sentido mais restrito o conceito de *stakeholder* confina-se mais aos constituintes organizacionais da empresa, àqueles grupos ou indivíduos essenciais para o sucesso e sobrevivência da empresa (Rodrigues, 2008). De acordo com Sotomayor, Rodrigues e Duarte, quando se fala no conceito, geralmente a referência recai mais sobre o sentido restrito, ou seja, abarca os acionistas ou proprietários, os gestores, os colaboradores e /ou trabalhadores, os fornecedores, os clientes e a comunidade local.

Tal conceito, ilustrado na figura 5, vai de encontro ao proposto por Chiavenato (2009) que, citando Mano (2004), define os *stakeholders* como

peçoas e grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados alcançados e possuam reivindicações a respeito do desempenho da empresa. São os públicos que têm algum interesse na empresa, ou seja, peçoas ou organizações que participam direta ou indiretamente do sucesso do negócio (Mano, 2004, citado por Chiavenato, 2009, p. 22).

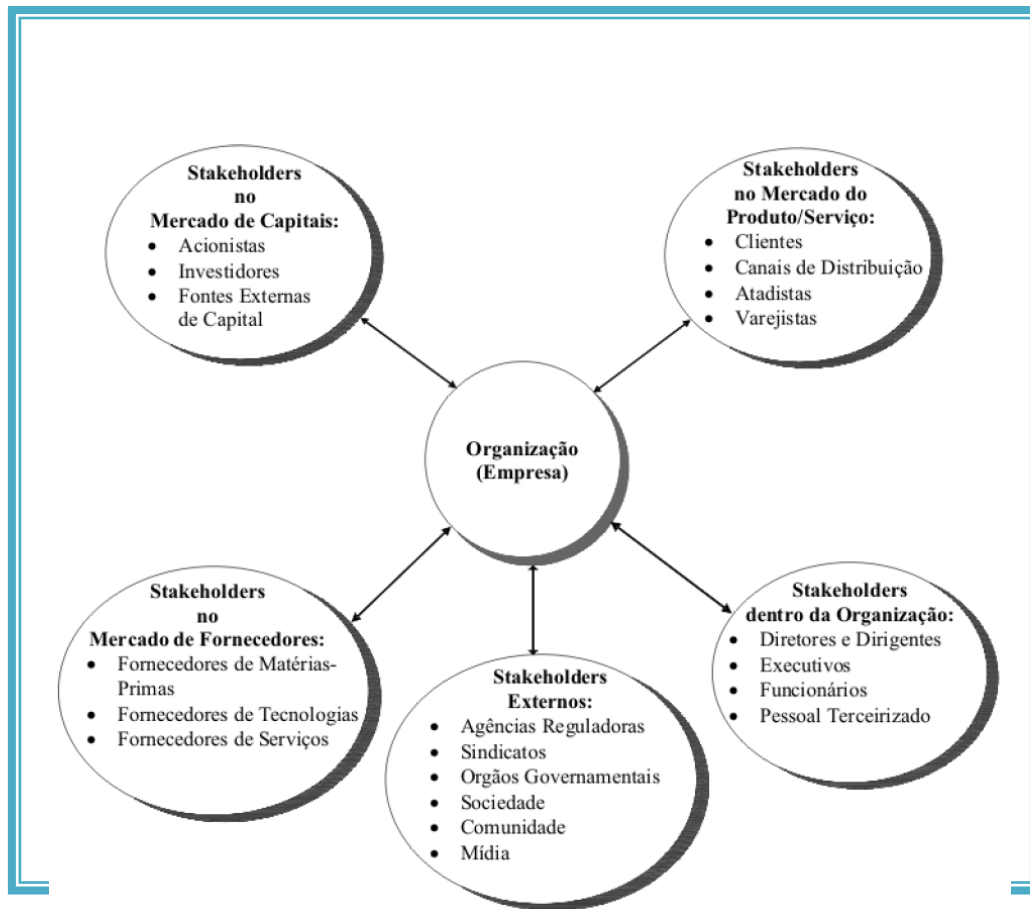


Figura 5. Os Stakeholders, ou grupos de interesses nas Empresas

(Fonte: Chiavenato & Sapiro, 2010, p. 91, - Adapt.)

Partindo deste conceito e no que se refere especificamente ao domínio da relação da empresa com a conduta ética e a responsabilidade social, a teoria dos *stakeholders* encara cada um dos elementos da empresa e respectivas interações. É uma teoria que está ainda em consolidação e que procura fundamentalmente analisar a interação da empresa com os elementos que nela intervêm, na busca de uma ação sustentável, capaz de maximizar os interesses da empresa e os dos *stakeholders*, numa conduta eticamente correta.

Neste sentido, se por um lado olha para os acionistas como os detentores e donos da empresa, procurando obter dela os máximos lucros, não esquece também os empregados ou colaboradores que fornecem o seu trabalho, recebendo o respetivo salário; os fornecedores, cuja qualidade de produto pode ser fulcral para o êxito da empresa; os clientes, razão de ser da empresa, pois são eles que absorvem o produto daqueloutra, dando-lhe os recursos económicos; a comunidade local, que ‘disponibiliza’ à empresa todo um conjunto de recursos, indispensáveis para a sua implantação no meio.

Nesta interação, as empresas podem recorrer a incentivos para adotar estratégias que beneficiem os *stakeholders*, o que irá resultar na redefinição dos direitos de propriedade sobre os resíduos gerados, ocasionando mesmo que, em alguns casos estes adquiram direitos legais, o que obriga as organizações a adotar medidas de cooperação, como no caso dos direitos sociais dos trabalhadores. Há situações que se caracterizam pelo ato cooperativo espontâneo entre a organização e a sociedade movida por outros incentivos. É neste âmbito que se dão as cooperações com entidades filantrópicas locais, a par de outras promoções sociais de diferentes naturezas. Essas ações resultam de uma interação entre ambas as partes, alicerçadas na ótica de que sempre que haja um ambiente positivo para a empresa se possa gerar acréscimo no valor da organização no longo prazo.

Esta interação nem sempre é desprovida de riscos, como notam Jensen (2000) e Pinheiro Machado (2002), que indicam o risco associado à dispersão de recursos, quando as ações sociais não são amparadas por adequados controles internos. Finalmente, a interação, expressa em condutas de responsabilidade social pode assentar em propostas dos próprios acionistas, que derivam utilidade a partir de postura socialmente valorizada pelos *stakeholders*.

Esta abordagem da responsabilidade social das empresas ou organizações nestas três teorias, não é a única perspetiva neste processo do papel das empresas na sociedade. Efetivamente, importa não esquecer que as teorias são posturas teóricas resultantes da constatação e relação de factos, o que, quando se está no domínio social, sem possibilidade do rigor empírico e experimental depende essencialmente do modo de encarar tais fenómenos e interações, de os enquadrar nas dinâmicas e sinergias sociais determinantes. Assim sendo, natural se torna a existência de outras perspetivas, de outras abordagens, como aliás constata Garriga e Mélé (2004, p. 51), quando afirmam que “O campo da responsabilidade social das empresas não só apresenta uma ampla paisagem de teorias, como também uma grande proliferação de abordagens, que são controversas, complexas e pouco claras.”

Tal constatação toma ainda foros de maior complexidade se tivermos em conta que o conceito de RSO é um conceito relativamente recente e, conseqüentemente ainda em desenvolvimento e consolidação. Foi na procura do enquadramento das diversas perspetivas que enquadram o conceito de responsabilidade social que Garriga e Mélé (2004) apresentaram uma perspetiva de sistematização teórica que tendo em conta as vertentes anteriormente referidas procuraram abarcar outras provavelmente flutuantes entre uma ou outra tendência. Nesta procura de sistematização e alertando para a existência de diversas tendências e entendimentos neste processo taxonómico, os autores assentam as suas perspetivas sobre quatro grandes grupos, que originam outras tantas teorias: instrumentais, políticas, integrativas e éticas. Assim, enquanto as *Teorias Instrumentais* centram o seu olhar na responsabilidade social das empresas enquanto

meio para melhorar o desempenho económico e financeiro da empresa, numa correspondência à teoria clássica de Friedman (1962), as *Teorias Políticas* acentuam essencialmente as interações e as ligações entre as empresas e a sociedade. Centram a sua análise nas relações entre o poder e a posição que as empresas assumem na sociedade, procurando divisar o papel e a responsabilidade daí advinda para as próprias empresas ou organizações. Por seu lado, as *Teorias Integrativas* centram a sua ótica nos processos desenvolvidos pelas empresas para integrarem as exigências sociais nos seus processos decisórios e orientações, num pressuposto de que, sendo parte integrante do tecido social, o crescimento e continuidade das empresas depende em grande parte da própria sociedade, do contexto em que se inserem (Magalhães, 2009). As *Teorias Éticas* centram a sua análise nos princípios de atuação ética que as empresas devem observar, sejam eles os direitos humanos, os interesses dos *stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável das sociedades e cuja sinopse se pode observar no Quadro I.

Quadro I. Síntese das teorias e abordagens da RSE, segundo Garriga e Melé (2004)

| Tipo de Teorias | Diferentes Abordagens | Descrição Sumária | Referências |
|---|--|---|--|
| TEORIAS INSTRUMENTAIS As empresas são consideradas como um instrumento orientado para a criação de valor. Centram-se nas atividades sociais como forma de alcançar objetivos económicos | Maximização do valor para o acionista | Maximização do valor a longo prazo | Friedman (1970), Jensen (2000) |
| | Estratégias para alcançar vantagem competitiva | Investimentos sociais em contextos competitivos | Porter e Kramer (2002) |
| | | Estratégia assente na perspectiva dos recursos naturais da empresa e nas suas capacidades dinâmicas | Hart (1995), Lutz (1996) |
| | Marketing de Causas | Estratégia executada com base na pirâmide económica | Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002) |
| TEORIAS POLÍTICAS As empresas são encaradas como tendo poder na sociedade. Centram-se no uso responsável do poder | Constitucionalismo empresarial | As responsabilidades sociais da empresa decorrem do valor do poder social que detém | Davis (1960, 1967) |
| | Cidadania empresarial | A empresa é vista como um cidadão com um certo envolvimento na sociedade e determinadas obrigações | Andriof e McIntosh, Matten e Crane (2001), Wood e Logdson (2002) |
| | Teoria do contrato social integrativo | Assume que existe um contrato social implícito entre a empresa e a sociedade | Donaldson e Dunfee (1994, 1999) |

| | | | |
|---|--|--|---|
| <p>TEORIAS INTEGRATIVAS As empresas fazem parte de uma rede de relações. Centram-se principalmente na satisfação das exigências sociais</p> <p>As empresas têm responsabilidades nos assuntos públicos, incluindo a participação na formação das políticas</p> | Gestão de assuntos sociais | Sistema de avaliação e resposta da empresa às questões sociais e políticas que podem ter impactos significativos | Ackerman (1973), Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick e Mahon (1994) |
| | Responsabilidade Pública | As leis e as responsabilidades nos assuntos políticos são tomadas como referência em termos de desempenho social | Preston e Post (1975, 1981) |
| | Gestão dos <i>stakeholders</i> | Gestão equilibrada dos interesses dos <i>stakeholders</i> da empresa | Mitchell <i>et al</i> (1997), Rowley (1997), Agle e Michell (1999) |
| | Desempenho social da empresa | Procura de legalidade social e de processos adequados de resposta às questões sociais | Carroll (1979), Wood (1991), Swanson (1995), Wartick e Cochran (1985) |
| <p>TEORIAS ÉTICAS Baseiam-se nas responsabilidades éticas da empresa para com a sociedade. Focam-se na forma correta para alcançar o bem da sociedade</p> | Teoria normativa dos <i>Stakeholders</i> | Considera os deveres fiduciários relativamente aos <i>stakeholders</i> da empresa. A sua aplicação suporta-se em alguma teoria moral (Kant, utilitarismo, teoria da justiça, etc.) | Evan e Freeman (1988), Freeman (1984, 1994), Donaldson e Preston (1995), Phillips <i>et al.</i> (2003), Freeman e Phillips (2002) |
| | Direitos Universais | Enquadrada e assente nos direitos humanos, direitos do trabalho e respeito pelo ambiente | The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999) |
| | Desenvolvimento Sustentável | Procurar o desenvolvimento humano avaliando a geração presente e a vindoura | World Commission on Environment and Development (Brundtland Report), Gladwin e Kennelly (1995) |
| | Bem Comum | Orientada para o bem comum e o progresso da comunidade | Kaku (1997), Alford e Naughton (2002), Melé (2002) |

Fonte: Adaptado de Garriga & Melé (2004, p. 63-64)

Seja qual for a tónica colocada nas interações dos diversos fatores fundadores da taxonomia teórica e partindo mesmo de perspetivas diferentes, que vão desde a prática negação da responsabilidade social das empresas, até à sua proposta como meio de sustentabilidade social da empresa e do meio local, o que parece hoje incontestável é que o conceito de responsabilidade social encarado como “o processo através do qual a empresa, de modo voluntário, inclui as suas preocupações sociais e meio-ambientais nas suas operações de negócios globais” (Perdiguerro &

Reche, 2005, p. 247), acabou por trazer novas dimensões de análise e reflexão ao mundo das organizações.

A crise financeira e económica de 2008-2010 mostrou com toda a contundência que as propostas de mudança e gestão defendidas durante os últimos dez anos a favor do desenvolvimento da responsabilidade das empresas ganha cada vez mais foros de prioridade do universo das organizações empresariais (Perdiguero, 2010), numa internacional e cada vez mais consensual consciência da necessidade de mudança da nossa visão da economia, do social, dos valores, da cultura e do meio ambiente, sem precedentes até então.

Por isso, as práticas de responsabilidade social das empresas tornam-se hoje, e cada vez mais, numerosas e abrangentes, numa afirmação de uma nova consciência sobre as relações das empresas com os seus parceiros, numa afirmação de uma interação baseada em valores, em cooperação e solidariedade e na defesa dos direitos do Homem. Parte integrante do tecido social em que se inserem, as empresas sofrem dele influência no seu desempenho e desenvolvimento, mas influenciam-no também com a sua atividade, numa interação onde as sinergias devem ser conjugadas para o bem de todas as partes, para um desenvolvimento sustentado e sustentável.

2.2. A Responsabilidade Social nas Organizações e Regulação Governamental

A responsabilidade social, acabámos de o referir, é uma adesão voluntária, reflexo de uma consciência ética e cívica. E embora a consciência ética tenha de surgir do seio das próprias empresas e dos seus responsáveis, há, por vezes necessidade de uma regulação externa, da intervenção de uma autoridade exterior, neste caso o Governo.

O Código de Ética, como anteriormente se viu, serve para regular a interação das empresas como o mundo dos negócios, onde a competitividade se apresenta como uma das regras da prática de gestão. Todavia, nem todas as empresas implementam um Código de Ética, nem todas apresentam sempre uma conduta ética no domínio da competitividade. Tal facto, que a realidade comprova e o senso comum admite, faz com que os governos sintam a necessidade de regulamentar a prática das empresas, quer para as proteger de práticas não competitivas, quer para proteger o próprio público de práticas menos consentâneas com a axiologia social vigente.

Esta intervenção do Estado através de normativos regulamentadores das práticas empresariais assenta assim num conjunto de fatores, de entre os quais se podem destacar:

O reconhecimento universal da autoridade do Governo para interpretar e obrigar a cumprir as regras da atividade empresarial; a necessidade que certas empresas têm de possuir padrões de referência que as impeçam de enveredar por condutas socialmente indesejáveis, sob pena de sofrerem sérias desvantagens sob o ponto de vista competitivo;

a exigência do público ser protegido contra as crescentes práticas não éticas levadas a cabo por certas empresas (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 379)

Procura assim o Estado, através desta intervenção regulamentar adequar as práticas empresariais aos desafios axiológicos da sociedade, numa relação de equilíbrio entre as demandas da competitividade e o respeito pelos direitos dos consumidores e outros *stakeholders*. Apresentando vantagens, na medida em que regula sustentadamente esta relação, esta intervenção estatal não deixa, contudo de revelar igualmente desvantagens e fragilidades. Na verdade, se no âmbito das primeiras podemos destacar a monitorização e penalização das irregularidades, a minimização de medidas penalizadoras da comunidade e meio ambiente, um laborar dentro dos parâmetros mínimos da axiologia socio-empresarial e o cumprimento das responsabilidades das empresas, no que às desvantagens diz respeito acentuam-se: o reconhecimento de que a regulamentação pode diminuir ou fragilizar o poder dos gestores, uma possível diminuição da riqueza das empresas, uma não adequação da legislação às necessidades das empresas, um aumento desnecessário do poder do Estado, potencializar uma possível violação da liberdade e dos direitos morais das empresas (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014).

Sejam. No entanto, quais forem os inconvenientes, o certo é que a regulamentação por parte do Estado tem necessariamente de existir, como salvaguarda última de possíveis desmandos por parte de algumas empresas. A regulamentação estatal apresenta-se, em nosso entendimento, como indispensável elemento regulador da conduta ética das empresas, pesem embora determinados aspetos plausivelmente menos positivos, de entre os quais avulta uma nem sempre atempada regulamentação, geralmente feita *'pos-facto'*.

Por tudo isto e como referem Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2014, p. 380), “a regulamentação estatal não deve ser vista nem como uma panaceia, nem como um entrave para a resolução de problemas sociais. Se devidamente formulada, pode funcionar como um meio de assegurar um comportamento adequado por parte das empresas”. De qualquer modo e, como reflexão final, importa referir que a regulamentação estatal, para além de dever ser mais atempada e adequada, deve, sobretudo não esquecer nunca que as condutas éticas das empresas são fruto de uma educação cívica, que importa desenvolver e implementar, nomeadamente nas escolas.

2.2.1. Normas Referenciais da Conduta Ética das Empresas (Sistemas de Gestão de RSE)

A conduta ética das empresas é enquadrada por um conjunto de normas de carácter nacional e internacional. No âmbito nacional surgem dois tipos de normas: umas que procuram analisar e regular a atuação ética das empresas, dando instruções sobre o modo de elaborar e implementar um Código de Ética (NP 4460-1:2007 e NP 4460-2:2010) e outras que avaliam as

condutas eticamente responsáveis por parte das empresas, avaliação que sustenta a possibilidade de certificação no domínio da responsabilidade social (NP 4469-1:2008 e NP 4469-2:2010). Há ainda as normas NP ISO 26000, que constitui o Guia para a Responsabilidade Social e a norma NP 4522, que é a norma para as Organizações Familiarmente Responsáveis (Quadro II).

Quadro II. Normas Portuguesas de Responsabilidade Social (Fonte: Elaboração própria)

| Norma | Ano | Domínio | Área Específica |
|--------------|------|--|---|
| NP 4460-1 | 2007 | Ética nas organizações | Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações |
| NP 4460-2 | 2010 | Ética nas organizações | Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de códigos de ética nas organizações. |
| NP 4469-1 | 2008 | Sistema de gestão de responsabilidade social | Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização |
| NP 4469-2 | 2010 | Sistema de gestão de responsabilidade social | Guia de orientação para a implementação. |
| NP ISO 26000 | 2011 | Guia para a Responsabilidade Social. | Consagra o conceito de Responsabilidade Social e fornece as linhas de orientação para a sua integração. |
| NP 4522 | 2013 | Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis | Disponibiliza orientações às organizações que pretendam incorporar, implementar e disseminar políticas e práticas através de ações coerentes em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. |

No que ao âmbito internacional diz respeito há também duas normas a destacar: a SA 8000, passível de certificação, a ISO 26000, que se fica pelo domínio meramente consultivo, de aconselhamento, não facultando ou sustentando a certificação no domínio da certificação de responsabilidade social e a ISSO 14001, que embora afete a atividade empresarial se aplica mais especificamente à área do ambiente, uma das vertentes da responsabilidade social das empresas.

No que às **normas portuguesas** especificamente diz respeito, e como se acaba de referir, são seis na totalidade, sendo que estruturalmente constituem quatro normas, já que duas apresentam uma primeira e segunda partes (NP 4469 – 1, 2; NP 4460 – 1,2). A norma portuguesa 4460 trata da ética nas organizações, sendo que a primeira parte (2007) é uma norma guia não certificável, enquanto a segunda (2010) pretende ser um guia prático interpretativo da parte I. A norma 4469 trata globalmente do sistema de gestão da responsabilidade social, sendo que a primeira parte da norma (2008) apresenta os requisitos para a certificação da empresa no domínio da responsabilidade social e a segunda é um guia prático onde surgem as intenções de cada requisito da parte I.

Uma análise um pouco mais detalhada sobre estes normativos permitir-nos-á entender com maior propriedade os objetivos e linhas de orientação nacional e internacional na relação da implementação da responsabilidade social com comportamento ético das empresas. Poderemos, por outro lado, divisar as linhas orientadoras dos novos modelos de gestão empresarial e da responsabilidade que as novas tendências e consciência axiológicas impõem neste domínio.

A norma portuguesa 4460-1:2007 insere-se no âmbito global da ética nas organizações. Foi elaborada pela APEE (Associação Portuguesa de Ética Empresarial) enquanto Organismo de Normalização Sectorial para as áreas da Ética Empresarial e Responsabilidade Social. Apesar de ser uma norma verificável, não tem a intenção, nem tal seria obviamente plausível, certificar a ética de uma organização. É apenas um guia de orientação para a conduta das organizações, definindo, para tal, os requisitos e linhas de orientação para a elaboração e implementação dos Códigos de Ética. Segue o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*)¹, dando especial ênfase à fase do planeamento e elaboração do código de ética. Surge da necessidade de se desenvolver linhas de orientação sobre o tema, que permitam, entre outros, criar uma linguagem comum; desenvolver códigos personalizados de ética; envolver eficazmente as partes interessadas internas e externas na definição de condutas apropriadas; proporcionar que o código de ética seja um documento vivo, com significado efetivo para a organização. Assume claramente o que fomos referindo anteriormente, ou seja, que um código de ética deve ter um objetivo claro, deve atender às partes interessadas e deve incluir um sistema de valores e compromissos.

A parte 2 deste normativo, NP 4460-2:2010, mais não é do que um guia prático e interpretativo da primeira parte (NP 4460-1:2007). Percorre cada um dos pontos do primeiro normativo, referindo para cada um deles a respetiva intenção, os benefícios que lhe estão associados e potenciais riscos. Surgem igualmente referenciados os instrumentos de auto diagnóstico, exemplos de aplicação prática, bem como algumas evidências de cada ponto.

São duas normas que se complementam e que mais não são do que ferramentas práticas tendentes a melhorar o desempenho ético nas organizações, qualquer que seja a sua génese, propósito ou setor de atividade.

No que respeita à norma portuguesa 4469, aborda globalmente o sistema de Gestão da Responsabilidade Social. A primeira parte (NP 4469-1:2008), ao contrário da NP 4460 é uma norma certificável e foi igualmente elaborada pela APEE. É uma norma que explicita o conceito de responsabilidade social das empresas, quando refere que

Responsabilidade Social numa organização consiste no assumir a responsabilidade pelos impactes das suas decisões, atividades e produtos, fomentando um comportamento ético e transparente, consistente com o desenvolvimento sustentável e a procura pelo bem-estar da sociedade, tendo em conta as necessidades e expectativas das suas partes interessadas. Este comportamento ético e transparente deve estar integrado em toda a organização.

¹ O ciclo PDCA, conhecido igualmente por *ciclo Shewhart* ou *ciclo Deming*, foi concebido nos anos vinte do século passado por Shewhart, sendo implementado no Japão a partir da década de cinquenta por Deming no denominado conceito de gestão da qualidade total (TQM-*Total Quality Management*). O ciclo PDCA é um ciclo de desenvolvimento que visa a qualidade total, funcionando, como ciclo que é, de modo ininterrupto, ou seja. Quando se chega à etapa da Ação (A), parte final, a mesma pode originar uma reavaliação do Plano (P), iniciando-se assim o ciclo que passa depois à operacionalização (D=Do), ao controlo (C=Check) e novamente à acção (A=Act).

A sua finalidade última consiste em incentivar e orientar as organizações para uma atuação socialmente responsável, no contexto dos desafios do Desenvolvimento Sustentável, razão pela qual surge explícita a relação entre “uma postura socialmente responsável por parte de uma organização, qualquer que seja a sua dimensão, sector, atividade ou missão, e o desenvolvimento sustentável” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 390). Neste normativo defende-se que a responsabilidade social deve ser desenvolvida através de dois ciclos: um ciclo de gestão estratégica, que deve incluir a definição dos valores e princípios da organização, o compromisso da gestão de topo, a definição da Política de Responsabilidade Social, a identificação dos aspetos da responsabilidade social e a interação com as partes interessadas; e um ciclo de gestão operacional, baseado no ciclo da melhoria contínua de Deming (PDCA), que deverá permitir a concretização da Política de Responsabilidade Social previamente definida e a monitorização dos aspetos da responsabilidade social identificados.

A NP 4469-2:2010, sendo a segunda parte do anterior normativo surge como seu guia prático, à semelhança do que acontecera já com a segunda parte do NP 4460. Nesse sentido, o que apresenta as ferramentas adequadas para que as empresas mais facilmente possam implementar e controlar a sua atuação no domínio da responsabilidade social, explicitando

a intenção de cada requisito, de modo a explicar a razão da sua existência; a interpretação de cada requisito, de modo a facilitar o seu entendimento; um conjunto de questões que permite às organizações autodiagnosticar o nível de aplicação da norma NP 4469-1:2008 e o grau de operacionalidade do seu sistema de gestão da responsabilidade social; evidências que permitem demonstrar as práticas e que serão importantes nos processos de avaliação e auditoria, nomeadamente para a certificação.

A norma nacional ISO 26000, publicada em Novembro de 2010 e adaptada para Portugal em 2011, aplica-se a todo o tipo de organizações. Consagra o conceito de responsabilidade social, especificando as linhas de orientação para a respetiva integração, enquadrando-a nos sete temas centrais: Direitos Humanos, Práticas Laborais, Ambiente, Práticas Operacionais Justas, Consumo, Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade e Governança Organizacional. Este último tema assume a função principal, já que é nele que se alicerçam os processos, a estrutura de tomada de decisão, delegação de poder e controle. Tudo isto suportado por um conjunto de valores éticos e princípios, e salvaguardando os interesses dos *stakeholders*.

A norma 4522 (NP 4522:2013) insere-se no âmbito das Organizações Familiarmente Responsáveis e foi também desenvolvida pela Comissão Técnica (CT) 179 da APEE (Associação Portuguesa para a Ética Empresarial), em 2013. A conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal é um dos domínios integrantes da Responsabilidade Social. No entanto, não existia, nem a nível europeu ou internacional qualquer normativo ou guia que tratasse especifica e exclusivamente dos requisitos ou indicadores que permitissem a uma organização afirmar-se como familiarmente responsável, razão pela qual a APEE se lançou a tal tarefa.

A temática da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal tem-se pautado como uma das grandes preocupações das organizações, já que pode ser fonte de impactos menos positivos não só na própria atividade das empresas, como também nas pessoas que nelas se integram, bem como nas suas famílias e na sociedade em geral (composição da população, níveis de bem-estar, desenvolvimento económico, ambiental e cultural...). Acresce a tudo isto o facto de as famílias virem assumindo com cada vez maior impacto e acuidade um papel mais ativo nas organizações, o que faz delas efetivas partes interessadas, *stakeholders* a considerar na implementação e desenvolvimento da responsabilidade social.

Hoje alicerça-se a consciência de que uma gestão equilibrada das vidas profissional, familiar e pessoal, fará com que os trabalhadores invistam cada vez mais o seu potencial em benefício da organização onde trabalham. É no contexto deste princípio que surge a norma em referência, como resposta a uma necessidade, cada vez maior, das organizações de disporem de um guia orientador de políticas e práticas familiarmente responsáveis.

A norma 4522 tem, pois, como objetivo disponibilizar orientações às organizações que pretendam incorporar, implementar e disseminar políticas e práticas através de ações coerentes em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, assim como avaliar a eficácia das políticas, procedimentos e práticas adotadas nesta matéria.

Analisadas as linhas estruturantes dos normativos portugueses que se inserem no âmbito da responsabilidade social das empresas, importa agora uma breve referência aos normativos internacionais, nomeadamente a SA 8000, o ISO 2600 e o ISO 14001.

A norma SA 8000:2008 é uma norma *internacional*, certificável, publicada em 1997 pela *Social Accountability International (SAI)*. Reflete as Convenções da O.I.T., a Declaração Universal dos Direitos do Homem, Convenções das Nações Unidas e Pactos Internacionais. Tem como principal objetivo fornecer um padrão de atuação relativamente à proteção dos trabalhadores de uma organização e da sua cadeia de fornecedores. A sua estrutura foca nove áreas temáticas: trabalho infantil; trabalho forçado e compulsório; saúde e segurança; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração e sistemas de gestão. É um documento, que, como se refere no seu próprio texto, “estabelece requisitos voluntários a serem atendidos por empregadores no ambiente de trabalho, incluindo-se os direitos dos trabalhadores, as condições do local de trabalho e os sistemas de gestão” (SA 8000, 1997; p. 2). Este normativo foi implementado pela primeira vez em Portugal no ano de 2002 pelo Grupo Delta, elemento da entrevista do presente estudo.

No seu ponto IV, a SA 8000 refere o que denomina de “requisitos de responsabilidade social” e que na ótica do legislador mais não são do que critérios a seguir pelas organizações dentro de um conjunto de temáticas de que podem destacar-se o trabalho infantil (4 critérios), o

trabalho forçado e compulsório (4 critérios), a saúde e segurança (9 critérios), a liberdade de associação e direito à negociação coletiva (3 critérios), a discriminação (4 critérios), as práticas disciplinares (1 critério), o horário de trabalho (4 critérios); as remunerações (5 critérios) e os sistemas de gestão (16 critérios).

Adotar a certificação SA 8000 significa que a organização deve considerar desde logo o impacto social das suas operações, bem como as condições de trabalho dos seus funcionários, parceiros e fornecedores. Pode ser aplicada a qualquer empresa, de qualquer tamanho, em todo o mundo. A certificação de conformidade da empresa baseada na SA 8000, através de uma auditoria da SGS, serve de suporte motivação para o desenvolvimento e melhoria da responsabilidade social em todas as operações. Por outro lado ainda, a adesão a esta norma traz consigo um conjunto de benefícios, de entre os quais se destacam a imagem social da empresa, um efetivo compromisso com os padrões globais, o que minimiza um conjunto de riscos, uma maior possibilidade nos contratos internacionais.

A norma ISO 26000 foi publicada em Novembro de 2010 e é o resultado de cerca de sete anos de trabalho de um grupo multinacional composto por muitos e diversos agentes e instituições mundiais (representantes do governo, ONG, indústrias, grupos de consumidores e organizações do trabalho de todo o mundo), que se empenharam na respetiva elaboração, o que desde logo lhe confere inquestionável importância, na medida em que é o reflexo da procura de um consenso internacional. Por isso, e no âmbito da certificação empresarial, a ISO 26000 é frequentemente apontado como um guia de introdução da agenda da RSE para as PME's (Perera, 2008; Hahn, 2012).

Esta norma foi adaptada em Portugal, tendo entrado em vigor em 2011, com a designação de norma portuguesa (NP) NP ISO 26000:2011 e a que nos referimos já anteriormente. Esta norma internacional (Norma Guia sobre Responsabilidade Social) “disponibiliza linhas orientadoras para todos os tipos de organizações, independentemente da sua dimensão, sector de atividade, regime jurídico ou localização” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 392). Estas linhas orientadoras versam um conjunto diversificado de assuntos e âmbitos de aplicação, nomeadamente:

- Os conceitos, termos e definições relacionados com a responsabilidade social;
- O contexto, as tendências e as características da responsabilidade social;
- Os princípios e práticas relacionadas com a responsabilidade social;
- Os temas fundamentais e as questões da responsabilidade social;
- A integração, implementação e promoção do comportamento socialmente responsável em toda a organização e, através das suas políticas e práticas, na sua esfera de influência;
- A identificação e envolvimento com as partes interessadas;
- A comunicação de compromissos, desempenho e outras informações relacionadas com a responsabilidade social (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014p. 392).

Como se depreende do conteúdo do normativo a sua finalidade última é ajudar as organizações a contribuírem para um desenvolvimento sustentável, numa motivação para uma

prática que vá para além das meras prescrições legais, já que a conformidade com a lei é dever de qualquer organização, não sendo, por isso necessário normas reguladoras para tal postulado. Procurando essencialmente dar às organizações linhas orientadoras sobre a implementação e desenvolvimento da responsabilidade social, a ISO 26000 pode igualmente ser aproveitada para a implementação de políticas neste âmbito.

Versando sobre os principais temas que constituem os domínios da responsabilidade social (direitos humanos, práticas laborais, ambiente, práticas operacionais justas, consumo, envolvimento e desenvolvimento da comunidade, governação organizacional, a ISO 26000 apresenta um conjunto de 7 cláusulas, que vão desde o conceito de responsabilidade social e orientações para as diversas organizações para a respetiva implementação, até às práticas de responsabilidade social, passando pelos termos e definições, pela compreensão da responsabilidade social e respetivos princípios, bem como pelos temas fundamentais em que se operacionaliza. De acordo com Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2014) este normativo apresenta um conjunto de vantagens de entre as quais se destacam uma abordagem abrangente de temáticas, sete, que especificam a essência da responsabilidade social, possibilita uma auditoria externa e é uma norma ISO (*International Organization for Standardization*), estando, como tal dotada de indiscutível credibilidade e aceitação.

Uma breve comparação entre os diversos normativos nacionais e internacionais referenciais da responsabilidade social permite-nos elaborar um conjunto de reflexões. Assim, por exemplo, na medida em que as normas internacionais apresentam maior visibilidade e credibilidade, é natural que muitas organizações optem, por exemplo pela SA 8000, em vez da NP 4469, sendo que a primeira é muito menos específica da gestão da responsabilidade social do que a norma portuguesa, até porque se debruça essencialmente sobre temas de direitos humanos e práticas laborais. Efetivamente, quer a SA 8000, quer a ISO 14001 limitam-se a focar temas relacionados com a responsabilidade social (condições de trabalho e ambiente), mas não apresentam a abrangência que a prática da responsabilidade social implica.

Tendo como vantagens ser uma norma de requisitos certificável, ser convergente com a OIT e outras convenções do mundo do trabalho e ser uma norma internacional, a SA 8000 não deixa, no entanto de apresentar limitações, tais como uma focagem demasiado centrada na responsabilidade social interna e nos fornecedores da organização.

Quanto à NP 4469 é uma norma de requisitos certificável, segue o alinhamento da ISO 26000, abrangendo assim a responsabilidade social interna e externa, assenta num sistema de gestão modelo PDCA, é compatível com os referenciais de qualidade, ambiente e segurança, tendo como principal desvantagem o facto de não ser reconhecida internacionalmente.

A ISO 26000 apresenta um conjunto de vantagens, tais como possibilitar a realização de autoavaliação e *assessment* por entidades externas (auditorias externas), foca-se num leque abrangente de temas, sete, que vão desde os direitos humanos até à comunidade (responsabilidade social interna e externa, mais abrangente e inovadora), centra-se em práticas e não em processos e é uma norma internacional, apesar do senão de não ser certificável para o sistema de gestão.

Um quadro sinóptico das principais características dos três principais normativos referenciais da responsabilidade social das empresas possibilitar-nos-á, cremos, uma melhor visão das vantagens e desvantagens de cada normativo, deixando assim caminho aberto para uma reflexão sobre a necessidade dos diversos países irem emanando os seus normativos de responsabilidade social, como aliás Portugal já fez com o NP 4469 e outros países, como o Brasil, Espanha e Dinamarca fizeram também (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014).

Esta breve reflexão sobre as características dos principais referenciais normativos que enquadram a Responsabilidade Social das Empresas alerta para a importância de uma gestão empresarial alicerçada numa nova economia institucional, uma economia ética onde os lucros deixem de ser o único objetivo das empresas que, porque inseridas num tecido social e dele vivendo devem, moralmente partilhar das suas necessidades e desenvolvimento sustentável.

Quadro III. Sinopse comparativa do âmbito, vantagens e desvantagens dos normativos referenciais da RSE

| Normativo | Efeito | Abrangência | Vantagens | Desvantagens |
|-----------|--------------|---------------|--|--|
| SA 8000 | Certificável | Internacional | Certifica; tem credibilidade internacional; está em consonância com princípios da OIT; promove melhoria de condições de trabalho; | Foca-se apenas na responsabilidade social interna; não tem a abrangência adequada à RSE. |
| NP 4469 | Certificável | Nacional | Segue o alinhamento da ISO 26000; abrange RSE interna e externa; assenta num sistema de gestão PDCA; é compatível com referenciais de Qualidade, Ambiente e Segurança | Não é reconhecida internacionalmente |
| ISO 26000 | Guia | Internacional | Possibilita autoavaliação e <i>assessment</i> por entidades externas; foca-se em 7 temas estruturantes; faculta RSE interna e externa; organiza sistema de gestão existente; é internacional | Não certifica, serve apenas de guião. |

Esta é uma dimensão da responsabilidade social das organizações cujo desempenho global deve enquadrar-se nos parâmetros de uma nova economia de mercado, assente numa *abordagem dos três P (People, Planet, Profit)*.

Na opinião de Manaski et al. (2013, p. 43) “A certificação das atividades de RSE é um reforço para o bem-estar dos consumidores e das empresas e deve ser encorajada”, opinião que é comungada, entre outros por Miles e Munilla (2004, p.2), que afirmam que a finalidade última da certificação é dar cabal resposta à exigência dos consumidores por políticas cada vez mais socialmente responsáveis. De facto e ainda de acordo com entendimento destes autores, com a certificação “as empresas aumentam a sua reputação, diferenciam os seus produtos e constroem uma vantagem competitiva”. Tal perspetiva é, aliás, empiricamente comprovada por Leite e Rebelo (2010, p.221) num estudo com 8 empresas portuguesas, onde se comprova a perceção soa *stakeholders* acerca da certificação da norma SA 8000, revelando uma maior confiança, expressa na convicção de que “a certificação é um bom rótulo”.

Tal constatação é igualmente valorizada por Miles e Munilla (2004:6), quando defendem que as certificações de RSE, como a SA 8000, se tornarão, a curto prazo, “um dos critérios não económicos com maior influência nas decisões da cadeia de fornecimento”.

Esta influência, por sua vez, e no entender de Manasakis et al. (2003) estará certamente aliada à entidade certificadora. Efetivamente e de acordo com aqueles autores, a certificação será mais confiável quando conferida por uma ONG e menos confiável quando tal atribuição vier da parte de uma instituição privada, sendo medianamente confiável quando a entidade certificadora for uma entidade pública. Afirmam Manasakis et al. (2003, p. 24) que as certificações “com origens em instituições privadas maximizam os lucros gerais, com origens públicas maximizam o bem-estar total e com origens em ONG maximizam o *superavit* dos consumidores”.

2.2.2. Dimensões da responsabilidade social das empresas

A recente globalização da economia mundial acabou por dar notória visibilidade à temática da Responsabilidade Social das Empresas e às dimensões em que esta se expressa e operacionaliza. A consciência sócio-ética da sociedade das últimas décadas veio acentuar a necessidade das organizações na procura de estratégias alternativas e inovadoras no domínio da sustentabilidade e competitividade empresariais. Neste sentido a Responsabilidade das Empresas deixou de ater-se aos restritos domínios da filantropia, para estender a sua conceituação aos domínios da gestão dos seus acionistas, diretores e colaboradores e à relação da empresa com o meio social, laboral e ambiental, sem perder nunca de vista o seu bem-estar económico.

Expressando uma nova relação da empresa com o consumidor e com as comunidades, a Responsabilidade Social não deixa, segundo alguns autores (Chaveau & Rosé, 2003; Cuevas, 2011; Porter & Kramer, 2002; Vogel, 2006), de engendrar na sua própria essência uma contradição, expressa na sua filosofia humanista, filantrópica e de promoção da sustentabilidade social e

ambiental, com os inegáveis e dominantes interesses económicos das empresas. Há como que uma 'contra natura' entre o trabalho alienado ou produção de benefício procurado pelas empresas e a vocação humanista, social e de respeito pelo ambiente e pela cultura propostos pela RSE (Responsabilidade Social das Empresas). Daí que diversos autores (Lavile, 2006; Porter & Kramer, 2002; Ramborisata, 2010, Solomon, 2000) encarem a prática da RSE por diversas empresas como subterfúgio para o alcance de benefícios económicos, advindos, muitas vezes, da própria imagem social e filantrópica.

Deste modo e como se foi referindo ao longo do estudo, hoje vai-se tornando consensual que as empresas devem ocupar-se cada vez mais da sua responsabilidade social face aos *stakeholders*, numa práxis do '*ethics business*' por parte dos gestores. É um consenso alicerçado numa consciência social que começou a propagar-se sobretudo a partir de 1985 nos USA e que a partir da década de 90 do século passado se foi propagando e consolidando, graças sobretudo ao impulso de diversas instituições como a ONU (Organização das Nações Unidas, com os seus PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) e PNUE (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento do Meio Ambiente), numa inequívoca defesa de uma política de Desenvolvimento Sustentável, um dos alicerces primordiais da RSE.

Constata-se assim que a consciência da Responsabilidade Social das Empresas foi alvo de uma progressiva evolução ao longo das últimas décadas, até chegar às temáticas que hoje a consubstanciam e fundamentam (Quadro IV). Começando pela vertente da Ética dos Negócios (1985), consolidou-se com a teoria do Desenvolvimento Sustentável (1972-2008) até chegar ao conceito de RSE, objeto primordial do estudo e cujo conceito abordámos já.

Quadro IV. Evolução das temáticas de Responsabilidade Social

(Fonte: Cuevas, 2011, p. 10 – Adapt.)

| ÉTICA DOS NEGÓCIOS (1985) | DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (1972 – 2008) | RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS (1970 – 2016) |
|---|--|--|
| Comportamento moral do administrador Recursos humanos Recursos Relações com os <i>stakeholders</i> | Cuidados com o Meio Ambiente Eficiência Económica Emprego Justiça Social Direitos do Homem Luta contra a Corrupção Saúde | Eficiência Económica Emprego Consumo Direitos do Homem Condições de Trabalho Cuidado com o Meio Ambiente Relações com os <i>stakeholders</i> Saúde Cultura |

A Responsabilidade Social das Empresas enquadra-se, globalmente, em duas dimensões fundamentais: uma dimensão interna, que afeta os respetivos trabalhadores, o impacto ambiental, a gestão das matérias-primas as condições de trabalho e os produtos e a dimensão externa que engloba as relações com a sociedade no seu conjunto, os *stakeholders* (fornecedores,

consumidores, clientes), com os quais a empresa se relaciona e a quem deve gerar algum valor, caso seja uma empresa socialmente responsável.

Seja, no entanto, qual for a dimensão em que a empresa participe, há um conjunto de necessidades que surgem como comuns a todos os grupos, nomeadamente:

- . Transparência informativa, que é fundamental para quem pretende conhecer e acompanhar os aspetos principais da organização e respetivo impacto no presente e futuro;

- . Participação, que implica uma informação e um diálogo permanentes, imprescindíveis sobretudo quando se procura uma relação de benefício mútuo e o conhecimento das necessidades das partes interessadas;

- . Benefício mútuo, uma vez que os *stakeholders* esperam contrapartidas da empresa de modo a contribuir para o seu desenvolvimento e progresso económico, social e ambiental, de forma equilibrada e na preservação do futuro.

2.2.2.1. Dimensão Interna da Responsabilidade Social das Empresas

Incidindo essencialmente sobre “o investimento em capital humano, a promoção da saúde e da segurança no trabalho e a gestão dos recursos, ao longo de todo o processo de produção” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 396), a dimensão interna da responsabilidade social das empresas acaba por ter como objetivo fundamental determinar as políticas de desenvolvimento social da empresa, de modo a sustentar os índices de competitividade indispensáveis à sua afirmação e desempenho no mundo dos negócios.

No que à gestão dos recursos humanos diz respeito, a responsabilidade social das empresas deve incidir sobretudo na qualificação dos trabalhadores, procurando no mercado aqueles que melhores qualificações detêm e dando aos outros, que já estão na empresa e não apresentam tais condições, uma formação contínua específica e adequada, de modo a conseguir a melhoria da informação na empresa, um maior equilíbrio no trabalho, família e ócio, uma maior diversidade e qualidade de recursos humanos.

Para além da qualificação dos empregados, a responsabilidade social, a nível interno, deve igualmente abarcar a minimização da diferenciação de género, quer no auferir do salário, quer no acesso aos cargos de chefia, da segregação de minorias étnicas e de trabalhadores com idades mais avançadas. A própria Comissão Europeia manifestou estas preocupações no seu relatório de 2010, denominado “Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres 2010-2015”, onde analisa as desigualdades salariais, de acesso a cargos de gestão e de tomadas de decisão, apontando um conjunto de estratégias socialmente responsáveis.

A gestão dos recursos humanos, sendo uma vertente fundamental da renovação e inovação nas empresas socialmente responsáveis, é, todavia um fenómeno complexo, multifatorial, como se pode constatar através da análise do Quadro V.

Quadro V. Gestão de recursos humanos e responsabilidade de gestão

(Fonte: Mercier, 2003, citado por Sotomayor, Rodrigues e Duarte, 2014, p. 397-398)

| Áreas de atuação | Responsabilidades da gestão |
|--|---|
| Recrutamento e seleção | <i>Atrair e conservar talentos; Dar aos futuros colaboradores os meios para realizarem as suas atribuições; Recrutar os membros da empresa em função das suas qualificações; Tomar posição quando do recrutamento interno, sempre que possível, para conservar talentos.</i> |
| Gestão Previsional | <i>Integrar no início do processo os recursos humanos nos projetos.</i> |
| Acolhimento e integração | <i>Tornar os novos trabalhadores fiéis e criar condições para que adiram aos valores da empresa; Acolher através de seminários de integração e de uma comunicação específica.</i> |
| Formação | <i>Fazer progredir as pessoas; Encorajar os trabalhadores a participar na organização e orientação do seu trabalho; Promover o desenvolvimento e a melhor utilização das capacidades humanas; Desenvolver a polivalência dos colaboradores; Encorajar a mobilidade interna.</i> |
| Gestão de carreiras e avaliação de desempenho | <i>Ter sistemas de avaliação percebidos como justos quer do ponto de vista da sua conceção, quer na ótica da sua implementação; Utilizar a entrevista anual de avaliação para conhecer as aspirações dos colaboradores; Favorecer a promoção interna; Aproveitar o desenvolvimento internacional para oferecer oportunidades de carreira; Estabelecer organigramas previsionais designando os potenciais sucessores; Estabelecer uma rede em tempo real, permitindo comparar os recursos humanos disponíveis com os postos de trabalho em oferta.</i> |
| Sistemas de recompensas | <i>Promover a equidade e o reconhecimento da contribuição de cada colaborador; Evidenciar o valor do colaborador e avaliar o seu potencial; Atribuir recompensas de acordo com o desempenho de cada colaborador; Distribuir prémios em função da realização dos objetivos; Associar os colaboradores aos resultados da empresa, suscitando o interesse e a participação dos mesmos na vida da organização.</i> |

| | |
|-------------------------------------|--|
| <i>Satisfação dos trabalhadores</i> | <i>Estimular a participação para desenvolver a criatividade e a inovação; Favorecer a iniciativa e a responsabilização.</i> |
| <i>Comunicação</i> | <i>Favorecer uma comunicação direta para estabelecer um clima de confiança recíproca, garantindo uma resolução equilibrada dos conflitos; Informar os colaboradores das futuras orientações da empresa, da evolução do seu ambiente, das dificuldades internas e externas; Fazer inquéritos no interior da empresa e entrevistas individuais anuais para que o trabalhador possa discutir a acessibilidade dos objetivos, exprimir os seus desejos e conhecer a apreciação feita ao seu potencial e ao seu trabalho.</i> |
| <i>Saúde e segurança</i> | <i>Velar continuamente pela segurança dos trabalhadores e pela melhoria das condições de trabalho.</i> |

A segurança e a saúde no trabalho constituem outras tantas vertentes da dimensão interna da responsabilidade social. A tendência das empresas e organizações a incluir critérios de saúde e segurança no trabalho no seu regime de contratação tem permitido uma uniformização de requisitos, que vá de encontro ao proposto pelas entidades públicas do sector.

A dimensão interna da gestão dos recursos humanos apresenta-se como uma vertente crucial no âmbito da responsabilidade social da empresa, na medida em que uma adequada gestão pode constituir uma efetiva resposta na indispensável competitividade da empresa face aos fenómenos da globalização e mudança que o quotidiano cada vez mais acentua. Já o seguimento dos padrões de segurança e saúde no trabalho podem constituir fonte de uma maior visibilidade da empresa neste domínio, contribuindo para a melhoria social da sua imagem. De qualquer modo, convém ter em consideração que uma e outra dimensões são objeto de regulação pública, competindo às empresas a adequada implementação e desenvolvimento no âmbito da responsabilidade social.

No que a adaptação à mudança diz respeito é importante considerar que no processo de adaptação, através da formação contínua dos trabalhadores ou na reestruturação face às exigências do mercado se não diminua liminarmente o número de trabalhadores e a prática da responsabilidade social, antes se procurem soluções compatíveis com um desenvolvimento sustentável. Efetivamente, reestruturar numa perspetiva socialmente responsável significa, acima de tudo, equilibrar e ter em conta os interesses e preocupações de todos os interessados, de todos aqueles que acabam afetados pelo processo de mudança. Em nossa perspetiva uma política de resposta á mudança, numa ótica socialmente responsável deve ter em conta uma estratégia alicerçada na identificação dos riscos mais importantes, num levantamento exaustivo dos custos diretos e indiretos, um sopesar das estratégias e medidas alternativas, de modo a potencializar ao máximo os recursos, numa perda mínima de qualidade e trabalhadores e num diálogo direto com as forças da comunidade em que se insere a empresa.

Hoje, face à crise que transversalmente percorre a generalidade dos países, face à pressão da globalização e às exigências das mudanças, quer sejam provocadas pelas novas tecnologias, quer pelas políticas macroeconómicas, quer mesmo pelos conflitos bélicos, importa que as empresas socialmente responsáveis continuem a dar garantias de trabalho, a desenvolver uma política interna de formação contínua dos trabalhadores, assumam práticas de motivação e responsabilização, incrementem uma política de interação com a comunidade, numa práxis baseada nos valores éticos alicerçada na responsabilidade social.

Uma outra dimensão interna das empresas socialmente responsáveis tem a ver com a gestão dos recursos naturais implicados no processo de fabrico. A reciclagem, por exemplo, dos resíduos vem sendo fator, muitas vezes, de atentados ao meio ambiente, de fugas às normas legalmente instituídas. Uma redução no consumo de recursos, a par do evitar de descargas poluentes, bem como a diminuição do consumo de energia, são exemplos de boas práticas que contribuem para uma gestão responsável do impacto ambiental interno das empresas. Aliás, quando uma empresa investe no domínio ambiental, acaba geralmente por tirar também os seus proventos, no que se denomina de oportunidades *win-win*, já que ganha a empresa e o meio ambiente. Por outro lado, a política integrada de produtos (PIP), que assenta na análise das repercussões do produto ao longo do seu ciclo vital, constitui também um bom exemplo de uma gestão socialmente responsável, já que fomenta a colaboração entre a empresa e a comunidade local ou outras autoridades públicas, assumindo-se como um meio sólido da promoção da responsabilidade social das empresas, dependendo, essencialmente do modo de gestão dos recursos humanos e da relação ética da empresa com os trabalhadores.

A política de produto integrada pode considerar-se como um meio sólido para promover a responsabilidade social das empresas. Contudo esta responsabilidade relativamente à dimensão interna das empresas tem também a ver com o modo como é feita a gestão dos seus recursos humanos, gestão essa relacionada com preocupações éticas importantes. A relação entre o trabalhador e a sua entidade empregadora é fundamentalmente desigual e posta em prática através de uma hierarquia e de procedimentos no seio da empresa. Os trabalhadores são indubitavelmente um parceiro indispensável e imprescindível da mesma (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 400).

Esta cooperação pode ainda ser potencializada através do sistema comunitário de gestão (EMAS² ou ISO 14001) e de auditoria de qualidade do meio ambiente (ISO 19000), que incentivam as empresas a criar, de forma voluntária, sistemas de eco auditoria e eco gestão, de modo a

² O EMAS é o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria, instituído pelo Regulamento (CEE) n.º 1836/93 de 29 de Junho e posteriormente revisto dando origem ao Regulamento (UE) n.º 761/2001 de 19 de Março, sendo aplicável a todas as organizações interessadas em melhorar o seu comportamento ambiental. É um instrumento voluntário que possibilita a uma organização evidenciar, perante terceiros e de acordo com os respectivos referenciais, a credibilidade do seu sistema de gestão ambiental e do seu desempenho ambiental. Deste modo o EMAS é estabelecido numa organização visando a avaliação e melhoria do desempenho ambiental das organizações e o fornecimento de informação relevante ao público e outras partes interessadas em termos de prestação ambiental e de comunicação da mesma. O EMAS tendo como suporte legal um regulamento é de implementação obrigatória em todos os Estados-Membros, mas de participação voluntária por parte das organizações.

melhorar o rendimento ecológico, efeito que deve ser periodicamente supervisionado e publicitado, numa atitude confirmadora da importância da responsabilidade social e ambiental das empresas não só no seu domínio interno, mas igualmente nas interações com os *stakeholders*, ou seja, no domínio externo.

2.2.2.2. Dimensão Externa da Responsabilidade Social das Empresas

A dimensão externa de uma gestão socialmente responsável desenvolve-se nas interações das empresas com os *stakeholders*, nomeadamente comunidades locais, com as quais deve procurar gerar benefícios em termos de salubridade, estabilidade e prosperidade no local físico em que está implementada. Deste modo a responsabilidade social e ambiental “concretiza-se na acumulação de capital social perante potenciais consumidores, mas também no exemplo dado a fornecedores e no incentivo a formas de concorrência positiva entre as empresas” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 401).

Deste modo e no âmbito da sua dimensão externa, a responsabilidade social das empresas abrange, para além das comunidades locais, os próprios trabalhadores e acionistas, os clientes e fornecedores, a concorrência e as autoridades públicas e outras organizações defensoras dos interesses locais e do meio ambiente, como as ONG (Organizações Não Governamentais).

No que às comunidades locais diz respeito, a responsabilidade social das empresas abrange todo o processo de integração das empresas no meio envolvente. Sendo parte integrante da sociedade, as empresas têm a responsabilidade de participar no seu desenvolvimento sustentável, tendo uma atenção especial para as comunidades em que se inserem, já que é nelas que recrutam a maior parte dos trabalhadores e para elas contribuem com parte dos seus impostos e ações de responsabilidade social. É uma interação dialógica, pois que, se por um lado as empresas podem contribuir para o desenvolvimento das comunidades locais, dependem, por outro, do seu próprio desenvolvimento, expresso desde logo na qualidade da mão-de-obra, nos benefícios fiscais dados pelas autarquias, nos acessos e vias de comunicação, existência de cursos de água..., condições que podem potencializar as condições de trabalho e negócios da empresa.

Por isso, quanto maior for a interação entre as empresas e a comunidade local, quanto mais positivas forem as suas relações, maior será o ‘capital social’ adquirido pela empresa, já que a

reputação de uma empresa no seu meio envolvente, imediato, assim como a sua imagem quer enquanto empregadora e produtora, quer enquanto agente interventor no plano local são fatores que influenciam a sua competitividade. [...] Portanto, a comunicação pública ou o relato das respetivas ações de responsabilidade social e ambiental são fundamentais e necessárias para o seu reconhecimento e diferenciação positiva, contribuindo para a criação de uma imagem de prestígio da organização (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 401).

Não é, todavia, apenas com as comunidades locais que se exprime a responsabilidade social externa das empresas. Sócios comerciais, clientes e fornecedores, constituem outras tantas vertentes da dimensão externa desta responsabilidade. No que aos clientes diz respeito, Mercier (2003) realça a necessidade de estabelecer uma relação alicerçada em condutas éticas, onde a integridade e o respeito mútuo, a imparcialidade e a não discriminação sejam os valores sustentadores dessa relação. Já para os fornecedores, o mesmo autor destaca a necessidade do estabelecimento de relações a longo prazo, relações baseadas nos valores da justiça, da equidade e do respeito mútuo, de modo a que a seleção dos fornecedores se baseie em critérios axiologicamente sustentados, tais como a qualidade dos seus bens/serviços, a fiabilidade, o preço e a honestidade. No que aos acionistas diz especificamente respeito, Mercier (2003) acentua a importância da empresa assegurar uma rentabilidade aceitável, protegendo o investimento financeiro e preservando a sua imagem, ao mesmo tempo que se tem a mesma conduta para todos e cada um, num prestar preciso e sincero das indispensáveis informações.

Sendo abrangente, a dimensão externa da responsabilidade das empresas alicerça-se igualmente sobre e no respeito pelos Direitos do Homem, quer nas suas práticas nacionais, quer nas internacionais, como aliás é preconizado nas diretrizes da OIT (Organização Mundial do Trabalho), nomeadamente no que se refere aos princípios e direitos de Trabalho e nas diretrizes da OCDE para as empresas multinacionais.

Abrangentes e transversais às práticas laborais, económicas e sociais, os direitos humanos são uma questão complexa, que apresentam muitas vezes problemas políticos, sociais, jurídicos e éticos. Neste domínio, as empresas enfrentam, por vezes, situações complicadas, especialmente quando laboram em países onde nem sempre o respeito pelos direitos humanos se impõem à necessidade de sobrevivência em sociedades subdesenvolvidas. Estas situações, onde grandes multinacionais ultrapassam os limites da ética e dos direitos humanos têm levado as organizações mundiais a um conjunto de medidas, no sentido de colmatar tais situações. Recomendações da UE, das Nações Unidas, do Euro Comércio, sobre o trabalho infantil, o trabalho forçado, a exploração da mão-de-obra nos países do terceiro mundo, a escravatura laboral, são o exemplo da necessidade de que as empresas assumam efetivamente o seu papel de empresas socialmente responsáveis, no respeito integral pelos direitos humanos dos seus empregados e das comunidades locais onde laboram.

Também os problemas ecológicos fazem parte integrante da dimensão externa da responsabilidade social das empresas. A contaminação dos solos e águas com resíduos industriais, a poluição do ar e o efeito de estufa, são apenas dois dos diversos exemplos que neste domínio podiam ser chamados à colação e que atestam a importância das empresas enquanto atores no meio ambiente mundial. Daí a importância das empresas, numa atitude socialmente

responsável, aderirem a uma política integrada de produto (PIP), recorrer com maior acuidade às ferramentas europeias e internacionais ligadas à gestão dos produtos. Uma política de responsabilidade social, baseada no respeito pelo meio ambiente e pela qualidade de vida, alicerçada no respeito pelos direitos humanos, pode levar as empresas a uma intervenção social relevante, sobretudo nos países em vias de desenvolvimento, assumindo efetivo papel de atores socialmente responsáveis, quer na sua dimensão interna, quer externa, nos domínios anteriormente referidos e sinopticamente expressos no Quadro VI.

Quadro VI. Áreas e Domínios da Dimensão Interna e Externa da RSE

(Fonte: Froes & Melo Neto, 1999, p. 87- Adapt.)

| Dimensão da RSE | Público-alvo | Áreas | Instrumentos | Retorno |
|-------------------------|--|---|--|---|
| <i>Dimensão Interna</i> | Público Interno (Empregados, acionistas..) | Educação Salários/Benefícios Saúde | . Programa de Recursos Humanos . Programa de Previdência Complementar | . Retorno de Produtividade; . Retorno para os Acionistas. |
| <i>Dimensão Externa</i> | Stakeholders | Educação; Saúde; Assistência Social; Ecologia. | . Doações; . Programa de Voluntariado; . Parcerias; . Programas e Projetos Sociais. | . Retorno Social; . Retorno de Imagem; . Retorno Publicitário; . Retorno para os Acionistas. |

A análise dos dados do Quadro II evidencia as dinâmicas organizações nas dimensões da empresa, na certeza de que a organização é uma unidade estrutural, que interatua numa e noutra dimensão, de modo harmónico, estruturado, num desenvolvimento de sinergias concomitantes. Fundamenta, por outro lado, uma reflexão sobre as implicações da responsabilidade social, de modo a equacionar com maior propriedade não só os seus efeitos, como também os possíveis 'desvios' que na esteira das suas práticas podem ser cometidos (UGT, 2007).

2.2.2.3. Implicações da Responsabilidade Social nas Empresas

Vimos anteriormente que a RSE é globalmente considerada como uma prática positiva, influenciando não só a empresa na sua dimensão interna, nomeadamente na qualidade de trabalho, nas relações e bem-estar dos trabalhadores, na sua motivação, como também os *stakeholders* que com ela cooperam (Valentine & Fleischman, 2008). Com efeito e de acordo com estudos realizados (Valentine & Fleischman, 2008; Peterson, 2004; Duarte & Neves, 2009) tem-se constatado que a RSE tem influência nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, nomeadamente a nível da satisfação, motivação e empenho.

Também na relação com os *stakeholders* se vem constatando uma Ação positiva, no que concerne sobretudo aos fatores da satisfação, motivação e imagem da empresa, se bem que surja

também, por vezes uma manifestação negativa, sobretudo quando as expectativas saem goradas (Dentchev, 2004).

Porter, Streets e Boulian (1974) num estudo desenvolvido sobre a influência da RS nos trabalhadores e na sua motivação para o trabalho, acabaram por concluir por uma notória influência, mostrando que os trabalhadores das empresas com prática de RS se sentem mais implicados na organização onde trabalham, conclusões consolidadas igualmente por outros estudos (Tavares, 2001), que evidenciam o espírito de vinculação para com a empresa, desenvolvido pela prática da RSE (Porter, Streets, Mowday & Boulian (1974). É um aspeto que consideramos relevante, já que evidenciando uma das dimensões internas da SER, mostra igualmente o papel que a mesma pode desempenhar na conduta dos trabalhadores, nomeadamente no seu empenho e motivação, o que desde logo pode ser fator minimizador de condutas de absentismo, menor desempenho, ou mesmo saída da empresa (Peterson, 2004), independentemente do tipo de vinculação ser de cariz predominantemente efetivo, normativo ou de continuidade (Allen & Mayer, 1996).

Deste modo, a RSE ao abarcar, na sua dimensão interna, o trabalhador e as suas condições laborais e mesmo pós-laborais, na dimensão externa com a comunidade, acaba por desenvolver uma consciência de justiça, reconhecimento e preocupação com os trabalhadores e com o seu bem-estar pessoal e familiar, que acaba por consolidar os elos de vinculação do trabalhador à empresa, por ser efetivo fator de alavancagem da sua motivação e empenho, uma vez que a vinculação depende essencialmente da perceção da ligação da empresa ao trabalhador (Tavares, 2001). Esta perceção traz, naturalmente um estado de maior satisfação, que Alcobia (2001) enquadra na dupla vertente do domínio emocional e da satisfação laboral. Por outro lado, a satisfação no trabalho pode também assentar em fatores fundamentalmente organizacionais (Cunha et al., 2003), como seja a implementação da RSE.

Esta influência da RSE no domínio das sinergias vinculativas da empresa não se verifica apenas na dimensão interna da organização, já que se verifica também na sua dimensão externa, nomeadamente na relação com os *stakeholders*. A imagem da empresa, resultante de uma prática de RSE consentânea com as expectativas daqueles outros, consolida inevitavelmente os elos de ligação entre eles e a empresa, aumenta o seu grau de vinculação (Peterson, 2004).

A relação positiva entre a empresa, os trabalhadores e os *stakeholders*, acentuada pelos estudos de Meyer & Allen (1991), através do seu modelo de implicação tridimensional, acaba por evidenciar a influência da SER na vida das empresas, na sua imagem social e, conseqüentemente, nos proventos que daí advêm.

Uma outra dimensão a considerar nos benefícios da prática da RSE na relação com os trabalhadores tem a ver com a adesão destes à empresa. Ou seja, aqueles que procuram emprego,

em caso de possibilidade de opção, aderem preferencialmente a uma empresa com reconhecidas preocupações sociais e éticas (Peterson, 2004), já que tal pertença traz colateralmente consigo a percepção da aquisição de uma identidade socialmente positiva, por parte do trabalhador aderente, desenvolvendo uma consciência de pertença e partilha dos mesmos valores.

Também a sua dimensão externa de práticas éticas e socialmente responsáveis na organização evidenciaram satisfação por parte dos trabalhadores e *stakeholders* (Patraquim e Loureiro, 2009), numa consonância com os estudos de Tamm e colaboradores (2010), que na sua pesquisa nos países Bálticos, (Estónia, Letónia e Lituânia), concluíram que o nível de satisfação e envolvimento dos colaboradores das empresas com políticas de RSE era superior aos daquelas empresas que não implementavam tais políticas.

Relevantes parecem-nos igualmente as conclusões do estudo levado a cabo por Vitell e Davis (1990), que investigaram a satisfação no trabalho, equacionada em quatro variáveis: satisfação com a remuneração; satisfação com a função; satisfação com as chefias e equipa e satisfação com os benefícios e recompensas. Os resultados acabaram por evidenciar que os colaboradores apresentavam uma percepção elevada no que respeitava às práticas de RSE. Tal percepção acabava por relevar a relação dos índices de satisfação com as práticas éticas e socialmente recomendáveis. Os dados do estudo vieram mostrar que a relação entre o índice de satisfação e a remuneração não era forte, sendo que

a satisfação com os benefícios e recompensas estão relacionadas com as práticas de dimensão social e ambiental da responsabilidade; a satisfação com a função está relacionada com a dimensão de responsabilidade social – ética e a satisfação com as chefias e a equipas de trabalho está associado fortemente á dimensão social e ambiental. Os resultados alcançados pelos autores mostram que as práticas e responsabilidade social nas organizações têm efeitos diferentes nos diferentes aspetos da satisfação no trabalho (Santos, 2012, p. 36).

São resultados que vão de encontro aos obtidos por Duarte e Neves (2009), que ao analisarem a relação da responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho, acabaram por concluir que havia uma relação positiva entre estes dois fatores. Na verdade, os resultados mostraram que as variáveis se relacionavam alta e positivamente entre si e que havia uma correlação entre a imagem que o colaborador tem da organização nas práticas socialmente responsáveis e a satisfação que tem de pertencer a essa mesma organização e às práticas de RSE que desenvolve, evidenciando assim que quanto maior é a percepção dos colaboradores sobre as práticas de responsabilidade social, mais positiva é a imagem da organização e mais satisfeitos os colaboradores estão com o seu trabalho. Assim, e em suma, podemos, de acordo com diversas perspetivas de gestão dos recursos humanos, considerar que a implementação das políticas de Responsabilidade Social nas organizações são, à partida, um fator positivo para todos aqueles que estão nela implicados, sejam trabalhadores, acionistas ou *stakeholders*.

2.2.3. A Responsabilidade Social das Empresas na União Europeia e o Desenvolvimento Sustentável

Na Europa, o debate sobre a Responsabilidade Social das Empresas teve o seu início na década de 90, mais precisamente em 1993, sob a ação de Jacques Delors. O então presidente da Comissão Europeia apelou às empresas que se empenhassem ativamente na resolução de problemas estruturais do desempenho e da exclusão social. Como resposta a tal apelo constituiu-se uma comissão que em Janeiro de 1995 apresentou a “Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social”, dando origem à *Corporate Social Responsibility Europe*, uma das organizações europeias que mais se tem empenhado na implementação da responsabilidade social nas empresas.

Foi o início de todo um processo que deu o próximo passo significativo no Conselho Europeu de Lisboa, em Março de 2000, onde se apela à RSE nos domínios das aprendizagens ao longo da vida, da igualdade de oportunidades, da inclusão social e do desenvolvimento sustentável. A Comissão Europeia definiu responsabilidade social das empresas como um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas atividades comerciais e na sua interação com as partes interessadas numa base voluntária (COM,2001- 366). De acordo ainda com aquela entidade, a responsabilidade social das empresas diz respeito a ações levadas a cabo pelas empresas para além das suas obrigações legais perante a sociedade e o ambiente.

No intuito de criar condições mais propícias para que as empresas assumam voluntariamente essa responsabilidade, a UE foi editando, a partir de 2001, um conjunto de medidas regulamentares e recomendações sustentadoras de uma política uniformizada de boas práticas de responsabilidade social, recomendações essas que as empresas devem ter em conta no seu desempenho e nas relações com os parceiros com quem interagem.

As primeiras recomendações da União Europeia sobre responsabilidade social das empresas surgiram expressas no ‘*Livro Verde*’ (2001), que se apresentava com o objetivo primordial de ‘*Fomentar um marco Europeu para a responsabilidade Social das Empresas*’. Na verdade, o que se pretendia com esta publicação mais não era do que iniciar um amplo debate sobre o modo da União Europeia fomentar a responsabilidade social das empresas no âmbito europeu e internacional e, em particular, sobre como aproveitar ao máximo as experiências existentes, fomentar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência e incrementar a fiabilidade da avaliação e a validação.

Ser socialmente responsável significa, de acordo com o Livro Verde, que uma empresa não se fica pelo estrito cumprimento das prescrições legais, mas vai mais além na interação com todos os *stakeholders*, nomeadamente com as comunidades locais, numa “integração voluntária de

preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas (C.E., 2001, p. 7), de modo a “contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (C.E., 2001, p. 4).

Para a consecução deste objetivo, as empresas devem seguir a política do modelo *Triple Bottom Line*, o já referido ‘*modelo 3 P*’, que como se acentuou anteriormente acentua o impacto das atividades das empresas nos domínios económico, social e ambiental.

O livro é um conjunto de recomendações sobre a prática social das empresas, tanto a nível nacional como internacional, a par de outras recomendações sobre a integração da gestão da responsabilidade social na estratégia organizacional, a elaboração de informações sobre a sustentabilidade, a etiquetagem de produtos e serviços, a qualidade no trabalho e a inversão socialmente responsável.

No que respeita à componente económica, o livro apresenta a responsabilidade social das empresas dividida em duas áreas: uma referente à dimensão interna, e outra à externa. No que se refere à primeira as dimensões abordadas incidem sobre a gestão dos recursos humanos (parágrafos 28 a 30), a saúde e segurança no trabalho (parágrafos 31 a 34), a adaptação à mudança (parágrafos 52 a 58) e a gestão do impacto ambiental e recursos naturais (parágrafos 49 a 51). A dimensão externa, que incide sobre os *stakeholders* externos à empresa (parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas, ONGs...) que exercem a sua atividade nas comunidades locais ou no domínio do ambiente, debruça-se sobre temáticas como as comunidades locais (parágrafos 43 a 46), parceiros comerciais, fornecedores e consumidores (parágrafos 47 a 51), direitos humanos (parágrafos 52 a 58) e meio ambiente (parágrafos 59 a 60).

Para além do Livro Verde, a Comissão Europeia emanou um conjunto de recomendações, que mais não são do que isso mesmo, já que não possuem qualquer carácter legal, antes expressam a opinião da Comissão, que recomenda determinadas práticas e conselhos e que foram, até ao momento:

- *A responsabilidade social das empresas: uma contribuição empresarial para o desenvolvimento sustentável* (2002), comunicação que vem na linha de continuidade do pensamento do Livro Verde e onde se propõem estratégias para a promoção da responsabilidade social;
- *Pôr em prática a associação para ao crescimento e o emprego: fazer da Europa um polo de excelência na responsabilidade social das empresas* (2006), recomendação que foi a base da criação da Aliança Europeia para a SER, já que propõe a necessidade de criar uma associação entre todas as partes interessadas na mobilização de recursos e capacidades das empresas europeias e respetivos grupos de interesses, nas áreas de desenvolvimento sustentável, crescimento económico e criação de emprego;

- *Uma estratégia renovada para a UE para a RSE 2011-14 'A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility'* (2011), que apresenta um duplo objetivo: melhorar os impactos positivos (por exemplo, através da inovação de novos produtos e serviços que são benéficos para a sociedade e para as empresas), por um lado e minimizar e prevenir os impactos negativos, por outro.

Esta última recomendação, que abarca o período temporal entre 2011 e 2014, representa uma viragem na política europeia na SER, quer na própria conceituação da responsabilidade social, quer no âmbito da ação das empresas. Na primeira vertente, o conceito surge simplificado, já que a RSE é encarada como a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade; na segunda vertente, surge o apelo da Comissão às empresas, no sentido destas incorporarem a responsabilidade social nas suas estratégias de negócios. É uma recomendação que vai de encontro a outras orientações internacionais, nomeadamente à ISO 26000 e aos Princípios Orientadores sobre as Empresas e Direitos Humanos, da ONU. A nova política de responsabilidade social das empresas para 2011-2014 propõe um plano de ação a desenvolver-se em oito áreas:

1) Aumentar a visibilidade da RSE e a difusão de boas práticas, o que inclui a criação de um prémio europeu e o estabelecimento de plataformas sectoriais para empresas e grupos de interesses no sentido de conjuntamente assumir compromissos e monitorizar o progresso;

2) Melhorar os níveis de confiança das empresas, o que se conseguirá através de um debate público sobre o papel e potencial das empresas, a par de inquéritos sobre a confiança dos cidadãos nos negócios;

3) Melhorar os processos de autorregulação e co-regulação, através de um protocolo para guiar o desenvolvimento de iniciativas futuras de autorregulação e co-regulação;

4) Recompensar as empresas que desenvolvam no mercado a RSE, o que significa aproveitar as políticas da UE nos domínios do consumo e contratação pública, com a finalidade de consciencializar o mercado para a recompensa daqueles que desenvolvam a RSE;

5) Melhorar a divulgação de informação social e meio ambiental por parte da empresa;

6) Continuar com a integração da RSE na educação, formação e investigação;

7) Fazer finca-pé na importância de políticas de RSE a um nível nacional e sub-nacional;

8) Melhor alienação do enfoque europeu e mundial no que respeita à RSE.

A Comissão destaca ainda as diretrizes da OCDE para as empresas multinacionais, os 10 princípios do pacto Mundial da ONU, os Princípios Orientadores da ONU sobre Negócios e Direitos Humanos, a Declaração Tripartida de Princípios da OIT sobre as Empresas Multinacionais e Política Social e a ISO 26000 Guia sobre Responsabilidade Social.

É no relatório Brundtland (*Our Common Future*), que surge em 1987, pela primeira vez o conceito de desenvolvimento sustentável, que é apresentado como “um desenvolvimento que

satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”. Ou seja, as empresas atuais devem contribuir para o desenvolvimento económico, sem que tal traga riscos para o meio ambiente, não prejudicando, por isso a qualidade de vida e os bens essenciais das gerações atuais. Para que tal aconteça, as empresas devem desenvolver uma atividade que conjugue equilibradamente o meio ambiental, o meio social e o meio económico, assentando nos já anteriormente referidos três pilares (3 P): *Pessoas* (social), *Planeta* (ambiente) e *Provento* (económico).

Não constitui novidade que as atividades das empresas interferem com o mundo biofísico, sendo igualmente afetadas por ele. É uma interação que condiciona ao longo do tempo, quer as atividades empresariais, quer o potencial de desenvolvimento económico e social (Rodrigues & Duarte, 2011) e que exige um efetivo equilíbrio entre a atividade humana, o desenvolvimento e a proteção do ambiente, como nos mostra a figura 6.

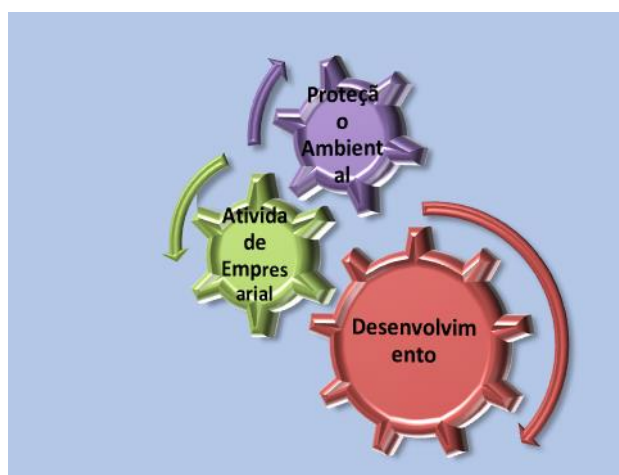


Figura 6. O desenvolvimento Sustentável

(Fonte: Produção própria).

Tal equilíbrio, base de um desenvolvimento sustentável, aporta consigo a necessidade de implementação de políticas públicas, sectoriais e organizacionais numa interação entre parceiros de negócios e sociedade civil, na procura da conjugação de prioridades, nem sempre coincidentes ou consentâneas (Rodrigues, 2008). Será, pois numa práxis de respeito e interação entre os parceiros económicos e empresariais que se sustentará o ambiente, independentemente das óticas prevaletentes em cada um dos agentes intervenientes. O uso dos recursos da nossa geração não pode alienar o futuro das gerações vindouras, pese embora o desconhecimento pleno das suas necessidades. Respeitar e preservar a herança da humanidade que é o meio ambiente é acima de tudo um dever moral com os vindouros, é um dever ético que não pode ser alienado nas complexas teias do mundo dos negócios e do lucro.

Sendo uma prática que envolve a sociedade, as organizações e os próprios recursos naturais, natural se torna que a respetiva interação seja alvo de políticas sociais, de políticas

públicas, que orientem, parametrizem os limites da intervenção e ação de cada um dos agentes. Assim sendo, desde logo se divisa que as políticas públicas, ao balizarem as práticas das empresas, podem acabar por condicionar as suas atividades económicas. Assim sendo e como referem Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2014) o desenvolvimento sustentável pode condicionar os fins de uma organização, já que definem os princípios que modelam a envolvente em que ela se vai mover. Neste contexto, então, o desenvolvimento sustentável pode ser encarado a três dimensões ou níveis: o macro, o meso e o micro, sendo que o primeiro constitui a essência do próprio desenvolvimento sustentável, o segundo as políticas públicas, nacionais ou internacionais e o terceiro, a responsabilidade social das empresas, como se pode ver na figura 7.

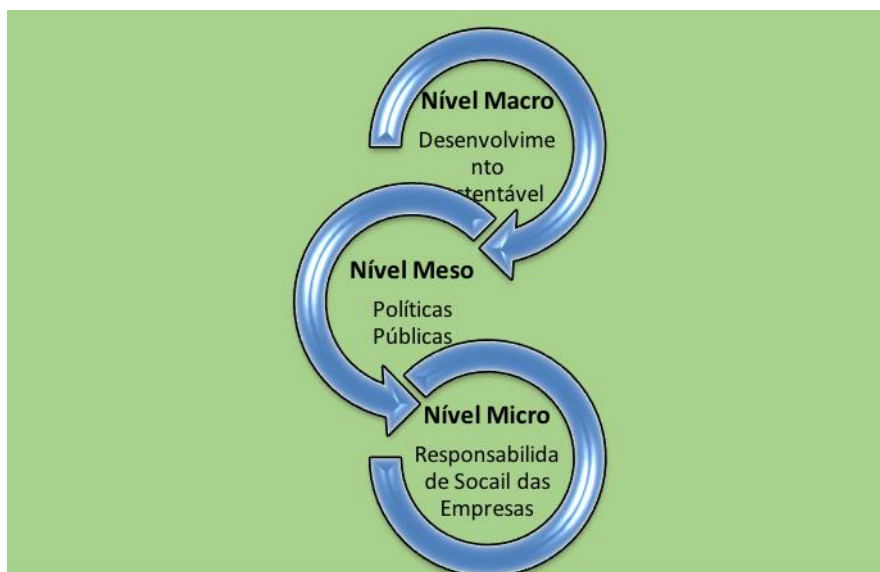


Figura 7. Níveis do Desenvolvimento Sustentável.

(Fonte: Rodrigues & Duarte, 2011 – Adapt.)

O desenvolvimento sustentável apresenta-se assim como um permanente desafios para as empresas, já que lhes exige uma prática de equilíbrio entre os interesses económicos, as demandas e prescrições sociais e o respeito e preservação do meio ambiente. E será precisamente o “saldo daquela convergência de ações de responsabilidade social desenvolvidas e implementadas pelas organizações, que se procurará dar suporte a uma sustentabilidade duradoura de nível global” (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014, p. 387), que gerará um desenvolvimento efetivamente sustentável, um desenvolvimento promotor do bem-estar e do respeito pelo património de todos nós, a natureza, numa efetiva prática do que deve ser a responsabilidade social das organizações.

II. Parte Prática

3. Metodologia e Procedimentos

Ao proceder ao trabalho de investigação, “atividade cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objetivo de indagação e que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais” (Coutinho, 2011, p.7), o investigador enquadra geralmente o seu estudo em paradigmas, que, de acordo com Bisquerra-Alzina (2004), mais não são do que esquemas teóricos, que no domínio atual das ciências Sociais e da Educação se enquadram em três vertentes fundamentais: o positivista ou quantitativo, o interpretativo ou qualitativo e o socio crítico ou hermenêutico (Bisquerra-Alzina, 2004; Coutinho, 2011).

Sendo o referencial filosófico que informa a metodologia do investigador, os paradigmas surgem como modelos enquadradores das metodologias e técnicas a que o investigador recorre no seu processo de investigação. Efetivamente e como a propósito refere Kaplan (1998, p. 23) a metodologia “procura descrever e analisar os métodos, alertar para os seus limites e recursos, clarificar os seus pressupostos e consequências...”, enquanto os métodos são “técnicas que incluem procedimentos como formar conceitos e hipóteses, fazer observações e medidas, descrever protocolos experimentais, construir modelos e teorias...” (*ibidem*).

Assim sendo, importa, ao escolher as metodologias, o investigador deve ponderar os objetivos e recursos, a fim de ponderar se o que melhor o serve é o paradigma positivista/quantitativo ou o descritivo/qualitativo, vertentes que aglutinam as principais dimensões paradigmáticas e metodologias investigativas.

3.1. Desenho do Estudo

O presente estudo enquadra-se num desenho investigativo que conjuga o paradigma quantitativo com o paradigma qualitativo ou analítico. É uma opção que se nos apresenta como a mais condicente com a natureza do estudo, para além do que, como referem Pardal e Lopes (2011, p. 27) “a relação entre investigação quantitativa e qualitativa pode, com efeito, ocorrer em proveito da investigação sob diversas formas”, perspetiva que é igualmente assinalada por Flick (2005), para quem a conjugação das duas perspetivas metodológicas pode trazer vantagens em diversos

domínios, desde logo na própria articulação do plano de pesquisa, até à articulação dos resultados e à generalização da investigação.

O modelo quantitativo, de inspiração positivista centra-se, do ponto de vista concetual, na análise de factos e fenómenos observáveis e “na medição/avaliação de variáveis comportamentais/ e/ou socio-afetivas passíveis de serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo de investigação empírica” (Coutinho, 2011, p. 24). Sob o ponto de vista metodológico é ancorado por um modelo hipotético-dedutivo, que se serve de instrumentos de recolha de dados objetivos, como os inquéritos por questionário, e cujos dados são alvo de análises estatísticas.

No que respeita ao modelo qualitativo ou analítico importa referir que é um modelo que, a nível concetual, procura “investigar ideias, descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspetiva dos atores intervenientes no processo” (Coutinho, 2011, p. 26). Já no que respeita ao domínio metodológico, a investigação qualitativa assenta no método intuitivo, uma vez que o investigador “pretende desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-a na sua própria posição significativa, isto é, o significado tem um valor enquanto inserido nesse contexto” (Pacheco, 1993, p. 28). Assim, a teoria surge “*a posteriori* dos factos e a partir da análise dos dados, fundamentando-se na observação dos sujeitos, na sua interpretação e significados próprios e não nas conceções prévias do investigador que estatisticamente as comprovaria e generalizaria (Coutinho, 2011, p. 26). Deste modo e de acordo com Pacheco (1993, p. 28)

o interesse está mais no conteúdo do que no procedimento, razão pela qual a metodologia é determinada pela problemática em estudo, que a generalização é substituída pela particularização, a relação causal e linear pela relação contextual e complexa, os resultados inquestionáveis pelos resultados questionáveis, a observação sistemática pela observação experiencial ou participante.

Face a tais pressupostos, desde logo se intui que no desenho de investigação qualitativa o interesse do investigador não se preocupa tanto na generalização no rigor dos dados, quanto na particularização, na relevância dos significados. O que essencialmente importa é “estudar os dados a partir de uma situação concreta, buscando os fatores universais concretos” (Coutinho, 2011, p. 27), recorrendo, para tal e preferencialmente, a técnicas de observação ou análise fatorial e documental, na procura da compreensão de situações concretas, através de uma atitude descritiva e hermenêutica. Por isso, e porque o que se pretende é compreender o que se passa em determinada situação concreta, o controlo dos dados dá lugar à análise descritiva e interpretativa de fenómenos, de interações, de situações ou instituições, e onde o problema ou problemática do estudo depende essencialmente de questões práticas, contextualizadas, a reclamar uma maior interação entre teoria-prática, entre investigador-investigado (Bisquerra-Alzina, 2004).

Neste contexto metodológico, o estudo assentará na análise dos dados de um conjunto de questionários, que alicerçarão a ótica quantitativa, e no estudo de caso de uma empresa certificada na política da responsabilidade social.

O 'estudo de caso' apresenta como principal, característica identificativa o facto de ser um modelo de investigação "que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma identidade bem definida: o 'caso'" (Coutinho, 2011, p. 293). Citando Merrim (1988), Bogdan e Biklen (1994, p. 89) definem o estudo de caso como uma abordagem metodológica baseada "na observação detalhada de um contexto ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico", ou, acrescentamos nós, de uma instituição ou organização. É um processo que, no que respeita especificamente às organizações, como é o caso do estudo, pode, de acordo ainda com os citados autores alicerçar-se em entrevistas, na observação participante, ou em registos escritos (Bogdan & Biklen, 1994), num processo que exige a triangulação de dados (Fairclough, 1992) e uma visão holística –sistémica, ampla, integrada– (Coutinho, 2011), no intuito de uma melhor visão e análise dos fenómenos em estudo, de uma melhor compreensão do caso na sua totalidade e unicidade.

Deste modo, o estudo de caso, para além de representar "a exploração de um 'sistema limitado', no tempo e em profundidade..." (Creswell, 1998, p. 61), apresenta-se igualmente como estratégia metodológica privilegiada, quando "queremos saber o 'como' e o 'porquê' de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo" (Yin, 1994, p. 9). Em suma, o estudo de caso "é uma *investigação empírica* (Yin, 1994); que se baseia no *raciocínio indutivo* (Gomez et al., 1996); que depende fortemente do *trabalho de campo* (Punch, 1998); que *não é experimental* (Ponte, 1994); que se baseia em *fontes de dados múltiplas e variadas* (Yin, 1994) " e, que, como tal e em nosso entendimento, se apresenta como uma das melhores metodologias a fundamentar a presente investigação.

3.2. Da Problemática ao Problema

A responsabilidade social, como se referenciou na fundamentação teórica é um dos fenómenos socio-empresarias que mais impacto tem apresentado na sociedade da globalização e do conhecimento. Não sendo embora um fenómeno recente, a sua visibilidade e importância só há relativamente pouco tempo se acentuaram. Na verdade, foi sobretudo a partir da década de 70 do século passado, fruto da reação às políticas neoliberais de economia de mercado prevaletentes nas sociedades ocidentais e causadoras de toda uma vasta gama de perturbações socio ambientais (crise do petróleo, escassez de recursos minerais, chuva ácida, aquecimento global...),

que se acentuou a consciência da necessidade da implementação de novos paradigmas da práxis empresarial.

Rejeitando a redutora perspectiva organizacional clássica assente no mero lucro e no ensimesmamento da empresa nos seus muros e acionistas, a nova visão apontava para uma prática empresarial alicerçada em valores humanistas, sociais e ambientais. Apelava-se a uma empresa liberta das peias do lucro fácil e voltada eminentemente para os proventos dos acionistas, a uma empresa que se apresentasse como efetivo elemento da comunidade em que se insere e com a qual deve agir na consecução de um ambiente de cooperação tendente ao que Hernández (2004) denomina de BISUCO, ou seja, Bem-estar Individual, Social e Coletivo, à prática de uma efetiva Responsabilidade Social, alicerce de um desenvolvimento sustentável.

Desenhava-se assim um novo modelo organizacional, ancorado numa responsabilidade social, numa interação cooperativa entre os diversos *stakeholders*, com a assunção de toda uma conduta ética e moral, suporte de um desenvolvimento sustentável da sociedade em geral e da comunidade em que a empresa se insere, em particular.

A cultura de globalização, característica da sociedade do conhecimento, facilitou o desenvolvimento desta nova mentalidade empresarial a nível mundial, levando a uma progressiva normatização das práticas de Responsabilidade Social, de que são exemplo as normas NP 4469 e ISO 26000, numa inequívoca afirmação de um novo entendimento acerca do papel das empresas e respetiva prática.

Em Portugal e embora comece a existir já um corpo de literatura mais consistente sobre a Responsabilidade Social, existe ainda uma lacuna no que concerne à caracterização de práticas de sustentabilidade de Responsabilidade Social das Organizações Portuguesas com sistemas de gestão da Responsabilidade Social.

Neste sentido desde logo aflora toda uma vasta problemática, assente sobretudo na caracterização das empresas com sistemas de gestão da responsabilidade, bem como do entendimento dos *stakeholders* acerca das práticas e proventos empresariais advindos da implementação da Responsabilidade Social.

É neste contexto que se enquadram as vertentes do problema do estudo que poderia equacionar-se como saber:

.Quais as reais motivações que levaram as empresas, nomeadamente aquela sobre que se centra a análise do estudo, a aderir às práticas de Responsabilidade Social;

.Que benefícios socio-empresarias advieram da prática da Responsabilidade Social por parte desta empresa;

.Quais os principais constrangimentos encontrados nestes diversos anos de implementação da prática de Responsabilidade Social.

3.3. Objetivos

A globalização consubstancia-se, sobretudo, pela possibilidade de conceção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de produtos, serviços e processos à escala mundial, recorrendo a estruturas, tecnologias e organizações igualmente disponíveis à mesma escala (Pires, 2012). O suporte destes processos implica uma crescente normalização internacional que facilite as trocas comerciais e a regulação dos mercados a nível global. Contudo, este pressuposto não se verifica (Pires, 2012).

Assim, a conjuntura parece propiciar a consolidação de algumas iniciativas que permitam as organizações de mercado a evoluírem da mera função social para a responsabilidade social, passando de um papel passivo para um papel ativo (ISO 26000: 2010).

De acordo com Morimoto *et al.* (2005) “as empresas, sobretudo as que operam em mercado globais, estão a ser cada vez mais desafiadas a equilibrar a componente social, económica e ambiental dos negócios, ao mesmo tempo que prosseguem o valor para o acionista”.

Esta perspetiva, que marca uma viragem no pensamento empresarial e organizacional, transporta em si mesma a necessidade de se procurar nas próprias empresas as efetivas razões desta práxis, deste recurso à certificação. Na verdade, parece-nos fundamental perceber as reais razões que sustentam o entendimento das empresas e organizações para a certificação em RS, importa perceber se depois na prática os fundamentos da mesma são efetivamente operacionalizados.

Na verdade, ao aderir à certificação em RS, a empresa terá certamente as suas razões. O que importa, como objetivo de reflexão no estudo é procurar descortiná-las. É verificar se as mesmas assentam em vertentes meramente ideológicas e cívicas, ou se, pelo contrário, procuram outros benefícios indiretos, como uma maior visibilidade social, uma melhor imagem mediática, ou mesmo um aliviar de determinadas cargas fiscais.

Mas os objetivos do estudo vão um pouco mais longe, pois não só procuram alcançar as metas acabadas de referir, como se preocupam em entender a realidade empresarial portuguesa neste domínio específico, saber o que efetivamente potencializa a certificação das empresas em RS, quais benefícios alcançados e/ou esperados e quais os principais constrangimentos encontrados em todo este processo. Mas porque a RS abre as portas a uma interação social e cívica entre a empresa e a comunidade, importante se torna igualmente constatar se há um efetivo impacto da atividade social da empresa na comunidade. Impacto que não se confina apenas a possíveis domínios filantrópicos, mas que se estende também pela sustentabilidade do meio ambiente, por um desenvolvimento sustentável de toda uma comunidade, de que é parte integrante.

Face ao exposto, que consolida a percepção da pertinência da Responsabilidade Social no mundo atual, propõem-se como objetivos do estudo:

- 1. Referenciar as características identificadoras das empresas onde decorreu o estudo;*
- 2. Analisar os fundamentos teóricos da Responsabilidade Social das Empresas;*
- 3. Identificar as motivações que conduzem as empresas, nomeadamente a do estudo, a optarem por uma prática de políticas de Responsabilidade Social;*
- 4. Identificar as principais ações de práticas de Responsabilidade Social por parte da empresa do estudo;*
- 5. Analisar a percepção da empresa do estudo acerca dos benefícios que para a empresa e para a sociedade, nomeadamente para a comunidade local, advêm da prática das políticas de Responsabilidade Social da empresa;*
- 6. Analisar as principais dificuldades que as empresas portuguesas, nomeadamente a do estudo, encontram na implementação e desenvolvimento das políticas de Responsabilidade Social.*

4. Leitura e análise dos dados do questionário

4.1. O instrumento de recolha de dados

Para a recolha dos dados inerentes às empresas que constituíram a amostra do estudo começámos por elaborar um questionário, tendo como suporte concetual do mesmo os objetivos do estudo e a problemática fundamentadora do mesmo. Nesse sentido foi elaborado o inquérito por questionário, constante de três partes estruturais: a primeira, de identificação da empresa constava de um conjunto de 6 questões, enquanto a segunda parte, que procurava a perceção dos inquiridos acerca do conceito de 'Responsabilidade Social' era constituída por outras 5 questões. A terceira parte do inquérito, que incidia sobre as práticas de 'responsabilidade Social na Empresa inquirida era composta por 4 questões, num total de 15 perguntas.

O questionário foi construído com base referencial nos objetivos do estudo. Assim:

- as quatro primeiras questões, referentes à identificação global das empresas, vão de encontro ao objetivo 1.
- as questões relacionadas com o objetivo 2, (8 e 9), prendem-se com os fundamentos da RSE, indo assim de encontro ao mesmo objetivo;
- aquelas que se prendem com o objetivo 3 (10, 11, 12 e 14) relacionam-se com as motivações de adesão às práticas de RSE;
- as que evidenciam as praticas de RSE na empresa inquirida e que vão de encontro ao objetivo 4 são as questões 13 e 15;
- as questões 5,6 e 7, relacionadas com os resultados advindos da implementação da RSE, relacionam-se com o objetivo 5;
- finalmente, a que diretamente se relaciona com as dificuldades envolventes à implementação efetiva da RSE, objetivo 6, é a questão 16.

Estes objetivos, como se referiu no pré projeto do estudo alicerçaram-se na revisão de literatura levada a cabo para a fundamentação teórica, como então se evidenciou. De facto, se o primeiro objetivo não tem propriamente a ver com a literatura, uma vez que se trata de procurar a identidade da empresa, já o segundo conecta-se com as vertentes concetuais do estudo, nomeadamente em autores como Friedman (1962), para quem a responsabilidade social se pauta fundamentalmente como uma obrigação, de Carrol (1991), que, na sua perspetiva organizacional humanista, acentua a procura do bem-estar dos trabalhadores, de Wood (1991), que releva as

sinergias da empresa enquanto órgão na sua globalidade e que, como tal deve contribuir neste processo de RS, numa práxis onde a ética deve prevalecer sobre a sede dos lucros fáceis (Sethi (1991), ou da própria EU (Livro Verde, 2001) a chamar a atenção para o papel das empresas enquanto forças vivas, integrantes e integradoras das sinergias da comunidade em que se inserem. Por isso, as questões referentes a este objetivo (8,9) enquadram tais perspetivas, procurando o entendimento dos inquiridos a seu respeito.

O objetivo três procura identificar as motivações que conduziram à certificação. Tivemos a oportunidade de, na fundamentação teórica constatar alguns dos prováveis benefícios advindos da prática da Responsabilidade Social, nomeadamente das práticas éticas, que na opinião de Arruda (2002), Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2014), ou de Zylbersztajn (2002) contribuem para otimizar a imagem da empresa, para trazer benefícios sociais. As questões 10,11,12 e 14 vão de encontro a tais pressupostos teóricos, procurando, através da opinião dos inquiridos, aquilatar da plausível relação entre eles.

O objetivo quatro incidia sobre as práticas da Responsabilidade Social nestas empresas. Foi uma vertente que desenvolvemos na fundamentação teórica e onde a opinião de autores como Arruda (2002), Carrol (1991) Perdiguero (2010), Perdiguero e Reche (2005), Queiroz, Dias e Prado (2008), entre outros, nos alertaram para as vertentes em que deveriam incidir as práticas de responsabilidade social. As questões 13 e 15 foram elaboradas nessa perspetiva procurando obter dados que referissem as principais vertentes em que se dimensionavam tais práticas.

O objetivo cinco perspetivava os possíveis benefícios advindos da implementação da responsabilidade social nas empresas. Na fundamentação teórica deparámo-nos com autores e evidenciarem possíveis benefícios, desde a imagem pública (Arruda, 2002), a melhor aceitação por parte dos *stakeholders* (Carrol & Bucholtz, 2009, Dias, 2014), ou mesmo a possíveis benefícios sociais e económicos (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 20014), ou nos intercâmbios internacionais (Zylbersztajn, 2008), perspetivas que foram equacionado nas questões 5,6 e 7 do questionário.

Finalmente, o objetivo seis equacionava possíveis constrangimentos na implementação e desenvolvimento da Responsabilidade Social. Foi um ponto de vista que Jensen (2000) e Pinheiro e Machado (2002), entre outros nos permitiram constatar na fundamentação teórica e que no questionário era equacionada pela questão 16.

O questionário (Anexo 1) foi assim alicerçado num conceito que, partindo dos objetivos do estudo e estribando-se na fundamentação teórica do mesmo, procurou que as questões fossem de encontro às dimensões de uns e outros, numa conexão estrutural. Esta relação estruturante da conceção do questionário é sinoticamente evidenciada através dos dados do Quadro VII, que nos permite uma visão global de tal estrutura.

Quadro VII. Esquema conceitual do questionário do estudo

| | Objetivo | Autor de Ref ^a | Questão |
|---|---|--|----------------|
| 1 | Referenciar as características identificadoras das empresas onde decorreu o estudo; | | 1, 2, 3, 4 |
| 2 | Analisar os fundamentos teóricos da Responsabilidade Social das Empresas; | Friedman, 1962; Carrol, 1991; Wood, 1991; Sethi, 1991; L.Verde, 2001. | 8, 9 |
| 3 | Identificar as motivações que conduzem as empresas, nomeadamente a do estudo, a optarem por uma prática de políticas de Responsabilidade Social; | Arruda, 2002; Sotomayor et al. 2014; Zylbersztjan 2002. | 10, 11, 12, 14 |
| 4 | Identificar as principais ações de práticas de Responsabilidade Social por parte da empresa do estudo Identificar as principais ações de práticas de Responsabilidade Social por parte da empresa do estudo | Arruda, 2002; Carrol, 1991; Perdiguero, 2010; Perdiguero et al. 2005; Queiroz, Dias & Prado 2008 | 13, 15 |
| 5 | Analisar a perceção da empresa do estudo acerca dos benefícios que para a empresa e para a sociedade, nomeadamente para a comunidade local, advêm da prática das políticas de Responsabilidade Social da empresa; | Arruda 2002; Carrol & Bucholtz 2009; Dias 2014. | 5, 6, 7 |
| 6 | Analisar as principais dificuldades que as empresas portuguesas, nomeadamente a do estudo, encontram na implementação e desenvolvimento das políticas de Responsabilidade Social. | Jense 2000; Pinheiro & Machado 2002. | 16 |

Após a elaboração do questionário tentámos proceder à sua pré-testagem, indo assim de encontro a um dos requisitos propostos por Marconi e Lakatos (2002, p. 32), que referem que “elaborados os instrumentos de pesquisa, o procedimento mais utilizado para averiguar a sua validade é o teste preliminar ou pré-teste”, que consiste “em testar os instrumentos de pesquisa sobre uma pequena parte da população do ‘universo’ ou da amostra, antes de ser aplicado definitivamente...”

Por isso, e para tal, escolhemos cinco empresas na zona onde vivemos e cujos padrões são conhecidos e amigos, e que não tendo embora certificação em responsabilidade Social, têm conhecimento do que ela é, e sabem, na generalidade, as respetivas implicações e requisitos.

As respostas obtidas nestas empresas mostraram que as questões estavam globalmente inteligíveis e não propiciavam respostas dúbias; iam de encontro aos objetivos e satisfiziam globalmente as finalidades do instrumento de recolha de dados. A análise das respostas a estes cinco questionários, que distribuímos e recolhemos pessoalmente, assentou numa escala de 3 níveis: *Pouco Adequada*, *Adequada*, *Bem Adequada*. Os resultados da análise das 15 questões do questionário surgem no Gráfico 1, que contém a análise dos dados a partir da questão 5, uma vez que as 4 primeiras eram de identificação e, por isso, não mereciam quaisquer dúvidas. Assim, a questão 1 representada no Gráfico 1, corresponde à questão 5 do questionário e assim sucessivamente

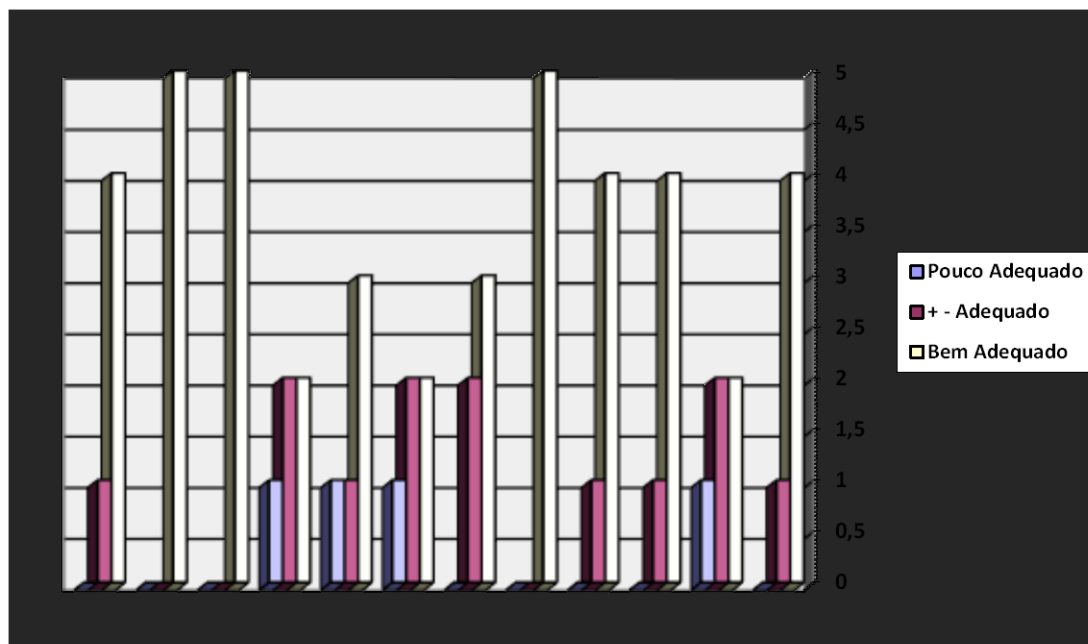


Gráfico 1. Adequação das respostas do pré-teste aos objetivos

Como se pode ver pelos dados do Gráfico 1, as questões não apresentaram grandes dificuldades na respetiva interpretação. Efetivamente a maior percentagem das respostas apresenta uma dominância de mais ou menos adequada e bem adequada, sendo que as que apresentam menos adequação são as questões relacionadas com as normas e processos de certificação, o que nos parece compreensível uma vez que os elementos da pré-testagem, embora genericamente dentro desta problemática, não a implementaram e é normal o desconhecimento de algumas vertentes.

Por isso e porque as questões do inquérito nos pareceram ajustadas, passamos à sua colocação na plataforma do Google, enviando-as para as empresas certificadas.

4.2. O processo de recolha e tratamento de dados

A fim de enviarmos os questionários às empresas certificadas na Responsabilidade Social, começámos por solicitar à APCER (Associação Portuguesa de Certificação) a listagem das referidas empresas, o que efetivamente nos foi facultado (Anexo 4). Esta listagem foi ainda complementada por uma outra elaborada no âmbito de um projeto de investigação científica do Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação (CIICESI). A partir destas duas fontes elaborámos a listagem final, procedendo então ao envio do questionário pela plataforma web do Google, solicitando às referidas empresas uma resposta atempada.

Contra todas as expectativas e apesar dos diversos apelos repetidos, dos 119 *emails* enviados apenas 13 nos responderam, sendo que destes, três o fizeram para declinar o nosso pedido. Por isso e pese embora todo o esforço que desenvolvemos neste período, com repetidos apelos de colaboração, a amostra queda-se por 10 questionários, o que é, naturalmente limitativo para a indução dos resultados, razão pela qual mais se tornou pertinente a necessidade de complementar esta perspetiva de análise quantitativa com a análise qualitativa de um 'estudo de caso'.

O tratamento dos dados, foi automaticamente feito pela plataforma Web do Google, que os apresentou em gráficos, que serão objeto da nossa análise.

4.3. Análise dos Resultados

4.3.1. Identificação das empresas.

A região em que se situa uma empresa pode ser relevante para o exercício da sua atividade. Efetivamente não parece despreciando o facto de uma empresa se situar no interior ou no litoral, na zona de Lisboa ou no Alentejo. A acessibilidade e as estruturas económicas e financeiras das regiões acabam por influenciar o desempenho das empresas, as suas relações com os 'stakeholders'. Daí a presente questão enquanto indicador identificativo da empresa. Os resultados surgem no Gráfico 2, cujos dados nos revelam que a maior parte das empresas que responderam ao questionário e que são certificadas em RS se situam no Norte do país (70%).

Lisboa, Algarve e Centro do país apresentam 10% destas empresas.

A sua empresa situa-se:

10 respostas

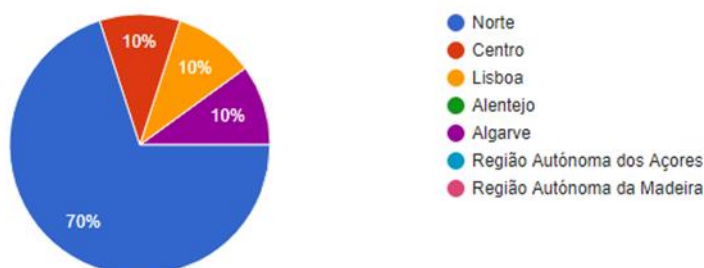


Gráfico 2. Situação geográfica das empresas da amostra

Estes dados não vão totalmente de encontro ao panorama da implementação do tecido empresarial do país. De facto, as empresas que responderam são maioritariamente do Norte (70%), onde efetivamente existem grandes polos industriais, como os da Maia, de Matosinhos, de Famalicão, de Barcelos, de Guimarães ou de Viana do Castelo e que são o testemunho da vitalidade económica do Norte do país. Todavia, se tivermos em conta os dados mais recentes do INE, constatamos que, no seu último recenseamento publicado sobre o tecido empresarial em Portugal (2011), coloca o Norte do país em primeiro lugar com 368 655 empresas, seguido da região da Grande Lisboa, com 333 731 empresas, da região Centro, com 246 493 empresas. Alentejo, Algarve, Açores e Madeira ficam bastante distantes destas três regiões, apresentando 81 336, 59 233, 25 894 e 21 355, respetivamente.

Ou seja, o tecido empresarial do Norte do país não se distancia assim tanto do da região de Lisboa, quanto as empresas respondentes, pelo que não se constata uma relação direta entre as respostas obtidas e a região de implementação.

4.3.2. Atividade da empresa na CAE principal

A segunda questão de caracterização das empresas inquiridas referia-se à respetiva atividade, de acordo com a CAE. A Classificação das Atividades Económicas Portuguesas por Ramo de Atividade, ou lista CAE, é um sistema de organização do Instituto Nacional de Estatística (INE), e foi criada para efeitos tributários. A imposição desta classificação foi imposta no artigo 151º do CIRS, o código do IRS. A lista nacional foi reconstruída em harmonia com a Nomenclatura das Atividades Económicas da União Europeia e com a Classificação das Atividades das Nações Unidas.

Ora o que nos revelam os dados do Gráfico 3 é que 20% das empresas que responderam ao questionário estavam ligadas à indústria de confeção, nomeadamente de meias e outros similares (código CAE 14310). Também no ramo da confeção encontram-se ainda 10% (código CAE 14190), distribuindo-se as restantes empresas por outros ramos de atividades em igual percentagem (10%), nomeadamente por captações, tratamento e drenagem de águas (códigos CAE 37001 e 37002), tratamento de resíduos não perigosos (código CAE 38212), comércio de móveis (código CAE 46470) e atividades de serviços e refeições (código CAE 56290). Ou seja, são na sua maioria empresas ligadas ao sector secundário ou de transformação.

A sua empresa desenvolve a sua actividade na CAE principal

10 respostas

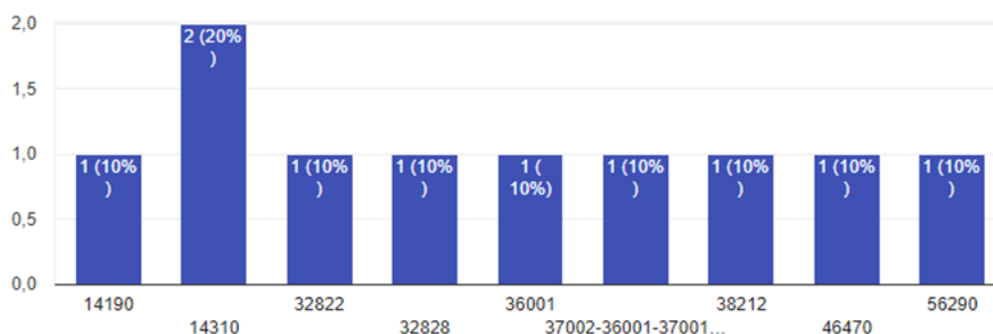


Gráfico 3. Classificação das empresas da amostra, de acordo com a CAE

4.3.3. Número de empregos diretos

A terceira questão identificadora das empresas da amostra relacionava-se com o número de empregos diretamente por ela criados. Ora, de acordo com os dados do gráfico 3 o que se constata é que a maior percentagem das empresas (60%) emprega à partida mais de 100 trabalhadores, ou seja, 30% entre os 100 e os 250 trabalhadores e 30% com mais de 250 trabalhadores. Das restantes empresas, 20% apresentam entre 20 e 50 trabalhadores e outros 20% entre 50 e 100 trabalhadores.

A sua empresa emprega diretamente

10 respostas

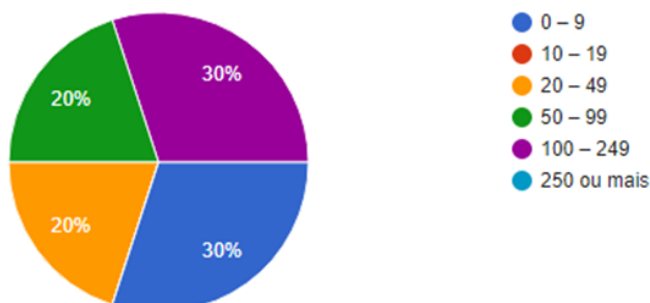


Gráfico 4. Número de Empregos Diretos

Face aos dados do Gráfico 4, constata-se que há, no âmbito da amostra do estudo, um terço de *médias empresas* na amostra, tendo em consideração a classificação da Comissão

Europeia, que engloba neste nível classificativo as empresas que têm mais de 250 trabalhadores (recomendação 2003/361/CE). Consta-se ainda a existência de outro terço de *pequenas empresas* e outro de *micro empresas*.

4.3.4. Volume de Negócios

Um outro indicador da dimensão das empresas é o volume de negócios desenvolvido. Ainda de acordo com a classificação da Comissão Europeia de 2003, no que aos indicadores de volume de negócios diz respeito as médias empresas são as que apresentam um volume de negócios (VN) de 10 até 50 milhões de euros inclusive, enquanto as pequenas empresas se situam num VN entre os 2 e os 10 milhões de euros, inclusive, e as micro empresas um VN até 2 milhões, inclusive.

Ora, de acordo com os dados do gráfico 5, constata-se que 40% das empresas da amostra desenvolvem mais de 5 milhões de euros em negócios por ano, enquanto 10% desenvolve cerca de 45 milhões, 20% entre 2,5 milhões e 5 milhões, outros 20% entre 1 milhão e 2,5 milhões e 10% ficam-se entre 150 mil euros e 1 milhão de euros. Ou seja, de acordo com os dados do gráfico 4, 10% das empresas da amostra poderiam ser classificadas de médias empresas, 40% ficam entre as médias e as pequenas empresas, 30% serão micro empresas e 20% ficam aquém dos limites mínimos desta última classificação.

A sua empresa desenvolve um volume de negócio

10 respostas

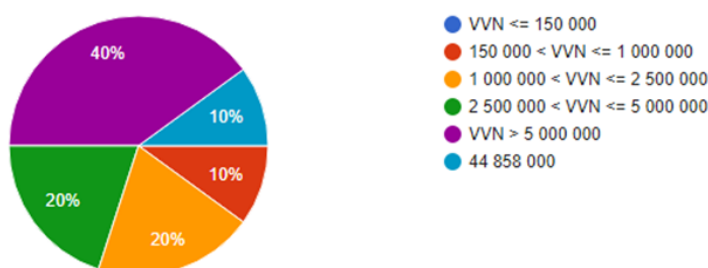


Gráfico 5. Volume de negócios das empresas da amostra

Por conseguinte, e tendo em consideração os dados do gráfico 5 e os critérios classificativos anteriormente aduzidos, o que se nota é que a principal característica das empresas da amostra, no que a este indicador diz respeito, permite situá-las na categoria de médias-pequenas empresas.

4.3.5. Certificação de RSE

Com a presente questão inicia-se a segunda parte do questionário que se prende com a prática da Responsabilidade Social por parte das empresas da amostra, a perceção que dela têm e os benefícios ou possíveis malefícios daí advindos.

Neste âmbito e no que à amostra diretamente diz respeito, de acordo com os dados do gráfico 5, constata-se que a maioria das empresas (80%) tem um SRGS implementado e certificado de acordo com a NP 4469-1. Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social, enquanto 20% tem como referencial a norma internacional SA8000 (Social Accountability International).

A sua empresa tem certificação pelo(s) referencial(ais):

10 respostas

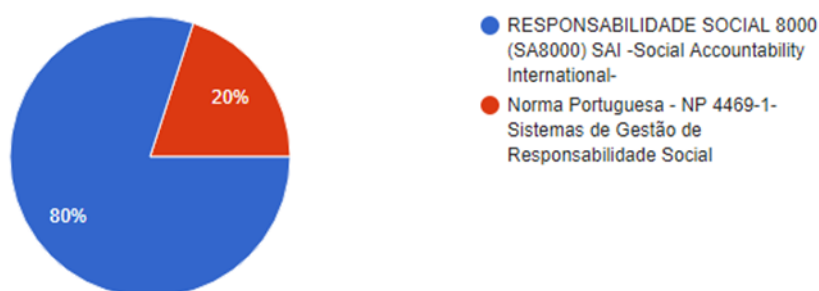


Gráfico 6. Referencial de certificação em RSE

Como se viu na fundamentação teórica, nomeadamente no âmbito do comportamento ético das empresas, há um conjunto de normas referenciais que orientam e sustentam tal prática, sendo umas de carácter nacional e outras de carácter internacional. No âmbito nacional, como então se referiu, surgiram dois tipos de normas: as que procuram analisar e regular a atuação ética das empresas, dando instruções sobre o modo de elaborar e implementar um Código de Ética (NP 4460-1:2007 e NP 4460-2:2010) e outras que avaliam as condutas eticamente responsáveis por parte das empresas, avaliação que sustenta a possibilidade de certificação no domínio da responsabilidade social (NP 4469-1:2008 e NP 4469-2:2010). Em consonância com os princípios da OIT, a norma internacional SA 8000 possibilita a certificação de SGRS com um foco essencialmente na responsabilidade interna. Quanto à NP é mais abrangente, na medida em que seguindo de perto os princípios da ISO 26000 (é apenas um guião e não certifica) abrange a responsabilidade social interna e externa, assenta num sistema de gestão PDCA e é compatível com referenciais de Qualidade, Ambiente e Segurança, como o senão de não ter reconhecimento internacional. Por isso, a maioria das empresas da amostra, 80%, ao assentarem a sua certificação

no normativo internacional centram o seu âmbito de prática de RSE no âmbito interno da empresa, sem alargarem à relação externa, à relação com a comunidade, prática que é apenas levada a cabo por 20%, que são as empresas que seguem o normativo nacional.

4.3.6. Perceção das vantagens da Certificação

Certamente que quando uma empresa decide certificar-se no âmbito da RSE é porque entende que tal compromisso pode trazer vantagens ou para a empresa, ou para os colaboradores, ou para a comunidade envolvente, ou, finalmente para todos. Daí que se tenha inquirido as empresas da amostra acerca das vantagens que esperavam do facto de se certificarem. Os dados surgem na tabela 1, que sendo traduzidos em opiniões, vão, naturalmente ser interpretados numa perspetiva qualitativa, ou seja, de conteúdo. Estes dados que constam da tabela 1 são as respostas dadas à questão fechada que perguntava as razões da adesão.

Tabela 1. Vantagens da Certificação

Vantagens, percebidas pela empresa, decorrentes da certificação

10 respostas

| |
|--|
| Opção 1 |
| Maior credibilidade por parte de todas as partes interessadas |
| melhoria das condições de trabalho |
| Melhorias de condições dos trabalhadores |
| Visibilidade para o Mercado |
| - |
| Cumprimento legal assegurado, consciência ética, ambiental e de segurança transmitida a todas as partes interessadas |
| Aumento da credibilidade junto das partes interessadas |
| Satisfação dos stakeholders |
| Promoção do espírito de equipa |

Como se pode verificar pelos dados da Tabela 1, há uma empresa que não responde a esta questão, razão de apenas serem assinaladas 10 respostas. Entre estas dez, as razões aduzidas pelos inquiridos vão de encontro a algumas das principais dimensões do conceito de responsabilidade Social que vimos na fundamentação teórica (Arruda, 2002, Carroll 1991, Dias, 2014, Zylbersztjan, 2002).

Efetivamente a humanização das empresas e o respeito pelo trabalhador são duas vertentes fundamentais no âmbito interno da empresa. Ora, os inquiridos alertam para a necessidade de implementar “uma melhoria das condições de trabalho” e “a melhoria das condições dos trabalhadores”. Na dimensão externa, sobressai a credibilidade que a certificação pode trazer à empresa “ mais credibilidade por parte de todas as partes interessadas”, uma maior “visibilidade para o Mercado”, que se traduz no “aumento da credibilidade das partes interessadas”. Tudo isto vem, ao fim de contas, “promover o espírito de equipa”, contribuindo assim para uma maior “satisfação dos stakeholders”.

As respostas à questão indiciam assim uma boa perceção do conceito e práticas da Responsabilidade Social, já que as razões fundamentadoras da adesão a tais prática surge alicerçada nas principais dimensões caraterizadoras do conceito, explícitas na fundamentação teórica.

4.3.7. Resultados da Certificação

Vimos na fundamentação teórica (Arruda, 2002, Dias, 2014, Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014) que a certificação de SGRS poderia comportar alguns benefícios para a empresa. Procurando saber se esse era também o entendimento dos inquiridos colocou-se esta questão, cujos dados surgem no Gráfico 7.

A vossa empresa é uma das certificadas no sistema Responsabilidade Social das Organizações. Em sua opinião, tal certificação é positiva para a empresa ?

10 respostas



Gráfico 7. Perceção sobre o valor da certificação

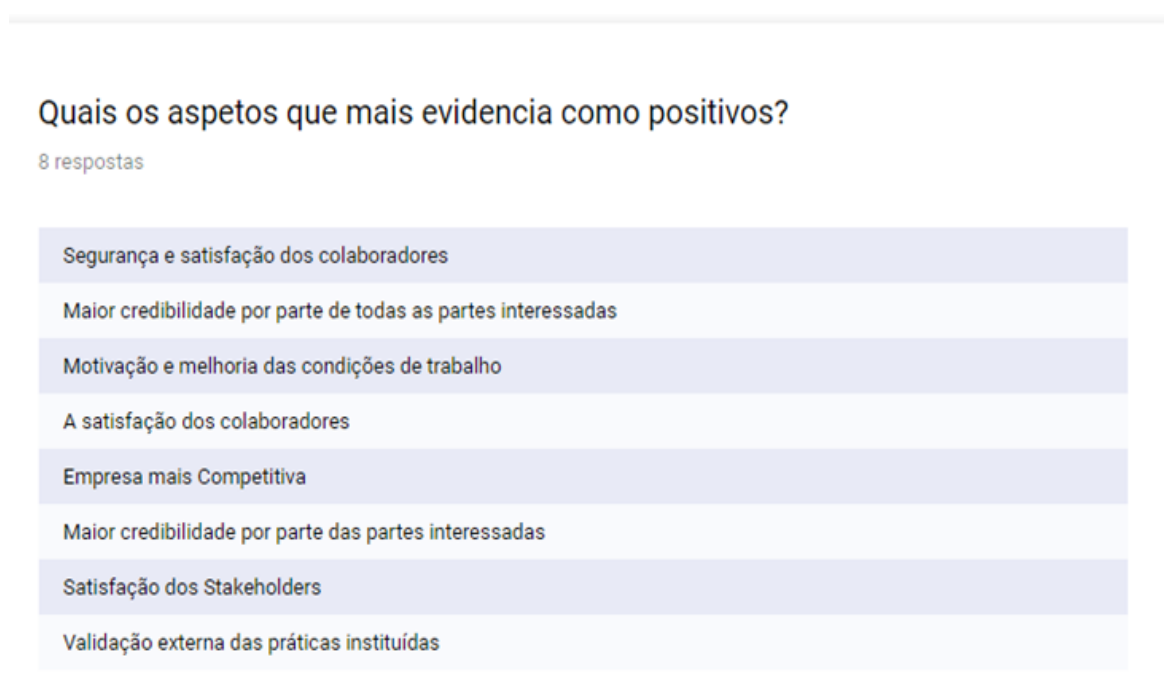
Os dados constantes no Gráfico 7 revelam que a totalidade dos inquiridos considera positiva a adesão à certificação de SGR. Há uma unanimidade de perceção positiva neste facto (100%), a atestar que a certificação traz efetivamente resultados positivos para as empresas que a fazem.

4.3.8. Aspetos mais positivos da adesão.

Pareceu-nos importante procurar as razões do entendimento anterior, evidenciando-se os aspetos em que as vantagens mais sobressaíam.

Por isso pediu-se uma justificação de tal parecer, onde fossem indicados os aspetos mais relevantes do entendimento anterior, que surgia sob a forma de uma questão aberta e cujas respostas surgem na Tabela 2 e que vão ser analisadas na perspetiva qualitativa, como se fez anteriormente para os dados da Tabela 1.

Tabela 2. Razões da perceção positiva da certificação



A análise dos dados da Tabela 2 mostra que o que fundamenta o parecer positivo advindo da certificação da respetiva empresa ao SGRS se prende com dimensões que havíamos já referenciado na fundamentação teórica e que nos remetem para um melhor bem-estar dos colaboradores (Carroll, 1991), para uma maior credibilidade e aceitação social da empresa e uma validação externa das práticas instituídas (Zylbersztjan, 2002), para uma maior satisfação dos colaboradores e *stakeholders* (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014), bem como para uma maior motivação e qualidade de condições no trabalho (Carrol & Bucholtz, 2009) o que acaba por contribuir para uma maior competitividade da empresa (Perdiguero & Reche, 2005).

4.3.9. Conhecimento da ISO 26000

Sendo, como se referiu anteriormente, apenas um guião, este documento de carácter internacional aponta fundamentalmente para a autoavaliação e *assessment* por entidades externas. Conforme se focou na fundamentação teórica, foca-se em sete temas estruturantes e faculta a avaliação interna e externa, organizando o sistema de gestão.

Dadas tais características, é um documento importante no que à prática de responsabilidade Social diz respeito, razão pela qual foi incluído no questionário, constatando-se, pelos dados do Gráfico 8, que as empresas da amostra mostram na totalidade conhecimento do guião, o que leva a crer que a ele recorram, quando necessário.

Conhece a norma International Organization for Standardization - ISO
26000
10 respostas

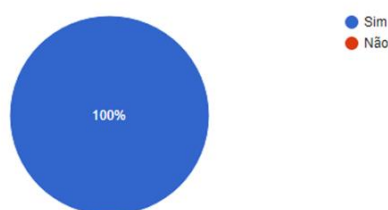


Gráfico 8. Conhecimento do ISO 26000

4.3.10. Perceção sobre o conceito de RSE

Tivemos oportunidade, na fundamentação teórica, de analisar o conceito de RSE, partilhando com Arruda (2002), Carrol (1991) as dimensões da respetiva prática. Como então se disse, a empresa com melhor desempenho social é aquela que, tendo como base da sua atuação a vertente económica vai para além dela, não agindo fora dos contextos legais, o que muitas vezes facilitaria os lucros, numa postura ética de cumprimento dos valores da sociedade em que se insere, minimizando assim os danos aos stakeholders, e participando ainda no bem-estar da comunidade onde se situa, como membro da mesma e com responsabilidades sociais no seu bem-estar e desenvolvimento. Ou seja, a Responsabilidade Social faz da empresa um agente do desenvolvimento sustentado e sustentável da comunidade em que se insere, numa ótica bioecológica, social e política.

Tornava-se, por isso, importante saber quais as dimensões da prática de RSE eram privilegiadas pelos inquiridos, razão pela qual se elaborou esta questão, de escolha múltipla, onde se colocavam diversas perspetivas possíveis no domínio da prática empresarial, conforme dados do Gráfico 9.

A Responsabilidade Social na sua empresa é entendida como: (escolha a vertente que lhe parecer mais importantes – apenas 1):

10 respostas

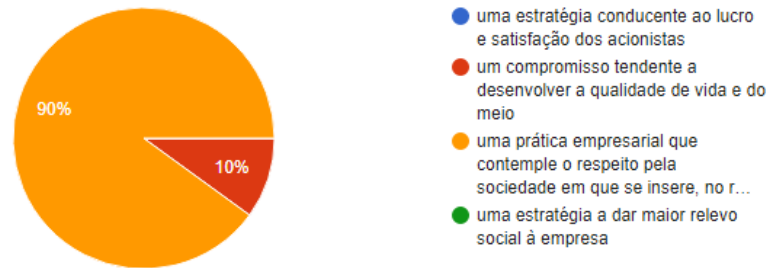


Gráfico 9. Percepção do conceito de RSE pelos elementos da amostra

Como se pode constatar dos dados expressos no Gráfico 9 a maior parte dos inquiridos, 90%, entende a prática da responsabilidade social como fundamentadora do respeito pela comunidade envolvente, no respeito pelos direitos humanos, ambientais e éticos, o que, entre outras opiniões reiteradas na fundamentação teórica vai de encontro aos princípios da Comissão Europeia, expressos no *Livro Verde* (2001).

Os dados do Gráfico 9 mostram que se, por um lado, há 10% dos elementos da amostra que centram a sua percepção no acentuar do desenvolvimento da qualidade de vida e do meio, indo assim de encontro a vertentes que especificámos na fundamentação teórica (Carroll, 1991; Carrol & Bucholtz, 2009), por outro há uma maioria (90%), que engloba as dimensões do conceito numa perspetiva mais ampla, que vai não só de encontro à anterior, como a prolonga para uma sinergia interativa com a comunidade, na consciência de que a empresa é um elemento vivo desta mesma comunidade e que, como tal tem de ser interventiva, tem de ser um agente transformador da mesma, numa prática ética e dinâmica (Arruda, 2002; Dias, 2014).

Deste modo, realça-se a ideia de que o entendimento da maioria dos elementos da amostra evidencia uma percepção acurada do conceito de responsabilidade social e respetiva prática nas empresas. O respeito pelos direitos humanos, ambientais e éticos é o fundamento de uma prática humanizada (Carrol, 1991), respeitadora da qualidade de vida e do ambiente (Carrol & Bucholtz, 2009), de uma prática que se afasta liminarmente da redutora perspetiva da prática empresarial centrada essencialmente no lucro (Dias, 2014). Aliás, esta prática humanizadora está igualmente patente nas respostas dos 10% da amostra, quando relevam o respeito pela qualidade de vida e do meio. É uma perspetiva talvez menos abrangente que a outra, mas igualmente humana.

A percepção dos elementos da amostra acerca do conceito de RSE apresenta-se, em nosso entendimento como deveras correta, na linha do pensamento pós-moderno, onde o tecido empresarial se deve apresentar não só como fator de desenvolvimento económico, mas também como fator de ‘alavancagem’ do meio social e ecológico onde se insere (Friedman, 1962; Arruda, 2002). O lucro imediato, característico do período da industrialização e da modernidade, surge assim secundarizado numa prática onde a ética, o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e equilibrada se alicerça no respeito pelos direitos humanos, pela natureza, e pela solidariedade.

4.3.11. Existência de Código de Conduta na Empresa

Na fundamentação teórica tivemos oportunidade de alertar para a importância da conduta ética das empresas, para a necessidade da existência de Códigos de Conduta. Referia-se então que “as ações desenvolvidas nas organizações não podem prescindir dos comportamentos éticos, tanto pessoais como coletivos, sob pena de não cumprirem os seus deveres” (Dias, 2014, p. 91), evidenciando-se, deste modo, a importância da ética nas vivências pessoais e sociais do quotidiano, a par da sua importância nas organizações que vivendo o presente equacionam, com as suas práticas éticas uma melhor qualidade de vida, de responsabilidade social, no futuro. A prática ética das empresas surge parametrizada nos Códigos de Conduta, efetivos espelhos dos fundamentos axiológicos da empresa.

Ao questionarmos a existência deste documento organizador das boas práticas empresariais, questionávamos implicitamente a prática da responsabilidade social, o seu conceito e fundamentos. Como se pode constatar pelos dados do Gráfico 10, a totalidade das empresas da amostra afirmaram possuir um Código de Conduta.

Após termos concluído anteriormente por uma percepção acurada do conceito de Responsabilidade Social, vemos agora que esse mesmo conceito é fundamentado, na prática organizacional da empresa pela existência do Código de Conduta.

A sua empresa tem um Código de Conduta?

10 respostas

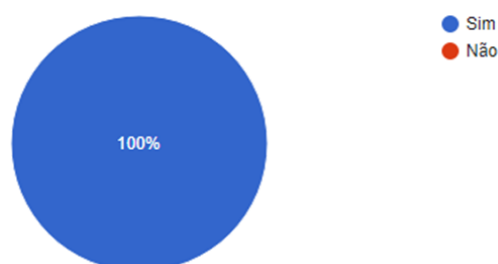


Gráfico 10. Existência de Código de Conduta nas empresas da amostra

Tivemos oportunidade, na fundamentação teórica, de evidenciar a importância deste documento no contexto organizacional e de interação empresarial. Ao relevarmos a importância da ética nas vivências pessoais e sociais do cotidiano, a par da sua importância nas organizações que vivendo o presente equacionam, com as suas práticas éticas uma melhor qualidade de vida, de responsabilidade social, no futuro, alertávamos igualmente que tal importância tinha necessariamente de ser enquadrada em parâmetros normativos, em prescrições contratuais que, de algum modo, formalizassem, servissem de fundamento avaliativo ao cumprimento das normas éticas, parâmetros esses expressos nos denominados 'Códigos de Conduta' ou *Códigos de Ética*.

Tais códigos, como então se referia, para além de se apresentarem como a expressão formal dos compromissos da empresa, servem igualmente de veículo de transmissão desses valores e práticas aos *stakeholders*, já que expressam "os princípios que norteiam a atividade da organização e suas expectativas em relação aos comportamentos dos seus funcionários e à qualidade de relações estabelecidas com as partes interessadas". (Queiroz, Dias & Prado, 2008, p. 3). Assim, os Códigos de Ética são a articulação dos valores que regem e sustentam a conduta da empresa e as suas relações com o mundo do mercado e com os *stakeholders*, tornando claro o que a organização entende por conduta ética, por um lado, especificando os comportamentos esperados dos empregados e definindo os marcos básicos de atuação, por outro (Arruda, 2002).

Sendo, no fundo, "a declaração formal das expectativas da empresa à conduta dos seus executivos e demais funcionários" (Queiroz, Dias & Prado, 2008, p. 4), os códigos de Conduta tornam-se instrumentos de autocontrolo ou autorregulação das empresas, que, na nossa amostra, mostram possuir este documento, deixam antever uma boa perceção da sua utilidade, se tivermos em conta as respostas às questões anteriores.

4.3.12. Razão da adesão das empresas à Responsabilidade Social

A fim de esclarecer definitivamente as vertentes consubstanciadoras do conceito de Responsabilidade Social questionámos os elementos da amostra sobre a razão que em seu entender deveriam suportar a adesão das empresas a esta prática. Era uma pergunta aberta, pelo que a sua análise será de índole qualitativa, tendo em conta as ideias contidas na Tabela 3

Como se vê pelos dados da Tabela 3, houve três empresas da amostra que não responderam a esta questão. Das respostas obtidas, destacam-se a vertente da qualidade de vida e do ambiente de trabalho, a credibilidade e sustentabilidade e o próprio conceito de RSE. São razões que vão de encontro ao que se vem confirmando nos dados das questões anteriores e na fundamentação teórica. Efetivamente, as dimensões realçadas pelos inquiridos centram-se em vertentes fundamentais das práticas de Responsabilidade Social que devem conduzir ao melhor

bem-estar dos trabalhadores (Carrol, 1991; Carrol & Bucholtz, 2009); à sua motivação e sinergias colaborativas (Queiroz Dias & Prado, 2008); à credibilidade junto dos parceiros (Arruda, 2002; Dias, 2014) aos desafios e constrangimentos (Jensen, 2000; Pinheiro & Machado, 2002) e a uma prática alicerçada num efetivo espírito de equipa (Rodrigues & Duarte, 2011).

Tabela 3. Razões para aderir à RSE

Por que razão a sua empresa aderiu às práticas de Responsabilidade Social?

7 respostas

| |
|---|
| Melhores condições para os trabalhadores e partes interessadas |
| Essencialmente para motivar os trabalhadores(as) e garantir a conformidade e melhoria das condições laborais e sociais; |
| Convite de parceiro |
| Pela sustentabilidade do Negócio |
| Credibilidade junto das partes interessadas |
| Desafio colocado por cliente |
| As práticas de responsabilidade social estão inerentes à equipa da empresa. |

As razões apontadas na Tabela 3 e que consubstanciam a opinião dos inquiridos acerca das razões que fundamentaram a sua adesão à RSE podem, sinoticamente ser expressas no esquema categorial da figura 8

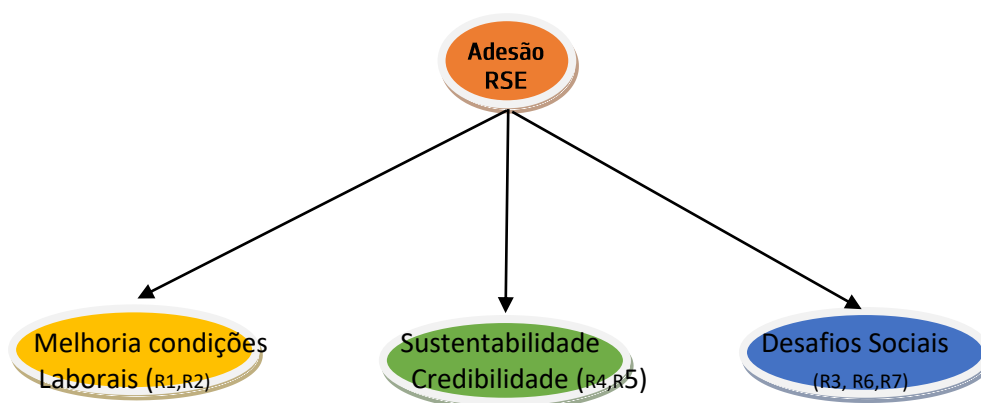


Figura 8. Esquema categorial das respostas à razão de adesão à RSE

4.3.13. Práticas de Responsabilidade Social

A presente questão iniciava a terceira parte do questionário, que procurava fundamentalmente equacionar as práticas de RSE pelas empresas da amostra. A questão procurava saber quais os comportamentos percecionados como mais importantes numa boa prática de RSE e surgia como de escolha múltipla, apontando sete alternativas, de entre as quais os inquiridos deveriam escolher duas, podendo ainda colocar outras. Os dados surgem no Gráfico 11.

De acordo com os dados do gráfico 11, constata-se que a alternativa que mereceu maior acolhimento por parte dos inquiridos foi a primeira, promover o bem-estar dos trabalhadores (90%), seguida da terceira, otimizar as condições dos fornecedores e clientes (40%) e da sétima, dar maior credibilidade à empresa (30%). As restantes tiveram todas 10%. Estes dados vão de encontro aos dados expressos na tabela 3, embora de certo modo contrariem os do Gráfico 8, onde a empresa é encarada como alavancador do ecossistema social e natural envolvente, extravasando a sua dimensão interna. Aliás esta dimensão surge como que reforçada na imagem da empresa, nomeadamente na sua relação com os *stakeholders*, cujas condições importa otimizar, para uma maior visibilidade.

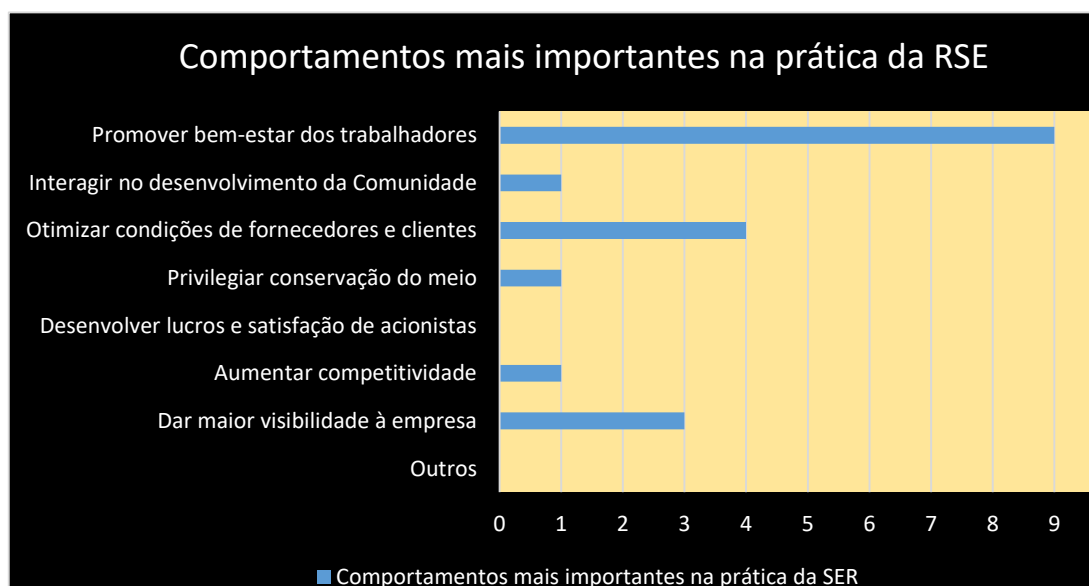


Gráfico 11. Comportamentos mais importantes na prática da RSE

Por outro lado, estes resultados indiciam que a dimensão interna da RSE ainda continua a ser um dos vetores fundamentais na perceção dos inquiridos sobre as razões que devem levar as empresas a aderir à prática da SER o que vai de encontro ao exposto na fundamentação teórica, nomeadamente através do pensamento da Carroll (1991) para quem o bem-estar dos trabalhadores surge como um dos pilares da Responsabilidade Social, bem como do entendimento, entre outros, de Zilbersztjan (2002) e Rodrigues e Duarte (2011), que relevam, entre outros aspetos a otimização de condições a fornecedores e clientes.

4.3.14. Razões da implementação da prática da RSE na empresa

Após termos analisado a percepção do conceito de RSE, as razões pelas quais se entendia que as empresas deveriam aderir à sua prática, faltava perceber as razões que haviam conduzido cada uma das empresas da amostra a esta adesão. A presente questão era também de escolha múltipla, equacionava oito razões, extraídas da vertente teórica, das quais os inquiridos deviam escolher duas. As opções surgem expressas nos dados do Gráfico 12, cujos dados nos revelam que as opções que colheram maior adesão dos inquiridos foram a sétima, referencial no desenvolvimento de qualidade da empresa (60%) e a sexta, considera que a defesa do meio ambiente e dos direitos humanos deve ser um referencial nom desenvolvimento de qualquer empresa, (60%), seguidas da primeira, considera importante na resposta aos desafios da globalização e das terceira, acha que devemos pugnar por uma transparência nas atividades sociais (20%), e quarta, a competitividade da empresa aumenta a RSE (20%). Há duas questões, a segunda – não quer qualquer problema com os *media* e a comunicação social- e a oitava – facilita os apoios financeiros-, que não mereceram qualquer adesão.

Destacam-se aqui duas vertentes distintas, se bem que concomitantes: uma que nos remete para a qualidade da empresa e outra que olha para o seu papel enquanto fator de promoção dos direitos humanos e do meio ambiente.

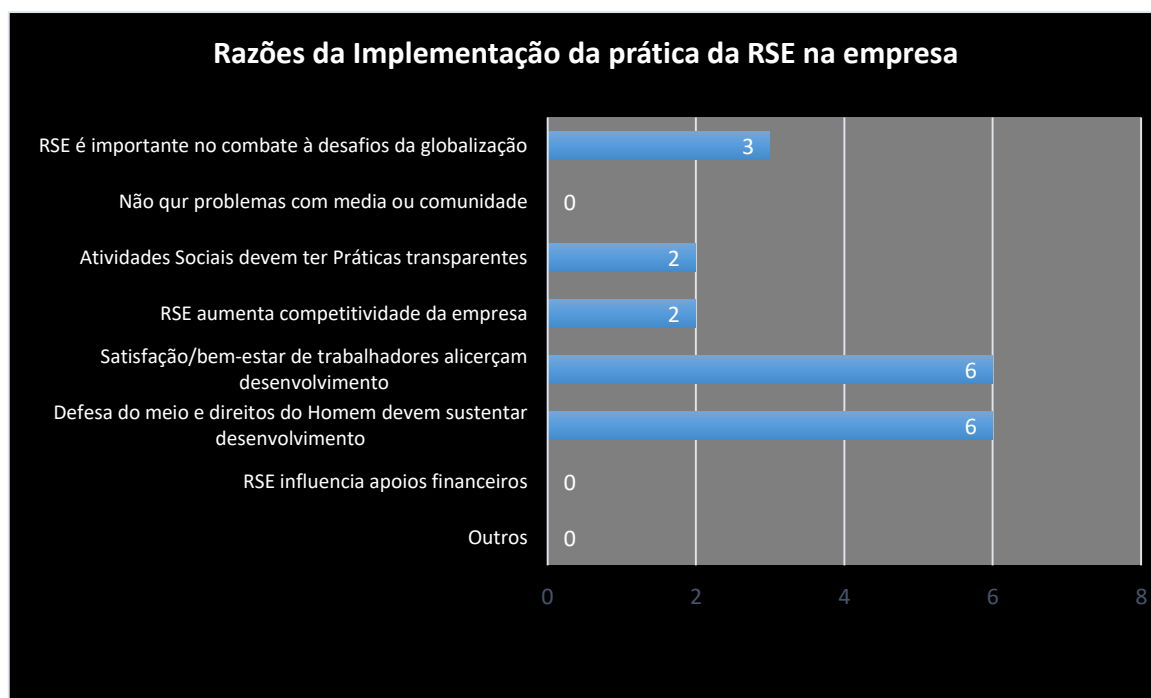


Gráfico 12. Razões da adesão da empresa à RSE

São efetivamente os princípios que na fundamentação teórica se propuseram como ancoradores do conceito de RSE e que nos parecem enquadrar as efetivas dimensões da sua prática. É óbvio que a globalização, o bem-estar dos trabalhadores são igualmente determinantes nesta prática, todavia, cremos que aquelas dimensões são os reais *'sustentáculos'* do conceito de RSE.

4.3.15. Dimensões privilegiadas

Para uma melhor compreensão das questões anteriores, era importante deixar claras as vertentes em que concretamente se especificava a prática da RSE nas empresas inquiridas. Foi o que se fez com a presente questão, também ela de escolha múltipla, com seis opções.

Os dados, que surgem no Gráfico 13, acabaram por revelar que a maior parte dos inquiridos, 60%, entendeu que nenhuma das razões apresentadas ia de encontro às suas preferências. Houve 30%, que acentuaram a dimensão humana, nomeadamente de pessoas com limitações no mercado de trabalho, enquanto 20% preferiram evidenciar a inclusão das minorias étnicas e 10% os trabalhadores mais idosos e empregados de longa duração. A terceira alternativa, mulheres, não colheu qualquer adesão.

Uma primeira questão que desde logo se coloca é a de saber a preferência dos 60% que não se reviram em qualquer das hipóteses propostas. Foi uma lacuna, já que deveria ter-se colocado uma preferência em aberto, para a possibilidade da sua analisar.

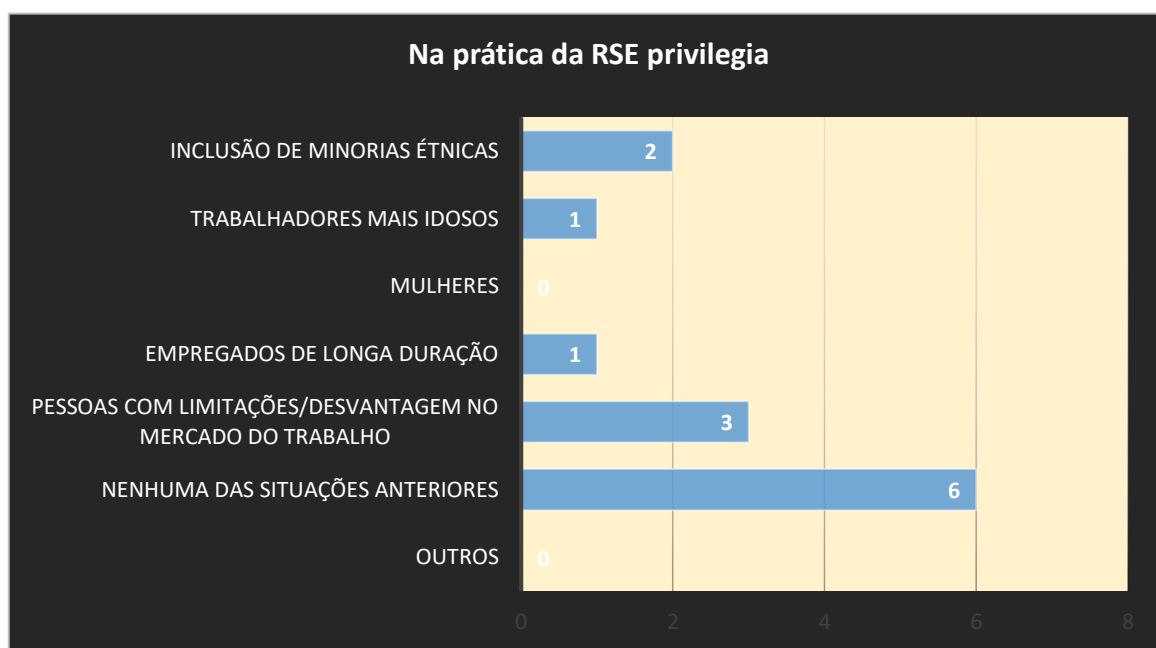


Gráfico 13. Dimensão privilegiada na prática da RSE.

Uma das possíveis ilações a tirar dos dados apresentados é que a maior parte dos inquiridos aponta como razão escolhida para a prática da RSE o apoio da sua empresa a populações socialmente desfavorecidas, seja no que concerne ao físico, quer à etnia, quer mesmo ao desemprego. Ou seja, a dimensão da solidariedade, do humanismo, vem ao de cima, como valor axiológico a desenvolver pelas empresas, o que vai de encontro a uma das principais dimensões da responsabilidade social e da conceção pós-moderna das empresas.

Outro dado, é que nenhum inquirido manifesta segregação devido ao género.

Estes resultados acabam por consolidar as principais dimensões do conceito e prática da Responsabilidade Social, que destacámos na fundamentação teórica. Efetivamente como então se deixou explícito, e anteriormente reiterámos, a dimensão humanista e de bem-estar dos trabalhadores é um dos aspetos essenciais da conceção das empresas na pós-modernidade, onde, como referem Hancock e Tyler (2001), as empresas devem fundamentalmente privilegiar a dimensão socio-emocional face ao mero lucro empresarial, pois que ‘no século XXI, o coração, ao invés da cabeça, irá sustentar as nossas atitudes e ações’ (Hancock & Tyler, 2001, p. 125). Na era da ‘inteligência emocional’ a Responsabilidade Social adquire nova visibilidade, ganha cada vez maior importância.

4.3.16. Principais preocupações no âmbito da RSE

A presente questão poderá ajudar-nos a compreender melhor a anterior, já que vem permitir que as principais preocupações dos inquiridos sejam manifestas. Era uma pergunta de escolha múltipla, onde o inquirido podia escolher as razões que bem entendesse.

Os dados, que surgem no Gráfico 14, revelam que a maior parte dos inquiridos (90%) se preocupa principalmente com a saúde e segurança no trabalho. De entre as outras preocupações sobressai a gestão dos recursos ambientais e o desenvolvimento das aprendizagens ao longo do ciclo vital.

As preocupações manifestas pelos elementos da amostra vêm de encontro às dimensões percetivas da Responsabilidade Social anteriormente reveladas. Com efeito, se atendermos aos dados dos gráficos 7, 10, 11 e 12, bem como aos da Tabela 1 verificámos que em todos eles está subjacente a vertente humanista, a preocupação com o bem-estar dos colaboradores e com o meio envolvente. Esta vertente do desenvolvimento sustentável é, por isso, aqui realçada, o que vem comprovar uma boa noção do que é a RSE, e em que dimensões devem ser implementadas as suas práticas.

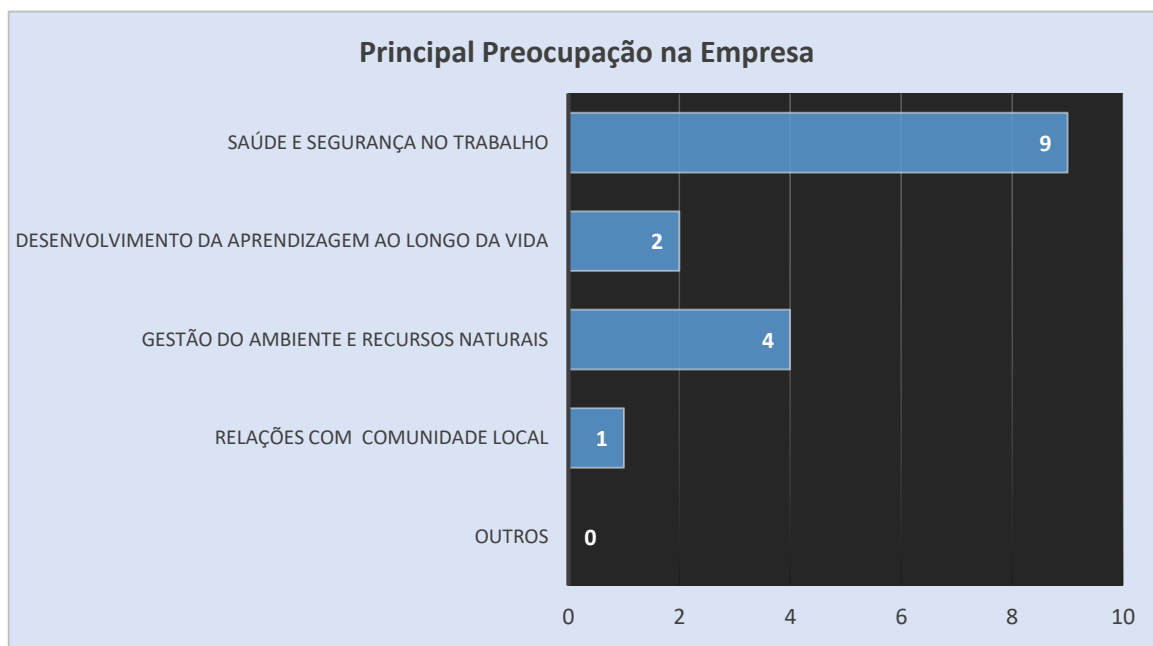


Gráfico 14. Principais preocupações dos inquiridos na prática da RSE

Por outro lado e como temos vindo a reiterar, estes resultados enquadram-se nas principais vertentes da fundamentação teórica, que alertaram para uma nova perspetiva empresarial característica da pós-modernidade, onde a perspetiva humanista, expressa em dimensões como a afetividade, as emoções, a procura do bem-estar pessoal e social e o respeito pelo direitos dos *stakeholders* se tornam cada vez mais patentes, contra o racionalismo e a mera procura do lucro dos acionistas por parte das empresas da modernidade, numa dimensão holística, face ao imediatismo da modernidade (Murray, 1989).

5. ESTUDO DE CASO

De entre as estratégias metodológicas de âmbito descritivo o “estudo de caso” tem vindo, nos últimos anos a ganhar cada vez maior relevância e consistência (Coutinho, 2011), já que se apresenta como “...uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas... (e) ... em que múltiplas fontes de evidência são usadas” (Yin, 1994, p. 13), apresentando-se assim como “...estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o ‘como’ e o ‘porquê’ de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo” (Yin, 1994, p. 9).

De acordo com Coutinho (2011) o estudo de caso apresenta um conjunto de características específicas que vão desde o facto de ser um ‘sistema limitado’ e, por isso, com fronteiras temporais e processuais, ao facto de ser um caso sobre algo específico, cuja identidade e carácter único importa preservar, passando pelo facto de a investigação ter de processar-se em ambiente natural e sem constrangimentos. Esta especificidade faz com que a maioria dos autores não o considere “uma escolha de método, mas de ‘objeto’ ou de ‘amostra’ (Sampieri, Collado & Lucio, 2006, p. 274).

Óbvio se torna que dentro dos parâmetros anteriormente definidos cabem diversas tipologias deste âmbito investigativo, sendo que a nossa se enquadra dentro do tipo de ‘estudo de caso intrínseco’, já que o que se pretende é “uma melhor compreensão de um caso particular, que oferece, de *per si* um interesse intrínseco” (Coutinho, 2011, p. 296).

5.1. Recolha e Tratamento de Dados

O instrumento a que se recorreu para a recolha de dados do estudo de caso foi a entrevista semiestruturada. Optámos por entrevistar o ‘dono’ de uma empresa, que desde logo acedeu, com a condição de não mencionarmos o nome da mesma. Após termos proposto um encontro com o ‘patrão’ para gravar a entrevista, ele sugeriu-nos, face aos seus múltiplos afazeres, lhe enviássemos o guião, a que respondeu por ‘*email*’ (Anexo 3).

O guião da entrevista semiestruturada (Anexo 2) foi composto por um conjunto de questões que iam de encontro aos objetivos do estudo, procurando, por isso, não só saber qual a perceção que o inquirido tinha da Responsabilidade Social, como também da importância da sua certificação neste domínio, bem como ainda dos benefícios ou malefícios daí advindos, terminando

com uma referência às práticas de Responsabilidade Social levadas a cabo pela empresa (Tabela 4)

Tabela 4 – Guião da Entrevista e Resumo das Respostas

| Objetivo | Questão | Empesário |
|--|--|---|
| Verificar a identidade da empresa, nomeadamente através da localização, volume de negócios, número de trabalhadores e certificação | . em que região do país se situa? . quantos colabora-dores emprega? . qual a média do VN . é certificada? | Concelho e distrito de Braga; 103 Trabalhadores 7 Milhões de euros Sim. SA 8000 |
| Identificar as motivações que conduziram a empresa a optar pela certificação de SGRS. | . Que motivos o levaram à certificação pelo SGRS | Requisito de alguns clientes, exigência do mercado e a imagem da empresa |
| Identificar os principais domínios de intervenção prática na RS | . Em que dimensões ou domínios se concretizam os atos de RS da sua empresa? | Saúde e segurança no trabalho; bem-estar dos trabalhadores Questões ambientais |
| Analisar a perceção acerca dos benefícios para a empresa, para a comunidade local e para os colaboradores | Que benefícios socio-empresariais advêm da prática de RS para a sua empresa? Que benefícios parta os colaboradores e compradores? | Satisfaz as exigências de clientes; Credibiliza imagem da empresa; Clima de confiança junto de clientes, fornecedores e colaboradores; Respeito e dignidades humanas; Melhoria de condições de vida e bem-estar Potencializa envolvimento de colaboradores |
| Analisar os principais constrangimentos | Quais os principais constrangimentos que encontra? Entende a certificação como positiva? Se sim como explica que tantas empresas continuem alheias a este processo? | Burocracias; Alheamento da Comunidade |

Uma vez recebidos o *'email'* com as respetivas respostas, passámos à sua leitura e análise descritiva, no sentido de evidenciar os conceitos ou categorias mais relevantes, procurando uma triangulação dos dados que, na opinião de Tuzo e Braga (2016, p. 140) “apresenta uma nova possibilidade metodológica dentro da perspetiva qualitativa, tendo como perspetiva o sujeito, o objeto e o fenómeno na pesquisa triangular”, uma vez que ao proceder à triangulação pode dar-se origem a uma nova dimensão analítica, a novas vertentes da pesquisa, ou a “uma tentativa de assegurar uma compreensão em profundidade do fenómeno em questão” (Denzin & Lincoln 2006, p. 19). De facto, e de acordo com os autores, esta estratégia do modelo de análise qualitativa permite a exploração de “visões concorrentes do contexto, a se imergirem e a se fundirem em novas realidades a serem compreendidas (2006, p. 20).

5.2. História e Evolução da Empresa

A empresa que constitui o caso do nosso estudo, e que por pedido expresso dos seus responsáveis não vamos identificar pelo nome, é uma empresa situada no coração do Minho, mais propriamente em Braga, que se dedica ao fabrico de peúgas e similares de malha de homem e senhora, lisos, derby, links, jacquard, intarsia, fantasias e bordados, conforme pode ler-se no respetivo *site* identificativo da empresa.

Criada em 1995 dedica-se, como se afirmou anteriormente, em exclusivo à conceção, produção e comercialização de peúgas e similares de malha para homem, senhora e criança.

A visita que fizemos à empresa permitiu-nos contactar com uma unidade apetrechada com tecnologia de ponta altamente robotizada e com um bom ambiente fabril. Esta constatação pessoal surge reiterada no próprio '*site*' identificativo da empresa, que expressamente refere que "é considerada, por todos os clientes e fornecedores, uma das empresas mais modernas do mundo, não só pelo recurso ao equipamento de fabricação mais atualizado, como pelo recurso às mais avançadas tecnologias no domínio de toda a logística na cadeia de valor". Modernização que se reflete necessariamente na qualidade da produção, no ambiente de trabalho e na relação com os *stakeholders* em geral, uma vez que "a robotização de muitos dos processos e tarefas e a integração de toda a informação gerada no interior da empresa e a sua conectividade com o exterior permitem-lhe um avanço tecnológico relativamente aos seus concorrentes onde quer que eles se situem" (*site* da empresa na Web).

Percorrendo ainda a informação disposta na plataforma eletrónica, constata-se que a empresa apresenta uma cultura de incentivo à criatividade e à colaboração entre os diversos *stakeholders*, uma vez que é seu padrão de cultura empresarial incentivar a "participação criativa de todos os colaboradores e o respeito permanente do princípio da ética nos negócios" (*site* da empresa). A empresa em análise emprega 103 trabalhadores diretos e tem uma média de volume de negócios a rondar os 7 milhões de euros, dados que nos permitem classificá-la na categoria das pequenas empresas, tendo em conta os critérios classificativos anteriormente referidos.

5.3. Certificação

A empresa do caso de estudo encontra-se devidamente certificada pelo Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS), nomeadamente através das normas SA 8000, ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, o que sendo caso raro no setor, evidencia o nível atingido pela empresa em questão nos vários domínios da gestão empresarial, como faz igualmente questão de relevar a informação eletrónica.

5.4. Análise dos Dados da Entrevista

5.4.1. Identidade da Empresa

Como se pode constatar pelos dados do Gráfico 2, a empresa que serve de suporte ao estudo situa-se no Norte de Portugal, mais especificamente no Minho Litoral e no concelho de Braga. É uma pequena empresa, se tivermos em conta os critérios anteriormente referidos, pois emprega 103 trabalhadores e o seu volume de negócios queda-se entre os 5 e os 10 milhões de euros, mais especificamente nos 7 milhões. A certificação é feita através das normas SA 8000, criada pelo SAI (Social Accountability International).

5.4.2. Motivações para Certificação

Vimos na fundamentação teórica que diversas podem ser as motivações sustentadoras do processo de adesão à certificação por parte das empresas. Desde a procura do bem-estar dos trabalhadores (Coll, 1999), até a uma melhoria da imagem socio-empresarial (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2011), passando por possíveis benefícios económicos e fiscais (Arruda, 2002), tudo poderão ser, entre outros, motivos a sustentarem a adesão à certificação no SGRS.

Ora, de acordo com os dados da entrevista, o que se nota é que o motivo principal, referido pelos três entrevistados assenta na imagem da empresa e nas exigências ou solicitações dos *stakeholders*. Sendo uma empresa que exporta grande parte dos seus produtos, natural se torna que a certificação ajude na imagem internacional, nas garantias. São as duas categorias dominantes no entendimento dos três entrevistados, sendo que é o Presidente de Junta quem releva a imagem da empresa.

Estas categorias que expressam o entendimento do entrevistado encontram suporte teórico na perspetiva de Miles e Munilla (2004), que acentuam os motivos da certificação, apontando precisamente entre eles a ‘pressão’ dos clientes’ (E) e a imagem mediática da empresa. Esta pressão dos clientes alicerça-se, em última análise na procura de uma imagem positiva, já que, como refere Magalhães (2007), quanto mais positiva esta for, mais os *stakeholders* lucram, maior desenvolvimento se propicia para a empresa. Esta perspetiva da imagem enquanto sustentáculo do próprio desenvolvimento da empresa e da sua credibilidade e conseqüente sucesso no mundo dos negócios acaba por refletir-se no aspeto filantrópico, ou seja na cooperação da empresa com a comunidade “Quando as empresas colaboram com a comunidade e defendem os direitos ambientais e dos trabalhadores são olhadas com outros olhos”.

Estas motivações enquadram-se na perspetiva global das referidas pelas empresas respondentes aos questionários e que ficaram anteriormente expressas, quer nos dados da Tabela 3, quer nos da figura 8, onde as principais razões apontadas indicam igualmente para a melhoria das condições dos trabalhadores e consequente bem-estar, para a pressão dos parceiros económicos e de negócios e para a sustentabilidade.

5.4.3. Principais Dimensões em que se concretiza a prática da RS

No que respeita aos domínios em que se operacionaliza a RS, acentua-se fundamentalmente a dimensão que enquadra a procura do bem-estar dos trabalhadores. Assim, para o empresário, são três os principais domínios em que se expressam as práticas de Responsabilidade Social: a saúde no trabalho, a segurança e as questões ambientais.

É certo que o bem-estar dos trabalhadores e o bom ambiente no trabalho são condições fundamentais para um desenvolvimento sustentável. De facto, a responsabilidade social implica que as empresas, de forma voluntária, adotem posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar dos seus públicos interno e externo (www.responsabilidadesocial.com/o-que-e-responsabilidade-social/). Este bem-estar pode expressar-se num conjunto de indicadores de que a saúde e a segurança se apresentam à cabeça. De facto, a saúde no trabalho é um domínio importante, já que contribui para o bem-estar dos trabalhadores e que neste caso se concretiza em “consultas e exames complementares de diagnóstico, realizados pelo Médico de Trabalho, rastreios oftalmológicos, exames de ruído ocupacional, exames de partículas em suspensão no trabalho, ações regulares de promoção de saúde”.

Ou seja, no que ao domínio da saúde diz respeito vemos que nesta empresa há uma preocupação com a saúde dos colaboradores, a nível fisiológico e a nível de ambiente laboral. Efetivamente, se, por um lado há cuidados com a saúde, em geral, por outro, há também cuidados com possíveis distúrbios de saúde provenientes do desempenho e do ambiente físico no local de trabalho. Preocupar-se com o impacto dos ruídos e das poeiras advindas do processo laboral, é efetivamente estar a preocupar-se com o bem-estar dos trabalhadores é dar resposta a uma das dimensões da Responsabilidade Social, devidamente relevada, entre outros, por Carroll (1999).

A segurança no trabalho é outra das dimensões que diretamente se prende com o bem-estar dos colaboradores. Preparar os trabalhadores para possíveis acidentes ou desastres, ensiná-los a reagir face a tais possíveis eventos, são medidas fundamentais para prevenir situações de mal-estar pessoal e mesmo coletivo. Ora, o que a entrevista nos diz é que nesta empresa tais factos são tidos em conta já que se realizam “simulacros de incêndio e evacuação” se ensinam as pessoas na “utilização de extintores” se adequa “a sinalética de segurança”, se faz a

“implementação de sistemas de alarme de incêndio, se faz a “marcação dos caminhos de evacuação”, se “disponibilizam EPI’s” e se faz um acurado “controlo no nível de iluminação”. A segurança no trabalho é relevada por diversos autores, nomeadamente por Pires (2012), que alerta para a importância desta dimensão no bem-estar pessoal e organizacional.

Evidencia-se deste modo uma efetiva preocupação em práticas sustentadoras do bem-estar dos trabalhadores, de promoção da sua consciência cívica e de responsabilidade no local de trabalho, de segurança e equilíbrio laborais.

As questões ambientais são outra das dimensões da responsabilidade Social. O Livro Verde (2001) elaborado pela Comissão Europeia, e o relatório da OCDE (2008) relevam estes domínios, que outros autores da fundamentação teórica também evidenciaram (Chaveau & Rosé, 2003; Cuevas, 2011).

Da entrevista conclui-se esta preocupação, já que se faz o “controlo das emissões para a atmosfera, incluindo efeito de estufa resultantes das atividades da organização e do transporte de pessoas e bens”, indo assim de encontro a diversas recomendações das Conferências Internacionais sobre o Ambiente. Controlam-se igualmente nesta empresa “as descargas de águas residuais e o controlo da produção de resíduos incluindo resíduos perigosos”, sem esquecer as “vibrações e outros com efeito a nível local”. Ou seja, a empresa tem consciência e responsabilidade social para com a comunidade em que está inserida, pautando a sua conduta por princípios de respeito e preservação do meio ambiente, numa ótica que sendo ética (Almeida, 2010; Arruda, 2002) é também expressiva quanto à conceção das práticas de Responsabilidade Social (Calderón, 2014, Carrol & Bucholtz, 2009).

Um outro aspeto que cremos ser relevante na prática dos princípios da RS é a sua interação com a Comunidade. O Presidente de Junta refere dois aspetos: um de cariz mais filantrópico que é a participação nas principais atividades da comunidade, como sejam as comemorações festivas e a ajuda às associações desportivas e culturais; outro de cariz bem mais social e de bem-estar das pessoas e da comunidade em geral, que é o emprego possibilitado às pessoas daquele meio. “Mas um dos aspetos mais importantes é o emprego que dão a tantas famílias da freguesia. É uma colaboração social que marca o papel da empresa na comunidade”.

De um modo global, podemos inferir que esta empresa tem uma prática de Responsabilidade Social onde o bem-estar dos trabalhadores, a sua segurança e a preservação do ambiente de trabalho e do meio envolvente se apresentam como fundamentos de uma prática, onde a empresa se apresenta como fator de desenvolvimento da comunidade em que se insere. É o que alguns autores vêm denominando de *‘cidadania empresarial’*, que apara além de contribuir para o bem da comunidade e dos *stakeholders*, potencializa positivamente a imagem da empresa. Lourenço e Shröder (2003) acreditam que quando uma empresa busca estas sinergias obtém

maior visibilidade e admiração diante de públicos relevantes para sua atuação e adquire o estatuto de empresa cidadã, o que faz com que adquira uma imagem corporativa de consciência social, passando a comprometer-se com a busca de soluções para os problemas da comunidade local (Paixão, Quintella, & Nogueira, (2011).

Estes domínios, que vão de encontro aos propostos pelo ISSO 26000, são fundamentalmente os expressos nos inquéritos por questionário e referidos nos dados do Gráfico 11, onde a credibilidade, a melhoria das condições dos trabalhadores e a visibilidade no mercado se apresentam como vertentes fundamentais das práticas de Responsabilidade Social.

5.4.4. Benefícios da Certificação

A certificação em Responsabilidade Social, vimo-lo da fundamentação teórica (Miles & Munilla, 2004), pode trazer benefícios para a empresa. De acordo com o responsável pela empresa do estudo os principais benefícios que lhe advêm são “satisfazer as exigências dos clientes”, “credibilizar a imagem e reputação da organização”, diferenciar positivamente a empresa face á concorrência” proporcionar “um clima de confiança junto dos clientes, colaboradores, fornecedores e outras partes interessadas, pelo facto de se tratar de um referencial de reconhecimento internacional”.

Ou seja, a imagem da empresa beneficia socialmente com a sua certificação e adquire um estatuto de maior probidade e segurança, sobretudo quando trabalha para a exportação. Todavia, não se ficam apenas por aqui estes benefícios, que referimos também na fundamentação teórica (Dias, 2014; Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014), já que o entrevistado apontou ainda como benefícios o “respeito pela dignidade humana, “melhores condições do bem-estar e segurança no trabalho” e um maior e mais motivado “envolvimento dos colaboradores”, a par de estimular também “um clima de valorização da ética e da solidariedade”, para além de uma “maior transparência às partes interessadas” e uma maior “vigilância no cumprimento da legislação em vigor”.

A entrevista aponta assim uma panóplia de benefícios, uns que se prendem diretamente com a empresa e respetiva imagem social e comercial, outros com o bem-estar dos trabalhadores, outros ainda com a relação com fornecedores e clientes e, finalmente, outros que têm a ver com a comunidade, com a preservação do meio ambiente, com o seu desenvolvimento sustentável.

Foram tudo dimensões que abordámos na fundamentação teórica, já que referimos e analisámos a relação ética sustentada pela prática da RS (Arruda, 2002; Carrol, 1999; Dias, 2014); evidenciámos como as práticas sustentadas pela RS propiciam um maior bem-estar pessoal e

social aos *stakeholders*, (Alcobia, 2001; Patraquim & Loureiro, 2009; Perdiguero, 2010; Santos, 2012; Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014); vimos como a imagem social e empresarial pode ganhar maior sustentabilidade e credibilidade, sobretudo quando se lida com empresas internacionais (Zylbersztjan, 2008); referimos a importância da Responsabilidade Social no desenvolvimento sustentável da comunidade e do meio em que se insere a empresa (OCDE, 2008; Rodrigues, 2008; Rodrigues e Duarte, 2011).

Estes benefícios da certificação em RSE vão de encontro aos encontrados nos questionários e expressos na Tabela 1, onde também a credibilidade, o bem-estar dos trabalhadores e a interação com a comunidade no sentido de um desenvolvimento sustentável se apresentam como principais benefícios auferidos na e pela certificação das empresas.

5.4.5. Principais constrangimentos

Se, por um lado, podem perscrutar-se benefícios no desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social, também haverá, certamente, alguns constrangimentos. De entre estes, o entrevistado destacou sobretudo a “papelada e a burocracia”, a “falta de uma vigilância a sério” e o “aproveitamento de alguns, que apenas se preocupam com o imediato e nem sempre têm ética nos negócios”. Este último aspeto é também referenciado na E2, “Há também que ter em conta a concorrência menos correta de outros parceiros”, e pela E3 “...uma das dificuldades pode ter a ver com a concorrência desleal de outras empresas”.

Outras variáveis sugeridas nas entrevistas prendem-se com a burocracia “os principais constrangimentos têm a ver com a burocracia”, E2.

São vertentes que aflorámos igualmente na fundamentação teórica, nomeadamente no que à ética diz respeito. Autores como Arruda (2002), Dias (2014); Queiroz Dias e Prado (2008), foram alguns autores, entre outros, que nos alertaram para as vertentes éticas e para a necessidade destas serem efetivamente enquadradas em práticas de transparência que, de acordo como entrevistado, a prática da Responsabilidade Social favorece e ajuda a incrementar.

5.4.6. Triangulação de dados

Procedendo agora à triangulação dos dados das entrevistas, cuja categorização se efetuou de acordo com os dados da figura 9, verificámos que:

1. No que se refere aos motivos fundamentadores da certificação as solicitações do mercado a exigir uma empresa com uma imagem credível e respeitada, que respeite os direitos dos trabalhadores e da natureza e que contribua para um clima de motivação e bem-estar, é

condição fundamental para o sucesso económico e social das empresas. Aliás, se analisarmos os dados referidos na Tabela 3 e respeitantes às respostas aos questionários neste domínio constatámos que há uma identificação na perceção dos principais benefícios percebida certificação e que se centram fundamentalmente na credibilidade, consequente sustentabilidade da empresa, de uma maior visibilidade no mercado, um maior bem-estar e motivação dos trabalhadores e uma maior participação no desenvolvimento do meio e da comunidade em que se insere a empresa.

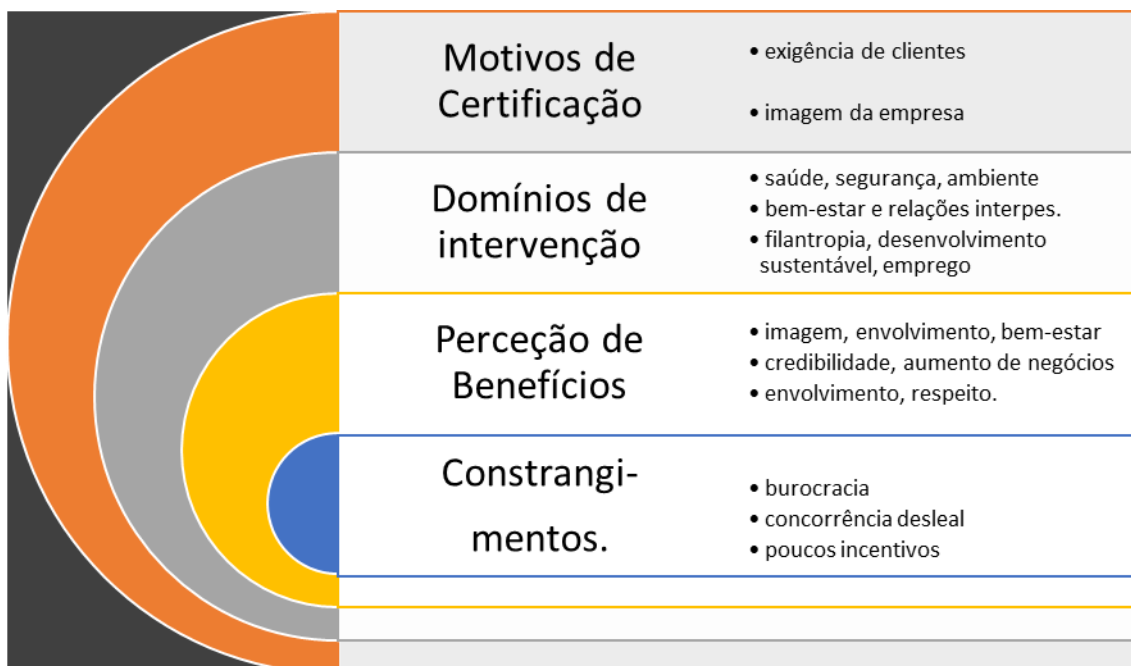


Fig. 9. Categorização dos dados da entrevista (produção própria)

2. No respeitante aos domínios de intervenção da RS na empresa, estes vão de encontro aos propostos pelo ISSO 26000 e que globalmente se consubstanciam no bem-estar dos trabalhadores, nomeadamente com maiores cuidados na saúde, segurança e interação, nas relações interpessoais e numa maior relação com a comunidade em que se insere a empresa, numa perspetiva filantrópica e de desenvolvimento sustentável.

São dados que encontram eco nos dados dos questionários, nomeadamente nos referidos no Gráfico 11, onde a credibilidade, a melhoria das condições de trabalho e a cooperação, com a comunidade se apresentam como vetores predominantes.

3. Quanto aos benefícios da certificação, o que se nota da categorização dos dados das entrevistas, fig.11, é a imagem da empresa, a satisfação dos trabalhadores, que origina geralmente maior e melhor produção, o envolvimento na comunidade e uma maior sustentabilidade da empresa face à melhor aceitação no mundo empresarial e de negócios.

São aspetos também realçados nos dados do questionário, expressos nomeadamente na tabela 1 e que referem a credibilidade, a melhoria das condições de trabalho e a visibilidade no mercado, para além de uma maior cooperação com a comunidade envolvente.

Fica assim patente uma clara sintonia de opinião entre as perspetivas identificadas nas entrevistas e os dados referidos nos inquéritos por questionário a realçar a importância, benefícios e constrangimentos da certificação das empresas em Responsabilidade Social.

Conclusões

Ao escolhermos este tema para o nosso estudo, tínhamos como principal objetivo analisar as práticas de Responsabilidade Social nas empresas, nomeadamente em Portugal. A análise teórica que levámos a cabo permitiu-nos adquirir os conhecimentos essenciais para a abordagem da temática, levando-nos a consciencializar as principais vertentes que envolvem a implementação e desenvolvimento da Responsabilidade Social nas Empresas, as respetivas vantagens e constrangimentos.

A fim de conseguir tais objetivos, procurámos a colaboração de uma empresa pioneira neste processo. Para tal, iniciámos desde logo os indispensáveis contactos, tendo obtido a adesão da respetiva empresa. Todavia e com o passar do tempo o encontro foi sendo prorrogado, sem que o tivéssemos conseguido, pese embora a intervenção de pessoas e entidades amigas, entretanto contactadas. Perante tal facto e face aos prazos de elaboração do projeto tivemos de alterar toda a estratégia inicial, reequacionando metodologias e procedimentos, nomeadamente o recurso a outra empresa.

No que aos questionários diz respeito, também surgiram constrangimentos. De facto e após termos solicitado à APCER (Associação Portuguesa de Certificação) a listagem das empresas portuguesas certificadas e termos também recorrido a uma listagem elaborada no âmbito de um projeto de investigação científica do Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação (CIICESI), enviámos para essas empresas pela plataforma Google o questionário. Dos 68 questionários enviados apenas foram devolvidos 13, sendo que destes três diziam que não queriam responder. Voltámos a enviar os questionários às 55 empresas que não haviam respondido por mais três vezes, no espaço de meio ano, sem que conseguíssemos qualquer novo reenvio. Já em finais de Abril deste ano, voltámos a reenviar, mas mesmo assim não conseguimos que mais alguém nos respondesse. Foram contingências que acabaram por ter reflexos na dimensão da amostra e na possibilidade de indução dos resultados, como inicialmente se pretendia.

No que aos questionários especificamente diz respeito, os resultados evidenciaram que os inquiridos conhecem os princípios de base da prática de Responsabilidade Social, como aliás se constatou através dos dados dos inquiridos por questionário. Efetivamente esses dados ao relevarem como aspeto essencial da RS uma prática que respeite os Direitos do Homem estão implicitamente a apelar a uma prática alicerçada na ética, a uma prática alicerçadora do desenvolvimento sustentável, a uma prática onde os afetos e as emoções surgem como andaime

de um bom clima empresarial de um desenvolvimento de sinergias positivas entre a empresa e o contexto.

Assim sendo, atinge-se globalmente o objetivo 2 do estudo

As motivações que conduziram os respondentes a aderir ao SGRS alicerçavam o objetivo 3 do estudo e eram uma das vertentes do problema. Ora os dados dos inquéritos e os das entrevistas vieram mostrar que as motivações dos inquiridos se prenderam essencialmente com a procura do bem-estar dos seus colaboradores, com a satisfação de clientes e restantes *stakeholders*. De qualquer modo, as vertentes privilegiadas foram o bem-estar dos trabalhadores e a defesa do meio ambiente a par da credibilidade e imagem da empresa.

Atinge-se assim o objetivo 3, já que ficam explícitas as motivações que conduziram estas empresas a desenvolver as práticas de RS.

As dimensões em que se plasmava a prática de responsabilidade Social das suas empresas constituía a ideia central do quarto objetivo, que mostrou que esta prática envolvia precisamente as mesmas variáveis das motivações fundamentadoras da mesma. Efetivamente, e como nos mostram os dados dos inquéritos e das entrevistas, são o bem-estar dos trabalhadores, a visibilidade da empresa e a satisfação dos clientes, as principais dimensões orientadoras da práxis de RS, entendimento reforçado ainda pela cooperação para o desenvolvimento sustentável da comunidade, quer pela preservação ambiental, quer pela sustentabilidade social e económica que representam os empregos.

Os Objetivos cinco e seis do estudo prendiam-se com os benefícios ou constrangimentos do desenvolvimento de práticas de Responsabilidade Social. Os benefícios surgem nos dados dos inquéritos e das entrevistas e apontam para uma maior credibilidade da empresa, para a melhoria das condições de trabalho, para uma maior satisfação e para uma defesa mais acuradas do desenvolvimento sustentável. Ou seja, também aqui as dimensões se cruzam com as anteriores numa perspetiva que poderíamos denominar de trilogia concetual: bem-estar dos trabalhadores, imagem de credibilidade da empresa, sustentabilidade do contexto em que se insere a empresa. São, parece-nos as dimensões ou variáveis predominantes no entendimento dos respondentes.

Dimensões que são igualmente comungadas pelo entrevistado. Efetivamente, o que motivou este empresário a procurar a certificação da sua empresa “foram os requisitos de alguns clientes”, já que com tal atitude a sua empresa ganharia maior credibilidade, sobretudo no estrangeiro.

No que respeita às dimensões coordenadoras da prática de RSE, elas vão de encontro aos resultados obtidos no questionário, pois acentuam, quer o bem-estar dos trabalhadores, quer a satisfação dos clientes, quer ainda a defesa do desenvolvimento sustentável das comunidades em

que se inserem e conciliam-se com as propostas inseridas em diversos normativos ou recomendações, como é o caso do ISSO 26000.

Na entrevista, como se viu na triangulação dos dados, os benefícios são, como no questionário, a imagem da empresa, uma relação mais ética e o bem-estar dos trabalhadores. Já no que respeita aos constrangimentos é precisamente a falta de ética de alguns empresários, a par da burocracia inerente ao processo de certificação.

Em suma, a Responsabilidade Social veio efetivamente alterar o panorama das práticas empresariais, das práticas organizacionais. A centralidade do lucro, característica do modelo de Adam Smith, cedeu progressivamente lugar à centralidade do bem-estar dos *stakeholders*, à participação das empresas no desenvolvimento sustentável do ecossistema em que se inserem. Há assim como que uma '*revolução copernicana*', onde a centralidade do modelo burocrático é totalmente deslocada e minimizada face à centralidade humanista e do ambiente no modelo organizacional da pós-modernidade.

A responsabilidade Social, com o reiterar da necessidade dos princípios éticos nos negócios das empresas, com o reafirmar o humanismo no seio das organizações, com o reclamar a intervenção das empresas no desenvolvimento sustentável, apresenta-se como uma perspetiva que pode conduzir a uma sociedade democrática, ao desenvolvimento da cidadania e, sobretudo à solidariedade e compreensão pelos constrangimentos que assolam a sociedade da informação.

Defender a prática da responsabilidade das empresas portuguesas é, no fundo, defender uma sociedade mais justa, mais ética, mais amiga do ambiente, herança de cada um e de todos nós.

Como referimos logo no início, o estudo foi enquadrado por um conjunto de constrangimentos que não permitem conclusões mais evidentes e, sobretudo, mais abrangentes.

A experiência resultante deste estudo acabou por nos alertar para estudos futuros no que aos contactos de entidades do género das do estudo diz respeito. São entidades muitas vezes assediadas por inúmeros pedidos de estudos do género, o que acaba por causar algum desgaste no processo de interação e colaboração. Importará, talvez, em futuros estudos, um contacto mais personalizado, mais assertivo e com novas estratégias de abordagem, que não poderão, certamente, quedar-se pelo mero contacto do informal e '*distante*' *email*.

Referências Bibliográficas

- Abreu, R.; David, F.; Crowther, D. (2005). *Corporate Social Responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behavior*. Corporate Governance.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e Satisfação no trabalho. In J.C. Ferreira, Neves, J. & Caetano, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Almeida, F. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Príncipeia.
- Allen, J.A. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization. In *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252–276
- Arrow, K. (1974). *Limits of organization*. New York: Norton, 1974.
- Arruda, M. C. C. (2002). *Código de Ética: Um instrumento que adiciona valor*. São Paulo: Negócio Editora.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Bentham, J. (1791). *An Introduction to the principles and morals and legislation*. Londres: T.Payne
- Bernardes, C. (1993). *Teoriageral da administração: a análise integrada das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Calderón, J.F.C. (2014). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. México: Cemefi.
- Carrol, A.B. (1991). *The Pyramide of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral management of Organizational Stakeholders*. In *Business Horizons*, 34 (4), pp. 39–48.
- Carrol, A.B. (1999). Corporate Social responsibility: Evolution of a Definitional Construct. In *Business & Society*, 38, pp. 268–295.
- Carrol, A.B. & Bucholtz, A.K. (2009). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. USA: Cengage Learning.
- Chambel J. & Curral, L. (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.
- Chauveau, A. y Rosé, J.J. (2003). *L'Entreprise responsable : Responsabilité sociale – Ethique*. Éditions d'Organisation: Paris.
- Chiavenato, I. (2003) *Introdução à teoria Geral da Administração*. R. Janeiro: Manole.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações* (9ª.Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2010). *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações* (2.ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

- Coelho, F. U. (2004). *Manual de direito comercial*. São Paulo: Saraiva.
- Comissão Europeia (2001). *Livro Verde – promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas (366)*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia (2011). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions – a renewed eu strategy 2011–14 for corporate social responsibility*. Bruxelas, 25.11.2011, Com (2011) 681 final. “A renewed UE strategy 2011–14 Corporate Social Responsibility”.
- Costa, J.A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.
- Costa, V.S. (2000). A escola de ontem, de hoje e de amanhã: continuidade e ruturas. In *Rev. Gil Vicente, n.º 1 (IV)*, pp. 108–115.
- Coutinho, C.P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five traditions*. Thousand Oakes: SAGE Publications
- Cuevas, R. M. (2011). Las Dimensiones de la Responsabilidad Social de las Empresas: Una guía de Lectura para su Estudio. In *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, Vol. XIX (1), pp. 7–26.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cury, A. (2000). *Organização e métodos: uma visão holística*. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- Damásio, A. (2003). *O Sentimento de Si*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- Demsetz, H. (1995). *The economics of the business firm: seven critical commentaries*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dentchev, N. A., Heene, A. (2004) Managing Reputation of Restructuring Corporations: Send the Right Signal to the Right Stakeholder. In *Journal of Public Affairs*, 4, pp. 56–72.
- Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. (2006). *O Planejamento da Pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Penso.
- Dias, M.O. (2014). Ética, Organização e Valores Ético-Morais em Contexto Organizacional. In *Gestão e Desenvolvimento*, 22, pp. 89–113.
- Drucker, P. (1997). *Sociedade pós-capitalista*. 6 ed. São Paulo : Pioneira.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2009). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. *Comunicação apresentada no V PhD Meeting in Social and Organizational Psychology*. Portugal: Lisboa.
- Etzioni, A. (1989). *Organizações modernas*. 8 ed. São Paulo: Pioneira.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.

- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social responsibility of business is to increase its profits. In *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. Copyright © 1970 by The New York Times Company.
- Froes, C., & Melo Neto, F. P. (1999). *Responsabilidade Social e cidadania Empresarial: administração do terceiro setor* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Garriga & Melé (2004), num artigo intitulado "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory".
- Gomez, G. R., Flores, G., Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Malaga: Ediciones Algibe.
- Hall, R. (1991). *Organizações: estruturas e processos*. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Hahn, R. (2012). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), p. 442-455. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2094226>.
- Hancock, P. & Tyler, M. (2001). *Work, postmodernism and organization, a critical introduction*. London: SAGE publications.
- Heleno, M. L. (2008). *Avaliação do Impacto da Implementação da Responsabilidade Social através das Relações com os Stakeholders*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Jensen, M. C. (2000). *Value maximization, stakeholder theory and corporate objective function*. Boston, Harvard Business School, 2000.
- Kanaane, R. (1994). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas.
- Leal, A., Caetano, J., Brito, N., Duarte, S. & Gouveia, T. (2011). *Responsabilidade Social em Portugal*. Lisboa: Bnomics.
- Leandro, B.J. & Rabelo, L.S. (2007). Responsabilidade Social: A busca por uma nova ética na pós-modernidade. In *Kairós- Revista Académica da Prainha Ano IV/2*, pp. 272-280.
- Leite, E. & Orvalho, L. (1995). *O professor Aprendiz*. Lisboa: M.E.
- Leite, C., e Rebelo, T. (2010). Explorando, caracterizando e promovendo a responsabilidade social das empresas em Portugal. In *Proceedings of the Eighth National Symposium on Research in Psychology*.
- Lavile, E. (2006). *L'Enterprise Verte*. France: Village Mondiale.
- Manasakis, C., Mitrokostas, E., e Petrakis, E. (2013). Certification of corporate social responsibility activities in oligopolistic markets. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 46 (1), p.282-309.

- Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Kluwer Academic Publishers. Journal of Business Ethics*, 44: pp. 95–105.
- Meireles, M. (2003). *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura.
- Mendonça, R.C & Gonçalves, J.C.S. (2004). Responsabilidade Social nas Empresas: uma questão de imagem ou de essência? In *O&S - v.11 - n.29 - Janeiro/Abril*, pp 115–130
- Menegasso, M. E. (2001). Responsabilidade social das empresas: um desafio para o Serviço Social. *Katálysis Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio Econômico. Departamento de Serviço Social. Florianópolis*, 5. pp. 63–72.
- Mercier, S. (2003). *L'Éthique dans l'Entreprises*. Paris: Ed. La Découvert, Repères.
- Michael E. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62–77.
- Miles, M. P., e Munilla, L. S. (2004). The potential impact of social accountability certification on marketing: A short note. *Journal of Business Ethics*, 50 (1), p.1–11.
- Morcerf, S. O. (2006). Responsabilidade Social Empresarial – Uma Ferramenta Estratégica de Gestão. *III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro.
- Mooney, J. (1947). *The principles of Organization*. N.Y.: Barshley & Bros.
- Morgan, G. (2000). *Imagens das Organizações*. S. Paulo: Atlas Editora.
- Morimoto, R., Ash, J. & Hope, C. (2005). "Corporate Social Responsibility Audit: From theory to Practice", *Journal of Business Ethics*, 62(4), pp. 315–325.
- Muñoz S. A. & Roman P. M. (1989). *Modelos de organización escolar*. Madrid: Cincel.
- Murray, R. (1989). 'Fordism and Post-Fordism'. In S. Hall and M. Jacques (eds.) *New Times: The changing face of politics in the 1990s*. London: Lawrence and Wishart, pp. 54–64.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nunes, C. (2011). *A Ética Empresarial e os fundos socialmente responsáveis*. Barcelos: Vida Económica.
- OCDE (2008). *Desenvolvimento sustentável: Linking Economy, Society, environment*. ISBN 978-92-64-055742.
- Paixão, C.H.O.S, Quintella, H.L.M. & Nogueira, J.G. (2011). a importância da responsabilidade social como comportamento empresarial moderno, na relação com o stakeholder comunidade. In *Atas do VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*

- Pardal, L. & Lopes, E.S. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores
- Parra, M.G. (2006). *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.
- Patraquim, P. & Loureiro, A. (2009). Responsabilidade Social das Empresas e Ética: Implicações da implementação de práticas socialmente responsáveis na satisfação organizacional. In MTSS/GEP (Eds.) *Caderno Sociedade e Trabalho XXI: Responsabilidade Social das Organizações*, pp. 217-230
- Perdiguero, T.G. (2010). *Los desafíos de la sostenibilidad y el principio de responsabilidad*. Valencia. U. Valencia.
- Perdiguero, T. G. & Reche, G. A. (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Perera, O. (2008) How Material is ISO 26000 Social Responsibility to Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)? [online] IISD – International Institute for Sustainable Development. Available at: https://www.iisd.org/pdf/2008/how_material_iso_26000.pdf [consultado em 28 Jan. 2017].
- Peterson, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. In *Business and Society*, 43, pp. 296-319
- Pinheiro Machado, C. A. P. (2002). *Responsabilidade social corporativa e agregação de valor para as organizações*. São Paulo: Atlas.
- Pinheiro, S. (2012). *Responsabilidade Social Empresarial: Uma Abordagem Atual*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ponte, J.P. (1994). O estudo de caso na investigação matemática. In *Quadrante*, vol.3 (1), pp. 3-17.
- Punch, K. (1998). *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. London: SAGE Publications.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The Competitive advantage of corporate philanthropy. In *Harvard Business Review*, vol. 8, 12, pp. 56-69.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. In *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609
- Powers, S.J. & Gunnemann, J.P. (1972) *The Ethical investor: universities and corporate responsibility*. N.York: Books Ed.
- Queiroz, H.M.G., Dias, A.R. & Prado, T-L. (2008). Código de Ética: um instrumento que adiciona valor. Estudo comparado em três instituições bancárias. In *Actas XII Encontro da ANPAD*, pp. 2-16.

- Raich, M. & Dolan, S. (2010). *Negócios e Sociedade em Transformação*. Lisboa: Horácio Periquito.
- Ramborisata, L.N. (2010). *Analyse institutionelle de la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) des institutions financières coopératives*. Tese de doutoramento apresentada à Universidade de Québec, ESG.
- Rego, A. Moreira, J. M. & Sarrico, C. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas*, S. João do Estoril: Principia.
- Restrepo, M. J. e Angulo, J. R. (1992). *Intervir en la organización*. Bogotá : Significantes de Papel Ediciones.
- Rodrigues, J. (2008). *Corporate governance: uma introdução*. Lisboa: Edições Pedagogo.
- Rodrigues, J. & Duarte, M. M. R. (2011). Relato da responsabilidade social, ambiente e competitividade: enquadramento teórico. In *Revista Universo Contábil*, 7 (4), p. 138-155.
- Rodrigues, J., Seabra, F. & Ramalho, J. (2009). Responsabilidade Social das Organizações – Contributos para uma clarificação do conceito. In A.O.Neves (Coord.) *Cadernos, Sociedade e Trabalho, XI – Responsabilidade Social nas Organizações*. Lisboa: GEP/Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, pp. 99-105.
- Rosansky, L. M. H. (1994). Moral and ethical dimensions of managing a multinational business. In: Lewis, A.; Wärneryd, K-E. (Eds.). *Ethics and economic affairs*. London: Routledge.
- Sampieri, R.H.; Collado, C.F. & Lucio P.B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. Lisboa: McGraw Hill
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., Silva, J. (2006). *Responsabilidade Social nas PME. Casos em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- Santos M. S. F. (2012). *Responsabilidade Social das Organizações e Satisfação no Trabalho: Estudo num Call Center*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Psicologia da Universidade Lusofona
- Schein, E.H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Seabra, F.M. & Rodrigues, J. (org.) (2008). *Responsabilidade Social das Organizações – Poerspetivas de Investigação: Banca –Empresas Não Financeiras – Indicadores*. Lisboa: Edições Pedagogo.
- Silva, P. R. (2014). A teoria das organizações in uevora.academia.edu/PauloResenedaSilva, consultado em Março de 2016.
- Simon, H.A. (1999). Rationality Gone Awry? Decision making Inconsistent with Economic and Financial Theory. In *Business Economics*. v.34, n.3, p.93-94.
- Sotomayor, A.M.; Rodrigues, J. & Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações*. Lisboa: Letras e Conceitos.
- Srouf, R. H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

- Tavares, S. (2010), Vinculação dos Indivíduos à Organização. In J.M.C. Ferreira, M. Santos, & J. F. Serra, *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Tam, K., Eamets, R. & Mõtsmees. (2010). Responsibility and job satisfaction: the case of Baltic countries. In www.mtk.ut.ee/research/working papers. Consultado em Julho de 2016.
- Tenório, F.G. (2007). *Responsabilidade Social Empresarial: teoria e Prática*. Brasil: Editora FGV.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*, 2.ª ed.. Madrid: McGraw Hill.
- Turyakira, P.; Venter, E.; Smith, E. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility Factors on the Competitives of Small and Medium-Sized Enterprises. *Sajems NS*, 17, pp. 157-172.
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. In *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 411-427.
- Tuzzo, S.A. & Braga, C.F. (2016). O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenómeno como génese. In *Revista Pesquisa Qualitativa. São Paulo (SP)*, v. 4, n.5, p. 140-158.
- UGT (Sindicato União Geral dos Trabalhadores) (2006). Responsabilidade Social em Portugal, uma realidade ou ficção? In www.ugt.pt/responsabilidade2.pdf. 17.05.2006, consultado em Julho de 2016.
- Valentine, S. e Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. In *Journal of Business Ethics*, 77, pp. 159-172.
- Vitell, S. J. & Davis, D. L. (1990). Ethical Beliefs of MIS Professionals: The Frequency and Opportunity for Unethical Behaviour, In *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 63-70
- Vogel, D. J. (2006). *The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility*. New York: Brookings Institution.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oakes, CA: SAGE publications
- Zylbertszajn, D. (2002). Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. In *Revista de Administração Contemporânea*, vol.6, n.º2, pp. 21 – 35.

ANEXOS

ANEXO 1

Certificação em Responsabilidade Social

O presente inquérito por questionário insere-se no âmbito de um estudo do Mestrado em Gestão Integrada de Qualidade, Ambiente e Segurança da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras do Politécnico do Porto, onde se procura avaliar a consciência e a prática da responsabilidade social das empresas portuguesas. Os dados recolhidos têm como destino exclusivo o presente estudo, sendo totalmente confidenciais e não serão utilizados para qualquer outra finalidade.

***Obrigatório**

1. Endereço de e-mail *

2. A sua empresa situa-se: *

Marcar apenas uma oval.

- Norte
- Centro
- Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira
- Outro: _____

3. A sua empresa desenvolve a sua actividade na CAE principal *

4. A sua empresa emprega diretamente *

Marcar apenas uma oval.

- 0 – 9
- 10 – 19
- 20 – 49
- 50 – 99
- 100 – 249
- 250 ou mais

5. A sua empresa desenvolve um volume de negócio

Marcar apenas uma oval.

- VVN <= 150 000
- 150 000 < VVN <= 1 000 000
- 1 000 000 < VVN <= 2 500 000
- 2 500 000 < VVN <= 5 000 000
- VVN > 5 000 000
- Outro: _____

6. A sua empresa tem certificação pelo(s) referencial(ais): *

Marcar apenas uma oval.

- RESPONSABILIDADE SOCIAL 8000 (SA8000) SAI -Social Accountability International-
- Norma Portuguesa - NP 4469-1- Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social

7. Conhece a norma International Organization for Standardization - ISO 26000 *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

8. A Responsabilidade Social na sua empresa é entendida como: (escolha a vertente que lhe parecer mais importantes – apenas 1): *

Marcar apenas uma oval.

- uma estratégia conducente ao lucro e satisfação dos acionistas
- um compromisso tendente a desenvolver a qualidade de vida e do meio
- uma prática empresarial que contemple o respeito pela sociedade em que se insere, no respeito pelos direitos humanos, ambientais e éticos
- uma estratégia a dar maior relevo social à empresa
- Outro: _____

9. A sua empresa tem um Código de Conduta? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

10. A sua empresa elabora o Relatório de Responsabilidade Social? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

11. Por que razão a sua empresa aderiu às práticas de Responsabilidade Social?

12. Dos comportamentos abaixo, refira os 2 que são mais valorizados numa boa prática de Responsabilidade Social: *

Marque todas que se aplicam.

- promover o bem-estar dos trabalhadores
- interagir no desenvolvimento da comunidade local
- otimizar as condições dos fornecedores e clientes
- privilegiar a conservação do meio ambiente
- desenvolver os lucros da empresa e a satisfação dos acionistas
- aumentar a competitividade da empresa
- Dar maior visibilidade e credibilidade social à empresa
- Outro: _____

13. Decidiu implementar a prática de Responsabilidade Social na sua empresa porque: (escolha as 2 vertentes que lhe parecerem mais importantes): *

Marque todas que se aplicam.

- considera-a importante na resposta aos desafios da globalização
- não quer problemas com os media nem com a comunidade local
- acha que devemos pugnar por uma transparência nas atividades sociais
- considera que a competitividade da empresa aumenta com a prática da R.S.
- é de opinião que o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores é fundamental para aumentar a competitividade da empresa
- considera que a defesa do meio ambiente e dos direitos humanos deve ser um referencial no desenvolvimento de qualidade empresarial
- entende que a Responsabilidade Social facilita os apoios financeiros
- Outro: _____

14. Na prática da Responsabilidade Social na sua empresa privilegia: *

Marque todas que se aplicam.

- a inclusão de pessoas provenientes de minorias étnicas
- trabalhadores mais idosos
- mulheres
- empregados de longa duração
- pessoas com limitações e desvantagens no mercado de trabalho
- nenhuma das situações anteriores
- Outro: _____

15. Na sua empresa preocupam-no principalmente: *

Marque todas que se aplicam.

- a saúde e segurança no trabalho
- o desenvolvimento da aprendizagem ao longo da vida
- a gestão ambiental e dos recursos naturais
- as relações com a comunidade local
- Outro: _____

16. Vantagens, percepcionadas pela empresa, decorrentes da certificação *

17. A vossa empresa é uma das certificadas no sistema Responsabilidade Social das Organizações. Em sua opinião, tal certificação é positiva para a empresa ? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro: _____

18. Quais os aspetos que mais evidencia como positivos?

19. E negativos?

- Envie para mim uma cópia das minhas respostas.

Powered by



ANEXO 2

GUIÃO DA ENTREVISTA

As últimas décadas do século XX marcam o desenvolvimento de uma nova mentalidade que relevando a necessidade de se implementar um desenvolvimento sustentável da economia e das riquezas do planeta despoleta o desenvolvimento do conceito de responsabilidade social e o acentuar das preocupações morais e sociais, nomeadamente dos direitos dos trabalhadores, da sustentabilidade do meio ambiente, da governação corporativa, do comportamento ético nas organizações, na honestidade na publicidade e na segurança dos produtos.

Reflexo de uma nova mentalidade sociocultural e económica, característica da dinâmica do pensamento da pós-modernidade, a Responsabilidade Social vai alterar a postura e práxis das empresas na relação com os *'stakeholders'*, vai, em última análise, ancorar um novo paradigma económico e empresarial.

Neste contexto, importava saber, em relação à sua empresa em concreto:

- Em que região do país se situa?
- Quantos colaboradores emprega a sua empresa?
- Qual é, em média o volume de negócios desenvolvido anualmente pela sua empresa?
- A qual dos referenciais sociais das normas de certificação de Responsabilidade Social está vinculada a sua empresa: ao R.S. 8000 (SA8000), ao SAI – Social Accountability International ou à norma Portuguesa NP 4469 – 1, Sistema de Gestão de Responsabilidade Social?
- .Quais os reais motivos que levaram a sua empresa a aderir às práticas de Responsabilidade Social;
- Em que dimensões, ou domínios em específicos, se concretizam os atos de Responsabilidade Social da sua empresa?
- Que benefícios socio-empresarias advieram da prática da Responsabilidade Social por parte da sua empresa?

- Quais os principais constrangimentos ou dificuldades tem encontrado nestes diversos anos de implementação da prática de Responsabilidade Social da sua empresa?
- Em sua opinião, a implementação nas empresas portuguesas dos princípios da Responsabilidade Social pode ser positiva? Se sim, como compreender que tantas empresas continuem alheias a tal prática?
- Em sua opinião, que benefícios concretos têm advindo da prática da Responsabilidade Social, nomeadamente para os colaboradores, para os compradores e para a comunidade envolvente, em geral?

ANEXO 3

GUIÃO DA ENTREVISTA (Respostas)

As últimas décadas do século XX marcam o desenvolvimento de uma nova mentalidade que relevando a necessidade de se implementar um desenvolvimento sustentável da economia e das riquezas do planeta despoleta o desenvolvimento do conceito de responsabilidade social e o acentuar das preocupações morais e sociais, nomeadamente dos direitos dos trabalhadores, da sustentabilidade do meio ambiente, da governação corporativa, do comportamento ético nas organizações, na honestidade na publicidade e na segurança dos produtos.

Reflexo de uma nova mentalidade sociocultural e económica, característica da dinâmica do pensamento da pós-modernidade, a Responsabilidade Social vai alterar a postura e práxis das empresas na relação com os *'stakeholders'*, vai, em última análise, ancorar um novo paradigma económico e empresarial.

Neste contexto, importava saber, em relação à sua empresa em concreto:

. Em que região do país se situa?

Concelho de Braga

Distrito de Braga

. Quantos colaboradores emprega a sua empresa?

Actualmente 103

. Qual é, em média o volume de negócios desenvolvido anualmente pela sua empresa?

7.000.000,00 € (sete milhões de euros)

. A qual dos referenciais sociais das normas de certificação de Responsabilidade Social está vinculada a sua empresa: ao R.S. 8000 (SA8000), ao SAI – Social Accountability International ou à norma Portuguesa NP 4469 – 1, Sistema de Gestão de Responsabilidade Social?

SA8000:2014 (SAI – Social Accountability International)

. Quais os reais motivos que levaram a sua empresa a aderir às práticas de Responsabilidade Social;

Requisito de alguns clientes

. Em que dimensões, ou domínios em específicos, se concretizam os atos de Responsabilidade Social da sua empresa?

A concretização da Responsabilidade Social traduz-se nas medidas que é necessário implementar para respeitar as exigências da legislação e regulamentos em vigor, mas também os requisitos das normas:

Alguns exemplos:

Em questões de saúde no trabalho: Consultas e Exames complementares de diagnóstico realizados pelo Médico do Trabalho, rastreios oftalmológicos, exames de ruído ocupacional, exames de partículas em suspensão no ambiente de trabalho, ações regulares de promoção da saúde.

Em questões de Segurança: Realização de simulacros de incêndio e evacuação, formação em utilização de extintores, seleção adequada de sinalética de segurança, implementação de sistemas de alarme de incêndio, marcação dos caminhos de evacuação, disponibilidade de EPI's, controlo do nível de iluminância.

Em questões ambientais: Controlo das emissões para a atmosfera, incluindo gases de efeito de estufa resultantes das actividades da organização e do transporte de pessoas e bens, controlo das descargas de águas residuais, controlo da produção de resíduos incluindo resíduos perigosos, controlo do ruído, vibrações e outros com efeito a nível local

. Que benefícios socio-empresarias advieram da prática da Responsabilidade Social por parte da sua empresa?

- Satisfaz a exigência dos clientes
- Credibiliza e melhora a imagem e reputação da organização
- Diferencia positivamente a empresa face à concorrência
- Proporciona um clima de confiança junto dos clientes, colaboradores, fornecedores e outras partes interessadas pelo facto de se tratar de um referencial de reconhecimento internacional, no âmbito da Responsabilidade Social
- Induz o respeito pela dignidade humana
- Assegura as condições de melhoria do bem-estar e segurança no trabalho
- Propicia o envolvimento dos colaboradores

.Quais os principais constrangimentos ou dificuldades tem encontrado nestes diversos anos de implementação da prática de Responsabilidade Social da sua empresa?

A experiência tem demonstrado que a prática de Responsabilidade Social não seria possível sem o suporte da implementação e certificação de diferentes Sistemas de Gestão a saber:

- **Responsabilidade Social (ex.: SA8000 ou NP 4469)**
- **Segurança e Saúde no Trabalho (ex.: OHSAS 18001)**
- **Ambiente (ex. ISO 14001)**
- **Qualidade (ex.: ISO 9001)**

Acontece que os custos associados à manutenção e certificação dos referidos SG têm custos extremamente elevados pelo que a maior parte das empresas não consegue suportar

. Em sua opinião, a implementação nas empresas portuguesas dos princípios da Responsabilidade Social pode ser positiva? Se sim, como compreender que tantas empresas continuem alheias a tal prática?

Os princípios ou os requisitos da Responsabilidade Social – Trabalho Infantil – Trabalho Forçado ou Compulsório - Saúde e Segurança - Liberdade de Associação e o Direito à Negociação Coletiva – Discriminação - Práticas Disciplinares – Horário de Trabalho – Remuneração – são temas/assuntos já estão consagrados na legislação Portuguesa em vigor que tem obrigatoriamente que ser cumprida. Bastava só esta abordagem para ser positiva.

. Em sua opinião, que benefícios concretos têm advindo da prática da Responsabilidade Social, nomeadamente para os colaboradores, para os compradores e para a comunidade envolvente, em geral?

- **Satisfaz a exigência dos clientes**
- **Credibiliza e melhora a imagem e reputação da organização**
- **Diferencia positivamente a empresa face à concorrência**
- **Proporciona um clima de confiança junto dos clientes, colaboradores, fornecedores e outras partes interessadas pelo facto de se tratar de um referencial de reconhecimento internacional, no âmbito da Responsabilidade Social**
- **Induz o respeito pela dignidade humana**
- **Assegura as condições de melhoria do bem-estar e segurança no trabalho**
- **Propicia o envolvimento dos colaboradores**
- **Estimula um clima de valorização da ética e da solidariedade**
- **Garante maior transparência às partes interessadas**
- **Favorece a vigilância e o cumprimento da legislação aplicável em vigor**

ANEXO 4

SA8000 – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social

Testemunho das empresas certificadas pela APCER



“A TNT Express Portugal, integrada na divisão Express do grupo TNT, e líder nacional dos transportes expresso, está continuamente empenhada em promover as medidas ajustadas à sua actividade para diminuir os potenciais impactes a ela associados, desenvolvendo e mantendo políticas e práticas que promovam uma contribuição positiva e sustentável a nível social e ambiental para cada uma das comunidades onde opera. Na TNT a responsabilidade social é encarada como um vector fundamental na definição da sua política e estratégia.

A certificação de acordo com a norma SA 8000, em 2005, teve como objectivo demonstrar o rigoroso cumprimento dos requisitos desta norma, tendo em conta os seus Stakeholders, sempre de acordo com a legislação e os regulamentos aplicáveis.”

António Rodrigues, Finance & Administration Manager da TNT



“A responsabilidade Social surgiu na nossa organização como consequência da nossa responsabilidade perante a micro-sociedade que labora nesta grande infra-estrutura que é a Lipor, bem como no sentido de continuar as boas práticas sociais internas que são características da nossa empresa. Esta certificação permitiu ainda a melhoria da nossa imagem perante o nosso cliente, accionistas, colaboradores, fornecedores e comunidade envolvente.”

Pinto Barriga, Director Técnico / Gerente da CITRUP



“Com a implementação da norma SA800, a SIMRIA reforçou o seu desempenho eticamente responsável e fortaleceu uma cultura de empresa que privilegia a satisfação dos seus clientes, colaboradores, accionistas e parceiros em geral.”

Jorge Torres, Administrador-Delegado da SIMRIA

SA8000 – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social

Testemunho das empresas certificadas pela APCER



“Em Águas de Cascais, através da certificação SA 8000 em Responsabilidade Social, integrada num exigente Sistema de Gestão Integrado que inclui as vertentes da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, definimos e valorizamos um conjunto de princípios e práticas sociais que consideramos essenciais para a criação sustentada de valor na nossa actividade, valores e princípios esses que são partilhados com a comunidade à qual dedicamos toda a nossa actividade.

Mais do que uma bandeira, a certificação é para nós um processo diário de consciencialização e entrega da empresa às práticas de responsabilidade ética e social a longo prazo, procurando não só atingir, mas ultrapassar, as expectativas internas e externas nesses domínios.”

Isabel Costa, Responsável pelo Gabinete de Imagem e Comunicação da Águas de Cascais



“Na SIMLIS a obtenção da certificação pela Norma SA 8000 foi o reconhecimento das actividades que vem desenvolvendo, desde a sua criação há 8 anos, com o objectivo de melhorar a qualidade de vida da população dos municípios abrangidos pelo sistema de tratamento de águas residuais.

O Sistema de Gestão permitiu também, o maior envolvimento e participação dos colaboradores no cumprimento dos objectivos da empresa, a melhoria das condições de trabalho e a criação de canais de parceria e diálogo com os fornecedores, de forma a assegurar a sua participação no cumprimento dos requisitos estabelecidos pela Norma.”

Cláudio de Jesus, Administrador Delegado da SIMLIS



“A implementação da norma SA 8000 permitiu melhorar a comunicação interna para que a cultura da empresa assente numa base de respeito mútuo e transparência total das “regras do jogo” e da ética social. Esta é a base para que a diversidade individual constitua um factor de criatividade e inovação dentro da Águas do Mondego.”

João Damasceno, Administrador da Águas do Mondego

SA8000 – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social

Testemunho das empresas certificadas pela APCER



“A Águas do Algarve, S.A., incluiu no seu Sistema de Gestão Integrado os requisitos de Responsabilidade Social de acordo com a norma SA8000:2001, no âmbito da Promoção da Construção, Exploração e Gestão dos Sistemas Multimunicipais de Abastecimento de Água e de Saneamento do Algarve. Com esta certificação, a Águas do Algarve atingiu mais um objectivo e alcançou uma etapa fundamental na melhoria do seu SGI, consolidando os valores e princípios éticos que norteiam a Empresa: Integridade, Honestidade, Responsabilidade, Transparência, Sustentabilidade, Inovação e Excelência.”

A Administração da Águas do Algarve



"A ANA acredita que a geração de valor não se destina apenas ao Accionista, mas também para a sociedade com que interage no decorrer da sua actividade. Desenvolver o negócio de uma forma responsável compromete toda a organização na procura de soluções de benefício em termos financeiros, sociais, ambientais e de segurança, tendo na ANA um significado profundo ao nível da integração nas actividades diárias. Ao obter em tempo recorde a certificação do seu Sistema de Gestão Integrado, que engloba quatro referenciais normativos – Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e também a Responsabilidade Social – a ANA tornou-se na primeira e única Empresa de Gestão aeroportuária do mundo a conseguir a certificação simultânea nestes referenciais num modelo integrado de gestão dos seus processos."

Carlos Madeira, Vice-Presidente da ANA AEROPORTOS



“A Águas do Minho e Lima, SA é a empresa responsável pela concepção, construção e gestão do Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Água e Saneamento do Minho-Lima.

É compromisso desta empresa a gestão sustentada do Sistema Multimunicipal, assumindo para isso, práticas que contribuem para o progresso e bem-estar da comunidade, melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, garantia da qualidade da água para consumo humano e dos efluentes rejeitados, a minimização do seu impacto no ambiente, a garantia das condições de segurança, higiene e saúde dos seus colaboradores, etc.

Recentemente viu reconhecidos os seus esforços para o contributo do desenvolvimento sustentável da região do Alto Minho ao obter a certificação em Responsabilidade Social, SA 8000:2001, atribuída pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER). É objectivo desta empresa a certificação do Sistema de Responsabilidade Empresarial em todas as suas vertentes, Qualidade, Ambiente, Segurança, Gestão de Recursos Humanos e Responsabilidade Social.”

A Administração da Águas do Minho e Lima

SA8000 – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Testemunho das empresas certificadas pela APCER



“Águas do Ave, Sociedade Anónima que integra o Grupo Águas de Portugal, foi constituída para construir, explorar e gerir o Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Água e de Saneamento do Vale do Ave.

Este Sistema engloba a captação, tratamento e a adução de água, bem como a recolha, o tratamento e a rejeição das águas residuais.

Iniciou o processo de implementação do Sistema no âmbito da Responsabilidade Social em inícios de 2005 e viu recentemente o mesmo ser certificado pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER). Inclui-se na sua Política o compromisso de adoptar estratégias e correspondentes acções, sempre em sintonia com elevados padrões de ética e adoptar os critérios internacionais de boa prática de Responsabilidade Social.”

Tentúgal Valente, Administrador da Águas do Ave

| Empresa | Dimensão | Volume de Negócios (milhões) | N.º de Funcionários | Âmbito / Tipo de Atividade | Certificações | | Site | Localização |
|--|----------|------------------------------|---------------------|---|---------------|----------|---|----------------------------|
| | | | | | SA 8000 | 4469 - 1 | | |
| A400 – Projectistas e Consultores de Engenharia Civil, Lda. Goldenergy - Comercializadora de Energia, S.A. | | | | Gestão e execução de projectos de engenharia. Comercialização de Gás Natural. | ✓ | ✓ | http://a400.pt/ https://www.goldenergy.pt/pt/empresa/a-goldenergy/ | Porto Vila Real |
| Instituto Politécnico de Portalegre REVIGRÉS - Indústria de Revestimentos de Grés, Lda | | | | Formação, investigação e desenvolvimento científico e tecnológico, Serviços à comunidade e Serviços Sociais, em todas as unidades orgânicas do IPP. Conceção, desenvolvimento, produção e comercialização de pavimentos e revestimentos cerâmicos. | ✓ | ✓ | http://www.ipportalegre.pt/html/home.aspx http://www.revigres.pt/ | Portalegre Aveiro |
| Servirege - Consultoria Empresarial Unipessoal, Lda. AdC - Águas de Cascais, S.A. | | | | Formação e Consultoria Captação, adução, tratamento e distribuição de águas. Drenagem de águas residuais domésticas. Manutenção da rede de águas pluviais nos termos do contrato de concessão. | ✓ | ✓ | http://www.servirege.pt/ http://www.aguasdecascais.pt/ | Fafe Lisboa |
| AdP Energias - Energias Renováveis e Serviços Ambientais, S.A. | | | | Realização de actividades no âmbito da gestão ambiental, designadamente de sistemas de recolha, transporte, tratamento e valorização de lamas, de ETA's ou ETAR's e outros resíduos e a consultoria e prestação de serviços nas mesmas áreas, em áreas semelhantes, assessorias ou complementares, e noutros sectores das indústrias do ambiente. ADP, SGPS S.A.: gestão de participações sociais das empresas participadas do grupo AdP; ADP, Serviços Ambientais S.A.: consultoria e prestação de serviços nas áreas de recursos humanos, engenharia, marketing e comunicação, sistemas de informação, serviços jurídicos, compras centralizadas e contabilidade às empresas holding, instrumentais e empresas participadas do grupo AdP; Aquasis, Sistemas de Informação S.A. : realização de estudos e projectos nos domínios dos sistemas de informação e da informática, da engenharia, dos recursos hídricos e dos sistemas de ambiente, e a prestação de serviços nas mesmas áreas; EGF, Empresa Geral do Fomento, S.A.: gestão de participações sociais, nomeadamente de sistemas de recolha, tratamento e valorização de resíduos sólidos urbanos e prestação de serviços de engenharia, financeiros e de gestão nas mesmas áreas, em áreas semelhantes, acessórias ou complementares; ADP, Internacional, Serviços Ambientais, S.A.: gestão das participações sociais das empresas participadas e dos contratos de gestão em curso na área internacional. ADP Energias- Energias Renováveis e Serviços Ambientais, S.A.: Realização de actividades no âmbito da gestão ambiental, designadamente de sistemas de recolha, transporte, tratamento ou valorização de lamas, de ETA's ou ETAR's e outros resíduos e a consultoria e prestação de serviços nas mesmas áreas, em áreas semelhantes, assessorias ou complementares, e noutros sectores das indústrias do ambiente. | ✓ | ✓ | http://www.adp.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1897&t=ADP-Energias-SA http://www.adp.pt/ | Lisboa |
| ADP SGPS, S.A. | | | | Gestão de participações sociais das empresas participadas do grupo AdP; Aquasis, Sistemas de Informação S.A. : realização de estudos e projectos nos domínios dos sistemas de informação e da informática, da engenharia, dos recursos hídricos e dos sistemas de ambiente, e a prestação de serviços nas mesmas áreas; EGF, Empresa Geral do Fomento, S.A.: gestão de participações sociais, nomeadamente de sistemas de recolha, tratamento e valorização de resíduos sólidos urbanos e prestação de serviços de engenharia, financeiros e de gestão nas mesmas áreas, em áreas semelhantes, acessórias ou complementares; ADP, Internacional, Serviços Ambientais, S.A.: gestão das participações sociais das empresas participadas e dos contratos de gestão em curso na área internacional. ADP Energias- Energias Renováveis e Serviços Ambientais, S.A.: Realização de actividades no âmbito da gestão ambiental, designadamente de sistemas de recolha, transporte, tratamento ou valorização de lamas, de ETA's ou ETAR's e outros resíduos e a consultoria e prestação de serviços nas mesmas áreas, em áreas semelhantes, assessorias ou complementares, e noutros sectores das indústrias do ambiente. | ✓ | ✓ | http://www.adp.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1900&t=ADP-Internacional-SA http://www.adp.pt/ | Lisboa |
| ADP - Internacional ADP - Serviços Ambientais S.A. ADP - SGPS S.A. | | | | Gestão das participações sociais das empresas participadas e dos contratos de gestão em curso na área internacional. Consultoria e prestação de serviços nas áreas de recursos humanos, engenharia, marketing e comunicação, sistemas de informação, serviços jurídicos, compras centralizadas e contabilidade às empresas holding, instrumentais e empresas participadas do grupo AdP Gestão de participações sociais das empresas participadas do grupo AdP. | ✓ | ✓ | http://www.adp.pt/ http://www.adp.pt/ http://www.adp.pt/ | Lisboa Lisboa Lisboa |
| AEVA - Associação para a Educação e Valorização dos Recursos Humanos do Distrito de Aveiro ÁGUAS DO ALGARVE, S.A. | | | | Prestação de serviços à medida das pessoas e das empresas, formação inicial qualificante de jovens, formação ao longo da vida, programas europeus, gestão de estágios e parcerias Promover a construção, exploração e gestão do Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Água e Saneamento do Algarve Promoção e gestão da construção e exploração de infra-estruturas de captação, tratamento e adução de água em alta nos municípios de Ansião, Arganil, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Góis, Leiria, Lousã, Mealhada, | ✓ | ✓ | http://www.aeva.eu/ http://www.aguasdoalgarve.pt/ http://www.aguasdomondego.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1785&t=Sistema-de- | Aveiro Faro |
| Águas do Mondego – Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Água e de Saneamento do Baixo Mondego-Bairrada, S.A. | | | | Mira, Miranda do Corvo, Penacova, Penela e Vila Nova de Poiares. Promoção e gestão da construção e exploração de infra-estruturas de recolha, tratamento e rejeição de águas residuais em alta nos municípios de Ansião, Arganil, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Góis, Lousã, Mealhada, Miranda do Corvo, Penacova, Penela, e Vila Nova de Poiares. Serviços laboratoriais. | ✓ | ✓ | http://www.adnoroste.pt/ http://www.adzr.pt/ | Coimbra |
| Águas do Noroeste, S.A. Águas do Zêzere e Còa, S. A. | | | | Gestão da concepção e da construção de infraestruturas. Captação, tratamento e adução de água para consumo humano. Recolha, tratamento e rejeição de águas residuais. Promover a concepção, assegurar a construção, explorar e gerir o Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Águas e de Saneamento do Alto Zêzere e Còa. | ✓ | ✓ | http://www.adnoroste.pt/ http://www.adzr.pt/ | Braga Guarda |
| Aquasis - Sistemas de Informação S.A. BA VIDRIO, S. A. BA Vidro, S.A. | | | | Realização de estudos e projectos nos domínios dos sistemas de informação e da informática, da engenharia, dos recursos hídricos e dos sistemas de ambiente, e a prestação de serviços nas mesmas áreas. Concepción, desarrollo, producción y venta de envases de vidrio design, development, production and sale of glass containers. | ✓ | ✓ | http://www.aquasis.pt/ http://www.bavidros.pt/es http://www.bavidros.pt | Lisboa Espanha Porto |
| CITRUP – Centro Integrado de Resíduos, Lda. EGF - Empresa Geral do Fomento, S.A. | | | | deposição controlada em aterro de resíduos sólidos provenientes da central de valorização energética e de resíduos sólidos urbanos, durante os períodos de paragem da mesma, assim como todas as operações relacionadas com esta atividade. Gestão de participações sociais, nomeadamente de sistemas de recolha, tratamento e valorização de resíduos sólidos urbanos e prestação de serviços de engenharia, financeiros e de gestão nas mesmas áreas, em áreas semelhantes, acessórias ou complementares | ✓ | ✓ | http://www.citrup.pt/html/bemvindocitrup.html http://www.egf.pt/ | Porto Lisboa |
| FIORIMA, S.A. Joalpe - Indústria de Expositores, S.A. | | | | Concepção, desenvolvimento, produção e comercialização de peiças e similares de malha. Concepção, desenvolvimento, produção e comercialização de expositores/componentes de plástico e madeira | ✓ | ✓ | http://www.fiorima.com/ www.joalpeinternational.com | Braga Lisboa |
| Município de Mora | | | | Gestão autárquica | ✓ | ✓ | http://www.cm-mora.pt/pt/C%C3%A2mara%20Municipal%20de%20Mora.htm | Évora |

| | | | | |
|--|--|---|--|-----------------|
| SAFELAB - Consultoria Técnica, Lda. | Prestação de serviços de consultadoria, diagnósticos globais e estudos estratégicos, nomeadamente nas áreas comercial e marketing, produção, recursos humanos, ambiente, qualidade, segurança e saúde, organização e gestão e económico-financeira. Realização de ensaios na área da acústica e vibrações | ✓ | http://www.safelab.pt/ | Braga |
| SIMARSUL, S.A. - Sistema Integrado Multimunicipal de Tratamento de Águas Residuais da Península de Setúbal | Recolha, tratamento e rejeição dos efluentes; promover a construção, extensão, reparação, renovação, manutenção e melhoria das obras e equipamentos necessários à consecução da sua atividade. | ✓ | http://www.simarsul.pt/Pageinterior.aspx?idCat=14&idMasterCat=13&idContent=&idLayout=0&idLang=1 | Setúbal |
| SIMRIA - Saneamento Integrado dos Municípios da Ria, S.A. | Promover a concepção, assegurar a construção e gerir o sistema multimunicipal de recolha, tratamento e rejeição de águas residuais. | ✓ | http://www.simria.pt/ | Aveiro |
| Novadelta, S.A. | Torra e comercialização de café | ✓ | http://www.delta-cafes.pt http://www.addp.pt/intro.htm | Campo Maior |
| Águas do Douro e Paiva, S.A. | O objecto social é, exclusivamente, a exploração e gestão do sistema multimunicipal de captação, tratamento e abastecimento de água criado para a área geográfica definida através do Decreto-Lei nº 379/93. A Águas do Douro e Paiva, SA é concessionária, até ao ano 2026, do Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Água à Área Sul do Grande Porto. | ✓ | http://www.addp.pt/intro.htm | Porto |
| ANA - Aeroportos de Portugal, S.A. | Gerir de forma eficiente as infra-estruturas aeroportuárias a seu cargo, ligando Portugal ao mundo, e contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural das regiões em que se insere. | ✓ | http://www.ana.pt/pt-PT/Paginas/Homepage.aspx | Lisboa |
| APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de pele e seus sucedâneos | Associação empresarial de âmbito nacional que representa os setores de atividade de Indústria de calçado; Indústria de componentes para calçado; Indústria de artigos de pele (malas, carteiras, luvas, cintos, etc.) e Indústria e comércio de equipamentos para os sectores antes referidos. | ✓ | http://www.apiccaps.pt/web/guest?sessionid=B3AD82E91A7F39F96521BB553EF8B884 | Porto |
| Avon Automotive Portugal, Lda. | Design, produção e venda de produtos polímeros, tais como tubos e mangueiras, componentes de borracha para junções metálicas e outros componentes para a indústria automóvel e outras indústrias de transporte, para artigos de desporto, atividades agrícolas, indústria petrolífera e para outras atividades que utilizem ou possam utilizar produtos polímeros, juntamente com a assistência pós-venda e outras atividades que sejam auxiliares ou complementares as supra referidas -100%. | ✓ | http://www.avonauto.com | Tondela |
| Bento Pedroso Construções, S.A. | Construção de rodovias, pontes, túneis, aeroportos, barragens, extensões ferroviárias e metroviárias, e outras obras de infra-estrutura. | ✓ | http://www.bpc.pt/ | |
| Citrup - Centro Integrado de Resíduos, Lda. | Gerir o aterro sanitário da Maia | ✓ | http://www.citrup.pt/html/menu/bemvindocitrup.html | Porto |
| Companhia Portuguesa de Hipermercados, S.A. (Auchan) | Grupo Auchan assume a gestão da cadeia de hipermercados Jumbo e supermercados Pão de Açúcar em Portugal. | ✓ | http://www.auchan.pt/ | Lisboa |
| Cooprofar - Cooperativa dos Proprietários de Farmácia, C.R.L. | Comercialização de produtos farmacêuticos, fornecendo, atualmente, um universo de mais de 1200 farmácias. | ✓ | https://www.cooprofar.pt/medlog/home.aspx?GroupCompanyId=1 | Porto |
| Mercafar - Distribuição farmacêutica, S.A. | Distribuição, promoção e representação de produtos de saúde em farmácias, parafarmácias e espaços saúde. | ✓ | https://www.mercafar.pt/medlog/home.aspx?GroupCompanyId=4 https://www.medlog.pt/medlog/home.aspx?GroupCompanyId=5 | Porto |
| Medlog - Logística farmacêutica, S.A. | Responsável pelas operações de logística interna, pela gestão de todo o aparelho logístico afeto às várias infra-estruturas do Grupo, e pela comercialização de soluções de distribuição customizadas para a indústria farmacêutica, hospitais e para outros players do setor dos produtos de saúde. | ✓ | | Gondomar |
| Dismed - Transporte de Mercadorias, S.A. | Transporte de produtos de saúde com temperatura controlada e monitorizada. | ✓ | https://www.dismed.pt/medlog/ViewContent.aspx?GroupCompanyId=2&GenericContentId=395 | Gondomar |
| DIVERSEY PORTUGAL - Sistemas de Higiene e limpeza, Unipessoal, Lda. | Importação, exportação e comercialização de especialidades químicas, e de material de aplicação química; a representação comercial de qualquer outra actividade; a aplicação de métodos modernos de higiene; qualquer outra actividade directa ou indirectamente relacionada com as precedentes no sector da química, higiene e antipoluição, incluindo a formação, consultoria e assistência técnica aos materiais e equipamentos. | ✓ | http://www.diverseysolutions.com/pt | S. Pedro do Sul |
| Gradual Business - Serviços de Gestão, Lda. | Conceção, desenvolvimento e prestação de serviços de consultoria e auditoria a sistemas de gestão, bem como de formação profissional. | ✓ | http://www.gradualbusiness.com/ | Lisboa |
| Grande Colégio Universal | Instituição de ensino particular e cooperativo | ✓ | http://gcolégiouniversal.com/portal/ | Porto |
| H Tecnic - Construções, Lda. | Reabilitação do património construído e reforço de estruturas. | ✓ | http://www.htecnic.pt/ | Lisboa |
| LIPOR – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto | Responsável pela gestão, valorização e tratamento dos Resíduos Urbanos produzidos pelos oito municípios que a integram: Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Porto, Póvoa de Varzim, Valongo e Vila do Conde. | ✓ | http://www.lipor.pt/pt/ http://www.prtexteis.com/ | Porto |
| P & R Têxteis, S.A. | Produção de vestuário técnico e desportivo. | ✓ | | Barcelos |
| SANEST – Saneamento da Costa do Estoril | Responsável pela gestão do Sistema de Saneamento da Costa do Estoril, em regime de concessão, até ao ano de 2020, e trata as águas residuais provenientes dos Município da Amadora, Cascais, Oeiras e Sintra. | ✓ | http://www.sanest.pt/ http://www.sec-geral.mec.pt/ | Estoril |
| Secretaria-geral do Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior | Assegurar o apoio técnico especializado aos gabinetes dos membros do Governo integrados no Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e aos demais órgãos e serviços nele integrados, nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico, jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas | ✓ | | Lisboa |
| SIMLUS - Saneamento Integrado dos Municípios do Lis, S.A | Construir, gerir e explorar o Sistema Multimunicipal de Saneamento do Lis, recuperando, valorizando e protegendo os seus Recursos Hídricos, num referencial de sustentabilidade económica, ambiental, social e de desenvolvimento da região, adotando processos de produção eficientes e respeitadores dos valores sociais e ambientais mais elevados. | ✓ | http://www.simlus.pt/ | Leiria |
| SOMAFEL - Engenharia e Obras Ferroviárias, S.A. | Construção civil e obras públicas de especialização ferroviária. | ✓ | http://www.somafel.pt/ | Porto Salvo |
| Sotecnisol - Isolamentos, Engenharia e Ambiente, S.A. | Opera nos setores de construção, ambiente e energia. | ✓ | http://www.sotecnisol.pt/ | Lisboa |
| TDGI - Tecnologia de Gestão de Imóveis, S.A. | Gestão Global de Edifícios, Empreendimentos, Instalações Técnicas e Industriais. | ✓ | http://www.tdgiworld.com/ | Porto Salvo |
| Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. | Conceção, inovação, construção e gestão de grandes projetos e empreendimentos. | ✓ | http://www.teixeiraduarte.pt/ | Porto Salvo |
| Valnor - Valorização e Tratamentos de Resíduos Sólidos do Norte Alentejano, S.A. | Responsável pela recolha, triagem, valorização e tratamento de resíduos sólidos nos 25 Municípios da sua área de influência. | ✓ | http://www.valnor.pt/ | Alter do chão |
| EPOS - Empresa Portuguesa de Obras Subterrâneas, S.A. | Design, desenvolvimento e execução nas áreas de construção de trabalhos subterrâneos e monitorização | ✓ | http://www.epos.pt/ | Oeiras |
| RECOLTE, Serviços e meio ambiente, S.A. | Atividades desenvolvidas de recolha de Resíduos Sólidos Urbanos e industriais, Limpeza Urbana e Manutenção de praias e Zonas Costeiras e Concepção, Construção e Manutenção de jardins e Espaços Verdes em todo o território Português | ✓ | http://www.recolte.pt/site/index.html | Porto Salvo |
| IMPETUS Portugal Têxteis, S.A. | Impetus é uma das marcas mais conceituadas de underwear, nightwear, homewear e beachwear. | ✓ | http://impetusunderwear.com/intro/ | Barqueiros |

| | | | | |
|--|---|---|--|----------------|
| <p>AGRIDISTRIBUIÇÃO, S.A. E CENTRO COMERCIAL E AGRICOLA DE TORRES, S.A.</p> | <p>Comercialização por grosso e a retalho de produtos para Agricultura (nomeadamente, plantas, nutrição vegetal, fitofarmacêuticos, fertilizantes agroquímicos), Pecuária (nomeadamente, seres vivos), Jardim (nomeadamente, plantas e equipamentos), Animais de Estimação, alimentação Animal com e sem misturas medicamentosas, Bricolage, Casa e Lar (nomeadamente, produtos químicos para desinfeção e limpeza). Prestação de serviços de apoio especializado à utilização de produtos e/ou equipamentos comercializados. Gestão, apoio técnico e administrativo às lojas do grupo.</p> | ✓ | <p>http://www.agriloja.pt/?page_id=641</p> | <p>Cadaval</p> |
| <p>Servilusa - Agências funerárias, S.A. N.V.E. - Engenharías, S.A SERVILUSA - Gestão e Organização de Espaços Mortuários, Cemitérios, Fornos Crematórios, Artigos e Equipamentos Funerários, Lda.</p> | <p>Desenvolvimento de produtos de marca própria dentro de todas as famílias comercializadas passíveis de embalagem/ rotulagem com marca, excluindo vivos, de entre os quais: fitofarmacêuticos, nutrição vegetal, sementes, controlo de pragas, ferramentas, utensílios e acessórios, alimentação animal, substratos, produtos químicos de limpeza e manutenção, baterias, utensílios para o lar. Empresa de serviços funerários Empresa prestadora de serviços no setor da construção civil e obras públicas</p> | ✓ | <p>http://www.servilusa.pt/empresa/empresa.aspx</p> | <p>Lisboa</p> |
| <p>ILUMINA – Vitor Ganchinho, Lda / PRO-LAMP, LDA.</p> | <p>Comercialização de Equipamentos Elétricos para Iluminação; Desenvolvimento de Soluções de Iluminação; Recolha Voluntária e Armazenamento Temporário de Resíduos de Equipamentos Elétricos e Eletrónicos; Sensibilização Comunitária para a Utilização Racional de Recursos e Adequada Gestão de Resíduos</p> | ✓ | <p>http://www.nve.pt/</p> | <p>Braga</p> |
| | | | <p>http://www.servilusa.pt/</p> | <p>Lisboa</p> |
| | | | <p>http://www.ilumina.pt/pt/empresa/equipa.html</p> | <p>Setúbal</p> |

FONTE: Projecto de Investigação "Responsabilidade Social nas Empresas" de Mónica Oliveira