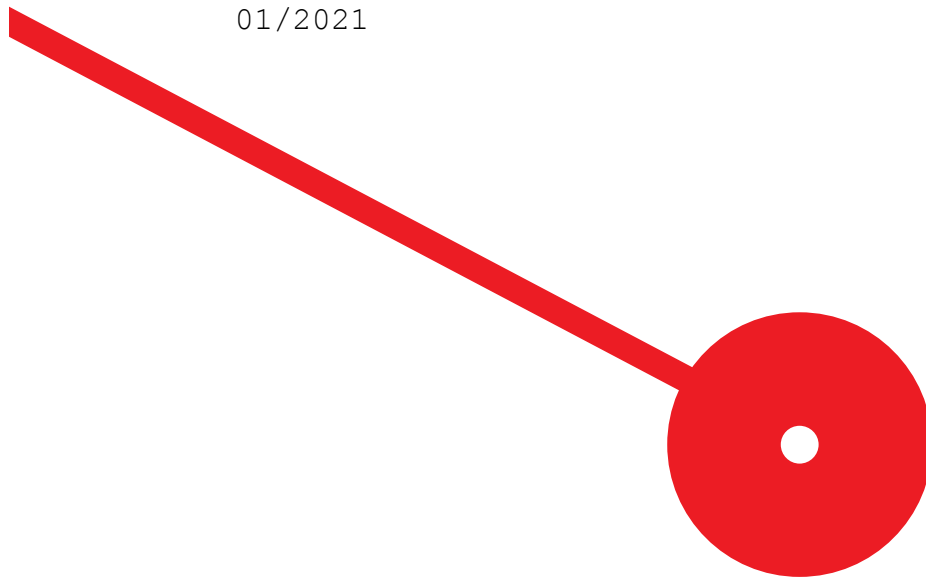


INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M MESTRADO  
AUDITORIA

A Responsabilidade  
Social, o Governo das  
Sociedades e a relação  
entre ambos  
Joana Patrícia da Costa e Silva

01/2021



Joana Patrícia Costa Silva. A Responsabilidade Social, o  
Governo das Sociedades e a relação entre ambos  
01/2021

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M MESTRADO  
AUDITORIA

A Responsabilidade  
Social, o Governo das  
Sociedades e a relação  
entre ambos

Joana Patrícia da Costa e Silva

**Dissertação de Mestrado  
Apresentada ao Instituto Superior de  
Contabilidade e Administração do Porto para a  
obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob a  
orientação de Professora Doutora Alcina Augusta  
de Sena Portugal Dias**

Joana Patrícia Costa Silva. A Responsabilidade  
Social, o Governo das Sociedades e a relação  
entre ambos  
01/2021



*“Definir um objetivo é o ponto de partida de toda a realização.”*

**W. Clement Stone**

## RESUMO

A responsabilidade social das organizações evoluiu de uma visão restrita para um conceito complexo com diversas vertentes, que tem vindo a obter cada vez mais importância nas tomadas de decisões das empresas, expressando-se como um compromisso das empresas com pessoas e valores humanos, como também preocupações genuínas com o meio ambiente.

O governo das sociedades tem assumido cada vez maior importância ao longo dos anos principalmente devido a escândalos financeiros, como também ao aumento do controlo e exigências pelos restantes *stakeholders*. Integra um conjunto de regras e procedimentos com o objetivo de otimizar o desempenho de uma organização, com observância de princípios como a transparência e a responsabilização.

Estudando a relação entre a responsabilidade social e o governo das sociedades, verifica-se que ambos têm sido investigados de forma independente, porém diversos autores consideraram a existência de indícios da sua complementaridade.

Na presente investigação é utilizada uma hipótese do estudo de Jamali, Safieddine e Rabbath (2008), adequando-a ao contexto empresarial Português, com a finalidade de compreender a perspectiva das empresas do PSI 20 (*Portuguese Stock Index*) quanto à relação entre a responsabilidade social e o governo das sociedades tendo em conta três modelos empíricos.

O estudo de caso apresentado é de natureza exploratória e descritiva, com recurso a uma análise qualitativa e quantitativa, através de um inquérito por questionário e do uso de técnicas de observação.

A amostra é constituída pelas empresas cotadas no PSI 20 à data de 31 de dezembro 2019, sendo o período de análise de 2017 a 2019, participando na investigação nove dessas empresas de diversos setores de atividade.

Tendo em conta as empresas do PSI 20 analisadas, conclui-se que as mesmas consideram a existência de uma relação entre a responsabilidade social e o governo das sociedades, traduzindo-se esta ligação pelo governo das sociedades e a responsabilidade social como parte do *continuum*.

**Palavras chave:** Responsabilidade Social, Governo das Sociedades, PSI 20, *Continuum*

## ABSTRACT

The social responsibility of organizations has evolved from a restricted vision to a complex concept with several strands, which has been gaining more and more importance in the decision-making of companies, expressing itself as a commitment of the companies with people and human values, as well as genuine concerns with the environment.

The corporate governance has become increasingly important over the years mainly due to financial scandals, but also due to the increase control and requirements by the remaining *stakeholders*. It integrates a set of rules and procedures with the purpose of optimizing the performance of an organization, observing principles such as transparency and accountability.

Studying the relationship between social responsibility and corporate governance, both have been investigated independently, but several authors considered the existence of evidence of complementarity.

The following investigation uses a hypothesis of the study of Jamali, Safieddine and Rabbath (2008), adapting it to the Portuguese business context, in order to understand the perspective of PSI 20 companies regarding the relationship between social responsibility and corporate governance taking into account three empirical models.

The case study presented is exploratory and descriptive nature, using a qualitative and quantitative analysis, through a questionnaire survey and the use of observation techniques.

The sample consists of the companies listed in the PSI 20 at the 31st of December of 2019, and the analyzed period is from 2017 to 2019, participating in the investigation nine of those listed companies from various sectors of activity.

Taking into account the analyzed companies of the PSI 20, it is concluded that they consider the existence of a relationship between social responsibility and corporate governance, translating this connection by corporate governance and social responsibility as part of the *continuum*.

**Key words:** Social Responsibility, Corporate Governance, PSI 20, *Continuum*

## **AGRADECIMENTOS**

Foi com enorme sentido de responsabilidade que assumi a elaboração da presente dissertação de mestrado, a qual não teria sido possível sem o apoio dos que sempre me acompanharam e incentivaram.

À Professora Doutora Alcina Augusta de Sena Portugal Dias, a minha orientadora e regente do mestrado em Auditoria, o meu mais sincero agradecimento pelo contributo prestado na orientação da dissertação, pelo acompanhamento, disponibilidade, auxílio, análise crítica, motivação e simpatia prestados ao longo deste percurso.

À minha família e amigos, um especial agradecimento pelo apoio constante, incentivo e compreensão diariamente demonstrados.

A todos, um muito obrigada por terem estado presentes nesta que foi uma das etapas mais importantes e desafiantes que tive no meio académico e um marco na minha vida.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CC – Contabilista Certificado

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CSC – Código das Sociedades Comerciais

EDP - Energias de Portugal

GRI - *Global Reporting Initiative*

GS – Governo das Sociedades

ICB – *Industry Classification Benchmark*

IPCG - Instituto Português de *Corporate Governance*

ISO - *International Organization for Standardization*

JMA – Jerónimo Martins Agro-Alimentar

KLD - *Kinder, Lydenberg e Domini*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONU – Organização das Nações Unidas

PSI – *Portuguese Stock Index*

ROC – Revisor Oficial de Contas

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RSO – Responsabilidade Social das Organizações

SEC - *Securities and Exchange Commission*

SOX - *Sarbanes-Oxley Act*

SRI - *Stanford Research Institute*

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*

# ÍNDICE GERAL

RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
AGRADECIMENTOS .....	v
LISTA DE ABREVIATURAS.....	vi
Índice de Tabelas .....	x
Índice de Figuras .....	xii
Índice de Gráficos.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1. A Responsabilidade Social .....	5
1.1. Evolução e dimensões do conceito.....	5
1.1.1. Primeira dimensão .....	6
1.1.2. Segunda dimensão .....	7
1.2. Conceito de Responsabilidade Social .....	9
1.3. Dimensões e Instrumentos de Responsabilidade Social .....	11
1.3.1. Dimensões de Responsabilidade Social.....	11
1.3.2. Instrumentos de Responsabilidade Social .....	13
1.4. Os Princípios de Responsabilidade Social .....	14
1.5. Os Modelos de Responsabilidade Social .....	16
1.5.1. O Modelo Tridimensional de Carroll (1979).....	17
1.5.2. O Modelo Piramidal de Carroll (1991).....	17
1.5.3. O Modelo de Wood (1991).....	18
1.5.4. O Modelo Bidimensional de Quazi e O’Brien (2000).....	20
1.5.5. O Modelo de Garriga e Melé (2004) .....	21
1.6. Teoria da RSE: A Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	22
2. O Governo das Sociedades .....	24
2.1. A origem e Evolução Internacional do Governo das Sociedades .....	25
2.2. Conceito de Governo das Sociedades .....	28
2.3. O Governo das Sociedades em Portugal .....	30
2.3.1. Protocolo entre a CMVM e o IPCG.....	31
2.4. Importância e Princípios de Governo das Sociedades .....	33

2.4.1.	Os Princípios de Governo das Sociedades do G20 e OCDE .....	35
2.5.	Os Modelos de Governo das Sociedades .....	36
2.5.1.	O Modelo Continental .....	37
2.5.2.	O Modelo Anglo-Saxónico .....	37
2.5.3.	Os Modelos de Governo das Sociedades em Portugal.....	38
2.6.	A Teoria da Agência .....	40
3.	O Governo das Sociedades e a Responsabilidade Social .....	42
3.1.	Os Modelos Relacionais do Governo das Sociedades com a Responsabilidade Social 46	
3.1.1.	O Governo das Sociedades como um Pilar da Responsabilidade Social (Hancock,2005) .....	46
3.1.2.	A Responsabilidade Social como uma dimensão do Governo das Sociedades (Ho, 2005).....	47
3.1.3.	O Governo das Sociedades e a Responsabilidade Social como parte do processo de responsabilização <i>Continuum</i> .....	48
4.	Síntese da revisão da literatura/Questões de Investigação .....	49
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....		50
1.	Objetivos de investigação.....	51
2.	Problemática de Investigação .....	51
3.	Caracterização do estudo e Metodologia.....	52
4.	Hipóteses de Investigação .....	56
4.1.	Construção do Modelo de Análise .....	57
5.	Identificação e Caracterização da Amostra .....	58
5.1.	Apresentação das empresas selecionadas.....	62
6.	Construção do inquérito .....	64
6.1.	Grupo I – A Responsabilidade Social .....	65
6.2.	Grupo II – O Governo das Sociedades.....	66
6.3.	Grupo III - A Relação entre a Responsabilidade Social e o Governo das Sociedades.....	66
CAPÍTULO III – RESULTADOS DO ESTUDO.....		67
1.	Número de empresas participantes no Estudo Empírico .....	68
2.	Apresentação de Respostas ao Inquérito por questionário .....	68
2.1.	Respostas ao Grupo I – A Responsabilidade Social .....	70
2.2.	Respostas ao Grupo II – O Governo das Sociedades.....	78

2.3. Respostas ao Grupo III – A relação entre a Responsabilidade Social e o Governo das Sociedades.....	85
CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	87
Referências Bibliográficas .....	94
APÊNDICE.....	1
APÊNDICE A – Inquérito sobre a relação entre a Responsabilidade Social (RS) e o Governo das Sociedades (GS): estudo de caso das empresas cotadas no PSI20 .....	1

## Índice de Tabelas

### Capítulo I – Revisão da Literatura

Tabela 1.1 – Síntese dos Modelos Responsabilidade Social.....	22
Tabela 1.2 – Questões de Investigação.....	49

### Capítulo II – Metodologia da Investigação

Tabela 2.1 – Empresas do PSI 20 em 31/12/2019.....	59
Tabela 2.2 – Empresas por setor de atividade em 31/12/2019.....	60
Tabela 2.3 – Caracterização das empresas do PSI 20 em 31/12/2019.....	61/62

### Capítulo III – Resultados do Estudo

Tabela 3.1 – Resposta ao inquérito/departamento.....	69
Tabela 3.2 – Definição de responsabilidade social.....	70
Tabela 3.3 – Definição própria de responsabilidade social.....	71
Tabela 3.4 – Comissão de responsabilidade social.....	71
Tabela 3.5 – Planeamento anual das atividades de RS .....	72
Tabela 3.6 – Formas de divulgação do desempenho social e ambiental (RS).....	72
Tabela 3.7 – Atividades/práticas de RS promovidas .....	73
Tabela 3.8 – Principais benefícios esperados das atividades de RS.....	73
Tabela 3.9 – Gastos em atividades de RS.....	74
Tabela 3.10 – Importância e contributo dos princípios de RS.....	75
Tabela 3.11 – Importância dos <i>Stakeholders</i> .....	75
Tabela 3.12 – Contributos dos <i>Stakeholders</i> .....	76
Tabela 3.13 – Afirmação de Maria Albenisa & Genisaldo Ataíde (2018).....	77
Tabela 3.14 – Afirmação de Ho (2005).....	77
Tabela 3.15 – Definição de Governo das Sociedades.....	78
Tabela 3.16 – Definição própria de Governo das Sociedades.....	79
Tabela 3.17 – Comissão de Governo das Sociedades .....	80

Tabela 3.18 – Adoção Código IPCG.....	80
Tabela 3.19 - Princípios Governo das Sociedades .....	81
Tabela 3.20 – Afirmação de Santos (2003).....	82
Tabela 3.21 – Departamento Auditoria Interna.....	82
Tabela 3.22 – Periodicidade Revisão CI.....	83
Tabela 3.23 – Independência nas comissões de Auditoria/Remuneração.....	83
Tabela 3.24 – Prestação de serviços de consultoria.....	83
Tabela 3.25 – Código de Conduta.....	84
Tabela 3.26 – Motivos boas práticas GS.....	84
Tabela 3.27 – Relação entre RS e GS.....	85
Tabela 3.28 – Modelo relação entre RS e GS.....	86

## **Índice de Figuras**

### **Capítulo II – Metodologia da Investigação**

Figura 2.1 – Relação entre hipóteses e questões de investigação.....	56
Figura 2.2 – Modelo de análise das hipóteses de investigação.....	58
Figura 2.3 – Relação entre H2 e questões Grupo I.....	65
Figura 2.4 – Relação entre H3 e questões Grupo I.....	65
Figura 2.5 – Relação entre H3 e questões Grupo II .....	66
Figura 2.6 – Relação entre H1 e questões Grupo III .....	66

### **Capítulo IV – Considerações Finais**

Figura 4.1 – Modelo de análise das hipóteses de investigação.....	92
---	----

## **Índice de Gráficos**

### **Capítulo III – Resultados do Estudo**

Gráfico 3.1 – Resposta ao inquérito por departamento.....	69
Gráfico 3.2 – Definição de Responsabilidade Social.....	70
Gráfico 3.3 – Definição de Governo das Sociedades.....	79
Gráfico 3.4 – Modelos de relação entre a RS e o GS.....	86

# INTRODUÇÃO

O presente trabalho está inserido no segundo ano do Mestrado em Auditoria correspondendo a uma parte conclusiva do mesmo, ministrado no Instituto Politécnico do Porto no Instituto Superior de Contabilidade e Administração.

No panorama mundial contemporâneo denotam-se inúmeras transformações a nível económico, político, social e cultural que, conseqüentemente se adaptam aos novos modelos de relações entre instituições e mercados, organizações e sociedades. No âmbito das atuais tendências de relacionamento, verifica-se uma aproximação dos interesses das organizações com os da sociedade que emergem em diversos esforços para o cumprimento de objetivos partilhados.

O conceito de responsabilidade social é complexo e dinâmico, tendo diferentes significados em contextos diversos e está relacionado a várias ideias. Para muitos estudiosos, há uma associação entre a responsabilidade social empresarial (RSE) e a ideia de responsabilidade legal. Contudo, para alguns deles o comportamento social responsável está conexo ao sentido ético. Para terceiros, a responsabilidade social está ligada ao filantropismo (Gadelha *et al.*, 2018). A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) evoluiu de uma visão restrita para um conceito complexo com diversas vertentes, que tem vindo a obter cada vez mais importância nas tomadas de decisões das empresas.

A sua evolução pode ser dividida em duas fases, em que a primeira se inicia no século XX até à década de 1950, correspondendo ao período clássico ou científico e burocrático das organizações. A segunda fase inicia-se em meados do século passado, por influência do pós-modernismo e do pós-estruturalismo que se estende desde a década de 1950 até aos dias atuais, com a abordagem do conceito de desenvolvimento sustentável.

O governo das sociedades tem assumido cada vez maior importância ao longo dos anos, principalmente, devido a escândalos financeiros, como também ao aumento do controlo e exigências pelos restantes *stakeholders*. Integra um conjunto de regras e procedimentos com o objetivo de otimizar o desempenho de uma organização, com observância de princípios como a transparência e a responsabilização.

A temática relacionada com o Governo das Sociedades e as suas preocupações começaram a merecer uma maior atenção por parte da *Securities and Exchange Commission* (SEC) a partir dos anos 70. Nesse momento, deu-se início à elaboração dos Princípios de Governo das Sociedades: Análise e Recomendações (*Principles of Corporate Governance: Analysis and Recommendations*), orientado pela *American Law Institute*, e sendo no seu final orientado pelo Professor Melvin Eisenber e publicado 20 anos depois.

Na década de 90, aparece o conceito de governo das sociedades na Europa, através do *Relatório Cadbury* (assim denominado pelo facto de o líder do grupo de trabalho ter

sido Sr. Adrian Cadbury) no Reino Unido, publicado em julho de 1992 pela *London Stock Exchange*. Esta publicação teve impacto em diferentes países europeus, manifestado através do aparecimento de um número significativo de Códigos de boas práticas, incentivados por reguladores ou pela indústria.

Denota-se um grande esforço no sentido de aproximar as normas e práticas de *Corporate Governance* a nível internacional, tendo em consideração as características específicas de cada sistema de governo (Santos, 2009).

A partir do século XXI foi perceptível uma enorme necessidade de aprofundamento e melhoramento dos mecanismos de governo das sociedades, quer a nível anglo-saxónico quer a nível continental (Silva *et al.* 2006).

Verifica-se que, a pesquisa e a investigação sobre o governo das sociedades e a responsabilidade social, em grande parte da literatura vêm sendo abordadas de forma independente. Analisando os pontos de convergência as duas temáticas, encontram-se autores que consideram estes conceitos como complementares, sendo mesmo reconhecida uma relação entre ambos.

Os dois conceitos têm em comum o controlo e a prestação de contas das organizações aos *stakeholders* que podem ser internos ou externos à organização.

Existem diversas pesquisas e investigações relativas ao governo das sociedades e responsabilidade social de forma independente, pelo que Jamali (2008) defende que o governo das sociedades e a responsabilidade social estão intrinsecamente ligados, frisando que a literatura anterior tem falhado na captura da essência dessa ligação.

Evidenciam-se três modelos de relação entre a responsabilidade social e o governo das sociedades, tendo este estudo como objetivo demonstrar a forma como as empresas cotadas no principal índice bolsista Português (PSI 20) encaram a referida relação, através dos modelos empíricos de Hancock (2005), Ho (2005) e Bhimani e Soonawalla (2005), abordados na revisão da literatura. Pretende-se dar resposta a esta problemática tendo como base a informação recolhida através de um inquérito por questionário e pela observação de dados quantitativos (informação financeira).

O inquérito da investigação em causa divide-se em três grupos: I - Responsabilidade Social; II - Governo das Sociedades e III - Relação entre ambos. Nos primeiros dois grupos de questões pretende-se compreender a forma como as organizações que constituíam o PSI 20, encaram estes temas, a abordagem que fazem aos mesmos, o seu posicionamento e grau de evolução face à terminologia e práticas abordadas na literatura científica relacionada.

Após o enquadramento individual dos temas, questiona-se sobre a essência desta investigação, procurando-se compreender a posição dessas empresas relativamente à relação entre a responsabilidade social e o governo das sociedades, enquadrando esta ligação num dos modelos apresentados.

Outro objetivo deste trabalho académico é analisar se as organizações consideram que são o reflexo dos objetivos e valores da sociedade. Também se pretende obter evidências acerca da existência de uma relação positiva entre o Código de Governo das Sociedades e a Responsabilidade Social.

No final deste trabalho, espera-se obter evidências quanto aos objetivos acima descritos.

Quanto à motivação para realizar este trabalho, deve-se ao facto de o tema de governo das sociedades suscitar interesse desde que, no âmbito da unidade curricular de Governação das Sociedades, foi abordado o motivo pelo qual hoje em dia se dá tanta atenção a este tema, os escândalos financeiros, maioritariamente. Outro motivo prende-se com o facto de ser um tema pouco investigado, embora assuma uma enorme importância para as empresas e a sociedade.

O presente trabalho é constituído por quatro capítulos organizados da seguinte forma:

**I – Revisão da literatura:** Este capítulo encontra-se dividido em quatro partes, onde se explora o tema da responsabilidade social e governo das sociedades individualmente, a relação entre ambos e, por fim, a síntese da revisão da literatura;

**II – Metodologia da Investigação:** Neste capítulo são apresentados os objetivos e a problemática desta investigação, a caracterização do estudo e a metodologia de investigação, inquérito por questionário e observação de dados quantitativos. É também constituído pela construção das hipóteses de investigação e do modelo de análise, identificação e caracterização da amostra. Por fim, tendo em conta as hipóteses apresentadas, é explicada a construção do inquérito.

**III – Resultados do estudo:** Neste capítulo é apresentado o número de empresas participantes no estudo, bem como as respostas ao questionário.

**IV – Considerações Finais:** Neste capítulo são apresentadas as conclusões desta investigação, conciliando as teorias analisadas na revisão da literatura com os resultados obtidos, através do inquérito por questionário.

# **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

# 1. A Responsabilidade Social

## 1.1. Evolução e dimensões do conceito

A temática da responsabilidade social das organizações é recente e polémica, e envolve a geração de lucros pelos gestores/empresários e também a implementação de ações sociais no plano de negócios das companhias, numa ampla e complexa abordagem (Tenório, 2015). Sendo o conceito complexo e dinâmico, a responsabilidade social empresarial tem diferentes significados em contextos diversos e está relacionado a várias ideias. Para muitos estudiosos, há uma associação entre a responsabilidade social empresarial (RSE) e a ideia de responsabilidade legal. Contudo, para alguns deles o comportamento social responsável está conexo ao sentido ético. Para terceiros, a responsabilidade social está ligada ao filantropismo (Gadelha *et al.*, 2018).

No início do século XX, surgiu a abordagem da atuação social empresarial, com o filantropismo. Seguidamente, com o esgotamento do modelo industrial e o desenvolvimento da sociedade pós-industrial, o conceito evoluiu, passando a agregar as vontades dos agentes sociais no plano de negócios das organizações. Portanto, além do filantropismo, geraram-se conceitos como voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e, por último, desenvolvimento sustentável.

É de salientar algumas referências sobre responsabilidade social, no período entre os anos 30 e 40, que merecem distinção (Gadelha, M.A. & Cândido, G.A., 2018). Podem citar-se trabalhos como: “*The functions of the Executive*”, de Chester Barnard (1938); “*Social Control of Business*”, de John M. Clark (1939) e “*Measurement of the Social Performance of Business*”, de Theodore Krep (1940).

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) evoluiu de uma visão restrita para um conceito complexo com diversas vertentes, que tem vindo a obter cada vez mais importância nas tomadas de decisões das empresas. A sua evolução pode ser dividida em duas fases:

- **Primeira fase:** Inicia-se no século XX até à década de 1950, correspondendo ao período clássico ou científico e burocrático das organizações;
- **Segunda fase:** Inicia-se em meados do século passado, por influência do pós-modernismo e do pós-estruturalismo que se estende desde a década de 1950 até aos dias atuais, com a abordagem do conceito de desenvolvimento sustentável.

### 1.1.1. Primeira dimensão

Nesta primeira fase, a sociedade transitava da economia agrícola para a industrial, com a crescente evolução tecnológica e a aplicação da ciência no planeamento do trabalho, alterando o processo produtivo. A primeira dimensão que sustentou o conceito de Responsabilidade Social foi o de responsabilidade enquanto obrigação social. Esta foi realçada por Friedman (1962) e é considerada como a perspetiva clássica do conceito, onde se afirma 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/usualmente/vulgarmente aceites pela sociedade. A organização deve gerar lucro para os seus acionistas”* (Sottomayor, Rodrigues & Duarte, 2014). É uma época em que a sociedade industrial se começa a desenvolver numa transição social a nível agrícola e mesmo artesanal, para outra predominantemente 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. Neste ponto de vista, o mercado é compensado, uma vez que vai ao encontro às necessidades da sociedade (Carroll & Bucholtz, 2009).

Neste período inicial, a responsabilidade social das empresas assentava nos princípios do liberalismo, para quem as ações sociais não contribuíam para o desenvolvimento das empresas, muito menos lhes cabia a responsabilidade de proclamar as práticas da responsabilidade social, ficando esta à disposição do filantropismo de gestores ou empresas (Tenório, 2007). Portanto, a ideologia económica predominante era o liberalismo de Adam Smith, Mathus, David Ricardo e Stuart Mill, fundamentado no princípio da propriedade e da iniciativa privada. A visão clássica da responsabilidade social empresarial integrava os princípios liberais, influenciando assim a forma de atuação social das empresas e definindo as principais responsabilidades da companhia em relação aos agentes sociais na época.

Através desta ideologia, a interferência do Estado na economia seria um obstáculo à concorrência, algo essencial ao desenvolvimento económico e cujos benefícios seriam distribuídos por toda a sociedade. O Estado seria o responsável pelas ações sociais, pela promoção da concorrência e proteção da propriedade. No caso das empresas, deveriam procurar a maximização do lucro, criação de empregos e pagamento de impostos. Desta forma, as empresas exerceriam a sua função social.

Entretanto, o liberalismo não estimulava a prática de ações sociais pelas empresas, uma vez que, pelo contrário, as condenava, percebendo que a caridade não contribuía para o desenvolvimento da sociedade nem era de responsabilidade das empresas. Dessa forma, no início do século XX, a responsabilidade social limitava-se apenas ao filantropismo, sendo que primeiro adotava carácter pessoal, representado pelas doações realizadas por empresários ou pela criação de fundações, como: Ford, Rockefeller e Guggenheim. Posteriormente, com as pressões da sociedade, o filantropismo passou a ser promovido

pela própria empresa, representando o início da integração da temática social na gestão empresarial.

Porém, apesar de a administração científica e o liberalismo económico terem contribuído para o crescimento da produção e acumulação do capital, inicialmente a industrialização proporcionou degradação da qualidade de vida, o aumento de problemas ambientais e a precariedade das relações de trabalho. A partir daí, a sociedade começou a agir, pressionando o Governo e as empresas a resolverem problemas gerados pela industrialização. Assim, verificou-se maior controlo social da atividade empresarial. Consequentemente, o conceito de responsabilidade social empresarial passou a incorporar mais anseios dos principais agentes e a ser entendido não só como era antes, mas também como o cumprimento de obrigações legais referentes a questões sobre o trabalho e ambiente. Esta é a primeira dimensão da responsabilidade social empresarial proposta por Martinelli, A. (2010).

Os problemas no âmbito do trabalho estavam relacionados com as longas jornadas de trabalho com duração máxima de 12 horas diárias, baixos rendimentos, ausência de legislação do trabalho e mecanização do ser humano.

Ford foi um dos primeiros a aperceber-se da natureza dessas transformações, e por isso, instituiu salário mínimo e jornada máxima de oito horas diárias para os seus empregados. A respeito do papel da empresa na sociedade, Ford transmitiu a um acionista (Srouf, 2000:194) o seguinte: *“Negócios e indústria são, antes de tudo, um serviço público. Estamos organizados para fazer o melhor que pudermos em todos os lugares e para todos os interessados. Não acredito que devemos ter um lucro exorbitante sobre nossos carros. Um lucro razoável está certo, mas não demais. Portanto, a minha política tem sido forçar os preços dos carros para baixo assim que a produção o permita e beneficiar os usuários e trabalhadores, o que tem resultado em lucros surpreendentemente grandes para nós.”*

Logo, até à década de 1950, a responsabilidade social empresarial assume dimensão estritamente económica e é entendida como a capacidade empresarial de geração de lucros, criação de empregos, pagamento de impostos e cumprimento de obrigações legais.

### **1.1.2. Segunda dimensão**

A partir da década de 50, começa a desenvolver-se o sentimento de responsabilidade social, onde se atende ao bem-estar dos colaboradores, sob influência dos Recursos Humanos (Carroll & Bucholtz, 2009). Com a finalidade de procurar ultrapassar os limites redutores da dimensão meramente legal, Bowen (1953) propõe uma nova dimensão ao conceito de RSO, onde esta atende às exigências sociais de outros grupos sociais e não simples e exclusivamente dos acionistas da organização. Segundo

Bowen (1953), é uma atitude que se torna indispensável enquanto vertente corretora de abusos sustentados pelo cumprimento da legalidade.

Na década de 60, as preocupações com a responsabilidade social começam a ganhar relevo na Europa. As empresas eram os centros de poder e decisão e as suas ações acabam por afetar sempre a vida dos cidadãos em muitos aspetos. Dessa maneira, a relação entre a sociedade e as empresas é apoiada num contrato social que evolui à medida que a sociedade altera, uma vez que as organizações são o reflexo dos objetivos e valores da sociedade (Gadelha, M.A. & Candido, G. A., 2018). Nos finais da década de 70 e de acordo com Carrol (1999), esta temática começa a tornar-se influente, quer a nível académico, quer organizacional e social.

Sethi (1979) propõe uma nova dimensão para o conceito, a da responsabilidade enquanto sensibilidade social. Seguindo o modelo de Bowen, com o objetivo de não se ficar pelos limites da legalidade, Sethi propõe a responsabilidade social enquanto antecipadora das necessidades sociais, em termos preventivos. Esta postura pró-ativa assenta sobretudo em quatro dimensões cruciais das organizações:

- Responsabilidades económicas;
- Responsabilidade de produção e serviços para venda;
- Lei e ética;
- Responsabilidade filantrópica.

Surgiu uma nova dimensão no conceito, nos finais do século passado, defendida por Wood (1991), que defende que a responsabilidade social deve fazer parte integrante das organizações, devendo, por isso estar integrada em todas as suas atividades. Desta forma, deve incluir necessariamente princípios éticos de responsabilidade social, designadamente os processos para a respetiva implementação, assim como os instrumentos de avaliação dos seus impactos, numa sequência.

Na fase de desenvolvimento da RSO, surgem os conceitos de ética organizacional e nos negócios, a par dos *stakeholders* (Carroll, 1999), sendo que no início do século XXI esta tendência se vem acentuando, sendo portanto encarada a RSO como uma preocupação a nível global, numa medida ética, moral e sobretudo de negócio, numa sociedade com outros parâmetros de desenvolvimento sustentável, suporte do desenvolvimento equilibrado e sustentado do próprio negócio e, conseqüentemente da vida das organizações.

Nesta ótica e segundo Wood (1991), a descrição das responsabilidades, implícita nos princípios de responsabilidade social, deve ter impacto em três níveis elementares, sendo eles: o pessoal, o organizacional e o institucional, significando 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, de responsabilidade de atuação social (Sethi, 1979).

Na década de 1980, com a retomada da ideologia liberal e com a globalização, o conceito de responsabilidade social empresarial sofre alterações, revestindo-se de argumentos a favor do mercado. O mercado é o principal responsável pela regulação e fiscalização das atividades empresariais, impedindo assim abusos por parte das empresas.

Portanto, a 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).

Ao realçar a perspetiva ética das organizações, enquanto dimensão essencial da RSO, esta ótica releva igualmente a relação idiosincrática 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.

Sendo assim, 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 baseia 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. Porém, 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, 2009), o que acaba por realçar a sua complexidade, a exigir uma delimitação, que parta, de dinâmicas e contextos envolventes, seja porque a Sociedade muda e evolui, seja porque as Organizações mudam e se transformam, seja, por fim, porque as relações entre a Sociedade e as suas partes integrantes se alteram (Rodrigues, Seabra & Ramalho, 2009).

## **1.2. Conceito de Responsabilidade Social**

Nos últimos 50 anos, a temática da responsabilidade social corporativa tem sido alvo de estudo por vários autores e apoiada por estes. Quem não concorda com o tema baseia-se nos conceitos de direito da propriedade (Friedman, 1962) e na função institucional (Leavitt). Friedman defende que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada que não vá ao encontro ao objetivo de maximização de lucros, mantidos os limites da lei. Agir de maneira diferente é uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação.

Não existe um conceito homogéneo de Responsabilidade Social na literatura económica, por isso torna-se difícil de definir (Dahlsrud, 2008, Poddi & Vergall, 2012). Do ponto de vista de Bandeira (2010), o conceito de Responsabilidade Social não é

claramente objetivo, uma vez que varia em função do nível de desenvolvimento da Sociedade.

Como referido atrás, o ponto de vista de Friedman (1962) é considerado como a perspetiva clássica do conceito, afirmando 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/usualmente/ vulgarmente aceites pela sociedade. A organização deve gerar lucro para os seus acionistas”* (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014:381)

Segundo McGuire (1963:149), *“a responsabilidade social supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas mas também alguma responsabilidade para com a Sociedade”*.

De acordo com Votaw (1972), citado por Fontes (2011), a Responsabilidade Social das Organizações (RSO) significa algo, apesar de nem sempre coincidir para todas as pessoas, para algumas representa a ideia das obrigações legais, para outras o comportamento ético ou baseia-se nas contribuições quantitativas.

Para Davis (1973:312), a responsabilidade social é vista como a *“consideração e a resposta das empresas e questões que ultrapassam os seus aspetos económicos, técnicos e legais, sendo que a responsabilidade social começa onde a lei termina”*.

Neste seguimento, Carroll (1979:503) defende que a responsabilidade social envolve *“as dimensões económicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem num determinado período de tempo”*.

Na década de 1990, a ideologia neoliberal continuou a conduzir o debate acerca desta temática, dando origem ao conceito elaborado pelo *World Business Council for Sustainable Development*, segundo o qual a responsabilidade social empresarial faz parte do desenvolvimento sustentável. Este desenvolvimento sustentável é composto pelas dimensões económica, ambiental e empresarial, em que o objetivo é obter crescimento económico através da preservação do meio ambiente e do respeito aos anseios dos mais diversos agentes sociais, contribuindo desta forma para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Assim, as empresas conquistariam o respeito e admiração de consumidores, sociedade, empregados e fornecedores, garantindo a perenidade e sustentabilidade dos negócios a longo prazo.

Portanto, esse conceito é representado através uma definição apresentada por Bueno e Rabaça (2001), citado por Simone Ramos (2009) afirmando que a responsabilidade social *“nasce de um compromisso da organização com a sociedade, em que a sua participação vai mais além do que apenas gerar empregos, impostos e lucros. O equilíbrio da empresa dentro do ecossistema social depende basicamente de uma atuação responsável e ética em todas as frentes, em harmonia com o equilíbrio ecológico com o crescimento económico e com o desenvolvimento social.”*(WBCSD,2001:3).

Na visão de Husted (2003), citado por Gadelha, M.A. & Candido, G. A. (2018), a responsabilidade social envolve a consideração e respostas a questões que vão para além dos aspetos económico, técnico e legal, deixando de parte o que é obrigatório (por exemplo: cumprimento de leis), e que faz parte da atividade principal das empresas. Husted afirma que é de extrema importância que as empresas se envolvam em ações de responsabilidade social empresarial, que tenham uma melhor relação custo-benefício, sendo possível quando se decide refletidamente quais as práticas que serão adotadas e quais serão tratadas internamente, terceirizadas ou de forma híbrida.

Segundo a norma internacional da *International Organization for Standardization* (ISO), a responsabilidade social caracteriza-se por ser “*a disponibilidade da organização para incorporar considerações sociais e ambientais no seu processo de tomada de decisão e ser responsabilizável pelo impacto das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente*”. (ISO 26000, 2010:3)

De acordo com Teixeira (2013), o conceito mais generalizado de responsabilidade social assenta no “*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.*”

Resumidamente, a responsabilidade social pode ser definida como um meio de garantir a assunção de um comportamento ético de carácter contínuo, tendo em atenção o balanceamento das necessidades/interesses da Comunidade com os interesses específicos da empresa. Portanto, trata-se de um compromisso das empresas com pessoas e valores humanos, como também preocupações genuínas com o meio ambiente.

### **1.3. Dimensões e Instrumentos de Responsabilidade Social**

#### **1.3.1. Dimensões de Responsabilidade Social**

Como consequência das novas exigências sociais e ambientais, a responsabilidade social tem ganho relevo começando a ser vista por parte da maioria das empresas como um caminho para alcançar o sucesso a longo prazo. A responsabilidade social das empresas pode ser representada por duas dimensões de intervenção:

- **Dimensão interna:** As práticas socialmente responsáveis relacionam-se com a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.
- **Dimensão externa:** A responsabilidade social foca-se nas relações com a comunidade local, os clientes e fornecedores, com os acionistas e investidores (Comissão Europeia, 2001). Esta é, normalmente, a dimensão mais visível nas políticas de responsabilidade social, e por isso, mais facilmente adotada pelas empresas (Monteiro, 2002, citado por Fernandes, 2010).

Os esforços no sentido da materialização de práticas socialmente responsáveis dirigem-se, em primeiro lugar, aos principais agentes internos da empresa, os trabalhadores, que corporizam toda a atividade empresarial, e asseguram o relacionamento com o meio exterior. É possível identificar um leque de políticas de gestão de recursos humanos, potenciadoras do bem-estar e, conseqüentemente, do reforço da competitividade da empresa e do desenvolvimento social.

Estas políticas consistem:

- Existência de práticas de recrutamento responsáveis, não discriminatórias e atentas à igualdade de oportunidades e à diversidade;
- Abarcamento de planos efetivos de formação e aprendizagem contínua ao longo da vida;
- Criação de condições que permitam um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a dimensão extraprofissional de cada colaborador;
- Preocupação relativamente à segurança dos postos de trabalho ou, pelo menos, quanto à manutenção de altos níveis de empregabilidade.

Relativamente à **dimensão interna**, as políticas referentes à saúde e segurança no trabalho encontram-se relacionadas com a gestão dos recursos. Tradicionalmente, esta questão tem sido resolvida através de medidas de natureza legal; e, não obstante o crescente recurso à externalização de serviços, através de contratos de *outsourcing* ou de outra natureza, as empresas socialmente responsáveis devem criar adequadas condições de ampliação aos seus fornecedores da aplicação dos critérios e requisitos impostos internamente nesta matéria, constituindo, assim, as condições de saúde e segurança um indicador a ser avaliado na aquisição de bens e serviços. Este comportamento acelera de uma forma visível uma atitude de maior responsabilidade, associando as empresas suas motoras a uma dinâmica de liderança, sofisticação e qualidade.

As políticas relacionadas com o impacto ambiental e os recursos naturais foram as mais rapidamente adotadas, com as empresas a concluírem facilmente que uma exploração menos intensiva dos recursos naturais era suscetível de aumentar os resultados, especialmente quando inserida num plano de ação valorizadora de processos de comunicação eficientes e de construção de uma imagem externa fortemente associada aos valores que se pretende ver definidos. Estas políticas, designadas de “*win-win*”, sendo úteis para as empresas e para o ambiente, abrangem sistemas de gestão ambiental formais e informais, *ecodesign* e técnicas e tecnologias de produção mais limpas.

Relativamente à **dimensão externa**, a responsabilidade social traduz-se, primeiro, na integração na comunidade onde estão inseridas e com a qual estabelecem um conjunto de relações biunívocas, fornecendo oportunidades de emprego, e beneficiando da existência de uma comunidade próspera e estável. No entanto, não se deve confundir filantropia com responsabilidade social, pois a filantropia é casuística, já a segunda presume ações contínuas no contexto da estratégia de longo prazo definida pela empresa, capazes de

gerar benefícios económicos, possibilitando dessa maneira a prossecução de criação de valor e conseqüente desenvolvimento social sustentado.

O mercado em geral, bem como as políticas empresariais dirigidas a clientes, fornecedores, parceiros comerciais, investidores ou acionistas, merecem, ainda uma particular referência. Os aspetos mais importantes relativos aos clientes prendem-se com a adoção de políticas que se centrem na sua conservação através da construção de relações duradouras sustentadas na compreensão das suas expectativas e necessidades e na sua satisfação, disponibilizando bens e serviços que correspondam aos mais elevados padrões de qualidade, segurança e fiabilidade. No domínio da relação com os fornecedores e parceiros comerciais, a responsabilidade social pressupõe a utilização de critérios de seleção que vão para além da análise económica de propostas concorrenciais, sendo, por exemplo, as condições de trabalho, como também as questões relativas ao respeito pelos direitos humanos, aspetos a considerar.

Os investidores e acionistas são parte interessada, não só porque a corporização de políticas socialmente responsáveis é suscetível de aumentar o valor de mercado das empresas, mas também porque muitos investidores veem a responsabilidade social como um instrumento de seleção de investimentos.

### 1.3.2. Instrumentos de Responsabilidade Social

As partes interessadas devem exigir às organizações transparência sobre o seu desempenho social e ambiental, através da publicação de relatórios de informação e simultaneamente incentivá-las a adotar atitudes responsáveis. Quanto à sustentabilidade empresarial, as preocupações mais recentes indicam que as empresas devem conciliar três importantes fatores: ambientais, sociais, e económicos também designados por “*Triple Bottom Line*” (Fontes, 2011).

Estão à disposição diversas ferramentas de gestão que ajudam as organizações a desenvolver e a adequar as políticas de responsabilidade social, sendo alguns desses instrumentos relativamente comuns, como (Gómez 2005):

- Cultura da organização;
- Códigos de conduta;
- Política de responsabilidade social;
- Sistemas de gestão;
- Relatórios de sustentabilidade.

A **cultura de uma organização** evidencia-se na definição da visão, missão e valores, pelo que, através desta informação é possível promover a responsabilidade social, servindo a mesma de orientação geral para as políticas da organização. A visão e a missão integram formas importantes de identificar as metas e aspirações da empresa. Deixam

ainda transparecer os valores e a cultura da empresa e ajudam a definir as estratégias a utilizar para alcançar os objetivos.

Os **códigos de conduta** ou designados de códigos de ética, dizem respeito à necessidade de alinhar o comportamento dos membros da organização de acordo com as regras e princípios éticos comuns, podendo ser este documento um poderoso instrumento de implementação e reforço da responsabilidade social. O código de ética/conduta é constituído pela descrição de valores e princípios base da empresa. Este define a cultura, os princípios e as normas que devem reger a atuação dos colaboradores na empresa, tornando-se assim numa ferramenta importante para que estes tomem decisões e tenham comportamentos livres, convictos e coerentes com a cultura da empresa.

A **política de responsabilidade social** é o mecanismo estratégico inicial que a gestão de topo começa por implementar e assim orientar a organização no sentido de uma gestão ética e socialmente responsável. Este instrumento acaba por englobar todos os instrumentos de responsabilidade social, sendo responsável pelo seu funcionamento em conjunto.

Os **sistemas de gestão** são instrumentos que instituem padrões para a implementação adequada e integral de um modelo de gestão. Por exemplo, a aplicação integral e correta de um sistema de gestão ambiental deve seguir um sistema de gestão que preveja e garanta que a organização irá cumprir todas as obrigações legais e seguir plenamente as normas ou as melhores práticas em termos de impacto ambiental. No campo da responsabilidade social das empresas, há uma diversidade de padrões e sistemas de gestão, destacando-se normas como a SA8000, AA1000 e ISO 26000.

Os **relatórios de sustentabilidade** têm como objetivo o relato do desempenho social e ambiental das organizações, para que os mercados e os consumidores possam ter informação útil que lhes permita avaliar o desempenho em termos de responsabilidade social. A nível internacional, o relatório GRI (Global Reporting Initiative) é a iniciativa com maior participação por parte das organizações, permitindo este relatório, entre outros, a comparação de resultados por empresa, por períodos (Gómez, 2005).

## 1.4. Os Princípios de Responsabilidade Social

De acordo com Crowther e Aras (2010), existem três princípios básicos que abrangem as atividades da responsabilidade social:

- 1) **Sustentabilidade:** Refere-se ao efeito que as ações e decisões tomadas no presente têm sobre as opções disponíveis no futuro. Portanto, se os recursos forem utilizados no presente, eles não estarão mais disponíveis para uso no futuro, e isso é particularmente preocupante se os recursos forem em quantidade finita (por exemplo: carvão, ferro ou óleo). Relativamente à gestão dos recursos naturais,

este ponto tem uma maior visibilidade, onde a sustentabilidade pode ser vista na ótica do uso de recursos reutilizáveis, de maneira a dotar as organizações de processos eficientes, tendo em conta a viabilidade futura do negócio. Uma preocupação das empresas é o facto de que, à medida que os recursos se esgotam o custo de aquisição dos recursos aumenta para dez e, portanto, os custos operacionais das organizações têm tendência para aumentar. Portanto, a sustentabilidade implica que a sociedade não use mais recursos do que pode ser reconstituído.

- 2) **Accountability/Responsabilização:** Tem em consideração o reconhecimento dos efeitos no ambiente externo das ações levadas a cabo por uma organização e a assunção das responsabilidades por essas ações. Inerente a este princípio existe a quantificação dos efeitos das ações tomadas para a organização a nível interno e externo, com o devido reporte para os *stakeholders* dos impactos diretos nos seus interesses. Este conceito implica um relatório dessas quantificações para todas as partes afetadas por essas ações, mencionando os efeitos das ações tomadas às partes interessadas externas e como afetam essas partes interessadas. Portanto, a prestação de contas obriga ao desenvolvimento de medidas apropriadas de desempenho ambiental e o relato das ações da empresa. Isso acarreta custos por parte da organização no desenvolvimento, registo e relatório desse desempenho e, para obter valor, os benefícios devem exceder os custos. Os benefícios devem ser determinados pela utilidade das medidas selecionadas no processo de tomada de decisão pela forma como essas facilitam a alocação de recursos, tanto dentro da organização como entre ela e outras partes interessadas. O relatório deve abarcar as seguintes características: Compreensibilidade para todas as partes envolvidas; Relevância para os usuários das informações fornecidas; Confiabilidade em termos de precisão de medição e reprovação de impacto; Comparabilidade, que implica consistência, ao longo do tempo e entre diferentes organizações.
- 3) **Transparência:** Significa que o impacto externo das ações da organização pode ser determinado a partir dos relatórios dessa organização, de forma clara, com especial importância para os utilizadores externos da informação. Portanto, todos os efeitos das ações da organização devem ser evidentes, incluindo impactos externos, usando as informações fornecidas pelos mecanismos de comunicação

O *United Global Compact* é uma iniciativa na área da cidadania empresarial, que teve a sua origem numa proposta do anterior Secretário-geral da ONU, Kofi Annan, em 2000. Estabelece dez princípios fundamentais, sobre as áreas dos direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e combate à corrupção. Esta proposta visa promover o compromisso público e voluntário das empresas em cumpri-los. (United Global Compact, 2000)

Segundo Fernandes (2010), estes princípios têm como objetivo principal a mobilização da comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, contribuindo em parte para a divulgação de boas práticas de responsabilidade social.

Divididos por área de interesse, os dez princípios são os seguintes:

### **Direitos Humanos**

- 1) As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente;
- 2) Certificar-se de que não são cúmplices em abusos dos direitos humanos;

### **Práticas laborais**

- 3) As empresas devem defender a liberdade de associação e reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- 4) A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
- 5) A erradicação efetiva do trabalho infantil;
- 6) A eliminação da discriminação no emprego e ocupação;

### **Proteção Ambiental**

- 7) As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva sobre os desafios ambientais;
- 8) Desenvolver iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental;
- 9) Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis;

### **Combate à Corrupção**

- 10) As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

## **1.5. Os Modelos de Responsabilidade Social**

Os primeiros modelos de responsabilidade social começam a surgir a partir de 1970, surgindo, ao longo do tempo, vários estudos de diversos autores.

Segundo Schwartz e Carroll (2003), o conceito da RSE tem vindo a sofrer evoluções drásticas ao longo dos anos.

Seguidamente, apresentam-se os principais modelos de avaliação que são considerados como verdadeiras referências científicas na temática da RSE.

### 1.5.1. O Modelo Tridimensional de Carroll (1979)

Com o objetivo de analisar as diferentes visões de responsabilidade social, Carroll, em 1979, expôs o seu próprio conceito sobre as expectativas que a sociedade tem relativamente às organizações. O seu modelo tem a forma de uma matriz tridimensional, tendo como objetivo relacionar as suas diferentes dimensões.

Resumidamente, as dimensões e principais características que constituem o modelo são:

- **Natureza:** Económica; Legal; Ética; Discricionária ou Filantrópica;
- **Questões envolvidas:** Consumismo; Meio ambiente; Discriminação; Segurança do produto; Segurança no trabalho; Acionistas;
- **Capacidade de resposta:** Reação; Defesa; Acomodação; Proativa.

Segundo Carroll (1979), a responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações.

### 1.5.2. O Modelo Piramidal de Carroll (1991)

Em 1991, Carroll aprimora o seu modelo tridimensional, desenvolvendo um novo modelo designado de pirâmide da responsabilidade social corporativa, dividindo a responsabilidade da empresa em quatro dimensões, ordenadas da base para o topo segundo o grau de importância:

- **Responsabilidade Económica:** Localiza-se na base da pirâmide associada à obtenção de lucros, sendo a mais frequente nas empresas e a mais importante das categorias. Partem do princípio de que as organizações foram criadas historicamente como instituições económicas, como negócios que oferecem bens e serviços para a sociedade e atendem às suas necessidades, dentro de um critério de lucro plausível. A empresa é a base da economia da sociedade.
- **Responsabilidade Legal:** Localiza-se no segundo patamar, tendo em conta o alcance dos objetivos seguindo as exigências legais impostas (leis e regulamentos). A sociedade espera que assim as empresas possam seguir os seus objetivos de acordo com a legislação em vigor;
- **Responsabilidade Ética:** Vai além do cumprimento das leis exigidas pelas empresas. A ética expõe diversos princípios éticos (equidade, imparcialidade, justiça, entre outros) que visam preocupações da sociedade, em geral, e dos seus *stakeholders*. Portanto, facilmente se entende que comportamentos antiéticos devem ser evitados. A sociedade tem dado cada vez mais importância à ética dos procedimentos empresariais;

- **Responsabilidade Discricionária ou filantrópica:** Possui um caráter voluntário, contrariamente às responsabilidades anteriormente analisadas, uma vez que assume um papel ao nível social (por exemplo: formação dos colaboradores, donativos para ações de beneficência, entre outros). Este tipo de responsabilidade tem o objetivo de atender às necessidades da sociedade, através do seu senso ético e filantrópico, proporcionando o bem-estar social e qualidade de vida aos *stakeholders*.

Segundo Carroll (1991), as empresas devem englobar simultaneamente as quatro dimensões propostas no modelo piramidal todas numa forma sequencial.

É de salientar que a figura original da pirâmide idealizada por Carroll, em 1979, é diferente daquela representada em 1991, uma vez que a primeira apresentava forma triangular, passando a ideia de que as ações de RSE nas categorias económico e legal teriam um grau de importância maior do que as categorias ética e filantrópica, o que não acontece no desenho trapezoidal.

Carroll foi considerado um dos autores que melhor definiu a RSE, uma vez que tornou o conceito mais conhecido e aceite.

Perante isto, a Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll sofreu evoluções no sentido de compreender como a RSE está a ser introduzida nas políticas estratégicas das empresas de forma a obter vantagem competitiva. Consequentemente, foram elaborados acordos internacionais, determinando diretrizes para o delineamento das ações de RSE. Um desses acordos refere-se à norma SA 8000 – *Standard Social Accountability*, desenvolvida de forma a garantir determinados direitos aos trabalhadores inseridos no panorama global, onde empresas formam potências presentes em diversos continentes.

### 1.5.3. O Modelo de Wood (1991)

O modelo de Wood (1991) apresenta semelhanças aos modelos anteriormente analisados, porém diferencia-se por ter incorporado alguns aspetos das responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias nos processos, princípios e resultados das intervenções empresariais:

- **Responsabilidade económica:** Juntou particularidades que permitissem criar mais empregos e uma utilização de tecnologia mais limpa, defendendo assim a utilização de recursos ecológicos na produção de bens e serviços;
- **Responsabilidade legal:** Promoveu características que permitissem às empresas beneficiar de privilégios e vantagens políticas sem serem pressionadas, deixando os interesses particulares de parte;
- **Responsabilidade ética:** Considerou aspetos que envolvessem informações das empresas que ultrapassem as que são impostas por lei;

- **Responsabilidade discricionária:** As empresas devem ter em conta investimentos que produzam benefícios tanto para os acionistas e credores como para os colaboradores e sociedade em geral.

Portanto, Wood desenvolveu um modelo de avaliação do desempenho social, analisando três grandes dimensões:

- **Princípios de responsabilidade social:**
  - **Princípio institucional:** Relacionado com o princípio da legalidade. As obrigações gerais das empresas devem criar um equilíbrio entre a sociedade e a empresa.
  - **Princípio organizacional:** Relacionado com o princípio da responsabilidade pública;
  - **Princípio individual:** Relacionado com o princípio da gestão discricionária. Os gestores e colaboradores são considerados como agentes morais. Devem ser considerados em todos os domínios da empresa os comportamentos socialmente responsáveis.
- **Processos de responsabilidade social:**
  - **Avaliação ambiental:** Ligada ao conceito ecológico, sendo essencial compreender as condições ambientais externas.
  - **Gestão das relações com os *stakeholders*:** Tem em conta a gestão dos grupos de interesse, ou seja, as empresas devem instituir um envolvimento ativo nas suas relações com os seus *stakeholders* (clientes; fornecedores; comunidade; colaboradores; concorrentes; governo, entre outros) de forma a estimular um comportamento positivo e produtivo, minimizando alguns impactos negativos.
  - **Gestão de questões sociais:** Envolve um conjunto de procedimentos e políticas que permitem a uma empresa identificar, analisar e atuar nas questões sociais.
- **Atitudes do comportamento social da empresa:** Possibilitam às empresas fazer avaliações mais precisas da sua atuação empresarial e criar perceções acerca das ligações com a sociedade. Esta terceira dimensão inclui:
  - Impactos sociais;
  - Programas sociais;
  - Políticas sociais.

Concluindo, o modelo de desempenho social empresarial de Wood propôs novos avanços relativamente aos modelos anteriormente estudados. Portanto, com este modelo Wood realizou o seguinte:

- Articulação dos princípios de responsabilidade social empresarial (institucional, organizacional e individual), salientando os princípios do comportamento empresarial e da motivação social;
- Identificação de processos de avaliação e controlo do meio ambiente, bem como uma boa gestão dos *stakeholders*;

- Levantamento de algumas questões relativamente à gestão do ambiente externo;
- Agregação dos impactos sociais, políticas e programas sociais com o objetivo de alcançar resultados coletivos;
- Relação dos três comportamentos (impactos sociais, programas sociais e políticas sociais) de maneira a criar percepções no relacionamento das empresas com a sociedade, desenvolvendo desta forma novas abordagens.

#### 1.5.4. O Modelo Bidimensional de Quazi e O'Brien (2000)

De acordo com Quazi e O'Brien (2000) não existiram muitos esforços e tentativas para elaboração de modelos de gestão que envolvessem a responsabilidade social empresarial nos diversos contextos socioculturais.

O modelo proposto por ambos tem o objetivo de responder a algumas contradições abordadas noutros modelos de RSE (por exemplo: maximização dos lucros e preocupação em corresponder aos interesses sociais). Portanto, este modelo pretende validar as percepções dos gestores relativamente aos custos e benefícios para as empresas através do seu envolvimento social.

Segundo este modelo, as ações de RSE podem ser:

- **Amplas:** Relacionada com o envolvimento de atividades que vão para além da visão clássica e económica;
- **Restritas:** É restringida a uma visão de maximização dos lucros para a empresa e para o acionista.

O modelo bidimensional apresenta dois eixos, definindo nos seus quadrantes quatro visões distintas:

- **Visão clássica:** Considera que as empresas ao realizarem ações de responsabilidade social incorrem em custos empresariais, desta forma, não devem ser realizadas;
- **Visão socioeconómica:** Tem em conta a maximização do valor para o acionista, não esquecendo algumas práticas de responsabilidade social de forma a produzir benefícios para a empresa (por exemplo: estabelecer um relacionamento transparente com os fornecedores e clientes);
- **Visão filantrópica:** Considera que as empresas devem atuar de forma socialmente responsável perante a sociedade (por exemplo: participação em ações de caridade). Ao terem este tipo de comportamento, as empresas não devem esperar qualquer tipo de retorno para a empresa;

- **Visão moderna:** Tem em conta os benefícios que surgem das ações de RSE no curto e longo prazo. Considera ainda que os *stakeholders* devem estar incluídos nas principais preocupações empresariais.

### 1.5.5. O Modelo de Garriga e Melé (2004)

Garriga e Melé recomendaram, em 2004, uma classificação das abordagens à responsabilidade social em quatro conjuntos de teorias:

- **Instrumentais:** Definem a responsabilidade social como uma ferramenta destinada a melhorar o desempenho económico e financeiro da empresa e a criação de riqueza, havendo dificuldades de mensuração destes impactos.  
Subdividem-se em:
  - Maximização de valor para o acionista;
  - Estratégia de incremento da vantagem competitiva;
  - Marketing de causas.
- **Políticas:** Baseiam-se na interligação entre as empresas e a sociedade, procurando ser dada uma resposta para as responsabilidades da organização para com a comunidade, abordando o seguinte:
  - Constitucionalismo empresarial;
  - Teorias de contrato social;
  - Cidadania corporativa.
- **Integrativas:** Evidenciam-se pela integração das exigências sociais na tomada de decisão, pelo que estão associadas a esta teoria:
  - Gestão dos assuntos sociais;
  - Princípio da responsabilidade pública;
  - Gestão dos *stakeholders*;
  - Desempenho social da empresa.
- **Éticas:** Têm em consideração o cumprimento de princípios de atuação ética, com enfoque em perspetivas como:
  - Interesses legítimos dos *stakeholders*;
  - Desenvolvimento sustentável da Sociedade;
  - Direitos humanos (Heleno, 2008).

## Síntese dos Modelos Responsabilidade Social:

	<b>Modelo Tridimensional Carroll (1979)</b>	<b>Modelo Piramidal Carroll (1991)</b>	<b>Modelo Wood (1991)</b>	<b>Modelo Bidimensional Quazi e O'Brien (2000)</b>	<b>Modelo Garriga e Melé (2004)</b>
<b>Dimensões</b>	Natureza (económica; legal; ética; discricionária); Questões envolvidas (ex: ambiente); Capacidade de resposta (reação)	Responsabilidade económica, legal, ética, discricionária.	Responsabilidade económica, legal, ética, discricionária.  <u>Princípios:</u> Institucional; organizacional; individual.  <u>Processos:</u> avaliação ambiental; gestão relações com os <i>stakeholders</i> ; gestão questões sociais.  <u>Atitudes do comportamento social da empresa:</u> impactos sociais; programas sociais; políticas sociais.	Ações amplas, restritas.  Visão clássica, socioeconómica, filantrópica, moderna	Instrumental; Política; Integrativa; Ética.

Tabela 1.1-Síntese dos Modelos Responsabilidade Social

Fonte: Elaboração própria

### **1.6. Teoria da RSE: A Teoria dos *Stakeholders***

A literatura associada à responsabilidade social é muito vasta e existem diversas teorias e abordagens, sendo que neste capítulo irá ser salientado uma das teorias que mais contribuíram para o desenvolvimento do conceito.

Em 1963, o termo *Stakeholders* surgiu pela primeira vez num memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI), sendo que o seu conceito dizia respeito a todos os grupos internos e externos que existiam em torno da empresa.

A teoria dos *Stakeholders* foi impulsionada por Freeman (1984), baseia-se na criação de valor e tem como objetivo demonstrar as obrigações mais amplas das empresas face a todas as suas partes interessadas. Desenvolve-se através de três dimensões:

- Definição do conceito de *stakeholder*;
- Classificação dos *stakeholders*;
- Identificação das dimensões teóricas.

O ponto de vista de Freeman (1984:46) é de certo modo o mais vulgarizado, sendo que segundo ele o *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. No estudo de Clarkson (1995), citado por Heleno (2008:51), os *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm a propriedade, direitos ou interesses de uma empresa, sendo os mesmos os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, governos e comunidade. Podemos classificar os *stakeholders* como **internos** (grupos que fazem parte da organização) e **externos** (grupos que fazem parte do ambiente externo da organização).

Freeman (1984) veio associar a teoria dos *stakeholders* a um modelo de desempenho social, retratando a ligação da performance de uma organização a uma gestão efetiva da relação com os *stakeholders*.

Relativamente à identificação das dimensões teóricas, para Donaldson e Preston (1995), citado por Góis (2007:36) e Fontes (2011), a teoria dos *stakeholders* apresenta vários ramos de investigação com destaque em aspetos:

- **Normativos**: Interpretação da função da empresa, incluindo a identificação moral ou da orientação filosófica para o funcionamento e administração das empresas;
- **Instrumentais**: Intenção de analisar o efeito das estratégias e políticas orientadas aos *stakeholders* sobre a performance das empresas. Teoria que proporciona uma relação das atividades de RSE com a *performance* empresarial. Este aspeto pressupõe que a empresa reconhece as necessidades dos *stakeholders* e atua de forma socialmente responsável;
- **Descritivos**: Descrição ou explicação de características específicas e comportamento das empresas frente aos *stakeholders*. É uma teoria de gestão que recomenda atitudes e práticas.

De acordo com Donaldson e Preston (1995) e Freeman (1984), a teoria dos *stakeholders* afasta-se da conceção exclusiva de maximização do lucro para o acionista, e tem como preocupações as necessidades e os direitos de todas as partes interessadas que se relacionam de forma direta ou indireta com a empresa.

Carroll (1991) identifica os principais *stakeholders* em cinco grupos, independentemente do termo adotado e face ao grande número de *stakeholders*, sendo eles: os acionistas, os colaboradores, os clientes, as comunidades locais e, por último, a sociedade em geral. Já Clarkson (1995) define *stakeholders* como pessoas ou grupos que

dispõem de direitos ou interesses nas atividades de uma determinada empresa, e reconhece que os *stakeholders* podem ser classificados em:

- **Primários:** Grupos considerados imprescindíveis e apresentam uma elevada interdependência com a empresa, como por exemplo: acionistas, colaboradores, clientes, governo, fornecedores, entre outros, possibilitando assim a sua continuidade e sobrevivência.
- **Secundários:** Grupos que não apresentam uma relação de dependência para com a empresa, como por exemplo: ONG's, Universidades, *Mídia*, entre outros.

De acordo com Scott e Lane (2000), a identidade de uma empresa é formada através da imagem que se consegue transmitir para o exterior, e da capacidade em demonstrar o que é diferente. Segundo Greenwood (2001) a teoria dos *stakeholders* tem trazido grandes contribuições às empresas. Greenwood defende que as empresas que se preocupam com os seus *stakeholders* como um todo, possuem uma maior flexibilidade em retificar algumas falhas que possam ocorrer ao nível da estratégia empresarial.

Segundo Pracejus e Olsen (2004) uma empresa ao preocupar-se com as relações e satisfação dos seus *stakeholders* acaba por garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo e assim reforçar, o seu desempenho global. A análise dos *stakeholders* por parte das empresas é indispensável para a sua gestão, pelo facto de cada grupo de *stakeholders* expor um modo de reação distinto e por apresentarem interesses bem diferentes na empresa (Donald e Preston, 1995; e Darr e Kurtzberg, 2000).

Segundo Heleno (2008:49) a componente que justifica a relação entre a teoria dos *stakeholders* e a responsabilidade social é o argumento normativo.

Contudo, autores como Capron e Quairel-Lanoizelée (2004), citados por Fontes (2011), consideram que a abordagem da teoria dos *stakeholders* demonstra fraquezas uma vez que tem como pressuposto a maximização dos interesses de cada parte e ignora os *stakeholders* sem possibilidade de expressão.

Para concluir, pode-se afirmar que a gestão dos *stakeholders* encontra-se ligada à ética da RSE e, atualmente, é insuficiente considerar apenas os interesses dos acionistas por parte das empresas. As empresas devem ter e conta na sua gestão empresarial um diverso leque de *stakeholders* que não enquadre apenas os acionistas, pois a excelência empresarial tem como particularidade as relações com todas as suas partes interessadas, tal como a sustentabilidade económica, social e ambiental.

## **2. O Governo das Sociedades**

O Governo das Sociedades começou a ganhar mais relevância desde o final da época de oitenta, tendo sido originado pela crise na América Latina, Ásia, pelos escândalos

financeiros de grandes empresas nos Estados Unidos da América (EUA) e pela crise financeira mundial, mais recentemente. Entende-se por *corporate governance* o sistema pelo qual as organizações são diretamente geridas e controladas e estão relacionadas, essencialmente, com a sua estrutura específica, distribuição dos direitos e das responsabilidades pelos diferentes órgãos, tais como gestores, administradores, acionistas e outros grupos de interesse. As suas maiores propriedades são a transparência e a responsabilidade.

## 2.1. A origem e Evolução Internacional do Governo das Sociedades

A expressão *Corporate Governance* é bastante recente, visto que na língua inglesa não existia há mais de 30 anos (Zingales, 1997 citado por Duarte, 2007). Embora tendo a sua origem nos Estados Unidos da América, a discussão estruturada sobre o Governo das Sociedades pode considerar-se património mundial nos mercados atuais de valores mobiliários. Teorias subjacentes ao desenvolvimento do Governo das Sociedades e as áreas que ela abrange existem há muito mais tempo e advêm de várias disciplinas como: finanças, economia, contabilidade, direito, gestão e comportamento organizacional. Devido à grande crise de 1929 nos EUA, surgiu a necessidade de organizar o processo de decisão e fiscalização nas sociedades. Para F. Teixeira dos Santos (Presidente da CMVM em 2000), esta temática pode considerar-se património mundial nos mercados atuais de valores mobiliários (Santos, F., 2000).

A *Corporate Governance* tem assumido cada vez maior importância ao longo dos anos devido a escândalos financeiros, principalmente, como referido anteriormente, envolvendo fraudes em grandes empresas de origem inglesa e americana no final dos anos 90, como também ao aumento do controlo e exigências pelos restantes *stakeholders* de modo a que as empresas demonstrem maior transparência para os acionistas e para os que podem ter um interesse legítimo na empresa (Johnson, G. et al, 2007). A responsabilização dos gestores está assente nos códigos de *corporate governance*, documentos jurídicos que são recomendados pelas entidades públicas dos diferentes países e que preveem sanções para os gestores.

A temática relacionada com o Governo das Sociedades e as suas preocupações começaram a merecer uma maior atenção por parte da *Securities and Exchange Commission* (SEC) a partir dos anos 70. Nesse momento, deu-se início à elaboração dos Princípios de Governo das Sociedades: Análise e Recomendações (*Principles of Corporate Governance: Analysis and Recommendations*), orientado pela *American Law Institute*, e sendo no seu final orientado pelo Professor Melvin Eisenber (2008) e publicado 20 anos depois.

A ideia inicial subjacente ao Governo das Sociedades é a de que as sociedades cotadas devem atender às expectativas nelas depositadas pelos investidores. Por isso, cada

empresa deve ser administrada e gerida de maneira a beneficiar todos os seus acionistas e não interesses individuais ou de determinados grupos de acionistas, com os quais podem ter relações comerciais preferenciais ou para benefício de determinados elementos da Administração.

Por isso, a divulgação das suas regras ao nível da Administração por cada empresa, repartição das competências sobre as diversas matérias e formas de ultrapassar determinados conflitos de interesse tem assumido cada vez maior relevância no domínio do mercado de valores mobiliários.

Este foco inicial de temas tem vindo a alargar, tendo também passado a ser incluídas, reflexões sobre a posição dos investidores institucionais, os deveres e a remuneração dos administradores, o desenvolvimento equitativo do mercado de controlo das empresas e a responsabilidade social das empresas, entre outros.

Na década de 90, aparece o conceito de governo das sociedades na Europa, através do *Relatório Cadbury* (assim denominado pelo facto de o líder do grupo de trabalho ter sido Sr. Adrian Cadbury) no Reino Unido, publicado em julho de 1992 pela *London Stock Exchange*. Esta publicação teve impacto em diferentes países europeus, manifestado através do aparecimento de um número significativo de Códigos de boas práticas, incentivados por reguladores ou pela indústria. (Cadbury, A., 1992)

Em 1998, a OCDE constitui um grupo de trabalho para acompanhar a evolução desta temática em diversos países. Em 1999, a OCDE apresenta um conjunto de princípios sobre o governo das sociedades, através de normas e orientações de natureza não obrigatória aplicáveis na sua maioria às empresas com capital aberto a negociação (Santos, 2009). Por outras palavras, o conjunto de princípios apresenta indicações dirigidas aos Estados no sentido de introduzir ajustamentos legislativos relativamente aos mecanismos de tutela dos acionistas e dos restantes sujeitos envolvidos nas empresas cotadas. Estes princípios propagaram pelos países da UE, devido a fatores como a necessidade de reagir/prevenir escândalos financeiros devidos à má governação, mas também pela globalização e liberalização dos mercados de capitais (Abreu, 2010:11).

São várias as definições existentes de GS e diferentes as perspetivas do que é suposto compor um modelo de GS. Para corroborar, a OCDE evidencia esta diversidade de prismas sobre a temática relacionada aos princípios sobre o governo das sociedades, afirmando que “*não existe um modelo único de bom governo das sociedades*” (OCDE, 2004: p.13), chamando a atenção para o facto da reflexão sobre o “*corporate governance não procurar impor modelos rígidos e uniformes*”. Assume também a OCDE com naturalidade a coexistência entre sistemas mais apoiados no controlo externo e sistemas mais repousados no controlo intra-societário.

Os mais recentes escândalos financeiros dos anos 2000 voltaram a fazer reconsiderar a orientação das empresas para o governo das sociedades, sendo exemplo disso as respostas legislativas imediatas nos EUA com a lei *Sarbanes-Oxley Act* (SOX),

aos colapsos empresariais da Enron (setor energético) e da WorldCom (setor das telecomunicações-2001/2002).

A União Europeia lançou recomendações para a modernização do direito europeu das sociedades onde constavam normas de Governo das Sociedades, em abril de 2002, resultando o relatório Winter II. Em julho de 2002, após os escândalos financeiros americanos, o Congresso Americano aprovou a Lei Sarbanes-Oxley como uma tentativa para acabar com a manipulação de informação financeira.

Com a SOX, efetuou-se a maior reforma do direito societário americano desde a crise dos anos 30, vindo a ser exigidos elevados padrões de prestação de contas, de transparência, e de ética empresarial como é o exemplo da secção 404 da SOX que veio determinar a publicação de um relatório anual sobre o controlo interno (Santos, 2009).

A Comissão Europeia reagiu aos escândalos financeiros americanos, em novembro de 2002, e publicou o relatório *Winter II* denominado “*Um quadro regulamentar moderno para o direito das sociedades*”. O relatório teve um grande nível de aceitação devido às questões que esclareceu relativamente ao direito das sociedades, particularmente, “*revitalização das assembleias gerais, transparência de atuação dos investidores institucionais, responsabilidade e remuneração dos administradores, papel dos administradores independentes e das comissões do Conselho de Administração e qualidade da informação financeira*” (Silva et al, 2006).

Para Moreira, Gonçalves e Oliveira (2004), podemos associar diferentes intervenções no âmbito do *Corporate Governance* a respostas formuladas para diferentes crises, no sentido de assegurar a confiança dos investidores nos mercados.

Como exemplos, podemos apontar: o relatório *Cadbury* (1992) como reação a escândalos de empresas britânicas (*Mirror Group*), os princípios da OCDE associados à crise asiática de 1998 e nos EUA, o SOX como antídoto para os escândalos de 2001/2002.

Através dos princípios da OCDE, verificou-se um crescimento acentuado dos códigos de bom governo por toda a União Europeia (UE), sendo que em 1998 existiam 10 códigos, passados três anos já existiam 35 e em 2005 apenas 3 países não dispunham de um código de governação (Silva et al., 2006; Santos, 2009:127 e Silva, 2011:6-7).

Denota-se um grande esforço no sentido de aproximar as normas e práticas de *Corporate Governance* a nível internacional, tendo em consideração as características específicas de cada sistema de governo (Santos, 2009).

Porém, o governo das sociedades conta ainda com algumas limitações como os mecanismos remuneratórios, a auditoria e reporte da informação, a independência dos administradores, a regulação e supervisão, entre outras (Silva et al., 2006).

A partir do século XXI foi perceptível uma enorme necessidade de aprofundamento e melhoramento dos mecanismos de governo das sociedades, quer a nível anglo-saxónico quer a nível continental (Silva et al. 2006).

A Comissão Europeia, em 3 de dezembro de 2015, adotou uma proposta de codificação de algumas das atuais diretivas relativamente a direito das sociedades, com o objetivo de tornar o direito das sociedades da União Europeia mais compreensível e de reduzir o risco de futuras incoerências sem implicar uma alteração de substância das referidas diretivas. A proposta surge na sequência do anúncio feito no plano de ação de 2012 sobre o governo e o direito das sociedades. A referida proposta será examinada pelo Conselho e pelo Parlamento Europeu, em conformidade com um procedimento acelerado para as propostas de codificação.

Em 2015, a Direção-Geral da Justiça e dos Consumidores lançou um debate com as partes interessadas, quer a nível interno, quer externo, sobre a digitalização do direito das sociedades.

O plano de ação sobre o governo e o direito das sociedades da Comissão Europeia, adotado em dezembro de 2012, delineia várias iniciativas que poderiam ajudar a criar um quadro jurídico moderno para as empresas, permitindo aos acionistas desempenhar um papel mais ativo e reforçando a sustentabilidade das sociedades.

## 2.2. Conceito de Governo das Sociedades

Não existe uma noção específica, única e consensual de governo das sociedades, havendo diferenças notórias de país para país (Solomon & Salomon, 2004), dado que vários autores dão o seu cunho e o seu entendimento sobre este assunto a fim de se tentar chegar a um consenso.

Do inglês *governance*, o termo governação é um conceito relativamente recente (Cadbury, 1992; OCDE, 2004) derivado do Latim *gubernare*, que significa governar, orientar numa determinada direção.

Do ponto de vista de Cadbury (1992:§2.5), o governo das sociedades é visto como *“o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas”*.

Segundo Cannon (1994), citado por Solomon e Solomon (2004:13): *“O governo de uma empresa é a soma das atividades que compõe a regulação interna em conformidade com as obrigações legais, a propriedade e o controlo”*.

Do ponto de vista de Shleifer e Vishny (1997:738): *“ O corporate governance lida com as formas pelas quais os fornecedores de capital das organizações, asseguram a eles próprios a obtenção de retorno do seu investimento ”*.

Sucintamente, Parkinson (1994), citado por Solomon e Solomon (2004:13) entende o governo das sociedades como *“o processo de supervisão e controlo destinado a garantir que a gestão da empresa age de acordo com os interesses dos acionistas”*, estando associados ao *corporate governance* conceitos como *compliance*, *accountability*

e transparência (MacMillan, Money, Downing & Hillenbrad, 2004 citados por Jamali et al., 2008).

Já em Portugal, a CMVM, define-o como um “*sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direção e do controlo, das sociedades emitentes de ações admitidas a negociação em mercado regulamentado*” (CMVM, 1999:1).

Em contexto jurídico, o governo das sociedades pode ser entendido como “*o conjunto das regras (legais, estatutárias, jurisprudenciais, deontológicas), instrumentos e questões respeitantes a administração e ao controlo (fiscalização) das sociedades*” (Abreu, 2010:7).

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), o *corporate governance* é entendido como “*um conjunto de relações entre a gestão de uma empresa, o seu conselho de administração, os seus acionistas e outras partes interessadas*” (OCDE, 2004:11).

Por sua vez o Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG) define-o como um “*conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades, relações contratuais e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência*” (adaptado de Silva, Vitorino, Alves, Cunha & Monteiro, 2006:12).

De acordo com Huse (2007), *Corporate Governance* pode ser definido como um conjunto de recursos e relações, incluindo a produção e governação de vários aspetos de uma empresa bem como a forma como a mesma é direcionada e controlada, sendo a sua intenção inicial a criação de valor sustentável a longo prazo. O governo das sociedades é visto como um resultado das interações entre atores internos e externos que promovem os seus diferentes pensamentos e os membros do *Corporate Governance*. Em princípio, nesta perspetiva, não haverá suposições sobre aqueles para quem o valor é criado.

Após o protocolo entre a CMVM e o IPCG, que irá ser abordado mais à frente, surgiu, em 2018, o código de Governo das Sociedades do IPCG. No Capítulo I – Parte Geral, define-se que “*o governo societário deve promover e potenciar o desempenho das sociedades, bem como do mercado de capitais, e sedimentar a confiança dos investidores, dos trabalhadores e do público em geral na qualidade e transparência da administração e da fiscalização e no desenvolvimento sustentado das sociedades.*” (CMVM, IPCG, 2018 e 2018 a)

Segundo Tricker (2012), o século XX observou um enorme crescimento no pensamento de gestão, uma vez que as teorias da organização adquiriram um novo significado pois o Conselho de Administração não constituía parte do organograma das empresas.

Apesar de não haver uma definição universalmente aceite devido à abrangência e complexidade do conceito, emergem alguns pontos comuns nos diversos autores o que leva ao aparecimento de um conjunto de princípios, que servem de orientação aos diferentes sistemas de governo.

### 2.3. O Governo das Sociedades em Portugal

O conceito de governo das sociedades, em Portugal, tem vindo a ser cada vez mais relevante nas empresas cotadas na *Euronext Lisbon*.

As empresas cotadas sentem a necessidade de aplicar os princípios de governo das sociedades, devido às elevadas exigências e critérios impostos pelos mercados internacionais, seguindo uma base legislativa e regulatória.

Em Portugal, esta adesão foi acompanhada com alguma proximidade, seguindo-se esforços para um entendimento comum relativamente ao *Corporate Governance*.

A Comissão de Mercado dos Valores Mobiliários (CMVM) tem como objetivo apoiar, através de um conjunto de recomendações, a “*uma otimização do desempenho das sociedades e de contribuir para uma composição equilibrada dos interesses dos acionistas*” (CMVM, 2013). É desde 1999 que a CMVM publica recomendações de boas práticas de governo das sociedades, sendo que ao longo dos anos têm vindo a ser realizadas algumas alterações, de maneira a tornar as empresas cada vez mais atrativas às exigências dos investidores dos mercados.

Em 1999, o tema começou a ser desenvolvido em Portugal, sendo que a CMVM aprovou um conjunto de dezassete recomendações sobre o governo das sociedades, regras de conduta destinadas as entidades cotadas, inspiradas nos princípios da OCDE, adaptado ao contexto empresarial Português, embora pudessem ser utilizadas por outras sociedades.

Os primeiros passos para a melhoria do governo societário começam a ser dados com observância de critérios como a transparência, a defesa dos acionistas e credores, a responsabilização dos administradores, entre outros.

Em 2001, adotou-se o princípio “*comply or explain*” (Regulamento n.º 7/2001 da CMVM), por outras palavras “*cumpra ou explique*”, passando as sociedades cotadas a divulgar se cumprem as recomendações e em caso de não cumprimento, a explicar as razões para esse facto, sendo dado um novo passo rumo a uma maior transparência e desenvolvimento do modelo de governo. Em 2003, ocorreu uma revisão das recomendações da CMVM de forma a atualizar as preocupações nacionais/internacionais mais recentes, quanto à composição dos conselhos de administração. Em 2005 e 2007 também ocorreram revisões às recomendações passando a designar-se por “Código do Governo das Sociedades da CMVM”.

Em 2006, o IPCG apresentou o livro branco sobre o governo das sociedades em Portugal, dando o seu contributo na divulgação do tema. Este documento veio efetuar um enquadramento internacional e nacional desta matéria além de sugerir noventa e seis recomendações de governo das sociedades para entidades cotadas.

Assim, em 2010, torna-se obrigatório a adoção de um código de governo das sociedades por parte das empresas, divulgado pela CMVM ou instituição equivalente e em 2013 é concebida uma maior liberdade na escolha do código adotado, desde que emitido por uma entidade creditada e convenientemente justificado.

Tendo em conta o apelo de empresas nacionais e a comunidade de partes interessadas na temática de *Corporate Governance*, o Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG) compôs uma primeira versão do seu código de Governo das Sociedades, ao longo de 2011, sendo publicado em 2012. Posteriormente ao primeiro texto surgiram sugestões, o que originou uma nova versão, em 2014. Este apresentou inconvenientes da subsistência de dois Códigos distintos (o da CMVM e do IPCG), sobretudo num mercado de capitais de reduzida dimensão como o português. Portanto, gerou-se uma duplicidade recomendatória e sentiu-se a necessidade de se encontrar um ponto de equilíbrio para evitar que tal acontecesse.

### 2.3.1. Protocolo entre a CMVM e o IPCG

Sendo assim, a 13 de outubro de 2017, celebrou-se o Protocolo entre as partes que estabelece os princípios de cooperação entre a CMVM e o IPCG no que respeita ao novo Código de Governo das Sociedades, o qual se aplicaria a partir do exercício de 2018. O Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013) foi revogado em 31 de dezembro de 2017).

Segundo o que refere no protocolo, *“fruto de uma ampla e longa discussão pública, este Código beneficiou de vastos contributos individuais e institucionais, bem como da existência e da maturidade dos Códigos que o antecederam. O Código traduz o compromisso do IPCG de, pela via da autorregulação, promover nas sociedades, em geral, e nos Emitentes sujeitos à supervisão da CMVM, em particular, seus destinatários, práticas de bom governo, contribuindo para o reforço de uma cultura dinâmica e interativa de governo societário, de modo a que este Código possa assim representar um instrumento de progresso do mercado de capitais nacional.”*

Portanto, após um longo período de trabalho que tinha como objetivo a adoção do modelo de autorregulação, em Portugal, em matéria de governo societário, realizou-se a celebração de um Protocolo entre a CMVM e o IPCG.

Como referido anteriormente, a CMVM demonstrou imediatamente disponibilidade e espírito de cooperação, pelo que o IPCG foi trabalhando na preparação

de um documento em que o conteúdo respeitasse a fisionomia essencial do Código IPCG 2014 e, simultaneamente, correspondesse às preocupações fundamentais da CMVM em termos de governo das sociedades. As alterações legislativas que daí surgiram impuseram determinados ajustamentos no Código. Consequentemente, resultou um novo texto, esclarecendo que numa versão final este viria a ser o novo Código de Governo das Sociedades, sendo um Código que não substitui o Código da CMVM, pelo que não deixará de ser publicado, conforme foi anunciado na declaração conjunta de 16 de março de 2016, mas como um “*sucessor dos dois Códigos agora existentes*” (CMVM, IPCG, 2018).

Apesar de a aplicação do Código de governo das sociedades do IPCG não se abranger a um conjunto determinado de sociedades, os seus destinatários naturais são as sociedades abertas, especificamente as emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado, obrigadas que estão a adotarem um código de governo das sociedades. Segundo o IPCG, “*o código é de adesão voluntária e a sua observância assenta na regra comply or explain.*”

O Código tem como objetivo induzir nas sociedades práticas que se revelem conformes com as orientações que, no plano nacional e internacional, são reconhecidas como de “bom governo”: neste sentido, o Código constitui, por um lado, um complemento à ordem jurídica e, por outro, um guia de bom governo societário.

De forma a existir uma maior adaptabilidade das sociedades ao Código, não são impostas quaisquer recomendações que presumam determinado conteúdo estatutário, desta forma, garantindo-se que a observância do Código não requeira alterações estatutárias. Com o mesmo objetivo, o Código não discrimina entre os modelos organizatórios que, segundo a lei, as sociedades anónimas possam adotar, sendo inteiramente neutro quanto a esse assunto. Por outro lado, procurou-se cumprir o objetivo de tornar o Código “adaptável às realidades muito heterogéneas” das sociedades suas destinatárias. Para isso, foram adotados, essencialmente, dois instrumentos: a variação do conteúdo de algumas recomendações em função da dimensão da sociedade, enquanto noutros casos, o deferimento à sociedade do dever de adequar, por via estatutária ou equivalente, certos aspetos pertinentes para o governo das sociedades. Nesta base, o Código institui um nível recomendatório básico, remetendo para a sociedade a tarefa de criar e desenvolver o regime mais adaptado às suas especificidades. O Código estrutura-se e desenvolve-se em dois níveis distintos: o dos princípios e o das recomendações. A função dos princípios é fixar uma base para a interpretação e para a aplicação das recomendações e oferecer um fundamento qualitativamente relevante para o *explain*: o cumprimento do princípio, só por si, não permite afirmar o cumprimento das recomendações, todavia permite uma apreciação positivamente diferenciada do incumprimento. De qualquer forma, os princípios não são, por si, objeto de declaração de cumprimento.

O IPCG compromete-se a criar e a manter, isoladamente ou em parceria, as estruturas necessárias e adequadas ao acompanhamento do Código e a proceder à análise

da sua aplicação, regularmente, e fazendo reapreciações do seu conteúdo, isto após dialogar com as diversas entidades interessadas.

O contributo de *soft law* (regras que não são juridicamente obrigatórias) dado pelo IPCG teve uma enorme importância e contribuiu para o desenvolvimento do tema em Portugal onde se destaca o seu Código de Governo das Sociedades.

## 2.4. Importância e Princípios de Governo das Sociedades

O governo das sociedades tem vindo a ter um papel cada vez mais importante nas empresas. É como que uma tentativa de resolução de um problema que tem sido estudado por diversos autores e que mais à frente irá ser abordado, sendo ele o conflito de interesses entre *insiders* (membros executivos, membros não executivos, diretores) e *outsiders* (investidores, credores) (Thomsen & Conyon, 2012).

Na perspetiva de Santos (2003), para combater esse problema é “*importante adotar boas práticas de governo das sociedades que se adequem e se baseiem em alguns princípios: 1) transparência; 2) salvaguarda dos acionistas e credores; 3) punição dos gestores no caso de incumprimento dos objetivos ou dos regulamentos; 4) foco na maximização dos resultados, sejam eles financeiros ou não financeiros; 5) seguir uma estrutura reconhecida internacionalmente; 6) ajustar todos os pontos anteriores à realidade do país.*”

Segundo Ana Cordeiro Banha (Departamento comercial e societário, Belzuz Advogados, Portugal), o bom governo representa um valor económico e social imprescindível para as empresas, assim como para as economias em que se insere. Considera que as recomendações do Governo das Sociedades são, cada vez mais, entendidas como fundamentais ao melhor desempenho das empresas, ao seu crescimento sustentável e à sua máxima eficiência. (Banha, 2014)

Os princípios e normas de governo das sociedades são importantes para a promoção de eficiência, transparência e de responsabilidade entre empresas, sendo que o “*sucesso e a credibilidade de uma empresa serão tanto maiores quanto maior for a transparência da sua estrutura e organização.*” (Robalo, 2014)

Crowther e Seifi (2011) identificaram um conjunto de oito princípios transversais, nos diferentes códigos de Governo das Sociedades, sendo os seguintes:

**1) Transparência:** O acesso à informação relativo a: objetivos, missão e visão, responsabilidade, regras e procedimentos, informação financeira, entre outros, deve ser de forma direta e não condicionada, uma vez que são fundamentais para a tomada de decisão por parte dos utilizadores internos/externos. Este princípio é também referido por Huse (2005) e Page (2005).

**2) Estado de Direito:** Este princípio pressupõe um conjunto de regras de funcionamento, orientadas para a proteção dos interesses de todos os investidores

(focando-se na proteção dos minoritários), de forma transparente. Este princípio é também referido por Dunlop (1998).

**3) Participação:** Pressupõe o direito/poder de participar nas decisões das organizações, através da expressão de opinião. Este é um dos marcos mais importantes para um bom governo societário.

**4) Capacidade de Resposta:** Este princípio encontra-se embebido no princípio da transparência e da participação. A capacidade de resposta implica que os regulamentos e processos de governo societário estejam definidos de forma a satisfazer todos os *stakeholders* em tempo útil.

**5) Igualdade:** Pressupõe que todos os investidores tenham a perceção que são tratados de igual forma, independentemente da percentagem de participação na Sociedade, assegurando-se que todos são ouvidos e as suas opiniões tidas em conta nas decisões.

**6) Eficiência e eficácia:** Pressupõe uma redução dos gastos (eficiência), associada ao alcançar dos objetivos (eficácia), sendo pontos essenciais no uso sustentável dos recursos limitados à disposição das organizações. Este princípio é também referido por Tricker (1994) e Kendall (1999), citados por Jamali et al. (2008).

**7) Sustentabilidade:** Pressupõe a existência de uma perspetiva de longo prazo, alcançando os objetivos de forma sustentável, tendo em conta o aumento dos gastos operacionais das organizações, destacando-se a necessidade do uso de recursos reutilizáveis. Este princípio é também referido por Keasy e Wright (1997).

**8) Accountability/Responsabilização:** Pressupõe a preocupação com o reconhecimento e o assumir de responsabilidades pelos efeitos das ações que afetam os *stakeholders*. Este princípio é também referido por Keasy e Wright (1997); Huse (2005) e Tricker (1994), citado por Jamali et al. (2008).

Não está determinado um conjunto de normas a cumprir, com caráter de obrigatoriedade. Por isso, estes princípios servem como linhas orientadoras para o alcance de uma melhor governação das sociedades, visto que não existe um modelo único de bom governo das sociedades.

Em 1999, a OCDE emitiu os designados “*princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades*”, tratando-se da primeira iniciativa a nível de organizações intergovernamentais para a definição de elementos base de bom governo.

### 2.4.1. Os Princípios de Governo das Sociedades do G20 e OCDE

Os princípios publicados pela primeira vez, pela OCDE, em 1999 tornaram-se desde então, *“uma referência internacional para os decisores políticos, investidores, empresas e outras partes interessadas em todo o mundo. Têm sido igualmente adotados como uma das Normas fundamentais do Conselho de Estabilidade Financeira para Sistemas Financeiros Sólidos e formam a base dos Relatórios do Banco Mundial sobre o Cumprimento de Padrões e Códigos (ROSC) na área de governo das sociedades.”* (OCDE, 2016)

Depois de uma revisão em 2004, voltou a realizar-se uma segunda revisão dos Princípios realizada em 2014/2015. A versão de 2004 foi a base para esta revisão, envolvendo o *“entendimento comum de que um elevado nível de transparência, responsabilização. Supervisão dos executivos e respeito pelos direitos dos acionistas, assim como o papel das principais partes interessadas, é parte integrante da fundação de um sistema funcional de governo das sociedades.”* (OCDE 2016)

Portanto, foram preservados e reforçados os valores fundamentais de forma a assegurar a qualidade, relevância e utilidade contínuas dos Princípios.

O Comité de Governo das Sociedade da OCDE, presidido por Marcello Bianchi, foi o responsável por esta segunda revisão. Todos os países do G20 foram convidados a participar também, igualmente. O G20, criado em 1999 após as sucessivas crises financeiras da década de 1990, é um grupo composto pelos ministros das finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo juntamente com a União Europeia.

Participaram na revisão especialistas de organizações internacionais relevantes, nomeadamente do Comité de Basileia de Supervisão Bancária, do Conselho de Estabilidade Financeira e do Grupo Banco Mundial.

Os Princípios de Governo das Sociedades do G20 e OCDE identificam claramente os principais pilares de um enquadramento de governo das sociedades sólido e oferecem orientações práticas para a implementação a nível nacional. *“Os Princípios têm como objetivo auxiliar os decisores políticos a avaliar e melhorar o enquadramento jurídico, regulamentar e institucional para o governo das sociedades, de modo a apoiar a eficiência económica, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira. Tal é conseguido, principalmente, através dos incentivos aos acionistas, aos membros do conselho e aos executivos, bem como aos intermediários financeiros e aos prestadores de serviços, adequados ao desempenho das suas funções dentro de um quadro de controlo e equilíbrio.”* (OCDE 2016)

Os Princípios de Governo do G20 e OCDE são os seguintes:

- 1) **Enquadramento efetivo do governo das sociedades:** Promoção de mercados transparentes e justos, bem como a alocação eficiente de recursos, devendo ser consistente com o estado de direito e apoiar a supervisão e aplicação eficazes.
- 2) **Direitos e tratamento dos acionistas e as funções principais de propriedade:** Proteção e facilitismo do exercício dos direitos dos acionistas, garantindo o tratamento paritário dos mesmos, incluindo os minoritários e estrangeiros. Oportunidade, por parte dos acionistas, de obtenção de compensações efetivas em caso de violação dos seus direitos.
- 3) **Investidores institucionais, mercados de ações e outros intermediários:** Proporcionar incentivos sólidos através de toda a cadeia de investimento e possibilitar aos mercados acionistas funcionar de uma forma que contribua para o bom governo das sociedades.
- 4) **Papel dos stakeholders no governo das sociedades:** Reconhecimento dos direitos dos *stakeholders* estabelecidos por lei ou por meio de acordos mútuos, e estimulação da cooperação ativa entre as sociedades e os seus *stakeholders* na criação de riqueza, empregos e na sustentabilidade de sociedades financeiramente sólidas.
- 5) **Divulgação de informação e transparência:** Assegurar a divulgação de informação atempada e rigorosa de todas as questões relevantes relacionadas com a sociedade, incluindo a situação financeira, desempenho, estrutura acionista e governo da sociedade.
- 6) **Funções do conselho:** Garantir a orientação estratégica da sociedade, controlo eficaz da equipa de gestão pelo conselho, e responsabilização do conselho perante a sociedade e os seus acionistas.

## 2.5. Os Modelos de Governo das Sociedades

A temática do Governo das Sociedades adota diversas naturezas, mundialmente, começando por ser regulado por relatórios nos EUA surgindo, de seguida, recomendações e códigos de governo em vários ordenamentos. De um lado, existem leis e regulamentos em sentido formal, enquanto do outro existem recomendações e regras de boa conduta, onde os códigos de GS se inserem, originando, tradicionalmente, dois modelos de GS: o modelo continental (baseado nas relações) e o modelo anglo-saxónico (controlo pelo mercado). O primeiro está associado ao ordenamento de direito civil (*civil law*) e é característico dos países da Europa e do Japão e o segundo está associado ao de direito comum (*common law*) e é característico dos EUA, Canadá, Reino Unido.

De seguida, apresentam-se genericamente os dois sistemas de governo societário.

### 2.5.1. O Modelo Continental

O modelo continental é utilizado predominantemente na Alemanha e no Japão abrangendo vários países da Europa continental e latinos, com conotações ao direito civil, baseado no poder das instituições financeiras e na força laboral. As empresas são controladas por famílias, financiando-se na banca, e o mercado de capitais não é muito desenvolvido nem líquido (Santos, 2009). Uma vez que a maioria das empresas continentais é controlada por grupos de acionistas e utilizam mecanismos diferentes de restringir direitos de voto, o seu painel vai ser muito restrito (Charkham, 1994).

Segundo Silva *et al* (2006), as estruturas dos órgãos de administração podem prever várias formas:

- **Modelo monista:** Caracterizado em função da existência de um órgão de administração em cada empresa, designado Conselho de Administração (CA), sendo o modelo predominante em Portugal;
- **Modelo dualista:** Caracterizado pela existência de dois órgãos com responsabilidade pela administração da empresa, podendo ser visível em países como Alemanha, Áustria, Dinamarca, Holanda e Suíça.

Existe quem defenda que os CA são frequentemente dominados por gestores de topo, não permitindo, assim, o controlo de informação, avisos e conselhos que podem ser fornecidos por diretores executivos independentes. Outra vertente crítica prende-se em questionar a eficácia dos órgãos de fiscalização e a sua capacidade de controlar eficazmente os CA. Também há quem defenda que a representatividade do CA pode originar conflitos de interesse (Tricker 2012).

Segundo Batista (2009), este modelo assenta num modelo de *double tier* (dois órgãos), composto por um conselho de administração e um conselho de supervisão.

### 2.5.2. O Modelo Anglo-Saxónico

O modelo anglo-saxónico é baseado num mercado muito disperso e com elevada liquidez.

Está presente nos EUA, Reino Unido, Canadá sendo caracterizado por uma grande dispersão da propriedade dos capitais das sociedades e os investidores serem a principal fonte de financiamento, afastando para um plano secundário o papel da banca (Santos, 2009).

Segundo Silva *et al.* (2006), as empresas americanas optam por este sistema pelo facto de existir “*um mercado eficiente de controlo das empresas*”. Este sistema especifica que o mercado desempenha um papel autorregulador sobre os gestores, visando o

alinhamento de interesses entre estes e os acionistas, sendo o principal componente da remuneração uma fração variável e em função da cotação da empresa. Este sistema também se foca na auditoria extrema e alargada divulgação de informação para o mercado de capitais. As empresas situadas nos países compreendidos neste tipo de sistema caracterizam-se por ter um capital disperso, como referido, e por serem geridas por um lote restrito de administradores, os quais não têm de ser necessariamente detentores de qualquer ação da empresa (Silva *et al.*, 2006)

Segundo o mesmo autor, o conselho de administração é dividido em dois tipos de administração:

- **Administradores internos:** Também conhecidos como *insiders*, habitualmente são os que já fizeram carreira na empresa;
- **Administradores externos:** Também conhecidos como *outsiders*, são os que não têm qualquer tipo de ligação à empresa, mas têm de ser independentes dos outros.

A propriedade e o controlo estão separados, havendo uma proteção dos interesses minoritários, ao mesmo tempo que existe uma reduzida influência na gestão por parte dos acionistas face à elevada dispersão do capital. Apresenta um modelo de *one tier*, com o conselho de administração como órgão principal (Batista, 2009).

### 2.5.3. Os Modelos de Governo das Sociedades em Portugal

Os sistemas de *Corporate Governance* apresentados anteriormente são possuidores de modelos bem definidos e com características particulares, entre eles, o modelo monista (latino), o modelo anglo-saxónico e o modelo dualista.

Com a publicação do Decreto-Lei nº 76/2006, de 29 de março, entraram em vigor alterações ao Código das Sociedades Comerciais (CSC) e as alterações aos modelos de GS pela CMVM, surgindo, assim, os três modelos opcionais de *Corporate Governance* referidos acima. (CMVM, 2007a)

Segundo o artigo 278º do CSC, a estrutura de governação de determinada sociedade pode adotar uma de três modalidades:

“Artigo 278.º - *Estrutura da administração e da fiscalização*

- 1- *A administração e a fiscalização da sociedade podem ser estruturadas segundo uma de três modalidades:*
  - a) *Conselho de administração e conselho fiscal;*
  - b) *Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria, e revisor oficial de contas;*
  - c) *Conselho de administração executivo, conselho geral de supervisão e revisor oficial de contas.”*

Segundo Batista (2009), o modelo monista e o anglo-saxónico (modelos de influência *one tier*) são de orientação anglo-saxónica enquanto o modelo dualista (modelo de influência *double tier*) é de inspiração continental.

#### **a. O Modelo Monista (Latino)**

Na perspetiva de Batista (2009), o modelo monista (latino) é composto por três órgãos: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração (composto por membros executivos e não executivos) e o Conselho Fiscal (composto por membros maioritariamente independentes) ou Fiscal Único. O modelo latino reforçado, ou modelo monista, inclui um ROC (agora denominado de Contabilista Certificado: CC).

De acordo com o mesmo autor, este modelo tem como vantagem o facto da monitorização e gestão serem unificadas num único órgão. Destaca-se que a composição dos órgãos de controlo e gestão é feita em Assembleia Geral e que a mesma pode dispensar qualquer um dos membros do CA, não sendo, portanto, um modelo aconselhável a sistemas dominados por acionistas fortes e controladores, uma vez que pode conduzir a um custo de agência entre os acionistas.

Segundo informação apresentada pelo IPCG (2006), o modelo monista é um modelo reforçado do modelo latino. Este tem a particularidade de ser possível eliminar o conselho fiscal e se optar pela figura do fiscal único, sendo que esta escolha se baseia em duas razões: a revisão de contas anuais ser praticada apenas pelo conselho fiscal e, devido à conjuntura económica, torna-se mais dispendioso manter uma estrutura com um maior número de membros do que pela figura singular do fiscal único.

#### **b. O Modelo Anglo-Saxónico**

O modelo anglo-saxónico, segundo Crowther e Sefi (2011), é considerado predominante nas empresas em todo o mundo.

Segundo Batista (2009), este modelo é composto por três órgãos: a Assembleia Geral, o Fiscal Único e o Conselho de Administração (CA). O CA tem como principal responsabilidade a gestão da empresa, a Comissão de Auditoria a fiscalização e o Revisor Oficial de Contas (ROC) - agora denominado de Contabilista Certificado (CC) – a auditoria das contas da empresa.

De acordo com o mesmo autor, uma das vantagens deste modelo é a facilidade de obter informação para o órgão fiscalizador e que o principal elemento diferenciador deste modelo relativamente ao modelo latino (monista) é que este inclui uma Comissão de Auditoria. É de salientar que os membros da Comissão de Auditoria apenas são dispensados das suas funções se agruparem três condições: justa causa, resolução da Assembleia Geral e que essa resolução seja aprovada em Tribunal. Segundo Batista (2009), a criação destes mecanismos foi baseada na proteção da “*independência das*

*peças que desempenham a função do controle*”, pois tem como principal objetivo uma menor existência de custos de agência uma vez que existe independência entre o órgão fiscalizador e o órgão de gestão.

### **c. O Modelo Dualista**

De acordo com Batista (2009), o modelo dualista é composto por quatro órgãos: a Assembleia Geral, o conselho geral de supervisão, a comissão executiva (os titulares são designados administradores) e o CC. O conselho geral é composto por membros eleitos pela assembleia geral (tal como no modelo latino), que podem, ou não, ser acionistas, e o conselho executivo por membros propostos pelo conselho geral de supervisão e pela assembleia geral.

Segundo o mesmo autor, neste modelo existe uma grande separação entre a gestão e os detentores do capital da empresa, devido ao facto de os membros da comissão executiva não serem diretamente eleitos pela assembleia geral. A assembleia geral está limitada em dois poderes: alteração de estatutos e nomeação e destituição de membros do conselho geral de supervisão.

O Modelo Dualista é maioritário na Holanda e obrigatório nas empresas do setor financeiro na Suíça. Os acionistas têm os seus poderes mais limitados em relação à tomada de decisão, sendo chamados regularmente para alteração de estatutos e para nomear/destituir membros do conselho geral de supervisão (Batista, 2009).

Na perspectiva de Silva *et al.* (2006), este modelo tem o objetivo de criar uma estrutura intermédia entre a Assembleia Geral e os gestores executivos de forma que estes desempenhem os papéis de fiscalização e controle dos administradores executivos e acionistas.

## **2.6. A Teoria da Agência**

As empresas têm como objetivo a maximização do seu lucro através dos seus recursos e estratégias empresariais que empregam na sua gestão societária.

O modelo microeconómico clássico entende que as empresas se comportam, assim, como maximizadoras de lucros. Embora se afirme que existe coesão formal nas organizações empresariais, surgem tensões internas e divergência no que respeita à vontade coletiva, evidenciando problemas relacionados com o controle das empresas.

Portanto, o controle das empresas tem na sua origem uma legitimação interna de poder que leva a que frequentemente as finalidades objetivas das empresas divirjam por quem detém parte desse poder ou desse controle.

Consequentemente existirão divergências entre aqueles que são os detentores do controlo de uma empresa – sociedade. A situação poderá ser mais grave sempre que dessas divergências de decisão surjam divergências de finalidade racional (lucro), ou seja, quando objetivamente se procedam e levem a cabo estratégias maximizadoras dos interesses pessoais e não das empresas onde detêm o controlo e o poder podendo, servirem-se de meios empresariais para, em nome deles desenvolverem planos pessoais (Araújo, 2005).

Nesta base, Berle e Means (1932) sustentaram a tese da “revolução da gestão”, afirmando que a separação entre propriedade e controlo podia originar graves problemas no que respeita à diferença entre os interesses dos proprietários e os interesses dos gestores.

A teoria da agência é a teoria que estuda, desenvolve e densifica a separação da propriedade e do controlo dentro das empresas uma vez que se visiona de forma mais ou menos lógica um desalinhamento forçoso de interesses entre estes intervenientes. Se cada um maximizar o lucro da forma que entender, surgem inevitáveis conflitos de interesses a que a teoria em estudo tenta responder. Caracteriza-se pelo facto de existirem duas entidades distintas com objetivos diferentes, o principal que pretende que o agente atue no seu interesse, maximizando a sua riqueza e este último ambiciona maximizar os seus próprios interesses e recompensas (Góis, 2007). Por outras palavras, esta relação consiste na delegação de poder de decisão por parte dos acionistas (principal) aos gestores (agente) para que estes atuem em sua representação.

Para dar resposta à questão da diferença entre os interesses dos proprietários e dos gestores e profissionalização da gestão, Jensen e Meckling desenvolveram uma teoria da estrutura da propriedade, afirmando que uma relação de agência consiste num “*contrato no qual uma ou várias pessoas (entidade principal) recorrem aos serviços de outra pessoa (agente) para que esta realize uma tarefa em seu nome (entidade principal), o que origina uma delegação de autoridade no agente para tomada de decisões*” (Jensen e Meckling, 1976). O agente não atua precisamente no interesse principal, uma vez que ambas as partes da relação pretendem maximizar a sua utilidade. Referem ainda que os problemas de agência resultantes dos conflitos de interesse entre os intervenientes são comuns a todas as atividades quer exista, ou não, uma relação de natureza hierárquica entre o principal e o agente.

O problema reside, essencialmente, na ausência de sintonia de interesses entre o acionista e o gerente. Os conflitos de interesse mais comuns provêm da obtenção de benefícios não pecuniários pelos gestores, muitas vezes contraditórios com a política esperada de maximização de rendimentos dos acionistas. Outros conflitos derivam da aversão aos riscos pelos gestores, uma vez que a sua remuneração variável está associada ao desempenho da sociedade, enquanto os acionistas estão dispostos a correr riscos que impliquem maiores rendibilidades, fruto da diversificação dos investimentos.

Araújo (2005) afirma que “(...) os gestores podem não ter muito a ganhar com o benefício dos proprietários e podem não ter muito a perder com os prejuízos que provoquem, na medida em que os proprietários não estejam em posição de detetar e aferir esses prejuízos, ou conheçam problemas de coordenação que tolham a sua eventual reação a esses prejuízos. (...). Num ambiente de assimetria informativa, de descoordenação e de dispersão atomística de interesses, os resultados dos seus esforços poderão ter-se até certo ponto por externalidades positivas, pelas quais eles não são inteiramente compensados, tendendo por isso a produzir esforço a menos”.

Resumindo, a teoria da agência consiste na ideia base de que o contrato entre acionista/proprietário (comitente) e gestor (comissário) deve garantir condutas de ambas as partes que garantam a prossecução dos interesses do comitente, ultrapassando os obstáculos da assimetria informativa e desenvolver oportunidades de alinhamento de interesses.

### **3. O Governo das Sociedades e a Responsabilidade Social**

Na perspetiva de Gabriela Figueiredo Dias (Presidente CMVM, 2018) e segundo a sua intervenção na conferência de comemoração dos 15 anos do IPCG, “*falar em governo societário e a responsabilidade social é algo ambíguo, porque convoca a ideia de responsabilidade social num sentido polissémico:*

- *Como responsabilidade societária, ou dos órgãos sociais, para com a sociedade enquanto veículo de concretização de um projeto empresarial;*
- *Como responsabilidade da própria empresa para com os seus stakeholders e para com o meio envolvente, enquadrável no contexto de uma orientação para a sua própria sustentabilidade a longo prazo.”*

Segundo Gabriela Figueiredo Dias, esta polissemia vem mostrar a interdependência entre as duas vertentes da responsabilidade: a responsabilidade da sociedade para com os seus *stakeholders* e para com o meio envolvente não vive separada da responsabilidade dos órgãos sociais para com esta. Uma vez que são os órgãos sociais que a protegem como agente na comunidade, aquando do exercício das suas funções, ao serviço principal do interesse comum dos sócios, mas “*ponderando os interesses dos outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da sociedade, tais como os seus trabalhadores, clientes e credores*” (art. 64º CSC).

Regra geral, o Governo das Sociedades é visto como a forma como as empresas são dirigidas e controladas para atingir determinados objetivos. Tem como objetivo manter o equilíbrio entre os objetivos económicos e sociais em relação às exigências individuais e coletivas. A estrutura do governo das sociedades existe para incentivar o uso eficiente dos recursos e também para exigir prestação de contas pela administração

desses recursos. Trata-se de alinhar tanto quanto possível os interesses dos indivíduos, empresas e sociedade.

Contudo, a responsabilidade social tem ganho relevância ao longo das últimas décadas tratando-se como um sistema que assegura a criação de riqueza e bem-estar para os grupos de interesse de uma organização numa perspectiva sustentável (Lizcano, 2006). A responsabilidade social de uma empresa preocupa-se com o tratamento dos *stakeholders*, com a ética da empresa com o objetivo de se apresentar uma empresa socialmente responsável.

Os dois conceitos têm em comum o controlo e a prestação de contas das organizações aos *stakeholders* que podem ser internos ou externos à organização.

Face aos novos desafios do século XXI, as empresas foram estimuladas a promover a ética, a equidade, a transparência e a responsabilização nos seus negócios, através de práticas de governo das sociedades, começando a responsabilidade para com a sociedade a ganhar relevo por parte das organizações.

Existem diversas pesquisas e investigações relativas ao governo das sociedades e responsabilidade social de forma independente, pelo que Jamali (2008) defende que o governo das sociedades e a responsabilidade social estão intrinsecamente ligados, frisando que a literatura anterior tem falhado na captura da essência dessa ligação.

Bhimani e Soonawalla (2005) afirmam ainda que o governo das sociedades e responsabilidade social são como dois lados da mesma moeda.

Citado por Jamali et al. (2008), Kendall (1999) afirma que o bom governo requer responsabilidade, tendo em conta a satisfação das necessidades dos *stakeholders*.

Através da análise do livro verde da UE sobre o governo das sociedades [COM (2011) 164/CE], constata-se que:

*“Governo das sociedades e a responsabilidade social das empresas são elementos fundamentais para construir a confiança das pessoas no mercado único, contribuindo, igualmente, para reforçar a competitividade das empresas europeias”.* (Comissão Europeia, 2011)

Segundo Monteiro (2005) e Beltratti (2005), a responsabilidade social e o governo das sociedades são considerados como complementares, fortalecendo-se mutuamente. Referem ainda a existência de uma relação positiva entre ambos e a possibilidade da sociedade distinguir as organizações não apenas pelos resultados contabilísticos, mas também fruto desta complementaridade.

De acordo com Lizcano (2006), o bom governo gera necessariamente responsabilidade social sempre que o fim que se pretenda alcançar, reconheça o interesse genérico da sociedade. Todavia, a responsabilidade social gera bom governo, no sentido

do reconhecimento dos efeitos das ações levadas a cabo por uma organização perante as partes interessadas.

Para Graaf e Herkstroter (2007), é evidente o interesse cada vez maior na relação entre o governo das sociedades e o desempenho social de uma empresa, sendo que a responsabilidade social está a ser institucionalizada nas estruturas de governo societário.

Trabalhos recentes começaram a explorar a relação entre governo das sociedades e questões específicas de dimensões da responsabilidade social como desempenho ambiental. Li Sun (2015) descobrem que o governo das sociedades está positivamente associado às forças ambientais de uma empresa.

Do ponto de vista de Claessens e Yurtoglu (2012), o governo das sociedades compreende a questão da responsabilidade social, abrangendo aspetos como as transações que afetam a cultura, meio ambiente e sustentabilidade das operações da empresa.

De acordo com Jo, H. & Harjoto (2011), a responsabilidade social na sua essência, pode ser vista como uma extensão dos esforços de promoção de um governo das sociedades eficaz por parte das empresas, assegurando a sustentabilidade do negócio através do uso de práticas que levem a responsabilização e transparência, visíveis por toda a sociedade.

Segundo Rahim (2007), existe uma interação em evolução entre governo das sociedades e responsabilidade social, ambas com características económicas e jurídicas que podem ser alteradas por processos socioeconómicos nos quais a concorrência no mercado do produto é a força mais poderosa. Rahim (2007) enfatizou que o governo das sociedades e a responsabilidade social das empresas são complementares e estão intimamente ligadas às forças do mercado e que, embora os seus objetivos não sejam simultâneos, eles podem atuar como ferramentas para atingir os objetivos uns dos outros.

Sacconi (2012) define a responsabilidade social como um modelo de governo das sociedades alargado, sendo que a gestão tem deveres de lealdade para com as partes interessadas, para além do cumprimento das suas obrigações estatutárias.

Para Szabo e Sorensen (2012), estes dois temas têm mais em comum do que à primeira vista aparentam, sendo possível interligá-los através de diferentes conceitos. A abordagem através dos *stakeholders* é identificada como o conceito que mais permite aproximar o governo das sociedades da responsabilidade social. Contudo, o conceito da transparência tem um papel comum em ambos os sistemas, no sentido de que a mesma assegura um melhor governo e responsabilidade social.

Por sua vez Khan, Muttakin e Siddiqui (2012), afirmam que a relação entre a ética, governo das sociedades e a responsabilidade social precisa de ser explorada. Acrescentam que o governo das sociedades e responsabilidade social se encontram suficientemente pesquisados individualmente, contudo tem sido dada pouca atenção à criação de uma ligação entre estes dois conceitos.

Claessens e Yurtoglu (2012) mencionam que os países mais desenvolvidos tendem a ter um melhor governo societário, bem como regras mais desenvolvidas a exigirem comportamentos socialmente mais responsáveis por parte das organizações, contudo o grande desafio está em demonstrar a correlação ou a endogeneidade do relacionamento entre o governo das sociedades e a responsabilidade social.

Através da análise do artigo “*Corporate Governance and social responsibility*” desenvolvido pelos departamentos Marty Stuebs, Li Sun de Universidades dos EUA (2015), em que estes examinam a relação entre governo das sociedades e responsabilidade social, afirmam que o governo das sociedades está positivamente associado à responsabilidade social e que um bom governo das sociedades leva a uma boa responsabilidade social futura.

Avaliaram o governo das sociedades, usando o índice de governo das sociedades fornecido por Brown e Caylor (2006, 2009). Os dados de responsabilidade social são originários de Kinder, Lydenberg e Domini (KLD). O seu estudo fundamenta evidências significativas para apoiar uma associação positiva entre governo das sociedades e responsabilidade social. Além disso, os resultados sugerem que um bom governo das sociedades leva a uma boa responsabilidade social no ano seguinte. Estes resultados, segundo os autores, interessam aos gerentes que se envolvam em comportamentos que levam ou mantenham fortes os mecanismos de governo das sociedades, analistas financeiros que conduzem pesquisas sobre governo das sociedades e desempenho da empresa e formuladores de política que protejam e implementam diretrizes sobre mecanismos de governo das sociedades. Os resultados deste estudo podem aumentar a confiança dos investidores individuais em investir em empresas com governo das sociedades mais forte.

Como podemos verificar, são vários os autores que têm procurado associar e entender, através de várias linhas de investigação, a relação do governo das sociedades com a responsabilidade social, sendo eles: Freeman (1984); Sacconi (2004); Jamali et al. (2008); Aoki (2010); Jo, H e Harjoto (2011); Donaldson (2012); Esa e Ghazali (2012); Jo e Harjoto (2012).

De acordo com Khan (2012), a pesquisa sobre a relação destes temas é escassa e tem sido predominantemente efetuada sobre as relações entre a responsabilidade social e o desempenho financeiro com algumas associações positivas a matérias de governo das sociedades como a independência dos conselhos de administração, a liderança organizacional e as participações institucionais.

Vários autores sugeriram que, na verdade, existem dois modelos de governo das sociedades. O primeiro modelo, baseado na tradição económica de Friedman, que é o sistema de "governo dos acionistas", no qual os diretores e gerentes da organização são os agentes dos acionistas, como diretores da organização e a responsabilidade dos agentes é maximizar o valor do acionista. O segundo modelo é o sistema de “governo de *stakeholders*”, que não ignora os acionistas, mas também estende a responsabilidade dos

diretores e gerentes a diferentes grupos de *stakeholders* dos quais a organização depende de suas operações e sobrevivência.

Das investigações acima referidas, Jo, H. e Harjoto (2012:55) realçam o trabalho efetuado por Jamali *et al.* (2008), evidenciando a revisão efetuada de três modelos que postulam uma relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social. Estes modelos apresentam três propostas a ser desenvolvidas:

- 1) Governo das sociedades como um pilar da responsabilidade social (Hancock, 2005);
- 2) Responsabilidade social como uma dimensão do governo das sociedades (Ho, 2005);
- 3) Governo das sociedades e a responsabilidade social como parte do *continuum* (Bhimani & Soonawalla, 2005).

### **3.1. Os Modelos Relacionais do Governo das Sociedades com a Responsabilidade Social**

Através do estudo de Jamali *et al.* (2008), extrai-se uma revisão de três modelos que associam o governo das sociedades com a responsabilidade social, procurando responder à existência, ou não, de uma relação entre estas duas temáticas, analisando a sua independência ou interdependência procurando identificar os possíveis pontos de ligação.

#### **3.1.1. O Governo das Sociedades como um Pilar da Responsabilidade Social (Hancock,2005)**

O primeiro modelo descreveu o governo das sociedades como um pilar da responsabilidade social das empresas e exige a existência de um sistema eficaz de governo das sociedades para servir de base para atividades sólidas e integradas de responsabilidade social das empresas.

Este modelo pode ser ilustrado pelos “Pilares Principais da Responsabilidade Social” de Hancock (2005), que se baseavam no argumento de que os investidores e a alta gerência deveriam focar a sua atenção em quatro pilares principais que representam a maior parte do verdadeiro valor da empresa e da criação futura de valor:

- **Governo estratégico:** Reflete as preocupações do governo das sociedades; agilidade/adaptação; indicadores/monitoramento de desempenho e “melhores práticas” internacionais;

- **Capital humano:** Engloba relações trabalhistas; estratégias de recrutamento/retenção; motivação dos funcionários; capacidade de inovação e desenvolvimento de conhecimento;
- **“Capital” dos stakeholders (partes interessadas):** Abrange reguladores e formuladores de políticas; comunidades locais/ONGs; relações com o consumidor e parceiros da aliança;
- **Ambiente externo:** Compreende *Brand equity*; redução de custo/risco; crescimento da participação de mercado; eficiência do processo; lealdade do consumidor e efeito de inovação.

Neste modelo, o governo das sociedades é um dos elementos básicos da responsabilidade social das empresas, dado que fornece a devida orientação e autorregulação à empresa, como também promove uma maior abertura da cultura organizativa para a inovação, agilidade e flexibilidade para dar resposta às novas condições do mercado.

### 3.1.2. A Responsabilidade Social como uma dimensão do Governo das Sociedades (Ho, 2005)

O modelo de Ho (2005) define a responsabilidade social como um atributo ou dimensão do governo das sociedades, alargando assim o seu âmbito para incorporar riscos não financeiros à dimensão de mitigação de risco das atividades de governo das sociedades. Essa abordagem pode ser ilustrada pela representação de Ho das seguintes dimensões de bom governo das sociedades e das atividades e tópicos associados a cada dimensão/atributo:

- **Salvaguarda da administração:** Salvaguardas legislativas, política de governo e comissão de governo, participação do diretor, revisões regulares;
- **Liderança estratégica:** Definir objetivos corporativos, direcionar o foco competitivo, tomar decisões importantes, avaliar o desempenho e determinar o salário dos executivos;
- **Estrutura do conselho de administração:** Funções separadas de supervisão e diretoria, diretores não executivos, procedimento de eleição e comissões (ou seja, comissões de nomeação, auditoria e remuneração)
- **Estrutura de capitais e relações com o mercado:** Concentração de capital, satisfação dos acionistas e pesquisa e desenvolvimento, diálogo contínuo com investidores e mercados
- **Responsabilidades sociais:** Adotar políticas, aplicar e auditar e relatar conformidade.

Para além disto, o estudo de Ho (2005) apresenta evidências sobre o relacionamento positivo entre as qualificações académicas dos membros da gestão e a assunção de maiores compromissos para com a responsabilidade social.

Ho explicou que a sua estrutura considerava o governo das sociedades de forma mais abrangente e Jamali et al. observaram que isso era consistente com o trabalho de outros estudiosos, como Kendall (1999) que consideravam o bom governo das sociedades como “*garantir que as empresas sejam administradas de maneira socialmente responsável e que deve haver uma base claramente ética para os negócios que cumprem as normas aceites da sociedade em que está a operar*”. O estudo de Ho forneceu evidências acerca do relacionamento positivo entre as qualificações académicas dos membros da gestão e a assunção de maiores compromissos para com a responsabilidade social.

### **3.1.3. O Governo das Sociedades e a Responsabilidade Social como parte do processo de responsabilização *Continuum***

O terceiro modelo sugerido por Bhimani e Soonawalla (2005), considera o governo das sociedades e a responsabilidade social como constituintes complementares do processo de responsabilização *continuum*, considerando que o governo das sociedades dá consistência à conformidade corporativa enquanto que a responsabilidade social contribui para a criação de valor e salvaguarda dos interesses dos *stakeholders*. Assume-se a existência de uma relação de co-dependência entre o governo das sociedades e a responsabilidade social no processo de responsabilização *continuum*, comprometendo melhorias no desempenho corporativo. A abordagem de *continuum* também ilustra que as empresas abordam as suas responsabilidades sociais em expansão devem entender e equilibrar requisitos legais "obrigatórios" que exigem conformidade formal e relatórios e as iniciativas de autorregulação habitualmente associadas à RSE que, embora tecnicamente "voluntárias", cada vez mais se tornam expectativas dos investidores e de outras partes interessadas.

Este modelo reflete um quadro integrador do reporte de questões de conformidade (mais associadas ao governo das organizações) e de desempenho social (visto na ótica do desempenho voluntário de atividades de responsabilidade social).

#### 4. Síntese da revisão da literatura/Questões de Investigação

Após a revisão da literatura, obtém-se uma visão geral acerca da responsabilidade social, do governo das sociedades e de como as duas temáticas se relacionam entre si, recorrendo a teorias e definições de vários autores e entidades reguladoras, com o objetivo de dar resposta às questões de investigação.

Foram abordadas definições, princípios, modelos e teorias correspondentes à responsabilidade social e ao governo das sociedades, de modo a que por fim seja mais clara a ligação entre os dois temas como foi tratado no ponto anterior (3. O Governo das Sociedades e a Responsabilidade Social).

Assim, encontrando-nos num processo de investigação, é necessária a formulação de questões de investigação, dessa forma surgem questões relativamente ao que foi referido por parte dos vários autores e seus estudos, sendo elas:

<b>Questão</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Questões de Investigação</b>	<b>Autor(es)</b>
<b>1</b>	1.1.2.	De que forma se desenvolve o sentimento de responsabilidade social?	Carroll & Bucholtz, 2009
<b>2</b>	1.4. 3.	A implementação do governo das sociedades e da responsabilidade social contribuem para o reforço do meio envolvente?	Fernandes (2010); Monteiro & Beltratti (2005)
<b>3</b>	1.6.	Que tipos de contributo podem trazer os <i>stakeholders</i> a uma empresa?	Greenwood (2001)
<b>4</b>	2.4.	De que forma o governo das sociedades poderá resolver o problema de conflito de interesses entre <i>insiders</i> e <i>outsiders</i> ?	Santos (2003); Thomsen & Conyon (2012)
<b>5</b>	3.	De que forma a responsabilidade social e o governo das sociedades se fortalecem mutuamente?	Monteiro & Beltratti (2005)

Tabela 1.2-Questões de Investigação

Fonte: Elaboração própria

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Posteriormente à revisão da literatura, surge a metodologia de investigação. Serão apresentados neste capítulo os objetivos de estudo, caracterização do estudo, identificação e caracterização da amostra, metodologia utilizada ao longo da investigação, tal como os métodos utilizados para a recolha de dados e, por último, o procedimento de análise dos dados.

## **1. Objetivos de investigação**

No desenvolvimento da presente investigação pretende-se dar resposta à problemática da relação entre responsabilidade social e o governo das sociedades. O objetivo é o de compreender como as empresas cotadas em bolsa que constituem o PSI 20, em 2019, encaram a problemática atrás mencionada, tendo em conta os modelos relacionais do governo das sociedades com a responsabilidade social: Hancock (2005), Ho (2005) e Bhimani e Soonawalla (2005), desenvolvidos na revisão da literatura.

As empresas cotadas que constituem o PSI 20 são 18, e têm particularidades como: obrigação de cumprimento de um certo número de requisitos, permitindo a transparência de informação pública e com a qualidade pretendida, quer para os acionistas, quer para todas as entidades reguladoras em Portugal.

Com este estudo pretende-se verificar, através dos modelos atrás mencionados, se os mecanismos formais e internos das empresas portuguesas são aplicados de forma a prevenir os problemas de governo das sociedades. Portanto, os pontos cruciais deste estudo serão:

- Relação entre governo das sociedades e responsabilidade social;
- Verificação de cumprimento Código IPCG;
- Adoção de boas práticas de governo das sociedades;
- Iniciativas de responsabilidade social;
- Contributo dos *Stakeholders*.

Uma vez que a relação do governo das sociedades com a responsabilidade social não se trata de um tema muito estudado em Portugal, pretende-se contribuir para a continuidade deste tema, através de um conjunto de propostas futuras.

## **2. Problemática de Investigação**

O conceito de governo das sociedades ganhou bastante relevo ao longo das últimas décadas, devido aos escândalos financeiros que se observaram, tendo destaque até aos dias de hoje na estrutura formal de organizações à escala mundial.

Segundo Thomsen & Conyon (2012), o objetivo do governo das sociedades é o de assegurar as boas tomadas de decisão, através da contratação dos melhores gestores,

motivá-los com um bom e justo sistema de compensações, oferecer-lhes liberdade suficiente para gerir os negócios, não esquecendo que é igualmente importante para garantir que um sistema seja eficiente ao monitorizar e prevenir certos abusos de poder.

Para além dos seus objetivos básicos, as organizações devem contribuir para a melhoria das condições sociais da comunidade onde estão inseridas, começando a desencadear o conceito de responsabilidade social, estando este diretamente associado ao governo societário. As empresas devem apresentar relatórios de governo das sociedades (imposição legal em Portugal) e relatórios de sustentabilidade (adoção voluntária), realçando as atividades de responsabilidade social.

Após a revisão da literatura sobre o governo das sociedades e a responsabilidade social, pretende-se dar resposta à problemática da forma como as empresas do PSI 20 respondem à temática da relação entre a responsabilidade social e o governo das sociedades e de que forma as organizações que possuem governo societário se encontram em vantagem relativamente às que não possuem esse grande “trunfo”.

São vários os autores que estudam a relação entre estes dois conceitos, mas o trabalho de Jamali *et al.* (2008) destacou-se, uma vez que foi desenvolvida uma investigação sobre as sinergias e inter-relacionamentos do governo das sociedades e da responsabilidade social num conjunto de empresas no Líbano.

Uma vez que se trata de um tema complexo e pouco explorado a nível nacional, foi deliberado estudar-se a relação apontada na investigação de Jamali *et al.* (2008), no caso das empresas cotadas no PSI 20.

O Líbano, oficialmente a República do Líbano, é um país pequeno, em desenvolvimento, com um reduzido mercado de capitais e uma instabilidade política e social elevada, portanto não se pretende comparar com este estudo os resultados obtidos com as conclusões de Jamali *et al.* (2008). Como Teixeira (2013) afirma, os pressupostos subjacentes à investigação são de difícil análise, relativamente à dimensão das empresas e ao desenvolvimento económico e social e relativamente às condicionantes que incorporam o ambiente externo, designadamente o contexto político, legal e concorrencial.

### **3. Caracterização do estudo e Metodologia**

Uma investigação pode ser definida como sendo o melhor processo de chegar a soluções fiáveis para problemas, através de recolhas planeadas, sistemáticas e respetiva interpretação de dados. É uma ferramenta da máxima importância para incitar o conhecimento e, deste modo, promover o progresso científico permitindo ao Homem um relacionamento mais eficaz com o seu ambiente, atingindo os seus fins e resolvendo os seus conflitos (Cohen & Manion, 1980; Santos, 1999, 2002).

Tal como referem Ludke e André (1986) e Santos (1999, 2002) investigar é um esforço de elaborar conhecimento sobre aspetos da realidade na busca de soluções para os problemas expostos.

Segundo Bell (1997), *“uma investigação é conduzida para resolver problemas e para alargar conhecimentos sendo, portanto, um processo que tem por objetivo enriquecer o conhecimento já existente”*.

O estudo de caso como estratégia de investigação é abordado por vários autores, como Yin (1993 e 2005), Stake (1999), Rodriguez *et al.* (1999), entre outros, para os quais, um caso pode ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas, por outro lado, pode ser algo menos definido ou definido num plano mais abstrato como decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais.

Yin (1993) apresenta um critério de classificação do qual emergem seis tipos diferentes de estudos de caso. Conforme sejam únicos ou múltiplos, os estudos de caso também podem ser exploratórios, descritivos ou explanatórios:

- **Exploratórios:** Têm como objetivo definir as questões ou hipóteses para uma investigação posterior. Podem buscar hipóteses e proposições relevantes para orientar estudos posteriores. Segundo o autor, são os estudos de reputação mais notória.
- **Descritivos:** Representam a descrição completa de um fenómeno inserido no seu contexto.
- **Explanatórios:** Procuram informação que possibilite o estabelecimento de relações causa-efeito, ou seja, procuram a causa que melhor explica o fenómeno estudado e todas as suas relações causais.

Aplicando a esta investigação, o estudo pode caracterizar-se como descritivo, e também, como exploratório.

Num processo de investigação deve explicar-se, detalhadamente, os princípios metodológicos e métodos a utilizar.

Por método de investigação entende-se as técnicas e práticas utilizadas para recolher, processar e analisar os dados (Bowling, 1998).

Segundo Sousa & Batista (2011) os métodos de investigação podem ser classificados como:

- Métodos de Investigação quantitativos;
- Métodos de Investigação qualitativos;
- Métodos de Investigação mistos.

Segundo Carmo & Ferreira (2008;196), a investigação quantitativa tem como objetivos encontrar soluções entre variáveis, fazer descrições recorrendo ao tratamento

estatístico de dados recolhidos, testar teorias. Os métodos quantitativos são usualmente utilizados quando ligados à investigação experimental ou *quasi-experimental*, por outras palavras, quando é necessário a observação de fenómenos e, conseqüentemente, a formulação de hipóteses que possam explicar esses mesmos fenómenos, o controlo de variáveis, a seleção aleatória dos sujeitos de investigação (amostragem), a análise ou a rejeição das hipóteses mediante uma recolha rigorosa de dados, que posteriormente são sujeitos a uma análise estatística, bem como a uma utilização de métodos matemáticos para testar essas mesmas hipóteses.

Segundo os mesmos autores, a investigação qualitativa é designada como “descritiva”, uma vez que perante este tipo de investigação a descrição deve ser rigorosa, resultando de um modo direto dos dados que foram recolhidos. Esses mesmos dados surgem de transcrições de entrevistas, registos de observações, documentos escritos, fotografias e gravações de vídeos.

A preocupação primordial da investigação qualitativa não é a de saber se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados (Bodgan & Biklen, 1994) citado por Carmo & Ferreira (2008). O investigador é considerado como o “instrumento” de recolha dos dados, pois analisa as notas tomadas em trabalho de campo, os dados recolhidos, devendo se possível respeitar a forma como foram registados/transcritos (Carmo & Ferreira, 2008).

Em relação a este estudo, vão ser utilizados ambos os métodos: quantitativo e qualitativo, divididos em duas etapas.

Quanto à primeira etapa, realizou-se a recolha de dados qualitativos através de uma pesquisa aos relatórios e contas pertencentes às empresas portuguesas que se pretendem analisar, no ano de 2019.

Na segunda etapa, a informação pertinente foi codificada em variáveis quantitativas, passando à fase final correspondente à análise quantitativa, através de estatísticas e gráficos, por exemplo.

Segundo Yin (2003), as informações para os estudos de caso podem surgir de várias origens, tais como: documentos, entrevistas, observação direta, dado que a utilização de várias fontes de evidência dá ao investigador a oportunidade de adquirir várias medidas do mesmo fenómeno, o que adiciona validade ao estudo científico.

Na realização do presente estudo serão utilizados diferentes métodos e técnicas de recolha de dados que se interligam, como por exemplo: questionário e as técnicas de observação, em que os dados poderão ser de natureza qualitativa e quantitativa.

*"O inquérito pode ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objectivo de generalizar"* (Ghiglione & Matalon, 1997). A vantagem do inquérito por questionário é o facto de este ser quantificável relativamente

a uma multiplicidade de dados. Já como desvantagem, este tipo de inquérito pode apresentar respostas superficiais.

O inquérito da investigação em causa divide-se em três grupos (consultar Apêndice A): o Grupo I (Responsabilidade Social) e II (Governo das Sociedades) são de enquadramento; Grupo III- Relação entre a RS e o GS. O inquérito é maioritariamente composto por perguntas de resposta fechada (escolha múltipla através da escala *likert* e de sim/não) e apenas uma de resposta aberta (resposta livre).

O inquérito foi enviado para as empresas do PSI 20 por correio eletrónico, através de um *link* acessível numa plataforma *online* - Google Forms, para os responsáveis pelo governo das sociedades e responsabilidade social/sustentabilidade, responsáveis pelos departamentos de relações com os investidores. Os contactos dos mesmos foram adquiridos através da consulta do *website* da CMVM e o *website* das empresas participantes.

Os dados das 18 empresas do PSI 20 foram recolhidos através da consulta dos documentos eletrónicos da prestação de contas e os relatórios de governo das sociedades, no período de 2017 a 2019, disponíveis no *website* da CMVM e as informações restantes nos *websites* das referidas empresas.

As respostas ao inquérito e os dados extraídos dos documentos da prestação de contas foram tratados com o intuito de auxiliar no enquadramento entre a responsabilidade social e o governo das sociedades. As informações recolhidas serão tratadas, recorrendo-se ao Microsoft Excel.

## 4. Hipóteses de Investigação

A partir das questões de investigação formuladas na Tabela 1.1, elaboraram-se as seguintes hipóteses apresentadas na figura 2.1:

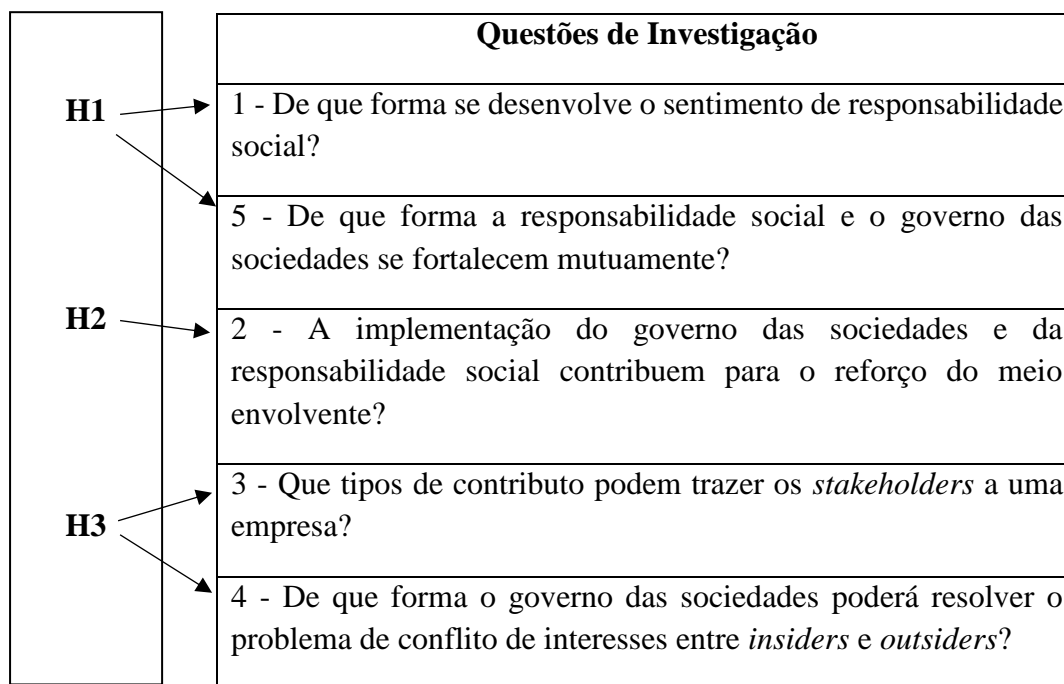


Figura 2.1- Relação entre hipóteses e questões de investigação

Fonte: Elaboração própria

**H1:** Geralmente as empresas evidenciam uma relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social.

Para responder a esta questão será necessário testar três tipos de relações entre as duas temáticas, conforme estudado na revisão da literatura:

**H1a:** A relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social baseia-se no pressuposto do governo das sociedades como um pilar da responsabilidade social (Hancock, 2005).

**H1b:** A relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social baseia-se no pressuposto da responsabilidade social como uma dimensão do governo das sociedades (Ho, 2005).

**H1c:** A relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social baseia-se no pressuposto de que o governo das sociedades e a responsabilidade social são parte do *continuum* (Bhimani & Soonawalla, 2005).

Os resultados obtidos para esta hipótese H1 farão com que se compreenda se as empresas em estudo (PSI 20) consideram ou não a existência de uma relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social e o tipo de relação implícita.

**H2:** Normalmente as organizações consideram que são o reflexo dos objetivos e valores da sociedade.

Para responder à questão será necessário questionar as empresas acerca deste tema, através do inquérito por questionário.

Os resultados obtidos para esta hipótese H2 farão com que se compreenda se as empresas em estudo consideram ou não se as organizações são o reflexo dos objetivos e valores da sociedade.

Como estudado na revisão da literatura, o IPCG criou um Código de governo das sociedades, que tem como objetivo induzir nas sociedades práticas que se revelem conformes com as orientações que, no plano nacional e internacional, são reconhecidas como de “bom governo”: neste sentido, o Código constitui, por um lado, um complemento à ordem jurídica e, por outro, um guia de bom governo societário. Extrai-se a seguinte hipótese para as empresas do PSI 20:

**H3:** Há uma relação positiva entre o Código de Governo das Sociedades e a Responsabilidade Social.

Para responder a esta questão será necessário questionar as empresas, uma vez mais, através do inquérito por questionário.

Os resultados obtidos para esta hipótese H3 farão com que se compreenda se as empresas em estudo consideram que existe esta relação positiva entre os temas abordados, conforme estudado através da revisão da literatura.

Para o estudo ser conclusivo, considera-se necessário a obtenção de um mínimo de cinquenta por cento de respostas das empresas apreciadas.

#### 4.1. Construção do Modelo de Análise

Sumariamente, com esta investigação pretende-se comprovar a existência de uma relação entre a responsabilidade social e o governo das sociedades (**H1**), sendo que as conclusões de **H2** e **H3** contribuirão para reforçar a conclusão de **H1**.

Apresenta-se na figura 2.2 o modelo de análise que permite relacionar as três hipóteses de estudo e as duas dimensões analisadas. De uma forma simplista, poderemos afirmar que o contributo de cada hipótese para a formulação do problema estudado é de 33,30%, uma vez que são três hipóteses.

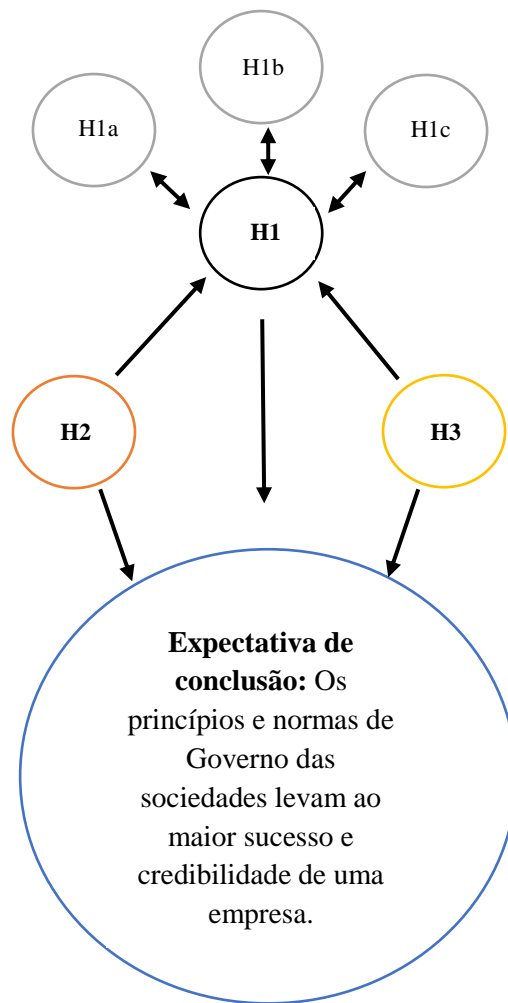


Figura 2.2- Modelo de análise das hipóteses de investigação  
 Fonte: Elaboração própria

## 5. Identificação e Caracterização da Amostra

A presente investigação baseia-se nas entidades emitentes de ações admitidas à negociação no mercado regulamentado Português *Euronext Lisbon* à data de 31 de dezembro de 2019, sendo que o estudo incide nas entidades integrantes do principal índice que, neste momento, reúne as dezoito empresas com maior capitalização bolsista (PSI 20), conforme se apresenta na tabela 2.1 seguinte:

<b>Denominação da Empresa</b>	<b>Setor de Atividade</b>
Altri, SGPS, S.A.	Industrial e de Transformação (Bens e serviços industriais)
Banco Comercial Português, S.A.	Financeiro
Corticeira Amorim, SGPS	Industrial e de Transformação
CTT – Correios de Portugal, S.A.	Logística e de Transporte (Bens e serviços industriais)
EDP – Energias de Portugal, S.A.	<i>Utilities</i> (Energia)
EDP Renováveis, S.A.	<i>Utilities</i> (Energia)
Galp Energia, SGPS, S.A	Óleo e Gás
Ibersol SGPS	Restauração (Viagens e lazer)
Jerónimo Martins – SGPS, S.A.	Retalho Alimentar
Mota-Engil, SGPS, S.A.	Construção e Materiais
NOS, SGPS	Telecomunicações
Pharol, SGPS	Holding Gestora de Negócios Relacionados (Telecomunicações)
Ramada Aços, S.A.	Recursos Básicos
REN, SGPS	<i>Utilities</i> (Energia)
Semapa – Sociedade de Investimento e Gestão, SGPS, S.A.	Recursos Básicos
Sonae, SGPS, S.A.	Holding Gestora de Negócios Diversificados
Sonae Capital, SGPS, S.A.	Serviços Financeiros
The Navigator Company, S.A.	Recursos Básicos

Tabela 2.1- Empresas do PSI 20 em 31/12/2019

Fonte: Elaboração Própria

A distribuição do PSI 20, organizando por ordem hierárquica de peso de cada setor de atividade, é a que consta na tabela 2.2, sendo utilizada a classificação do *Industry Classification Benchmark* (ICB), adotado pela *Euronext Lisbon*.

<b>Setor de Atividade</b>	<b>2019</b>	<b>Percentagem</b>
<i>Utilities</i>	3	25,40%
Retail	2	17,80%
Financeiro	1	12,10%
Óleo e gás	1	11,80%
<i>Media</i>	1	11,10%
Recursos básicos	3	9,70%
Bens e serviços industriais	2	6,00%
Industrial e de Transformação	1	2,70%
Construção e Materiais	1	1,30%
Telecomunicações	1	0,90%
Viagens e lazer	1	0,70%
Serviços Financeiros	1	0,60%

Tabela 2.2- Empresas por setor de atividade em 31/12/2019

Fonte: Elaboração Própria

A amostra utilizada neste estudo constitui-se pelas empresas do PSI 20 uma vez que são uma referência nacional no seu setor de atividade e por terem sistemas de governo das sociedades e/ou responsabilidade social implementados por imposição legal e/ou voluntária. Salienta-se o facto de a amostra ser abrangente no que respeita à distribuição das empresas por setor de atividade.

Assim sendo, antes de apresentar cada empresa individualmente, apresentam-se na tabela 5 alguns indicadores genéricos que auxiliam a caracterizar a população em análise, no que diz respeito à dimensão das suas operações.

De seguida, é realizada uma breve apresentação do PSI 20 e das empresas que constituem este índice, de maneira a contextualizar e a simplificar a informação que posteriormente irá ser estudada.

Valores em milhões de Euros

<b>Nome da Empresa</b>	<b>Sede Social (a)</b>	<b>Abrangência Geográfica (a)</b>	<b>Nº de colaboradores (a)</b>	<b>Resultado líquido a 31/12/2019 (a)</b>	<b>Capitais próprios a 31/12/2019 (a)</b>
Altri	Porto, Portugal	Internacional	772	100.826	466.043
BCP	Porto, Portugal	Internacional	18.581	401.400	6.119.730
Corticeira Amorim	Mozelos, Sta. Maria da Feira, Portugal	Internacional	4.424	74.947	539.543
CTT	Lisboa, Portugal	Internacional	12.355	29.200	131.400
EDP	Lisboa, Portugal	Internacional	11.700	899.327	12.632,013
EDP Renováveis	Madrid, Espanha	Internacional	1.566	622.667	8.334,70
Galp	Lisboa, Portugal	Internacional	6.386	479	5.657
Ibersol	Porto, Portugal	Internacional	11.272	27.100	224.000
Jerónimo Martins	Lisboa, Portugal	Internacional	115.428	420.767	2.228,908
Mota-Engil	Porto, Portugal	Internacional	41.306	70.173	328.030
NOS	Lisboa, Portugal	Nacional	1.909	143.243	1.012,322
Pharol	Lisboa, Portugal	Internacional		20.700	131.500
Ramada Aços	Ovar, Portugal	Internacional	514	8.130	122.765,432

REN	Lisboa, Portugal	Nacional	684	118.899	1.433,576
Semapa	Lisboa, Portugal	Internacional	6.093	124.100	1.261,70
Sonae	Maia, Portugal	Internacional	45.000	188.483.086	3.823.074.219
Sonae Capital	Maia, Portugal	Nacional	1.344	-12.30	217.98
The Navigator Company	Setúbal, Portugal	Internacional	3.280	168.289.186	1.027.419.095

(a) Dados obtidos no Relatório de Gestão de 2019

Tabela 2.3- Caracterização das empresas do PSI 20 em 31/12/2019

Fonte: Elaboração Própria

## 5.1. Apresentação das empresas selecionadas

Altri: Empresa de referência europeia na produção de pastas de eucalipto e na gestão florestal sustentável. Atualmente tem três fábricas de papel – a Celbi, a Caima e a Celtejo. (CMVM, 2019-Relatório GS)

Banco Comercial Português: Conhecido como Millennium BCP a partir de 2004, é o maior banco privado português em volume de negócios, com uma posição relevante nos países em que detém operações. Oferece uma ampla gama de produtos e serviços bancários e financeiros (contas à ordem, meios de pagamento, produtos de poupança e investimento, *private banking*, gestão de ativos, *leasing e factoring*, entre outros). Opera sob as marcas Millennium BCP e Activo Bank. (CMVM, 2019-Relatório GS)

Corticeira Amorim: Holding portuguesa que se dedica à transformação de produtos de cortiça posicionada como líder mundial do setor. A empresa organiza-se em cinco unidades de negócios: rolhas, revestimentos, aglomerados e isolamentos. (CMVM, 2019-Relatório GS)

CTT: Empresa portuguesa de prestação de serviço público de correio e transportes logísticos. Atualmente, diversificou o negócio para os serviços bancários. As subsidiárias que fazem parte do grupo são as seguintes: CTT Correios, expresso e encomendas e Banco CTT. (CMVM, 2019-Relatório GS)

EDP: Empresa do setor energético, distribuidora e comercializadora de eletricidade e gás. A EDP tem uma forte presença mundial (19 países e 4 continentes), contando com 11.700 colaboradores em todo o mundo. As suas unidades de negócio são: EDP Comercial, EDP – gestão e produção de energia, EDP Internacional, EDP

Distribuição, EDP Espanha, EDP Brasil e EDP Renováveis. (CMVM, 2019-Relatório GS)

EDP Renováveis: Empresa espanhola subsidiária do Grupo Energias de Portugal, com sede em Madrid, é líder mundial no setor das energias renováveis. É a terceira empresa mundial em energias renováveis e o segundo maior operador em energia eólica no mundo. A EDP-R desenvolve as suas atividades em três áreas de negócio principais: *onshore*, *offshore* e solar. Está presente em vários países europeus através da subsidiária EDP-R Europe e nos Estados Unidos através da EDP-R North America. (CMVM, 2019-Relatório GS)

Galp Energia: Grupo de empresas portuguesas no setor de energias, detentor da Petrolgal e da Gás de Portugal, integrado de produtos petrolíferos e gás natural, com atividades como: exploração, produção de petróleo e gás natural, refinação, distribuição de produtos petrolíferos, distribuição e venda de gás natural e à geração de energia elétrica. Atualmente, está entre as maiores empresas de Portugal, controlando cerca de 50% do comércio de combustíveis no país. (CMVM, 2019-Relatório GS)

Ibersol: Grupo multimarca posicionada no setor da alimentação organizada. Oferece um conjunto de serviços de restauração através de marcas como: Burger King, Pizza Hut, Pasta Caffé, entre outras, em Portugal, Espanha e Angola. (CMVM, 2019-Relatório GS)

Jerónimo Martins: Grupo internacional com sede em Portugal, que atua nos setores da distribuição alimentar e do retalho especializado, presente em Portugal, Polónia e Colômbia. Em 2014, foi criada a Jerónimo Martins Agro-Alimentar, para apoiar a operação de distribuição alimentar em Portugal. Atualmente, a JMA desenvolve a sua atividade em três áreas de negócio: laticínios (Terra Alegre), produção e engorda de carne bovina da raça Angus (*Best Farmer*) e aquacultura (*Seaculture*). (CMVM, 2019-Relatório GS)

Mota-Engil: Multinacional, cuja atividade, é a construção e gestão de infraestruturas, dividida em quatro áreas: Engenharia e construção (líder em Portugal), ambiente e serviços, concessões de transportes, energia e mineração. O Grupo está presente em 3 continentes e 23 países, distribuídos por 3 áreas geográficas: Europa, África e América Latina. (CMVM, 2019-Relatório GS)

NOS: Grupo de comunicações e entretenimento português, resultante da fusão, em 2013, de duas das maiores empresas de comunicações: a ZON Multimédia e a Optimus Telecomunicações. Atualmente, cobre cerca de 98% da área territorial do país. (CMVM, 2019-Relatório GS)

Pharol: Sociedade holding especializada na detenção de participações em empresas que operam nos setores das telecomunicações. A Pharol é resultado da divisão do grupo Portugal Telecom, SGPS na PT Portugal SGPS e na PT SGPS (holding

financeira) e detentora maioritária da Oi e da Bartel. Em 2015, os acionistas da PT SGPS deliberaram a alteração da denominação para Pharol, SGPS. (CMVM, 2019-Relatório GS)

Ramada Aços: Com mais de 80 anos, a F. Ramada é uma empresa industrial que começou no negócio do aço, mas diversificou. Expandiu a sua atividade para sistemas de armazenagem e gestão de ativos florestais, passando a apresentar três áreas de negócio. (CMVM, 2019-Relatório GS)

REN: Empresa portuguesa de transporte de eletricidade e gás natural. É responsável pela gestão global do Sistema Elétrico Nacional e do Sistema Nacional de Gás Natural. (CMVM, 2019-Relatório GS)

Semapa: Grupo português que opera essencialmente em três setores: pasta e papel; cimento; e ambiente. Fundada em 1991, a empresa tem três subsidiárias: The Navigator Company – pasta e papel; Secil – cimentos; e Etsa – gestão de produtos de origem animal. (CMVM, 2019-Relatório GS)

Soane: Grupo empresarial multinacional sediado na Maia, em Portugal. A Sonae opera em diversos setores e áreas de negócio, estando presente em 90 países através de subsidiárias como: Sonae MC, Sonae Fashion, Worten, ISRG, Sonae FS, Sonae IM, Sonae Sierra e NOS.(CMVM, 2019-Relatório GS)

Sonae Capital: Grupo português que detém um vasto leque de negócios traduzidos num conjunto de ativos diversificados e agrupados em cinco áreas de negócio distintas: Energia, Engenharia Industrial, Tróia Operações, Hotelaria e Fitness. (CMVM, 2019-Relatório GS)

The Navigator Company: Empresa que fabrica e comercializa papel em Portugal. Detém uma grande área florestal, sendo totalmente autónomos em todo o processo de transformação de matéria prima em produto acabado (madeira, pasta e papel. Atualmente, é o maior produtor nacional de energia elétrica a partir da biomassa florestal. (CMVM, 2019-Relatório GS)

## **6. Construção do inquérito**

Tendo em conta as hipóteses de investigação que se encontram a seguir mencionadas, foi construída uma tabela de correspondência entre estas e as questões do inquérito (consultar Apêndice A), para cada grupo de questões (I, II, III).

**H1**: Geralmente as empresas evidenciam uma relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social.

**H2**: Normalmente as organizações consideram que são o reflexo dos objetivos e valores da sociedade.

**H3:** Há uma relação positiva entre o Código de Governo das Sociedades e a Responsabilidade Social.

### 6.1. Grupo I – A Responsabilidade Social

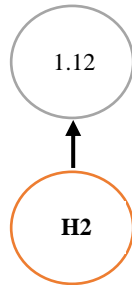


Figura 2.3- Relação entre H2 e questões Grupo I  
Fonte: Elaboração Própria

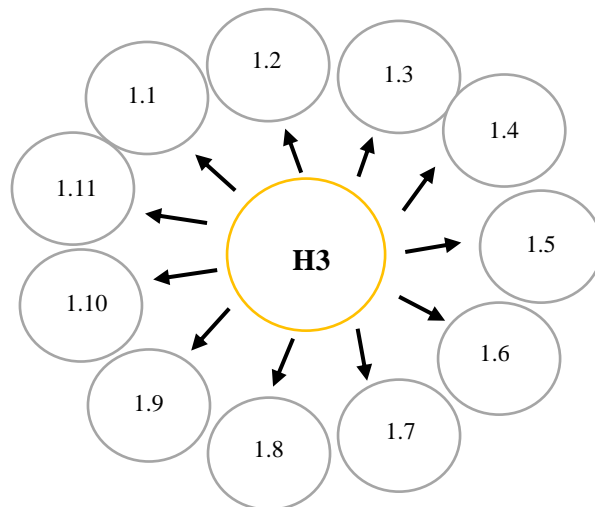


Figura 2.4- Relação entre H3 e questões Grupo I  
Fonte: Elaboração Própria

## 6.2. Grupo II – O Governo das Sociedades

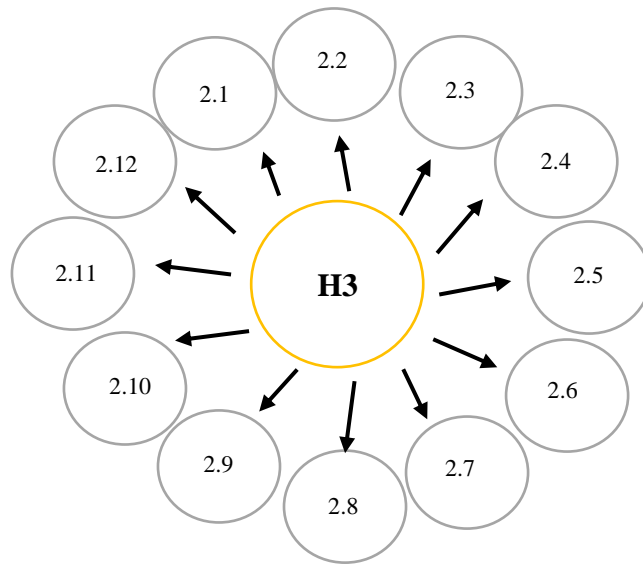


Figura 2.5- Relação entre H3 e questões Grupo II  
Fonte: Elaboração Própria

## 6.3. Grupo III - A Relação entre a Responsabilidade Social e o Governo das Sociedades

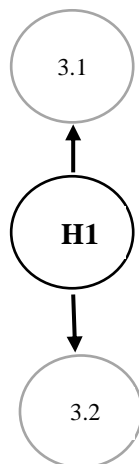


Tabela 2.6- Relação entre H1 e questões Grupo III  
Fonte: Elaboração Própria

## **CAPÍTULO III – RESULTADOS DO ESTUDO**

Posteriormente à formulação do problema, definição da metodologia a utilizar e recolha de dados, surge a análise dos dados, fase em que se organiza, analisando-os através de quadros, gráficos, qualitativa e quantitativamente.

Uma vez feito o enquadramento da responsabilidade social e governo das sociedades, são apresentados neste capítulo os resultados obtidos às respostas do inquérito enviado às empresas cotadas no PSI 20, com o propósito de investigar a existência de uma relação entre os dois temas apresentados e o seu contexto relativamente aos três estudos empíricos expostos.

## **1. Número de empresas participantes no Estudo Empírico**

Como referido anteriormente no Capítulo II, ponto 2.3. (Caracterização do Estudo e Metodologia), foram enviados 18 questionários para as empresas cotadas no PSI 20, a 31 de dezembro de 2019. Foram alcançadas 9 respostas válidas (50%), sendo que as restantes 9 empresas não se mostraram disponíveis para participar, por motivos de proteção de dados, falta de disponibilidade e uma por não enquadramento do tema à organização. A percentagem de respostas válidas que se obteve considera-se satisfatória, estando desse modo reunidas as condições mínimas para se executar o estudo proposto e serem válidas as conclusões obtidas.

Neste trabalho académico, as respostas individuais das empresas participantes são confidenciais, sendo que todos os resultados obtidos serão apresentados de modo a não identificar os participantes. Por isso, as empresas participantes terão os seguintes nomes atribuídos aleatoriamente: Empresa A; Empresa B; Empresa C; Empresa D; Empresa E; Empresa F; Empresa G; Empresa H; Empresa I.

As informações e conclusões que se podem tirar do conjunto global das respostas são consideradas mais importantes do que as indagações de uma análise individual.

## **2. Apresentação de Respostas ao Inquérito por questionário**

O inquérito por questionário e a técnica de observação de dados quantitativos foram as técnicas utilizadas na recolha de dados para o presente estudo. O inquérito por questionário foi enviado por correio eletrónico e as respostas foram registadas numa base de dados, que esteve disponível durante 3 meses.

O inquérito divide-se em três grupos: I – Responsabilidade Social (RS); Grupo II – Governo das Sociedades (GS); Grupo III – Relação entre a RS e o GS, tendo como objetivo descrever a posição das empresas cotadas no PSI 20 a 31/12/2019. Os dois primeiros grupos de questões são de enquadramento individual dos temas apresentados, tendo como objetivo caracterizar a forma como as organizações cotadas interpretam e

encaram os mesmos. O terceiro e último grupo foca-se no essencial desta investigação, procurando obter a posição das empresas do PSI 20 quanto à relação entre a responsabilidade social e o governo das sociedades.

A par deste método de recolha de dados, foram observadas e registadas diversas informações quantitativas presentes nos relatórios de contas, relatórios de governo das sociedades e de sustentabilidade das empresas participantes na investigação para os anos de 2017 a 2019.

Através da análise dos resultados obtidos, as respostas recebidas foram facultadas, na sua maioria, por parte da Direção de Sustentabilidade, conforme a tabela 3.1 representa.

<b>Departamento</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Direção de Sustentabilidade	4	44,44%
Centro Corporativo	3	33,33%
Gabinete de Relação com investidores	1	11,11%
Direção de Recursos Humanos	1	11,11%
	9	100%

Tabela 3.1- Resposta ao inquérito/departamento

Fonte: Elaboração Própria

### Resposta ao Inquérito por Departamento

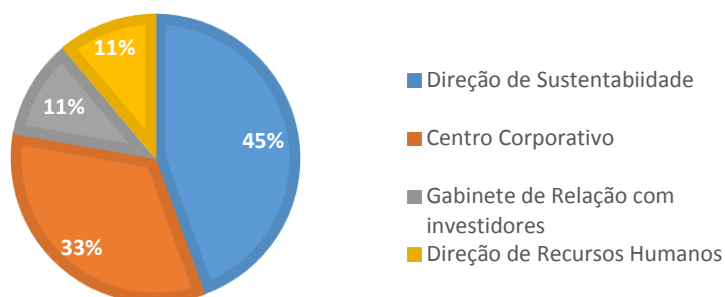


Gráfico 3.1- Resposta ao inquérito/departamento

Fonte: Elaboração Própria

## 2.1. Respostas ao Grupo I – A Responsabilidade Social

A primeira parte do inquérito trata o tema da responsabilidade social e as respostas obtidas serão apresentadas de seguida.

A primeira questão foi baseada nos autores revistos na literatura, em que o objetivo foi aferir qual a definição que melhor descreve o conceito de Responsabilidade Social, tendo em conta a organização onde se insere. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Questão 1.1 – Das seguintes definições, qual a que melhor descreve o conceito de RS adaptado à sua organização?

Definição de Responsabilidade Social	N.º Empresas	%
a) McGuire (1963)	-	-
b) ISSO 26000 (2010)	6	66,67%
c) Teixeira (2013)	-	-
d) Comissão Europeia (2011)	3	33,33%
	9	100%

Tabela 3.2-Definição de responsabilidade social

Fonte: Elaboração própria

Face às definições expostas no inquérito, mais de 60% das empresas participantes considera que a responsabilidade social é “a disponibilidade da organização para incorporar considerações sociais e ambientais no seu processo de tomada de decisão e ser responsável pelo impacto das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente” (ISSO 26000, 2010).

### Definição de Responsabilidade Social

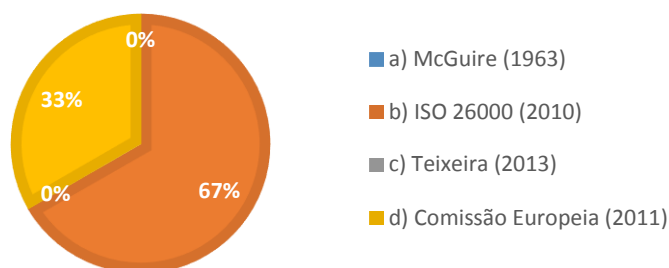


Gráfico 3.2- Definição de responsabilidade social

Fonte: Elaboração Própria

De seguida, questionou-se as empresas do PSI 20 sobre a existência de uma definição própria para o conceito de responsabilidade social, obtendo-se os seguintes resultados:

Questão 1.2 – Existe uma definição própria e formal de RS que represente a visão institucional da sua organização?

<b>Definição de Responsabilidade Social</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Sim	6	66,67%
Não	3	33,33%
	9	100%

Tabela 3.3-Definição própria de responsabilidade social

Fonte: Elaboração própria

Mais de metade das organizações, cerca de 66,67%, confirma a existência de uma definição própria de responsabilidade social, contemplando as suas preocupações quanto ao tema.

Colocaram-se ainda duas questões quanto à existência de uma comissão de responsabilidade social e um planeamento anual das atividades de responsabilidade social, com o intuito de abordar as diferentes perspetivas de estudo deste tema.

Questão 1.3 – Existe uma comissão de Sustentabilidade/RS na sua organização?

<b>Comissão de Sustentabilidade/RS</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Sim	9	100%
Não	-	-
	9	100%

Tabela 3.4-Comissão de responsabilidade social

Fonte: Elaboração própria

Todas as empresas inquiridas afirmam a existência de uma comissão de responsabilidade social (questão 1.3), sendo a mesma percentagem que confirma a existência de um planeamento anual das atividades de responsabilidade social (questão 1.4).

Questão 1.4 - Existe um planeamento anual das atividades de RS na sua organização?

<b>Planeamento anual das atividades de RS</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Sim	9	100%
Não	-	-
	9	100%

Tabela 3.5-Planeamento anual das atividades de RS

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao reporte do desempenho ambiental e social, questionou-se as empresas se concordavam com as formas de o fazer às partes interessadas, sendo que mais de metade apenas concordam, e as restantes concordam totalmente. Conclui-se então que a maioria não concorda totalmente, porventura excluiriam alguma forma de divulgação. A tabela 3.6 apresenta os resultados.

Questão 1.5 - A divulgação do desempenho social e ambiental (RS) da organização às partes interessadas pode ser feita através de uma das seguintes formas: Relatório de Sustentabilidade; Cultura da Organização; Capítulo dedicado a Sustentabilidade/RS no Relatório de Contas. Tendo por base a sua organização, concorda com esta afirmação?

<b>Formas de divulgação do desempenho social e ambiental (RS)</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	4	44,44%
Concordo	5	55,56%
Não concordo nem discordo	-	-
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.6-Formas de divulgação do desempenho social e ambiental (RS)

Fonte: Elaboração própria

Colocou-se uma questão quanto ao posicionamento das organizações face a atividades/práticas de Responsabilidade Social promovidas. Obtiveram-se os seguintes resultados:

Questão 1.6 - As atividades/práticas de RS promovidas na sua organização podem ser: Ações de voluntariado; Empregabilidade (estágios profissionais/outros); Investimentos em saúde e segurança do trabalhador; Promoção dos direitos humanos e inclusão social; Redução do impacto ambiental causado pela atividade empresarial. Como se posiciona face a esta afirmação?

<b>Atividades/práticas de RS promovidas</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	7	77,78%
Concordo	2	22,22
Não concordo nem discordo	-	-
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.7-Atividades/práticas de RS promovidas

Fonte: Elaboração própria

A maioria das empresas afirma concordar totalmente com as atividades de responsabilidade social apresentadas, podendo adotar cada atividade nas suas organizações.

Relacionado também com as atividades/práticas de RS promovidas pelas organizações, questionou-se as empresas acerca do seu posicionamento face aos benefícios atuais e/ou esperados provenientes dessas atividades, obtendo-se os seguintes resultados:

Questão 1.7 - Os principais benefícios atuais e/ou esperados das atividades de RS promovidas pela sua organização podem ser: Aumento do reconhecimento, credibilidade e reputação no mercado; Contributo para o desenvolvimento sustentável; Melhoria na relação com todas as partes interessadas; Motivação dos colaboradores. Concorda com esta afirmação?

<b>Principais benefícios esperados das atividades de RS</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	9	100%
Concordo	-	-
Não concordo nem discordo	-	-
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.8-Principais benefícios esperados das atividades de RS

Fonte: Elaboração própria

Todas as empresas inquiridas afirmam concordar totalmente com os benefícios apresentados provenientes das atividades de RS que promovem, uma vez que todos eles se fazem sentir nas suas empresas.

Posteriormente, questionou-se as empresas acerca do valor gasto em atividades de responsabilidade social no período de 2017 a 2019, obtendo-se os seguintes resultados:

Questão 1.8 - Indique o valor aproximado gasto em atividades de RS promovidas nos anos de 2017, 2018 e 2019.

Valores em Milhões de Euros			
<b>Gastos em atividades de RS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Empresa A	1,90	2,00	2,10
Empresa B	-	-	-
Empresa C	-	-	-
Empresa D	-	-	-
Empresa E	1,10	1,20	1,0
Empresa F	-	-	-
Empresa G	-	-	-
Empresa H	-	-	-
Empresa I	1,80	2,00	1,50

Tabela 3.9-Gastos em atividades de RS

Fonte: Elaboração própria

Como se pode constatar mais de metade das empresas não referiu valores, respondendo que não divulgavam os valores gastos nestas iniciativas. As restantes apresentaram os valores aproximados deste tipo de gastos.

Desta forma, não dispomos de resultados suficientemente conclusivos quanto a valores gastos em iniciativas de responsabilidade social, pelo que não foi possível aprofundar esta matéria.

De seguida, colocou-se uma questão quanto ao posicionamento das empresas face aos princípios de Responsabilidade Social, à sua importância e contributo para o sucesso e credibilidade. Obtiveram-se os seguintes resultados:

Questão 1.9 - Os princípios de RS como: Sustentabilidade; Accountability/Responsabilização; Transparência; Comportamento ético, adaptam-se à sua organização, são igualmente importantes e contribuem para o sucesso e credibilidade. Concorda com esta afirmação?

<b>Importância e contributo dos princípios de RS</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	8	88,89%
Concordo	1	11,11%
Não concordo nem discordo	-	-
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.10-Importância e contributo dos princípios de RS

Fonte: Elaboração própria

A maioria das empresas afirma concordar totalmente com os princípios de RS apresentados e com a importância que eles têm. Apenas 11,11% dos inquiridos não concorda na totalidade com os princípios de RS expostos, sendo que existe um ou mais princípios que não consideram tão importantes.

Quanto aos *Stakeholders*, as partes interessadas nas organizações, questionou-se as empresas sobre a sua importância, obtendo-se os seguintes resultados:

Questão 1.10 - Tendo em conta a importância dos *Stakeholders* como: Colaboradores; Acionistas; Clientes; Fornecedores; Governo; Comunidade, têm todos a mesma importância na sua organização? Indique o seu grau de concordância ou não face a esta questão.

<b>Importância dos Stakeholders</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	2	22,22%
Concordo	5	55,56%
Não concordo nem discordo	-	-
Discordo	2	22,22%
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.11-Importância dos *Stakeholders*

Fonte: Elaboração própria

Mais de metade das empresas participantes concorda que os *stakeholders* têm a mesma importância nas suas organizações, sendo que 22,22% concorda totalmente. Já os

restantes 22,22% dos inquiridos não concordam que os *stakeholders* tenham a mesma importância nas organizações.

Ainda dentro do tema dos *stakeholders*, questionou-se as empresas acerca dos contributos que os mesmos podem trazer para as organizações, obtendo-se os seguintes resultados:

Questão 1.11 - Para a sua organização, os *Stakeholders* podem trazer vários contributos como: Garantia de sustentabilidade do negócio a longo prazo; Criação de valor; Diminuição do risco; Crescente flexibilidade em retificar certas falhas que possam ocorrer ao nível da estratégia empresarial. Concorda com esta afirmação?

<b>Contributos dos Stakeholders</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	5	55,56%
Concordo	4	44,44%
Não concordo nem discordo	-	-
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.12-Contributos dos *Stakeholders*

Fonte: Elaboração própria

Mais de metade dos inquiridos concorda totalmente com os tipos de contributos que podem advir dos *stakeholders*, sendo que os restantes concordam, mas não na totalidade.

De seguida é colocada uma afirmação de Maria Albenisa & Genisaldo Ataíde (2018), sobre a relação entre a sociedade e as empresas, sendo questionado às empresas o seu grau de concordância. Obtiveram-se os seguintes resultados:

Questão 1.12 - Concorda com a seguinte afirmação: “A relação entre a sociedade e as empresas é apoiada num contrato social que evolui à medida que a sociedade altera, uma vez que as organizações são o reflexo dos objetivos e valores da sociedade” (Gadelha & Candido, Maria Albenisa & Gesinaldo Ataíde, 2018)?

<b>Afirmação de Maria Albenisa &amp; Genisaldo Ataíde (2018)</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	3	33,33%
Concordo	6	66,67%
Não concordo nem discordo	-	-
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.13-Afirmação de Maria Albenisa & Genisaldo Ataíde (2018)

Fonte: Elaboração própria

Face à afirmação exposta, mais de metade dos inquiridos concorda satisfatoriamente que as organizações são o reflexo dos objetivos e valores da sociedade. No entanto, 33,33% dos inquiridos concorda totalmente com a afirmação.

É colocada novamente uma afirmação, cujo objetivo é questionar o grau de concordância das empresas. A afirmação é de Ho (2005) e trata a existência de um relacionamento positivo entre as qualificações académicas e a assunção de maiores compromissos para com a responsabilidade social. Obtiveram-se os seguintes resultados:

Questão 1.13 - Concorda com a seguinte afirmação: “*Existe um relacionamento positivo entre as qualificações académicas dos membros de gestão e a assunção de maiores compromissos para com a responsabilidade social*” (Ho, 2005)?

<b>Afirmação de Ho (2005)</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	1	11,11%
Concordo	5	55,56%
Não concordo nem discordo	3	33,33%
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.14-Afirmação de Ho (2005)

Fonte: Elaboração própria

Mais de metade dos inquiridos considera que existe essa relação positiva, enquanto 11,11% concorda na totalidade com a afirmação. No entanto, 33,33% não concorda nem discorda com a afirmação, considerando que não tem uma opinião sólida sobre o assunto.

## 2.2. Respostas ao Grupo II – O Governo das Sociedades

A segunda parte do inquérito trata o tema do governo das sociedades e as respostas obtidas serão apresentadas de seguida.

A primeira questão foi baseada nos autores revistos na literatura, em que o objetivo foi aferir qual a definição que melhor descreve o conceito de Governo das Sociedades tendo em conta a organização onde se insere. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Questão 2.1 - Das seguintes definições, qual a que melhor descreve o conceito de GS adaptado à sua organização?

<b>Definição de Responsabilidade Social</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
a) Cadbury (1992)	-	-
b) CMVM (1999)	-	-
c) OCDE (2014:11)	-	-
d) Silva, Vitorino, Cunha & Monteiro (2006:12)	3	33,33%
e) Código GS, IPCG (2018)	6	66,67%
	9	100%

Tabela 3.15-Definição de Governo das Sociedades

Fonte: Elaboração própria

Face às definições expostas no inquérito, mais de 60% das empresas participantes considera que “o governo societário deve promover e potenciar o desempenho das sociedades, bem como do mercado de capitais, e sedimentar a confiança dos investidores, dos trabalhadores e do público em geral na qualidade e transparência da administração e da fiscalização e no desenvolvimento sustentado das sociedades” (Código de GS IPCG, 2018).

## Definição de Governo das Sociedades

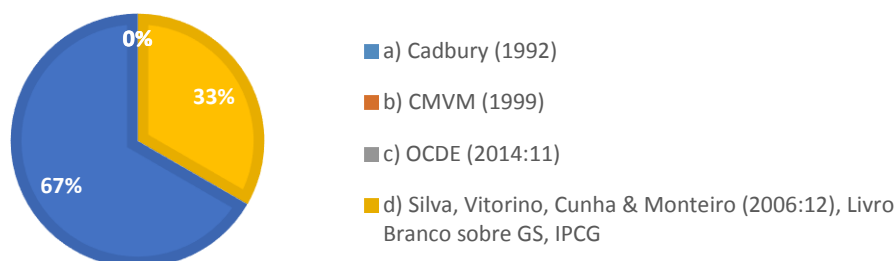


Gráfico 3.3-Definição de Governo das Sociedades

Fonte: Elaboração própria

De seguida, questionou-se as empresas do PSI 20 sobre a existência de uma definição própria para o conceito de governo das sociedades, obtendo-se os seguintes resultados:

Questão 2.2 - Existe uma definição própria e formal de GS que represente a visão institucional da sua organização?

Definição de Governo das Sociedades	N.º Empresas	%
Sim	6	66,67%
Não	3	33,33%
	9	100%

Tabela 3.16-Definição própria de Governo das Sociedades

Fonte: Elaboração própria

Mais de metade das organizações, cerca de 66,67%, confirma a existência de uma definição própria de governo das sociedades, contemplando as suas preocupações quanto ao tema.

Questionadas as empresas quanto à existência de uma comissão de governo das sociedades, constata-se que quase todas (88,89%) possuem uma comissão específica para auxiliar e fiscalizar o governo das sociedades.

Questão 2.3 - Existe uma comissão de GS na sua organização?

<b>Comissão de Governo das Sociedades</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Sim	8	88,89%
Não	1	11,11%
	9	100%

Tabela 3.17-Comissão de Governo das Sociedades

Fonte: Elaboração própria

De seguida, questionou-se as empresas sobre a adoção de práticas induzidas pelo Código do IPCG, obtendo-se os seguintes resultados:

Questão 2.4 - O Código do IPCG tem como objetivo induzir nas sociedades práticas que se revelem conforme as orientações que, no plano nacional e internacional, são reconhecidas como de “bom governo”. Pelo facto de não serem impostas quaisquer recomendações que presumam determinado conteúdo estatutário, de forma a garantir a observância do Código, considera que o adotariam com mais facilidade na sua organização?

<b>Adoção Código IPCG</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	2	22,22%
Concordo	3	33,33%
Não concordo nem discordo	4	44,45%
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.18-Adoção Código IPCG

Fonte: Elaboração própria

Face à questão exposta, não houve unanimidade na opinião. Um maior número de empresas afirma não concordar nem discordar com o facto de se poder adotar com mais facilidade o Código IPCG por não serem impostas quaisquer recomendações. 33,33% dos inquiridos afirmam concordar com esse facto, pelo que adotariam o Código pelo motivo de não imposição de quaisquer recomendações que presumam determinado conteúdo estatutário. 22,22% dos inquiridos concordam na totalidade com o que foi questionado, pelo que se conclui que a maioria deverá adotar o Código de IPCG, garantindo a observância do mesmo, com ou sem recomendações.

Posteriormente colocou-se uma questão quanto ao posicionamento das empresas face aos princípios de Governo das Sociedades do G20 e OCDE (2016). Obtiveram-se os seguintes resultados:

Questão 2.5 - Alguns dos princípios de GS do G20 (grupo composto pelos ministros das finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo juntamente com a UE) e OCDE (2016) são os seguintes: Divulgação de informação e transparência; Proteção e facilitismo do exercício dos direitos dos acionistas; Reconhecimento dos direitos dos *Stakeholders*; Orientação estratégica da sociedade, controlo eficaz da equipa de gestão pelo conselho e responsabilização do conselho perante a sociedade e os seus acionistas. Tendo por base a sua organização, concorda com esta afirmação?

Princípios GS	N.º Empresas	%
Concordo totalmente	5	55,56%
Concordo	4	44,44%
Não concordo nem discordo	-	-
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.19-Princípios Governo das Sociedades

Fonte: Elaboração própria

Mais de metade das empresas afirma concordar totalmente com os princípios de GS, tendo por base a organização onde se inserem. Já 44,44% dos inquiridos não concorda na totalidade com os princípios de GS expostos, sendo que existe um ou mais princípios que não consideram tão importantes.

De seguida, é colocada uma afirmação de Santos (2003), sobre o combate ao problema de conflito de interesses entre *insiders* e *outsiders*, sendo questionado às empresas o seu grau de concordância relativamente à adoção de boas práticas de governo das sociedades baseadas em princípios. Obtiveram-se os seguintes resultados:

Questão 2.6 - Concorda com a seguinte afirmação: “*Para combater o problema de conflito de interesses entre insiders (membros executivos, membros não executivos, diretores) e outsiders (investidores, credores), é importante adotar boas práticas de governo das sociedades que se adequem e se baseiem em alguns princípios: 1) transparência; 2) salvaguarda dos acionistas e credores; 3) punição dos gestores no caso de incumprimento dos objetivos ou dos regulamentos; 4) foco na maximização dos resultados, sejam eles financeiros ou não financeiros; 5) seguir uma estrutura reconhecida internacionalmente; 6) ajustar todos os pontos anteriores à realidade do país*” (Santos, 2003)?

<b>Afirmação de Santos (2003)</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	3	33,33%
Concordo	6	66,67%
Não concordo nem discordo	-	-
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.20-Afirmação de Santos (2003)

Fonte: Elaboração própria

Mais de metade das empresas inquiridas afirma concordar que para combater o conflito de interesses é importante adotar-se boas práticas de governo das sociedades, baseadas em alguns princípios. As restantes concordam totalmente com a adoção das práticas como forma de colmatar os conflitos de interesses, contemplando preocupação quanto ao tema.

Questionadas as empresas quanto à existência de um departamento de Auditoria Interna, constata-se pelo resultado a seguir demonstrado que todas possuem um departamento a funcionar.

Questão 2.7 - Existe um departamento de Auditoria Interna na sua organização?

<b>Departamento Auditoria Interna</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Sim	9	100%
Não	-	-
	9	100%

Tabela 3.21-Departamento Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

No seguimento da questão 2.7, aferiu-se que mais de metade das empresas, cerca de 55,56%, efetua uma revisão do controlo interno pelo menos semestralmente. Apenas 11,11% dos inquiridos afirma efetuar uma revisão de mês a mês e 33,33% anualmente.

Questão 2.8 - Com que periodicidade se efetua a revisão do controlo interno na sua organização?

<b>Periodicidade Revisão CI</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Mensal	1	11,11%
Semestral	5	55,56%
Anual	3	33,33%
2 em 2 anos ou superior	-	-
	9	100%

Tabela 3.22-Periodicidade Revisão CI

Fonte: Elaboração própria

Colocaram-se ainda duas questões transversais relacionadas com o governo das sociedades como a independência das comissões de auditoria/remunerações e os serviços de consultoria prestados pelo auditor externo. Obtiveram-se os seguintes resultados:

Questão 2.9 - As comissões de Auditoria e/ou Remuneração/Vencimentos são compostas exclusivamente por membros independentes? (se não existir comissão de auditoria, responda relativamente à comissão de remuneração)

<b>Independência nas comissões de Auditoria/Remuneração/Vencimentos</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Sim	6	66,67%
Não	3	33,33%
	9	100%

Tabela 3.23-Independência nas comissões de Auditoria/Remuneração/Vencimentos

Fonte: Elaboração própria

Quanto à independência das comissões de auditoria e/ou remunerações/vencimentos, 66,67% das empresas inquiridas afirma que as mesmas são compostas por membros independentes.

Questão 2.10 - A entidade que audita as contas da organização também presta serviços de consultoria à empresa?

<b>Prestação de serviços de consultoria</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Sim	5	55,56%
Não	4	44,44%
	9	100%

Tabela 3.24-Prestação de serviços de consultoria

Fonte: Elaboração própria

Face à temática do problema do conflito de interesses e independência dos auditores externos, questionou-se as empresas se a entidade que audita as contas também lhe presta serviços de consultoria, sendo que em mais de metade das empresas (55,56%) se verifica este princípio/premissa, mas não em percentagem maior que a independência das comissões de auditoria e/ou remunerações (66,67%).

No que diz respeito à existência de um código de conduta (questão 2.11), 100% das empresas confirma a existência do mesmo, conforme descrito na tabela 3.24 imediatamente a seguir.

Questão 2.11 - Existe e está divulgado um Código de Conduta na sua organização?

<b>Código de Conduta</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Sim	9	100%
Não	-	-
	9	100%

Tabela 3.25-Código de Conduta

Fonte: Elaboração própria

Questionou-se as empresas do PSI 20 sobre os principais motivos que levam a adoção de boas práticas de governo das sociedades, obtendo-se os seguintes resultados:

Questão 2.12 - Os principais motivos para boas práticas de GS promovidas pela sua organização podem ser igualmente importantes: Facilidade de adequabilidade das sociedades ao código de IPCG, sendo ele de adesão voluntária e assente na regra comply or explain; Certificação Nacional/Internacional (ISO, outras); Sustentabilidade; Transparência; Ética; Cultura Organizacional (Missão, Visão, Valores). Concorda com esta afirmação?

<b>Motivos boas práticas de GS</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	2	22,22%
Concordo	6	66,67%
Não concordo nem discordo	1	11,11%
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.26-Motivos boas práticas GS

Fonte: Elaboração própria

Mais de metade das empresas (66,67%) afirmam concordar com os motivos citados, apenas não concordando nem discordando 11,11% dos inquiridos.

### **2.3. Respostas ao Grupo III – A relação entre a Responsabilidade Social e o Governo das Sociedades**

A terceira e última parte do inquérito trata a relação entre o tema da responsabilidade social e governo das sociedades, sendo que serão apresentadas de seguida as respostas obtidas:

A primeira questão foi baseada nos autores revistos na literatura, em que o objetivo foi aferir a existência de relação entres estes dois temas, tendo em conta a organização onde se inserem. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Questão 3.1 - Relativamente à organização que representa, concorda que existe uma relação entre a RS e o GS?

<b>Relação entre RS e GS</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	5	55,56%
Concordo	4	44,44%
Não concordo nem discordo	-	-
Discordo	-	-
Discordo totalmente	-	-
	9	100%

Tabela 3.27-Relação entre RS e GS

Fonte: Elaboração própria

Todas as empresas que participaram neste estudo consideram e assumem a existência desta relação, sendo que 55,56% afirma concordar na totalidade.

Relacionado com a questão 3.1, foi questionado às empresas cotadas no PSI 20 qual o modelo que melhor descreve a relação entre a RS e o GS na organização onde se inserem, tendo em conta os estudos empíricos apresentados e a visão institucional da empresa. Obtiveram-se os seguintes resultados:

Questão 3.2 - Considerando os estudos empíricos apresentados anteriormente, a visão institucional e as práticas de RS e de GS, qual dos seguintes modelos descreve melhor a relação entre a RS e o GS na organização que representa?

<b>Modelo relação entre RS e GS</b>	<b>N.º Empresas</b>	<b>%</b>
a) O GS como pilar da RS	3	33,33%
b) A RS como dimensão do GS	1	11,11%
c) O GS e a RS como parte do <i>continuum</i>	5	55,56%
d) O GS e a RS não se relacionam	-	-
	9	100%

Tabela 3.28-Modelo relação entre RS e GS

Fonte: Elaboração própria

Da análise a esta questão, conclui-se que mais de metade das empresas participantes na investigação (55,56%) considera que dos modelos apresentados, o que melhor descreve esta relação é o do governo das sociedades e responsabilidade social como parte do *continuum* (Bhimani & Soonawalla, 2005).

De salientar que 33,33% dos inquiridos considera o modelo do governo das sociedades como pilar da responsabilidade social como o que melhor caracteriza a organização, devendo ser tido em consideração.

### **Modelos de Relação entre a Responsabilidade Social e o Governo das Sociedades**

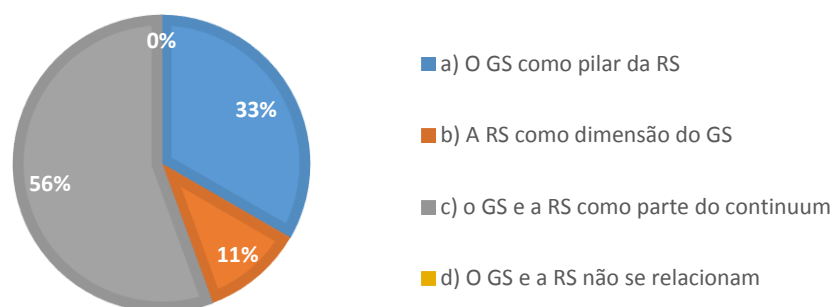


Gráfico 3.4-Modelos de Relação entre a Responsabilidade Social e o Governo das Sociedades

Fonte: Elaboração própria

## CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática da responsabilidade social das organizações é recente e polêmica, como estudado na revisão da literatura, sendo um conceito complexo e dinâmico. É a partir da década de 50 que se começa a desenvolver o sentimento de responsabilidade social, onde se atende ao bem-estar dos colaboradores, sob influência dos Recursos Humanos (Carrol & Bucholtz, 2009). Em Portugal, o interesse neste conceito tem vindo a evoluir consideravelmente, confirmando-se o aumento da promoção de práticas socialmente responsáveis desde 2001 (Neves & Bento, 2005 citados por Proença & Branco, 2014). Os mesmos autores (Proença e Branco, 2014) salientam ainda que em Portugal, os gestores têm opiniões diferentes sobre o que significa ser socialmente responsável, verificando-se que as empresas mostram relutância em comunicar as suas atividades de responsabilidade social aos utilizadores externos interessados, não considerando a importância de comunicar as atividades de responsabilidade social para criar, proteger ou melhorar a sua imagem ou reputação.

O governo das sociedades começou a ganhar mais relevância desde o início do século XXI, a nível internacional bem como nacional. Os primeiros passos para a melhoria do governo societário começam a ser dados com observância de critérios como a transparência, a defesa dos acionistas e credores, a responsabilização dos administradores, entre outros.

Não existe uma noção específica, única e consensual de governo das sociedades, havendo diferenças notórias de país para país (Solomon & Salomon, 2004), dado que vários autores dão o seu cunho e o seu entendimento sobre este assunto a fim de se tentar chegar a um consenso.

Diversos autores consideraram a existência de uma relação entre a responsabilidade social e o governo das sociedades como: Freeman (1984); Sacconi (2004); Jamali *et al.* (2008); Aoki (2010); Jo e Harjoto (2011); Donaldson (2012); Esa e Ghazali (2012); Jo e Harjoto (2012).

Neste trabalho académico, realça-se o trabalho efetuado por Jamali *et al.* (2008), evidenciando a revisão efetuada de três modelos que postulam uma relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social. Estes modelos apresentam três propostas a ser desenvolvidas: 1) Governo das sociedades como um pilar da responsabilidade social (Hancock, 2005); 2) Responsabilidade social como uma dimensão do governo das sociedades (Ho, 2005); 3) Governo das sociedades e a responsabilidade social como parte do *continuum* (Bhimani & Soonawalla, 2005).

Baseadas nestas premissas, definiram-se três questões de investigação e um modelo de análise que resultou a recolha de informação qualitativa e quantitativa através

de um inquérito por questionário e da análise dos relatórios de governo das sociedades, contribuindo para a elaboração do presente estudo de caso.

O presente estudo teve como amostra as empresas cotadas no PSI 20 à data de 31 de dezembro de 2019, apresentando uma taxa de resposta de 50% (9 empresas), englobando organizações de diversos setores de atividade. Considera-se satisfatória a percentagem de respostas válidas obtidas, estando reunidas as condições mínimas para se enunciar as conclusões.

Antes de se prosseguir para as conclusões, considera-se relevante relembrar as hipóteses de investigação apresentadas no Capítulo II - Metodologia de Investigação:

***H1:** Geralmente as empresas evidenciam uma relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social.*

***H1a:** A relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social baseia-se no pressuposto do governo das sociedades como um pilar da responsabilidade social (Hancock, 2005).*

***H1b:** A relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social baseia-se no pressuposto da responsabilidade social como uma dimensão do governo das sociedades (Ho, 2005).*

***H1c:** A relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social baseia-se no pressuposto de que o governo das sociedades e a responsabilidade social são parte do continuum (Bhimani & Soonawalla, 2005).*

***H2:** Normalmente as organizações consideram que são o reflexo dos objetivos e valores da sociedade.*

***H3:** Há uma relação positiva entre o Código de Governo das Sociedades e a Responsabilidade Social.*

Desta forma, questionou-se as empresas participantes se geralmente as mesmas evidenciam uma relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social, solicitando para mencionar qual o modelo que melhor descreva esta relação (**H1**).

Conclui-se que, todas as empresas participantes neste estudo confirmam a existência de uma relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social.

Relativamente ao modelo teórico, baseado na revisão da literatura, que melhor descreve esta relação, constata-se que mais de metade das empresas participantes considera que é o do governo das sociedades e a responsabilidade social como parte do *continuum* (**H1c**). De salientar que, 33% das empresas participantes considerou que o modelo que melhor traduz esta relação é o do governo das sociedades como pilar da responsabilidade social, devendo ser tido em consideração (**H1a**).

Através dos resultados obtidos, conclui-se para a hipótese de investigação **H1** que as empresas do PSI 20 consideram a existência de uma relação entre o governo das sociedades e a responsabilidade social assente no modelo de Bhimani & Soonawalla, (2005), onde o governo das sociedades e a responsabilidade social são parte do *continuum* (**H1c**).

Foram recolhidas diversas informações das empresas de forma a caracterizar o governo das sociedades e a responsabilidade social, através do questionário distribuído.

Quanto à responsabilidade social, destaca-se o facto de mais de metade das empresas inquiridas (67%) considerarem a definição da ISSO 26000 (2010) como a que melhor descreve o conceito de responsabilidade social.

Há que destacar que a totalidade das empresas inquiridas dispõe de uma comissão de sustentabilidade/responsabilidade social e que todas têm um plano anual das atividades de responsabilidade social.

Quanto ao reporte do desempenho ambiental e social da organização às partes interessadas, as empresas concordam com as formas apresentadas nas hipóteses (Relatório de Sustentabilidade; Cultura da Organização; Capítulo dedicado a Sustentabilidade/RS no Relatório de Contas), sendo que 55% delas não concorda na totalidade.

No que diz respeito às atividades/práticas de RS promovidas nas organizações, a maioria afirma concordar totalmente com as atividades de responsabilidade social apresentadas, podendo adotar cada atividade nas suas organizações (Ações de voluntariado; Empregabilidade (estágios profissionais/outros); Investimentos em saúde e segurança do trabalhador; Promoção dos direitos humanos e inclusão social; Redução do impacto ambiental causado pela atividade empresarial). Quanto aos benefícios esperados provenientes dessas atividades, 100% das empresas concorda totalmente com os apresentados (Aumento do reconhecimento, credibilidade e reputação no mercado; Contributo para o desenvolvimento sustentável; Melhoria na relação com todas as partes interessadas; Motivação dos colaboradores).

Relativamente aos princípios de responsabilidade social, a maioria das empresas inquiridas afirma que todos eles são igualmente importantes e contribuem para o sucesso e credibilidade.

Questionando-se as empresas sobre a importância dos *stakeholders* (Colaboradores; Acionistas; Clientes; Fornecedores; Governo; Comunidade), as respostas não são unânimes sobre a sua igual importância. Mais de metade das empresas participantes concorda que os *stakeholders* têm a mesma importância nas suas organizações, enquanto 22% dos inquiridos não concorda que os *stakeholders* tenham a mesma importância nas organizações. Conclui-se que são todos importantes, mas em medidas distintas.

Colocada uma afirmação de Maria Albenisa & Genivaldo Ataíde (2018), sobre a relação entre a sociedade e as empresas, foi questionado às mesmas o seu grau de concordância, sendo que 33% das empresas concorda totalmente que as organizações são o reflexo dos objetivos e valores da sociedade, e as restantes 67% concordam satisfatoriamente.

Através dos resultados obtidos, conclui-se para a hipótese de investigação **H2** que as empresas do PSI 20 consideram que a relação entre a sociedade e as empresas é apoiada num contrato social que evolui à medida que a sociedade altera, uma vez que as organizações são o reflexo dos objetivos e valores da sociedade.

Conforme estudado na revisão da literatura e tendo em conta as dimensões e princípios de responsabilidade social nos dias de hoje, o Modelo de Garriga e Melé (2004) considera-se o mais adequado para classificar as abordagens à responsabilidade social em quatro conjuntos de teorias, sendo elas: Instrumentais: Maximização de valor para o acionista; Estratégia de incremento da vantagem competitiva; Marketing de causas; Políticas: Constitucionalismo empresarial; Teorias de contrato social; Cidadania corporativa; Integrativas: Gestão dos assuntos sociais; Princípio da responsabilidade pública; Gestão dos *stakeholders*; Desempenho social da empresa; Éticas: Interesses legítimos dos *stakeholders*; Desenvolvimento sustentável da Sociedade; Direitos humanos (Helena, 2008).

Quanto ao governo das sociedades, destaca-se o facto de mais de 60% das empresas participantes considerar que a definição que melhor descreve o conceito de governo das sociedades é a do Código de Governo das Sociedades do IPCG (2018).

Há que destacar que mais de metade (88%) das empresas inquiridas dispõe de uma comissão de governo das sociedades.

O Código do IPCG tem como objetivo induzir nas sociedades práticas que se revelem conforme as orientações que, no plano nacional e internacional, são reconhecidas como de “bom governo”. Pelo facto de não serem impostas quaisquer recomendações que presumam determinado conteúdo estatutário, de forma a garantir a observância do Código, 44% das empresas inquiridas afirma não concordar nem discordar que adotariam com mais facilidade na sua organização por este motivo. 33,33% dos inquiridos afirma concordar com esse facto, pelo que adotariam o Código pelo motivo de não imposição de quaisquer recomendações que presumam determinado conteúdo estatutário. 22,22% concorda na totalidade com o que foi questionado, pelo que se conclui que a maioria deverá adotar o Código de IPCG, garantindo a observância do mesmo, com ou sem recomendações.

Questionando-se as empresas quanto ao posicionamento das empresas face aos princípios de Governo das Sociedades do G20 e OCDE (2016), mais de metade das empresas afirma concordar totalmente com os princípios de GS apresentados (Divulgação de informação e transparência; Proteção e facilitismo do exercício dos direitos dos acionistas; Reconhecimento dos direitos dos *Stakeholders*; Orientação estratégica da

sociedade, controlo eficaz da equipa de gestão pelo conselho e responsabilização do conselho perante a sociedade e os seus acionistas).

Colocada uma afirmação de Santos (2003), sobre o combate ao problema de conflito de interesses entre *insiders* e *outsiders*, questiona-se às empresas o seu grau de concordância relativamente à adoção de boas práticas de governo das sociedades, baseadas em princípios como transparência e salvaguarda dos acionistas e credores. Mais de metade dos inquiridos afirma concordar que para combater o conflito de interesses é importante adotar-se boas práticas de governo das sociedades baseadas em alguns princípios.

De notar que todas as empresas participantes possuem um departamento de Auditoria Interna e também um Código de Conduta na sua organização.

No seguimento da questão sobre o departamento de Auditoria Interna, questionou-se acerca da periodicidade com se efetua a revisão do controlo interno na organização, pelo que mais de metade das empresas (56%), efetua uma revisão do controlo interno semestralmente. Apenas 11,11% dos inquiridos afirma efetuar uma revisão de mês a mês e 33,33% anualmente.

Colocaram-se ainda duas questões transversais relacionadas com o governo das sociedades como a independência das comissões de auditoria/remunerações e os serviços de consultoria prestados pelo auditor externo. Quanto à independência das comissões de auditoria e/ou remunerações/vencimentos, 67% das empresas inquiridas afirma que as mesmas são compostas por membros independentes.

Relativamente ao problema do conflito de interesses e independência dos auditores externos, questionou-se as empresas se a entidade que audita as contas também lhe presta serviços de consultoria, sendo que em mais de metade das empresas (55,56%) se verifica este princípio/premissa.

Quanto aos principais motivos que levam a adoção de boas práticas de governo das sociedades, mais de metade das empresas (67%) afirma concordar com os motivos citados (Facilidade de adequabilidade das sociedades ao código de IPCG, sendo ele de adesão voluntária e assente na regra *comply or explain*; Certificação Nacional/Internacional; Sustentabilidade; Transparência; Ética; Cultura Organizacional) apenas não concordando nem discordando 11,11% dos inquiridos.

Através dos resultados obtidos, conclui-se para a hipótese de investigação **H3** que as empresas do PSI 20 consideram que existe uma relação positiva entre o Código de Governo das Sociedades e a Responsabilidade Social.

Em suma, o modelo de análise definido para o presente estudo que agora se relembra em esquema constituído pela interação de H1, H2 e H3 é o seguinte:

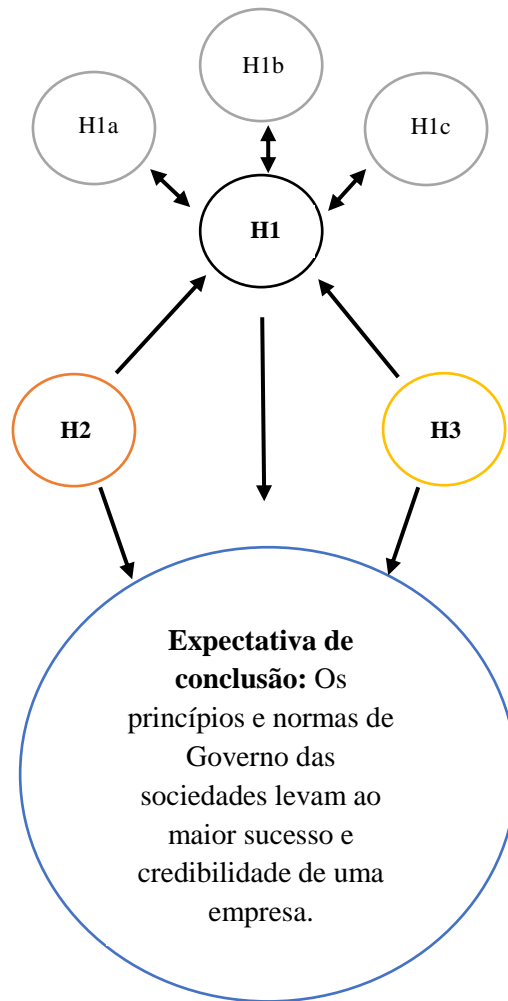


Figura 4.1-Modelo de análise das hipóteses de investigação  
 Fonte: Elaboração própria

Com esta investigação comprova-se a existência de uma relação entre a responsabilidade social e o governo das sociedades (**H1**), sendo que as conclusões de **H2** (Normalmente as organizações consideram que são o reflexo dos objetivos e valores da sociedade) e **H3** (Há uma relação positiva entre o Código de Governo das Sociedades e a Responsabilidade Social) contribuem para reforçar a conclusão de **H1**.

Pode afirmar-se que, em termos médios, foi validado em cerca 80-90%, significando tal resultado que os respondentes confirmaram que sempre que os princípios de responsabilidade social prevalecem nas organizações, o governo das sociedades e o equilíbrio e sanidade das demonstrações financeiras serão fatores que garantem a sua sustentabilidade no mercado.

Por fim, de mencionar que uma vez que esta investigação incide apenas sobre as empresas do PSI 20, pelo que as conclusões da mesma estão restritas a estas empresas, não sendo assim possível generalizar para todas as empresas cotadas.

Relativamente às conclusões apresentadas, importa destacar as linhas de investigação futuras deste trabalho, designadamente a aplicação deste estudo a um número maior de empresas cotadas em Portugal.

Os objetivos inicialmente propostos foram alcançados, embora o número de respostas ao inquérito por questionário não tenha sido o esperado, uma vez que à data de aplicação do mesmo nos encontramos numa pandemia de COVID-19. Inesperadamente durante o ano de 2020, todas as empresas se depararam com esta situação atípica que necessitou de toda a sua atenção, empenho e flexibilidade possíveis para se adaptarem à nova realidade. Esta situação dificultou a celeridade de resposta, o que consequentemente atrasou este trabalho.

A elaboração deste trabalho contribuiu para o aprofundamento de conhecimentos e conceitos, acrescentando valor ao estudo emergente da relação da responsabilidade social e do governo das sociedades. Espera-se que esta análise contribua para o estudo da responsabilidade social e do governo das sociedades, conjuntamente e individualmente.

## Referências Bibliográficas

- AA1000. (2008). Assurance Standard. Acedido em Junho de 2020, de <https://www.nefconsulting.com/our-services/evaluation-impact-assessment/prove-and-improve-toolkits/aa1000-assurance-standard/>
- Abreu, J. (2010). Governação das sociedades comerciais. (2.<sup>a</sup> Edição). Coimbra: Edições Almedina.
- Araújo, F. (2005). Introdução à economia 3<sup>a</sup> edição. Coimbra. Almedina.
- Aoki, M. (2010). Corporations in evolving diversity. Oxford: Oxford University Press.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Batista, C.D.B. (2009). As variáveis determinantes na escolha do modelo de *corporate governance* em Portugal. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Banha, A. C. (2014). Código de Bom Governo – Valor Acrescentado para as Empresas. Acedido em Junho de 2020, de <https://www.belzuz.com/pt/publicacoes/em-portugues/item/785-advogados-comercial-societario-lisboa-porto-codigo-bom-governo-empresas.html>
- Beltratti, A. (2005). The complementarity between *corporate governance* and corporate social responsibility. *The Geneva Papers*, 30, 373–386;
- Berle, Adolf A. Jr. e Means, Gardiner C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York, USA, The Macmillan Company;
- Bhimani, A. & Soonawalla, K. (2005). *From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum*. *Journal of Accounting and Public Policy*.
- Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman.
- Bowling, A. (1998). *Research Methods in health*. Buckingham: Open University Press.
- Brandão, E. (2012). *Finanças* (7.<sup>a</sup> Edição). Porto: Porto Editora.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação: um guia para pesquisa em ciências sociais e da Educação*. Lisboa: Gradiva
- Cadbury, A. (1992). Report of the committee on the financial aspects of *corporate governance: the code of best practice* (1.<sup>a</sup> Edição). Londres: Gee Professional Publishing.
- Cannon, T. (1994). *Corporate Responsibility a Textbook on Business Ethics, Governance, Environment : Roles and Responsibilities*. Pitman.

- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). Metodologia da investigação – Guia para auto-aprendizagem (2.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational *Stakeholders*. *Business Horizons*.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2009). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. South-Western Cengage Learning.
- Charkman, J. (1994). *Keeping good company. A study of CG in five countries*. Oxford Clarendon Press.
- Claessens, S. & Yurtoglu, B. (2012). *Focus 10: corporate governance and development – An update*.
- Clark, J. M. (1939). *Social Control of Business*. McGraw W-Hill book Company, Inc
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management*.
- CMVM. (1999). Código de Governo das Sociedades. Acedido em Julho de 2020, de [https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Recomendacoes/Documents/f6bac7142a7447fa89b0e8f3d91bea0bCodigoGS15022008\\_2\\_.pdf](https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Recomendacoes/Documents/f6bac7142a7447fa89b0e8f3d91bea0bCodigoGS15022008_2_.pdf)
- CMVM. (2001). Regulamento n.º 7/2001 da CMVM. Acedido em Maio de 2020, de [https://www.cmvm.pt/pt/legislacao/legislacaonacional/regulamentos/pages/reg.2001\\_07\\_vconsolidada.aspx](https://www.cmvm.pt/pt/legislacao/legislacaonacional/regulamentos/pages/reg.2001_07_vconsolidada.aspx)
- CMVM. (2007a). Código das Sociedades Comerciais. Acedido em Maio de 2020, de [www.cmvm.pt/pt/legislacao/legislacaonacional/circulares/documents/csccons2007b.pdf](http://www.cmvm.pt/pt/legislacao/legislacaonacional/circulares/documents/csccons2007b.pdf)
- CMVM. (2013). Regulamento da CMVM nº 4/2013 – Governo das Sociedades. Acedido em Julho de 2020, de <https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Regulamentos/Documents/Regulamento%20CMVM%20n%C2%BA%204-2013%20Governo%20das%20Sociedades.pdf>
- CMVM , IPCG. (2018). Protocolo entre CMVM e IPCG. Acedido em Maio de 2020, de <https://cgov.pt/o-ipcg/1193-cmvm-e-ipcg-celebram-protocolo-de-cooperacao>

- CMVM , IPCG. (2018a). Protocolo entre CMVM e IPCG. Acedido em Maio de 2020, de [www.cmvm.pt/pt/CMVM/AcordosComOutrasEntidades/Documents/Protocolo%20CMVM%20IPCG.pdf](http://www.cmvm.pt/pt/CMVM/AcordosComOutrasEntidades/Documents/Protocolo%20CMVM%20IPCG.pdf)
- CMVM. (2019). Relatórios de Governo das Sociedades. Acedido em Julho de 2020, de <https://www.cmvm.pt/pt/Pages/home.aspx>
- Comincioli, N., Poddi, L. & Vergall, S. (2012). Corporate social responsibility and firms performance: a stratigraphical analysis. Social Science Research Network. Acedido em Maio de 2020, de <http://ssrn.com/abstract=2132202>
- Comissão Europeia. (2001). Responsabilidade social das empresas. Acedido em Maio de 2020, de [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a\\_pt.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf)
- Comissão Europeia. (2002). Acedido em Junho de 2020, de [https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/ConsultasPublicas/CMVM/anexos/Paginas/doc\\_analise\\_gover\\_sociedadesa.aspx](https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/ConsultasPublicas/CMVM/anexos/Paginas/doc_analise_gover_sociedadesa.aspx)
- Comissão Europeia. (2011). Livro verde da UE sobre o Governo das Sociedades. Acedido em Julho de 2020, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011AE1582&from=DE>
- Comissão Europeia. (2015). Acedido em Junho de 2020, de [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance\\_pt](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance_pt)
- Cohen, L. & Manion, L. (1980, 1997). Research Methods in Education. 4ª Edição. Londres: Routledge, Inglaterra.
- Crowther & Aras, David & Guler. (2008). Corporate Social Responsibility (1º Edition). ISBN 978-87-7681-415-1.
- Crowther, D. & Aras, G. (2010). Corporate social responsibility: part I – Principles, stakeholders & sustainability. London: Ventus Publishing ApS.
- Crowther, D. & Seifi, S. (2011). Corporate governance and international business. London: Ventus Publishing ApS.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.
- Darr E. & Kurtzberg, T. R.(2000). An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. Organizational Behavior and Human Decision Process.

- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16 (2), 312-322.
- Dias, G. F. (2018). Comemoração dos 15 anos IPCG. Acedido em Julho de 2020, de <https://cgov.pt/images/ficheiros/2018/interven%C3%A7%C3%A3o-de-gabriela-figueiredo-dias-na-confer%C3%A2ncia-de-comemora%C3%A7%C3%A3o-dos-15-anos-do-ipcg.pdf>
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*.
- Donaldson, T. (2012). The epistemic fault line in corporate governance. *Academy of Management Review*.
- Duarte, T. A. E. R. (2007). O governo das sociedades (*corporate governance*) – Análise do desempenho das sociedades cotadas em bolsa respondentes ao 4.º inquérito da CMVM sobre práticas relativas ao governo das sociedades. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Esa, E. & Ghazali, N. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance in Malaysian government-linked companies. *Corporate Governance*.
- Fernandes, N.M.A. (2010). A Responsabilidade social das empresas – A dimensão interna: uma ferramenta para a criação de Valor. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, Milton. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fontes, A.C.M. (2011). Responsabilidade social das empresas: realidade ou utopia. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Universidade de Aveiro.
- Gadelha, M.A. & Candido, G. A. (2018) *Ações de Responsabilidade social empresarial a partir de modelo tridimensional, Performance Social: O caso de uma indústria do setor alimentício do Ceará*. Editora Pamper.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática* (3ª ed.). Oeiras: Celta Editora.

Global Compact Network Portugal (2000). Dez princípios fundamentais de responsabilidade social. Acedido em Junho de 2020, de <https://globalcompact.pt/about/un-global-compact>

Góis, C. M. G. G. (2007). O governo das sociedades e a qualidade da informação financeira: evidência nas empresas com valores cotados na bolsa de valores Portuguesa. Tese de Doutoramento. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura.

Gómez, P. (2005). Responsabilidad social de las empresas: fundamentos y enfoque de la gestión responsable. Volume 1 de Cuadernos Forética. Forética. ISBN 8460952290.

Graaf, F. & Herkstroter, C. (2007). How corporate social performance is institutionalised within the governance structure. *Journal of Business Ethics*.

Hancock, J. (2005). Investing in corporate social responsibility: a guide to best practice, business planning & the UK's leading companies. London: Kogan Page.

Heleno, M. L. L. (2008). Avaliação do impacto da implementação da responsabilidade social através das relações com os *stakeholders*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

Ho, C. (2005). *Corporate governance* and corporate competitive-ness: an international analysis. *Corporate Governance: An Inter-national Review*, 13 (2), 211-253.

Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioral perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*.

Huse, M. (2007). Boards, Governance and value creation: the human side of *Corporate Governance*. *Journal of management & governance*.

IPCG (2006). Instituto Português do Corporate Governance 2006. As propostas da CMVM para a alteração dos modelos de governação das sociedades anónimas. Acedido em Julho de 2020, de <https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/ConsultasPublicas/CMVM/Documents/fd134e32dd7a4aeca3feadf1be5e15apresentacao06022006.pdf>

IPCG (2020). Relatórios de Governo das Sociedades. Acedido em Julho de 2020, de <https://cgov.pt/base-de-dados/61-relatorios-de-governo-das-sociedades>

IPCG (2020a). A responsabilidade social das empresas. Acedido em Julho de 2020, de <https://cgov.pt/base-de-dados/artigos-e-estudos/326-a-responsabilidade-social-das-empresas-rse>

## ISO 26000

(2010). ISO 26000 - Social Responsibility. Acedido em Maio de 2020, de <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Jensen, Michael C. e Meckling, William H., “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. (1976). *Journal of Financial Economics*, Volume 3, N. 4;

Jamali, D., Safieddine, A. & Rabbath, M. (2008). *Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. Corporate Governance: An International Review*.

Jo, H. & Harjoto, A. (2011). *Corporate governance and CSR nexus. Journal of Business Ethics*.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Exploring Corporate Strategy*.

Keasy, K. & Wright, M. (1997). *Corporate governance – Responsibilities, risks and remuneration. New York: John Wiley & Sons*.

Kendall, N. (1999). “Good corporate governance”, *Accountants’ Digest: The ICA in England and Wales*.

Khan, A., Muttakin, M. & Siddiqui, J. (2012). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: evidence from an emerging economy. *Journal of Business Ethics*.

Krep, Theodore. (1940). *Measurement of the Social Performance of Business*. U.S. Government Printing Office

Lizcano, J. (2006). Buen gobierno y responsabilidad corporativa. *Partida doble*, 182, 20–35. ISSN 1133-7869.

Ludke, M.; André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, E.P.U., 1986. 99p

Martinelli, A. (2010). *Globalization and governance for sustainability*. Emerald Group Publishing Limited

Marty Stuebs, Li Sun. (2015). "Corporate governance and social responsibility", *International Journal of Law and Management*, Vol. 57 Iss 1 pp. 38 – 52.

McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

Melvin, E. (2008). *Principles of Corporate Governance: Analysis and Recommendation*. The American Law Institute.

- Monteiro, M. (2005). A responsabilidade social das empresas (RSE). Cadernos do mercado de valores mobiliários. CMVM.
- Moreira & Gonçalves, José Manuel & Helena. (2004). *Corporate Governance* em Portugal.
- OCDE. (2004). Os princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades. Acedido em Junho de 2020, de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>
- OCDE, G20. (2016). Os Princípios de Governo das Sociedades do G20 e OCDE. Acedido em Julho de 2020, de <https://cgov.pt/images/ficheiros/2018/ocde-pt.pdf>
- Page, J. (2005). *Corporate governance and value creation* (1.ª Edição). Research Foundation of CFA Institute Publications.
- Pracejus J. W., & Olsen G. D. (2004). The Role of Brand/Cause Fit in the Effectiveness of Cause-Related Marketing Campaigns. *Journal of Business Research*.
- Proença, J. & Branco, M. (2014). *Corporate social responsibility practices and motivations in a peripheral country: two Portuguese illustrative cases. Corporate Governance*.
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal Of Business Ethics*.
- Rahim, M. Legal Regulation of Corporate Social Responsibility: A Meta-Regulation Approach of Law for Raising CSR in a Weak Economy (Berlin: Springer, 2013), 13, 21 (citing L. Mitchell, "The Board as a Path toward Corporate Social Responsibility" in D. McBarnet, A. Voiculescu and T. Campbell, *The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility and the Law* (2007), 279).
- Rahim, M. "Corporate Governance as Social Responsibility: A Meta-regulation Approach to Incorporate CSR in *Corporate Governance*" in S. Boubaker and D. Nguyen (Eds.), *Board of Directors and Corporate Social Responsibility* (London: Palgrave Macmillan, 2012).
- Ramos, S. (2009). Responsabilidade Social-Cidadania Empresarial. Acedido em Junho de 2020, de [https://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/responsabilidade\\_social-simone-ramos.pdf](https://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/responsabilidade_social-simone-ramos.pdf)
- Robalo, A. R. (2014). *O Corporate Governance das Empresas Familiares: A perspetiva de um código*.
- Rodriguez, G. G., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Sacconi, L. (2004). CSR as a model of extended corporate governance, an explanation based on the economic theory of social contract, reputation and reciprocal conformism. Ethics, Law and Economics Paper No. 142. Social Science Research Network.

Sacconi, L. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance – Working papers. EconomÉtica, Centro interuniversitario per l’etica economica e la responsabilité sociale d’impresa.

SA 8000. (2014). Social Accountability International. Acedido em Junho de 2020, de [https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/01/SA8000-2014\\_Portuguese.pdf](https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/01/SA8000-2014_Portuguese.pdf)

Santos, B.,(1999). Porque   tão difícil construir uma teoria crítica? , Revista Crítica de Ciências Sociais

Santos, B. (2002), Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências, Revista Crítica de Ciências Sociais,

Santos, F. (2000). A importância do Corporate Governance: uma perspetiva institucional. Acedido em Maio de 2020, de [https://www.fep.up.pt/docentes/ftsantos/interven%C3%A7%C3%B5es/CorporateGovernance\\_Barclays.pdf](https://www.fep.up.pt/docentes/ftsantos/interven%C3%A7%C3%B5es/CorporateGovernance_Barclays.pdf)

Santos, F. (2003). A Informação, a Gestão e as Empresas Cotadas na Perspectiva do Governo das Sociedades, CMVM, Lisboa.

Santos, J. A. N. (2009). *Corporate governance. Desenvolvimentos recentes e a realidade Portuguesa*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta.

Schwartz, M., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. Business Ethics Quarterly.

Sethi, S.P. (1979). A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns.

Seabra, F. M. & Rodrigues, J. & Ramalho, J. E. P. (2009). Responsabilidade Social das Organizações. Editorial do Ministério da Educação.

Shleifer, A. & Vishny, R. W.(1997). A survey of corporate governance. The journal of finance, 52 (2), 737-783. Acedido em Julho de 2020, de <https://scholar.harvard.edu/shleifer/publications/survey-corporate-governance>.

Silva, A., Vitorino, A., Alves, C., Cunha, J. & Monteiro, M. (2006). Livro branco sobre corporate governance em Portugal. Instituto Português de Corporate Governance (IPCG).

Silva, E. (2006). Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas. São Paulo: Editora Atlas.

- Silva, P. A. T. (2011). Factores que influenciam o cumprimento das recomendações da C.M.V.M. sobre o governo das sociedades em Portugal. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.
- Solomon, A. & Salomon, J. (2004). *Corporate governance and accountability* (1.<sup>a</sup> Edição). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Sotomayor, A. M. & Rodrigues, M. & Duarte, J. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações* (3.<sup>a</sup> Edição). Rei dos Livros.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Srour, R. H. *Ética empresarial*. (2000). Editora Campus: Rio de Janeiro, 194
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Szabó, D. & Sorensen, K. (2012). *Integrating corporate social responsibility in corporate governance codes in the EU*. Nordic & European Company Law Working Paper.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Tenório, Fernando Miguel. (2007). *Cidadania, Território e Atores Sociais Vol 4*.
- Tenório, Fernando Miguel (2015). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*.
- Thomsen, S., & Conyon, M. J. (2012). *Corporate Governance: Mechanisms and Systems*.
- Tricker, B. 2012. *Corporate Governance- Principles, policies and practises*. Oxford University press.
- Votaw, D. (1972). *Genius became rare: A comment on the doctrine of social responsibility*, California Management Review.
- Wood, D. J. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. The Academy of Management Review
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2001). *Corporate social responsibility – Meeting changing expectations*. Geneva. WBCSD Publications.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planeamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## **APÊNDICE**

**APÊNDICE A – Inquérito sobre a relação entre a Responsabilidade Social (RS) e o Governo das Sociedades (GS): estudo de caso das empresas cotadas no PSI20**



**Instituto Politécnico do Porto**

**Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**

**Mestrado em Auditoria**

**Inquérito sobre a relação entre a Responsabilidade Social (RS) e o Governo das Sociedades (GS): estudo de caso das empresas cotadas no PSI20**

A dissertação sobre “A Responsabilidade Social, o Governo das Sociedades e a relação entre ambos” encontra-se inserida no mestrado em Auditoria e vai ser levada a cabo pela mestranda Joana Patrícia da Costa e Silva e apresentada no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Esta investigação tem como objetivo descrever a posição das empresas cotadas no PSI 20 a 31/12/2019 relativamente à relação entre a Responsabilidade Social e o Governo das Sociedades, através de três modelos empíricos. O presente inquérito divide-se em três grupos, em que o primeiro e o segundo serão de enquadramento (Grupo I - RS; Grupo II - GS) e o terceiro sobre a relação entre o GS e a RS.

Como preencher o inquérito:

Relativamente ao preenchimento deste inquérito com duração máxima estimada de 15 minutos, pedimos por favor que leia atentamente as instruções e notas de enquadramento, respondendo a todas as questões de acordo com a visão seguida pela organização que representa.

Relembramos que o presente questionário se destina a fins exclusivamente académicos, pelo que todas as informações fornecidas serão tratadas com a mais estrita confidencialidade.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Joana Patrícia da Costa e Silva

Tlm. +351 91 058 06 17 | Email: [joana.silva.smf@hotmail.com](mailto:joana.silva.smf@hotmail.com)

## **Dados da Organização**

**Correio Eletrónico:**

**Denominação Social:**

**Pessoa de Contacto:**

**Cargo/Departamento:**

**Contacto telefónico:**

---

## **Grupo I – A Responsabilidade Social (RS)**

A Responsabilidade Social (RS), nos últimos 50 anos, tem-se demonstrado ser um conceito complexo e dinâmico, podendo ter diferentes significados em contextos diversos.

**1.1.** Das seguintes definições, qual a que melhor descreve o conceito de **RS** adaptado à sua organização?

- a) “a responsabilidade social supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas, mas também alguma responsabilidade para com a Sociedade” (McGuire, 1963).
- b) “a disponibilidade da organização para incorporar considerações sociais e ambientais no seu processo de tomada de decisão e ser responsável pelo impacto das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente” (ISO 26000, 2010).
- c) “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, 2013).
- d) “a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na Sociedade” (Comissão Europeia, 2011).

**1.2.** Existe uma definição própria e formal de **RS** que represente a visão institucional da sua organização?

- a) Sim.
- b) Não.

**1.3.** Existe uma comissão de Sustentabilidade/**RS** na sua organização?

- a) Sim.
- b) Não.

**1.4.** Existe um planeamento anual das atividades de **RS** na sua organização?

- a) Sim.
- b) Não.

**1.5.** A divulgação do desempenho social e ambiental (RS) da organização às partes interessadas pode ser feita através de uma das seguintes formas: Relatório de Sustentabilidade; Cultura da Organização; Capítulo dedicado a Sustentabilidade/RS no Relatório de Contas. Tendo por base a sua organização, concorda com esta afirmação?

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

**1.6.** As Atividades/práticas de **RS** promovidas na sua organização podem ser: Ações de voluntariado; Empregabilidade (estágios profissionais/outros); Investimentos em saúde e segurança do trabalhador; Promoção dos direitos humanos e inclusão social; Redução do impacto ambiental causado pela atividade empresarial. Como se posiciona face a esta afirmação?

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

**1.7.** Os principais benefícios atuais e/ou esperados das atividades de **RS** promovidas, pela sua organização, podem ser: Aumento do reconhecimento, credibilidade e reputação no mercado; Contributo para o desenvolvimento sustentável; Melhoria na relação com todas as partes interessadas; Motivação dos colaboradores. Concorda com esta afirmação?

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

**1.8.** Indique o valor aproximado gasto em atividades de **RS** promovidas nos anos de 2017, 2018 e 2019:

2017:

2018:

2019:

**1.9.** Os princípios de **RS** como: Sustentabilidade; Accountability/Responsabilização; Transparência; Comportamento ético, adaptam-se à sua organização, são igualmente importantes e contribuem para o sucesso e credibilidade. Concorda com esta afirmação?

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

**1.10.** Tendo em conta a importância dos *Stakeholders* como: Colaboradores; Acionistas; Clientes; Fornecedores; Governo; Comunidade, têm todos a mesma importância na sua organização? Indique o seu grau de concordância ou não face a esta questão.

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

**1.11.** Para a sua organização, os *Stakeholders* podem trazer vários contributos como: Garantia de sustentabilidade do negócio a longo prazo; Criação de valor; Diminuição do risco; Crescente flexibilidade em retificar certas falhas que possam ocorrer ao nível da estratégia empresarial. Concorda com esta afirmação?

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

**1.12.** Concorda com a seguinte afirmação: “A relação entre a sociedade e as empresas é apoiada num contrato social que evolui à medida que a sociedade altera, uma vez que as organizações são o reflexo dos objetivos e valores da sociedade” (Gadelha & Candido, Maria Albenisa & Gesinaldo Ataíde, 2018)?

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

**1.13.** Concorda com a seguinte afirmação: “Existe um relacionamento positivo entre as qualificações académicas dos membros de gestão e a assunção de maiores compromissos para com a responsabilidade social” (Ho, 2005)?

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

## **Grupo II – O Governo das Sociedades (GS)**

O Governo das Sociedades (GS) começou a ganhar mais relevância desde o final da época de oitenta, originado pela crise na América Latina, Ásia, pelos escândalos financeiros e pela crise mundial, mais recentemente. Contudo, em Portugal, este conceito surge a partir de 1999 e tem vindo a ser cada vez mais importante.

**2.1.** Das seguintes definições, qual a que melhor descreve o conceito de **GS** adaptado à sua organização?

- a) “o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas” (Cadbury, 1992).
- b) “o sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direção e do controlo, das sociedades emitentes de ações admitidas a negociação em mercado regulamentado” (CMVM, 1999).
- c) “um conjunto de relações entre a gestão de uma empresa, o seu conselho de administração, os seus acionistas e outras partes interessadas” (OCDE, 2014:11).
- d) “um conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades, relações contratuais e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência” (adaptado de Silva, Vitorino, Cunha & Monteiro, 2006:12, Livro Branco sobre o **GS** em Portugal, IPCG).
- e) “o governo societário deve promover e potenciar o desempenho das sociedades, bem como do mercado de capitais, e sedimentar a confiança dos investidores, dos trabalhadores e do público, em geral, na qualidade e transparência da administração e da fiscalização e no desenvolvimento sustentado das sociedades” (Código de **GS** IPCG, 2018).

**2.2.** Existe uma definição própria e formal de **GS** que represente a visão institucional da sua organização?

- a) Sim.
- b) Não.

**2.3.** Existe uma comissão de **GS** na sua organização?

- a) Sim.
- b) Não.

**2.4.** O Código do IPCG tem como objetivo induzir nas sociedades práticas que se revelem conforme as orientações que, no plano nacional e internacional, são reconhecidas como de “bom governo”. Pelo facto de não serem impostas quaisquer recomendações que presumam determinado conteúdo estatutário, de forma a garantir a observância do Código, considera que o adotariam com mais facilidade na sua organização?

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

**2.5.** Alguns dos princípios de GS do G20 (grupo composto pelos ministros das finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo juntamente com a UE) e OCDE (2016) são os seguintes: Divulgação de informação e transparência; Proteção e facilitismo do exercício dos direitos dos acionistas; Reconhecimento dos direitos dos *Stakeholders*; Orientação estratégica da sociedade, controlo eficaz da equipa de gestão pelo conselho e responsabilização do conselho perante a sociedade e os seus acionistas. Tendo por base a sua organização, concorda com esta afirmação?

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

**2.6.** Concorda com a seguinte afirmação: “Para combater o problema de conflito de interesses entre *insiders* (membros executivos, membros não executivos, diretores) e *outsiders* (investidores, credores), é importante adotar boas práticas de governo das sociedades que se adequem e se baseiem em alguns princípios: 1) transparência; 2) salvaguarda dos acionistas e credores; 3) punição dos gestores no caso de incumprimento dos objetivos ou dos regulamentos; 4) foco na maximização dos resultados, sejam eles financeiros ou não financeiros; 5) seguir uma estrutura reconhecida internacionalmente; 6) ajustar todos os pontos anteriores à realidade do país” (Santos, 2003)?

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

**2.7.** Existe um departamento de Auditoria Interna na sua organização?

- a) Sim.
- b) Não.

**2.8.** Com que periodicidade se efetua a revisão do controlo interno na sua organização?

- a) Mensal.
- b) Semestral.
- c) Anual.
- d) 2 em 2 anos ou superior.

**2.9.** As comissões de Auditoria e/ou Remuneração/Vencimentos são compostas exclusivamente por membros independentes? *(se não existir comissão de auditoria, responda relativamente à comissão de remuneração)*

- a) Sim.
- b) Não.

**2.10.** A entidade que audita as contas da organização também presta serviços de consultoria à empresa?

- a) Sim.
- b) Não.

**2.11.** Existe e está divulgado um Código de Conduta na sua organização?

- a) Sim.
- b) Não.

**2.12.** Os principais motivos para boas práticas de GS promovidas pela sua organização podem ser igualmente importantes: Facilidade de adequabilidade das sociedades ao código de IPCG, sendo ele de adesão voluntária e assente na regra *comply or explain*; Certificação Nacional/Internacional (ISO, outras); Sustentabilidade; Transparência; Ética; Cultura Organizacional (Missão, Visão, Valores). Concorda com esta afirmação?

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

### **Grupo III – A relação entre a Responsabilidade Social (RS) e o Governo das Sociedades (GS)**

Através de uma grande parte da literatura, são vários os autores que têm procurado associar e entender, a partir de várias linhas de investigação, a relação do governo das sociedades com a responsabilidade social. Destaca-se o trabalho efetuado por Jamali *et al.* (2008), evidenciando a revisão efetuada de três modelos que requerem a relação entre estas duas temáticas, sendo eles:

#### **a) Governo das sociedades como um pilar da responsabilidade social (Hancock, 2005):**

Pode ser ilustrado pelos “Pilares Principais da Responsabilidade Social” de Hancock (2005), que se baseavam no argumento de que os investidores e a alta gerência deveriam focar a sua atenção em quatro pilares principais que representam a maior parte do verdadeiro valor da empresa e da criação futura de valor:

- Governo estratégico: Reflete as preocupações do governo das sociedades; agilidade/adaptação; indicadores/monitoramento de desempenho e “melhores práticas” internacionais;
- Capital humano: Engloba relações trabalhistas; estratégias de recrutamento/retenção; motivação dos funcionários; capacidade de inovação e desenvolvimento de conhecimento;
- “Capital” dos stakeholders (partes interessadas): Abrange reguladores e formuladores de políticas; comunidades locais/ONGs; relações com o consumidor e parceiros da aliança;
- Ambiente externo: Compreende Brand equity; redução de custo/risco; crescimento da participação de mercado; eficiência do processo; lealdade do consumidor e efeito de inovação.

#### **b) Responsabilidade social como uma dimensão do governo das sociedades (Ho, 2005):**

A abordagem deste modelo considera a **RS** como uma dimensão do **GS**, que é composto por 5 dimensões:

- Salvaguarda da administração: Salvaguardas legislativas, política de governo e comissão de governo, participação do diretor, revisões regulares;
- Liderança estratégica: Definir objetivos corporativos, direcionar o foco competitivo, tomar decisões importantes, avaliar o desempenho e determinar o salário dos executivos;
- Estrutura do conselho de administração: Funções separadas de supervisão e diretoria, diretores não executivos, procedimento de eleição e comissões (ou seja, comissões de nomeação, auditoria e remuneração)
- Estrutura de capitais e relações com o mercado: Concentração de capital, satisfação dos acionistas e pesquisa e desenvolvimento, diálogo contínuo com investidores e mercados

- Responsabilidades sociais: Adotar políticas, aplicar e auditar e relatar conformidade.

c) **Governo das sociedades e a responsabilidade social como parte do *continuum*** (Bhimani & Soonawalla, 2005):

Considera o **GS** e a **RS** como constituintes complementares do processo de responsabilização *continuum*, considerando que o governo das sociedades dá consistência à conformidade corporativa, enquanto que a responsabilidade social contribui para a criação de valor e salvaguarda dos interesses dos *stakeholders*. Assume-se a existência de uma relação de co-dependência entre o **GS** e a **RS** no processo de responsabilização *continuum*, comprometendo melhorias no desempenho corporativo.

**3.1.** Relativamente à organização que representa, concorda que existe uma relação entre a **RS** e o **GS**?

- a) Concordo totalmente.
- b) Concordo.
- c) Não concordo nem discordo.
- d) Discordo.
- e) Discordo totalmente.

**3.2.** Considerando os estudos empíricos apresentados anteriormente, a visão institucional e as práticas de **RS** e de **GS**, qual dos seguintes modelos descreve melhor a relação entre a **RS** e o **GS** na organização que representa?

- a) O **GS** como um pilar da **RS**.
- b) A **RS** como uma dimensão do **GS**.
- c) O **GS** e a **RS** como parte do *continuum*.
- d) O **GS** e a **RS** não se relacionam.

---

Muito obrigada pela sua colaboração.

Joana Patrícia da Costa e Silva

Tlm. +351 91 058 06 17 | Email: [joana.silva.smf@hotmail.com](mailto:joana.silva.smf@hotmail.com)