



A Influência dos Stakeholders na Responsabilidade Social Empresarial Estratégica

Marta Maria Cordeiro Lopes

Tese submetida como requisito parcial de obtenção do grau de Doutor em Marketing

Orientador:

Professor Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático

ISCTE – IUL, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Março de 2015

Composição do Júri:

Presidente:

Doutor Jorge Francisco Bertinetti Lengler, por delegação do Reitor do ISCTE -IUL

Vogais:

Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito, Professor Associado com Agregação da
Universidade do Porto

Doutora Maria Fernanda Ludovina Inácio Matias, Professor Coordenador da Universidade do Algarve

Doutor Filipe Jorge Ribeiro Almeida, Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra

Doutor Paulo Miguel Rasquinho Ferreira Rita, Professor Catedrático do ISCTE-IUL

Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático do ISCTE-IUL (Orientador)

“Só Voa Quem se Atrave a Fazê-lo”

Luís Sepúlveda in
História de Uma Gaivota e do Gato que a Ensinou a Voar.

Resumo

Esta pesquisa aborda a responsabilidade social empresarial (RSE) na perspectiva dos stakeholders, investigando como estes influenciam as decisões das organizações no que diz respeito ao desempenho da sua função social. Considerado um dos principais desafios da gestão do futuro, as relações com os stakeholders condicionam as decisões dos gestores pressionados para resultados imediatos enquanto procuram desenvolver práticas socialmente responsáveis.

Partindo da teoria dos stakeholders (Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell e Colle, 2010) em que foram identificados os stakeholders mais salientes (Mitchell, Agle e Wood, 1997; Neville, Bell e Whitwell, 2011; Parent e Deephouse, 2007), e da teoria da RSE (Carroll, 1979, 1991; Schwartz e Carroll, 2003; Wood, 1991, 2010), procurou-se perceber até que ponto estes stakeholders influenciam a RSE estratégica (Porter e Kramer, 2006, 2011).

Adoptando a metodologia de estudo de caso e aplicada ao contexto português, numa orientação ética que está subjacente à vertente normativa dos stakeholders, concluiu-se que estes, sejam primários, sejam secundários (Clarkson, 1995), exercem um papel importante nas políticas de RSE e os que são considerados salientes (Mitchell et al., 1997; Neville et al., 2011) são os que mais influenciam estas políticas. No entanto, apenas os colaboradores e os accionistas são determinantes na RSE estratégica enquanto a comunidade e os clientes apenas o são de uma forma indirecta.

De todos os stakeholders, os colaboradores são os que exercem maior influência, propondo e operacionalizando as acções de RSE, apoiados por uma cultura interna de orientação para os stakeholders e fomentando o envolvimento com os stakeholders mais salientes. Os accionistas exercem influência apenas na RSE estratégica, impondo a sua vontade mas delegando a execução aos colaboradores e concentrando os seus esforços nas acções que criam valor para a organização.

Por último, as políticas de RSE reflectem as três dimensões propostas por Carroll (1979, 1991) e por Schwartz e Carroll (2003) e os stakeholders mais salientes são os que têm maior influência sobre elas. No entanto, a RSE estratégica (Porter e Kramer, 2006, 2011) não reflecte estas dimensões, existindo uma clara predominância da dimensão económica sobre a legal e a ética, para além deste tipo de RSE ter as acções concentradas nas áreas de investigação, desenvolvimento e inovação.

Palavras-Chave: responsabilidade social empresarial, responsabilidade social empresarial estratégica, stakeholders, Portugal.

Abstract

This study addresses corporate social responsibility (CSR) from the stakeholders' perspective, researching how they influence organizations' decisions as regards fulfilling their social role. Considered to be one of the management challenges of the future, stakeholder relations condition the decision of managers pressured to obtain immediate results as they strive to develop socially responsible practices.

Starting from stakeholder theory (Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell and Colle, 2010) where the most salient stakeholders were identified (Mitchell, Agle and Wood, 1997; Neville, Bell and Whitwell, 2011; Parent and Deephouse, 2007), and CSR theory (Carroll, 1979, 1991; Schwartz and Carroll, 2003; Wood, 1991, 2010), we strove to understand to what extent these stakeholders influence strategic CSR (Porter and Kramer, 2006, 2011).

Adopting the case study methodology applied to the Portuguese context, in an ethical orientation that underlies the normative stakeholders theory, it was concluded that, whether they are primary or secondary (Clarkson, 1995), they play an important role in CSR policies, and those that are considered salient (Mitchell et al., 1997; Neville et al., 2001) are the ones that influence these policies the most. However, only employees and shareholders are decisive in strategic CSR, while the community and clients only manage to do so indirectly.

From all the stakeholders, employees are those that exert the highest influence, proposing and operationalizing CSR initiatives, supported by an internal culture of stakeholder orientation, and fostering the involvement with the more salient stakeholders. Shareholders exert influence only on strategic CSR, imposing their decisions delegating implementation on employees and focusing their efforts in initiatives that create value for the organization.

Finally, CSR policies reflect the three dimensions proposed by Carroll (1979, 1991) and by Schwartz and Carroll (2003), and the more salient stakeholders are those that have the highest influence on them. Nevertheless, strategic CSR (Porter e Kramer, 2006, 2001) does not reflect these dimensions, showing a clear predominance of the economic dimension over the legal and the ethical ones; besides in this type of CSR initiatives are focused in areas of research, development and innovation.

Keywords: corporate social responsibility, corporate social strategy, stakeholders, Portugal.

Agradecimentos

Sonhei com este momento durante cinco anos. Porque sabia que era a última página que iria escrever. Não importava a localização no documento. Era a última.

Nesta longa maratona, tenho um agradecimento especial a três pessoas: ao meu orientador, à minha amiga Jaqueline e ao meu marido. A ordem é aleatória porque todos foram importantes em todos os momentos que vivi.

Ao meu orientador, pela sua vertente prática e descomplicada, pela sua sabedoria e pela rapidez nas respostas. Qualquer problema era facilmente simplificado, dando ânimo e coragem para continuar o caminho. Obrigada.

À minha amiga Jaqueline, pela sua energia, amizade e presença. Esteve sempre comigo. A rir, a chorar, a meditar, a viver, a sonhar, a questionar, a acreditar. Há amizades assim. Obrigada.

Ao meu marido, por me ter sempre acompanhado e nunca ter desistido. Pela sua eterna paciência e por todos os momentos que esta investigação nos tirou. Obrigada.

Recordo também todas as pessoas que entrevistei, que me deram um pouco do seu tempo para tornarem esta pesquisa possível. E a todos os que me ajudaram a chegar até elas. Obrigada.

Durante cinco anos ouvi, milhares de vezes, a pergunta: “quando é que acabas?”. A resposta era, inevitavelmente, a mesma: “não sei”. Hoje já sei. Acabei!

Obrigada a todos.

ÍNDICE

Resumo	I
Abstract.....	II
Agradecimentos.....	III
Índice	V
Índice de Figuras	IX
Índice de Quadros	X
Lista de Siglas	XII

I - INTRODUÇÃO

1. Introdução Geral.....	1
2. Problema e Questão de Investigação	2
3. Objectivos Genéricos	3
4. Relevância da Pesquisa	5
5. Estrutura da Tese	7

II – TEORIA DOS STAKEHOLDERS

1. Introdução.....	9
2. Origem dos Stakeholders	9
3. Definição de Stakeholders.....	11
4. Classificação de Stakeholders	14
5. Análise de Cada Stakeholder	
5.1. Accionistas	25
5.2. Clientes / Consumidores	27
5.3. Colaboradores	28
5.4. Fornecedores	29
5.5. Comunidade Local	30
5.6. Defesa do Consumidor, Defesa do Meio Ambiente e Grupos Específicos	32
5.7. Governo e Autoridades Reguladoras	33
5.8. Media.....	34
5.9. Concorrentes	35
5.10. Não Stakeholders	36
6. Diferentes Perspectivas da Mesma Teoria	
6.1. Dimensão Descritiva	38

6.2.	Dimensão Instrumental	39
6.3.	Dimensão Normativa	41
7.	Teoria da Saliência	44
8.	Críticas à Teoria de Stakeholders	49

III – TEORIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

1.	Definição de Responsabilidade Social Empresarial	57
2.	Evolução do Conceito	
2.1.	A Primeira Metade do Séc. XX	59
2.2.	Anos 50	59
2.3.	Anos 60	60
2.4.	Anos 70	61
2.5.	Anos 80	63
2.6.	Anos 90	64
2.7.	O Novo Milénio	65
3.	Responsabilidade Social Empresarial na Europa	72
4.	Responsabilidade Social Empresarial em Portugal	
4.1.	As Organizações	76
4.2.	Prémios e Rankings	77
4.3.	O Estado da Arte	79
4.4.	A Investigação Académica	82
5.	Instrumentos Empresariais de Avaliação de RSE	
5.1.	Relatórios de RSE	84
5.2.	Índices de Sustentabilidade e de Reputação	87
5.3.	Normas Internacionais e Nacionais	91
5.4.	Princípios e Acordos Internacionais	94
6.	Conceitos Associados	
6.1.	Cidadania Empresarial ou Corporativa	96
6.2.	Filantropia Empresarial	97
6.3.	Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável	98
6.4.	Balanço Social	99
6.5.	<i>Triple Bottom Line</i>	100
7.	Abordagens de Responsabilidade Social Empresarial	
7.1.	Orientação Ética	103
7.2.	Relação entre Desempenho Financeiro e Responsabilidade Social Empresarial	106
7.3.	Orientação Estratégica	112
8.	Modelos de Responsabilidade Social Empresarial	

8.1.	Modelo de Carroll.....	118
8.2.	Modelo de Wood.....	132
8.3.	Modelo de Porter e Kramer.....	136
9.	Vantagens da Responsabilidade Social Empresarial	144
10.	Críticas à Responsabilidade Social Empresarial	147

IV – LIGAÇÃO ENTRE STAKEHOLDERS E RSE150

V – QUADRO CONCEPTUAL

1.	Modelo de Investigação.....	154
2.	Preposições	161

VI – METODOLOGIA

1.	Introdução.....	163
2.	O Estudo de Caso	166
3.	Definição de Procedimentos Metodológicos	
3.1.	Tipologias de Estudo de Caso.....	168
3.2.	Familiarização com a RSE em Portugal.....	169
3.3.	Seleção dos Casos de Estudo.....	171
3.4.	Critérios para Assegurar a Qualidade do Processo de Investigação.....	173
4.	Preparação da Pesquisa de Campo	
4.1.	Protocolo de Estudo de Caso	176
4.2.	Fontes de Pesquisa / Dados	176
4.3.	Criação da Base de Dados.....	179
5.	Recolha de Dados	180
6.	Análise de Dados	182
7.	Críticas e Limitações da Metodologia	183

VII – ESTUDO DE CASOS

1.	REN (Piloto).....	185
2.	EDP	200
3.	Galp Energia.....	222
4.	Martifer.....	240

VIII – ANÁLISE DOS DADOS

1. Identificação dos Stakeholders	255
2. Importância dos Stakeholders	260
3. Classificação de Stakeholders	262
4. Responsabilidade Social Empresarial	270
5. Dimensões da RSE	273
6. RSE Estratégica	279
7. Impacto na Gestão de Stakeholders	286
8. Os Stakeholders Mais Salientes e a RSE Estratégica	290

IX – CONCLUSÕES

1. Modelo Explicativo da RSE Estratégica	295
2. Principais Contribuições da Pesquisa	298
3. Limitações da Pesquisa.....	300
4. Futuras Pistas de Investigação	301

X – BIBLIOGRAFIA	303
-------------------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Stakeholder View of Firm	15
Figura 2 – Criar Valor para os Stakeholders	16
Figura 3 – Tipos de Stakeholders	45
Figura 4 – Dimensões de Responsabilidade Social Empresarial	119
Figura 5 - Modelo de Desempenho Social Empresarial.....	121
Figura 6 – Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial	122
Figura 7 - Modelo dos Três Domínios de RSE.....	124
Figura 8 - Modelo VBA	126
Figura 9 – Convergência de Interesses	138
Figura 10 – Elementos do Contexto Competitivo.....	139
Figura 11 – Etapas da RSE Estratégica.....	139
Figura 12 – Abordagem Estratégica do Envolvimento Empresarial com a Sociedade	141
Figura 13 - Modelo Simplificado – Influência dos Stakeholders na RSE Estratégica.....	155
Figura 14 – Stakeholders Primários e Secundários.....	156
Figura 15 – Modelo da Influência dos Stakeholders na RSE Estratégica	161
Figura 16 - Etapas para Definição da Metodologia.....	166
Figura 17 – Directrizes do Plano Estratégico da REN para 2106	195
Figura 18 – A EDP em Número.....	201
Figura 19 – A EDP no Mundo	201
Figura 20 – A Galp Energia em Números	222
Figura 21 – A Galp Energia no Mundo.....	223
Figura 22 – Unidades Mundiais do Grupo Martifer	241
Figura 23 – Modelo Explicativo da Influência dos Stakeholders na RSE Estratégica	297

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Stakeholders de Freeman	12
Quadro 2 – Definições de Stakeholders.....	13
Quadro 3 - Potencial dos Stakeholders para Ameaçar vs. Cooperar com a Organização.....	16
Quadro 4 – Estruturas de Influências: Pressões e Respostas de Stakeholders	18
Quadro 5 – Dependência dos Recursos entre a Empresa e os Stakeholders	19
Quadro 6 – Classificação de Stakeholders	21
Quadro 7 – Características por Tipo de Stakeholder	46
Quadro 8 – Críticas à Teoria de Stakeholders	54
Quadro 9 – Definições de Responsabilidade Social Empresarial.....	68
Quadro 10 – Definições de Conceitos de RSE	101
Quadro 11 – Estudos que Analisam a RSE e o Desempenho Financeiro.....	110
Quadro 12 – Definições de RSE Estratégica	116
Quadro 13 – Testes Empíricos ao Modelo de Carroll (1979, 1991)	129
Quadro 14 – Modelo de Desempenho Social Empresarial	132
Quadro 15 - Princípios de Responsabilidade Social Empresarial.....	133
Quadro 16 - Diferença entre Valor Compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial.....	143
Quadro 17 – Diferenças entre Paradigma Quantitativo e Qualitativo	164
Quadro 18 - Tipos Básicos de Projectos de Estudos de Caso	168
Quadro 19 – Entrevistas com Especialistas da RSE em Portugal.....	170
Quadro 20 – Testes de Validade de Estudos de Caso Aplicados à Investigação	175
Quadro 21 - Tipos de Evidências	177
Quadro 22 - Entrevistas por Estudo de Caso.....	180
Quadro 23 - Documentos Consultados	181
Quadro 24 – Concessões de Serviço Público da REN	186
Quadro 25 – Identificação de Stakeholders da REN	188
Quadro 26 – Instrumentos para Implementação da Política de RSE da REN.....	190
Quadro 27 – Acções Genéricas de RSE da REN	196
Quadro 28 – Principais Acções de RSE na REN	196
Quadro 29 – Análise da RSE Estratégica na REN	197
Quadro 30 – Acções de RSE Estratégicas e Influência de Stakeholders na REN	199
Quadro 31 – Identificação de Stakeholders da EDP.....	203
Quadro 32 – Instrumentos para Implementação da Política de RSE da EDP.....	208
Quadro 33 – Avaliação das Iniciativas da EDP de Acordo com a Metodologia LBG	210
Quadro 34 – Agenda Estratégica da EDP 2012/2015	214
Quadro 35 – Acções Genéricas de RSE da EDP	215
Quadro 36 – Principais Acções de RSE na EDP	216
Quadro 37 – Análise da RSE Estratégica na EDP.....	217
Quadro 38 – Acções de RSE Estratégicas e Influência de Stakeholders na EDP	219

Quadro 39 – Identificação de Stakeholders da Galp Energia	224
Quadro 40 – Instrumentos para Implementação da Política de RSE da Galp Energia	228
Quadro 41 – Donativos e Contribuições no Âmbito da RSE da Galp Energia	229
Quadro 42 – Distribuição de Contribuições por Eixo de RSE	229
Quadro 43 – Acções Genéricas de RSE da Galp Energia.....	234
Quadro 44 – Principais Acções de RSE na Galp Energia	235
Quadro 45 – Análise da RSE Estratégica na Galp Energia	236
Quadro 46 – Acções de RSE Estratégicas e Influência de Stakeholders na Galp Energia	238
Quadro 47 – Identificação de Stakeholders da Martifer	243
Quadro 48 – Instrumentos para Implementação da Política de RSE da Martifer	245
Quadro 49 – Donativos e Contribuições no Âmbito da RSE da Martifer	247
Quadro 50 – Acções Genéricas de RSE da Martifer	251
Quadro 51 – Principais Acções de RSE na Martifer	252
Quadro 52 – Análise da RSE Estratégica na Martifer.....	252
Quadro 53 – Acções de RSE Estratégicas e Influência de Stakeholders na Martifer	254
Quadro 54 – Definição de Stakeholders por Parte das Empresas	256
Quadro 55 – Identificação de Stakeholders Primários e Secundários.....	257
Quadro 56 – Identificação de Stakeholders Secundários	259
Quadro 57 – Importância da Gestão de Stakeholders	261
Quadro 58 – DRIS – Direcção de Relações Institucionais e Stakeholders	262
Quadro 59 – Dificuldade de Classificação de Stakeholders	263
Quadro 60 – Stakeholders Salientes.....	265
Quadro 61 – Aferição da Saliência dos Stakeholders.....	269
Quadro 62 – Responsabilidade Social Empresarial.....	272
Quadro 63 – Dimensão Económica da RSE	275
Quadro 64 – Dimensão Legal da RSE	276
Quadro 65 – Dimensão Ética da RSE	278
Quadro 66 – Estratégia da EDP, Galp Energia, Martifer e REN.....	280
Quadro 67 – Questões Sociais Genéricas e Impactos Sociais.....	282
Quadro 68 – Acções de RSE Estratégicas – Dimensões Sociais do Contexto Competitivo	284
Quadro 69 – Áreas das Acções de RSE Estratégicas	285
Quadro 70 – Integração da RSE na Gestão Empresarial	286
Quadro 71 – Impacto da RSE na Gestão dos Stakeholders.....	289
Quadro 72 – Stakeholders e a RSE	291
Quadro 73 – Influência dos Stakeholders Salientes na RSE Estratégica.....	294

LISTA DE SIGLAS

ACT – Acordo Colectivo de Trabalho
BIPV – Building Integrated PhotoVoltaics
CA – Conselho de Administração
CC – Cidadania Corporativa
CE – Comissão Europeia
CEC – Comissão de Ética e Conduta
CNO - Centro de Novas Oportunidades
CSP – Corporate Social Performance
CSR – Corporate Social Responsibility
CSS – Corporate Social Strategy
CSV – Creating Shared Value
CTG – China Three Gorges
CVC – Criação de Valor Compartilhado
DF - Desempenho Financeiro
DGE – Direcção Geral de Energia
DIA – Declaração de Impacto Ambiental
DJSI - Dow Jones Sustainability Index
DRIS – Direcção de Relações Institucionais e Stakeholders
DSI 400 – Domini Social Index
EIA – Estudo de Impacto Ambiental
EPC – Engenharia, Procurement e Construção
ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos
EUA – Estados Unidos da América
GRI – Global Reporting Initiative
I&D – Investigação & Desenvolvimento
I&D+I – Investigação & Desenvolvimento e Inovação
ISR – Investimentos Sociais Rentáveis
KLD - Kinder, Lydenberg, Domini
LBG – London Benchmarking Group
O&P – Operação & Manutenção
ODM – Objectivos de Desenvolvimento do Milénio
ONGs – Organizações Não-Governamentais
PCAE – Presidente do Conselho de Administração Executivo
PME - Pequenas e Médias Empresas
PQAS – Política de Qualidade, Ambiente e Segurança
RC – Relatório e Contas
RCF – Relatório e Contas da Fundação EDP
RdS – Relatório de Sustentabilidade

RH – Recursos Humanos

RNT – Rede Nacional de Transportes

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SAM – Sustainable Asset Management

SRI – Stanford Research Institute

SROI – Social Return on Investment

UNGC -United Nations Global Compact

I – INTRODUÇÃO

1. Introdução Geral

A responsabilidade social empresarial (RSE) tornou-se um dos temas éticos mais apaixonantes e debatidos no mundo empresarial. Num contexto cada vez mais competitivo, onde se ganha e se perde por muito pouco, onde tudo e todos estão constantemente ligados, pressionados por resultados de curto prazo, numa busca incessante pelo sucesso, há conceitos que emergem para fazer a diferença ou, simplesmente, para permitir a sobrevivência.

As empresas tornaram-se as instituições mais poderosas do planeta, estando entre as maiores economias mundiais à frente de muitos países quando comparamos o produto interno bruto. Assumem, por isso, responsabilidades acrescidas, quer pelo impacto negativo que podem provocar numa sociedade, quer pela influência que poderão ter na alteração de comportamentos futuros e na adopção de práticas mais éticas (Melícias, 2003). A RSE mudou da ideologia para a realidade e representa, actualmente, uma dimensão prática dos negócios contemporâneos (Maon, Lindgreen e Swaen, 2009), devendo ser integrada pela gestão de topo como mais uma componente da sua função (Pearce II e Doh, 2005).

A RSE é uma ideia bastante simples – as empresas têm obrigações para com a sociedade que se estende para além de serem lucrativas –, e o que distingue os investimentos em RSE dos outros corporativos é a sua orientação para o bem-estar social e para as relações com os stakeholders (Barnett, 2007).

Mas a empresa é responsável por quem? Por todos os que a rodeiam e que com ela interagem? Ou apenas para os detentores de capital? Quem investe deve ter mais ou menos privilégios? E de todos, quem tem prioridade?

É neste contexto que emerge a teoria dos stakeholders (Freeman, 1984; Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell e Colle, 2010) alertando os gestores para terem em conta as expectativas e os compromissos com os diferentes stakeholders (Bourne e Walker, 2006; Svendsen, 1998) devendo ser uma competência essencial e integrante da cultura organizacional (Post, Preston e Sachs, 2002). Actualmente, o desempenho de uma organização é avaliado, em boa parte, pela forma como trata as questões e os relacionamentos com os seus stakeholders (Logsdon e Yuthas, 1997).

A capacidade de balancear os interesses de todos será uma característica das empresas de sucesso na próxima década. Isto não quer dizer que as empresas sejam capazes de atender ou satisfazer todos os interesses ao mesmo tempo mas devem ponderar e equacionar como o fazer, definindo claramente um conjunto de valores orientadores que sirvam de guia e que ajudem a justificar algumas

das suas decisões. O desafio dos gestores é saber como cumprir as obrigações das empresas com os principais stakeholders sem comprometer a necessidade básica de proporcionar um retorno justo aos seus proprietários (Pearce II e Doh 2005). Até porque as empresas beneficiam de uma gestão baseada nos stakeholders, desde que mantenham relações de confiança alicerçadas na justiça e em inter-relações (Harrison, Bosse e Phillips, 2010) ou que reduzam o risco associado ao negócio (Graves e Waddock, 1994).

O problema de investigação associado a este projecto debate estes temas e pretende compreender como é que os diferentes stakeholders influenciam a RSE estratégica. Quem assume maior destaque? Quem é mais importante neste processo? E qual o nível de intervenção de cada um? E o que é estratégico e o que não é? Como nos diz Porter e Kramer (2011), nem todo o lucro é igual. O lucro que envolve propósitos sociais representa uma forma mais elevada de capitalismo, ajudando a sociedade a evoluir e a empresa a crescer mais rapidamente.

É este o nosso propósito: compreender, no contexto português, como as empresas vivem a RSE, até que ponto esta é estratégica e como os principais stakeholders a influenciam.

2. Problema e Questão de Investigação

Nesta investigação pretende-se compreender em que medida a RSE estratégica é influenciada pelos stakeholders das organizações. Num ambiente cada vez mais dinâmico, global e que se desenvolve numa rede de relações, a literatura apresenta um *gap* no que diz respeito à influência dos stakeholders nas empresas. Esta influência pode ocorrer em diferentes níveis e dimensões mas nesta pesquisa está restrita à política de RSE estratégica. Neste âmbito, a questão principal de investigação é:

Como os stakeholders influenciam a Responsabilidade Social Empresarial Estratégica?

Baseada na revisão da literatura realizada em torno de três grandes teorias – stakeholders, RSE e RSE estratégica – e na formulação deste problema, esta investigação pretende ainda responder às seguintes questões preliminares:

- a) Quem são os principais stakeholders das organizações?
- b) Como é que as organizações identificam os stakeholders primários e secundários? Esta identificação é intuitiva ou metodológica?

- c) Quais os factores que condicionam ou favorecem a capacidade de influência dos stakeholders?
- d) De todos os stakeholders, quais os que têm maior capacidade de influenciar as decisões das organizações no que diz respeito à RSE?
- e) Como é que as empresas definem as suas políticas de RSE?
- f) Existe alguma área de RSE em que a influência dos stakeholders seja mais evidente? Se sim, qual / quais?
- g) As acções de RSE têm um impacto directo na gestão das relações com os stakeholders? Como a empresa avalia / gere esse impacto?
- h) As acções de RSE são estratégicas para a empresa ou são resultado de pressões diversas de stakeholders? A opção estratégica sobrepõe-se à influência dos stakeholders?
- i) As acções de RSE são definidas tendo em conta que critérios? A orientação estratégica é um desses critérios?

As questões preliminares deixam espaço para uma gama ampla de resultados uma vez que do estudo teórico desta problemática emergem diferentes abordagens e orientações. Estas são apenas algumas que são consubstanciadas no problema de pesquisa inicial e serão posteriormente alinhadas com a revisão de literatura que irá apontar direcções para responder a algumas questões e mostrar evidências de falta de desenvolvimentos teóricos e empíricos para outras. Os contributos de diversos autores são inegáveis e serão a base de partida.

3. Objectivos Genéricos

Esta investigação tem objectivos académicos e empresariais que se interconectam e que tornaram este trabalho desafiante.

Em termos académicos pretende-se:

- ✓ Enriquecer a teoria dos stakeholders no que diz respeito à influência dos stakeholders junto das organizações, compreendendo como as suas relações se estabelecem e se reforçam;
- ✓ Responder aos pedidos de mais investigação para colmatar o *gap* existente na literatura sobre as relações que se estabelecem entre as empresas e os stakeholders (Freeman, 1999;

Harrison e Freeman, 1999; Maignan e Ferrell, 2004; Minoja, 2012; Parmar et al., 2010; Smith, Gonin e Besharov, 2013; Wheeler, Colbert e Freeman, 2003; Wood e Jones, 1995) e, mais especificamente, nas indústrias com alto impacto na sociedade (Jackson e Apostolakau, 2010);

- ✓ Descobrir novas formas de aumentar o retorno dos stakeholders nos projectos sociais que neste momento é muito insipiente (Salazar, Husted e Biehl, 2012) e mudar o foco da pesquisa de “porquê” e “o quê” para “como” (Bazu e Palazzo, 2008);
- ✓ Testar empiricamente aspectos da teoria dos stakeholders e da RSE que têm sido pouco explorados pelos investigadores (Agle, Mitchell e Sonnenfeld, 1999; Bundy, Shropshire e Buchholtz, 2013; Godfrey e Hatch, 2006; Lee, 2008; McWilliams, Siegel e Wright, 2006);
- ✓ Debater o tema da responsabilidade social no contexto português, enriquecendo o conhecimento académico sobre as práticas de RSE e de gestão de stakeholders que é limitado e tem sido objecto de pouco estudo (Abreu, David e Crowther, 2005; Branco e Rodrigues, 2006b; 2008; Dias, 2009; Duarte, Mouro e das Neves, 2010; Fernandes, Afonso e Monte, 2012; Loureiro, Sardinha e Reijnders, 2012).

Em termos empresariais, pretende-se:

- ✓ Fornecer informações às empresas que permitam melhorar o seu processo de identificação de stakeholders e de definição de acções de RSE;
- ✓ Apresentar alternativas mais eficientes na gestão da relação das empresas com os seus stakeholders e na forma como correspondem (ou não) às suas expectativas;
- ✓ Demonstrar a existência (ou não) do alinhamento da estratégia de RSE com a estratégia empresarial e evidenciar as suas consequências sociais e organizacionais;
- ✓ Explorar o conhecimento local e regional sobre RSE para melhorar o bem-estar social e ambiental a longo prazo (World Bank, 2003);
- ✓ Perceber como as empresas interpretam a sua função social e a reflectem nas suas acções de RSE.

4. Relevância da Pesquisa

A teoria dos stakeholders, da RSE e da RSE estratégica têm despertado interesse nos investigadores, nos gestores e em toda a sociedade. Apesar de terem registado um *boom* nos anos 90, as três teorias ainda carecem de desenvolvimentos teóricos e empíricos (Agle et al., 1999; Bundy et al., 2013; Freeman, 1999; Godfrey e Hatch, 2006; Harrison e Freeman, 1999; Jackson e Apostolakou, 2010; Lee, 2008; Maignan e Ferrell, 2004; McWilliams et al., 2006; Minoja, 2012; Parmar et al., 2010; Wheeler et al., 2003; Wood e Jones, 1995).

A teoria dos stakeholders permite-nos pensar num novo paradigma empresarial, onde existe uma compreensão da pluralidade dos agentes e onde podemos encontrar relações dos stakeholders em abordagens tão distintas como a jurídica, económica, social ou moral. Tendo em conta que a gestão dos stakeholders é o mecanismo pelo qual as empresas definem as expectativas e os compromissos com esse grupo (Svendsen, 1998), quanto melhor compreendermos essa rede de interesses e interações, mais conhecimento teremos para as incrementar e as solidificar. Apesar desta gestão não ser, por si só, garantia de sucesso (Surroca, Tribó e Waddock, 2010) é evidente que sem essa abordagem não é possível desenvolver estratégias de RSE uma vez que este constructo é orientado para os stakeholders (Maon, Lindgreen e Swaen, 2010).

Por outro lado, a RSE é um fenómeno transversal à empresa e à sociedade. Se a sociedade necessita do apoio das empresas quando, muitas vezes, o estado falha na resolução de problemas sociais, a empresa também necessita de uma sociedade forte para poder desenvolver a sua actividade ao mesmo tempo que tem recursos (e muitas vezes competências) para proporcionar um nível de vida e bem-estar superior aos membros da comunidade. É um apoio mútuo em que todos podem sair a ganhar. Mais do que uma “soma zero” deveria ter-se, no final da equação, um resultado positivo com benefícios para todos os intervenientes.

Neste contexto, fala-se hoje com frequência nos novos papéis das empresas numa sociedade que evolui, prospera e se desenvolve mas não consegue colmatar as desigualdades sociais. Esta investigação vem explorar uma preposição que permitirá conhecer os mecanismos de influência dos stakeholders na organização enquanto esta desempenha a sua função social. Com o escopo de contemplar diferentes perspectivas sobre a gestão da RSE, com a sua ligação aos stakeholders, a pesquisa permite identificar essas relações nas práticas de RSE.

Este projecto segue as pegadas de outros pesquisadores que adoptaram a perspectiva dos stakeholders (por exemplo Agle et al., 1999; Aupperle, Carroll e Hatfield, 1985; Barnett, 2007; Barnett e Salomon, 2012; Bolton, Kim e O’Gorman, 2011; Branco e Rodrigues, 2007; Carroll, 1979; Clarkson, 1995; Crane e Ruebottom, 2011; Doh e Guay, 2006; Dowkins e Lewis, 2003; Maignan e Ferrell, 2004; Pelozo e Shang, 2011; Yakovleva e Vazquez-Brust, 2012; Yang e Rivers, 2009) no estudo da RSE. No entanto, a sua análise tem estado centrada na discussão do conceito, nas motivações

estratégicas para a empresa empreender a RSE, na apresentação pública das suas actividades e na avaliação de resultados, no impacto financeiro ou na identificação das melhores práticas.

Não se conhecem estudos que juntem estas teorias na perspectiva de influência dos stakeholders *na escolha* das políticas de RSE, nem em termos internacionais, nem aplicadas a Portugal. Os investigadores têm dado destaque a essa influência numa perspectiva economicista orientada para o desempenho financeiro (DF) (Barnett, 2007; Barnett e Salomon, 2012) ou no acesso a recursos em que estes são determinantes na relação que estabelecem com as empresas (Frooman, 1999; Frooman e Murrell, 2005).

Esta pesquisa vai para além desta abordagem e centra-se no que é estratégico – até que ponto os stakeholders influenciam a escolha das acções de RSE da empresa e se estas estão alinhadas com a sua estratégia - permitindo maximizar o impacto positivo que possa ter em todos os stakeholders e não apenas no retorno que poderá proporcionar ao accionista.

Considerou-se ainda que os esforços desenvolvidos neste trabalho seriam compensados pela importância da RSE na sociedade, em particular, e na academia, em geral. Não é apenas pertinente conhecer a realidade da RSE nas organizações mas também relevante perceber o seu impacto junto da sociedade e dos stakeholders ao mesmo tempo que se pretende aportar conhecimento às teorias já existentes. Afinal, o conceito ainda é difuso e complexo (Argandoña e Hoivik, 2009; Carroll, 1999; Cochran, 2007; McWilliams et al., 2006), necessita de validação empírica (Agle et al., 1999; Godfrey e Hatch, 2006), os investigadores tendem a focar-se nos resultados em vez dos processos (Bolton et al., 2011) e ainda existem muitas questões da teoria que estão sem resposta (Parmar et al., 2010).

Em Portugal, esta investigação assume uma importância acrescida porque não são conhecidos muitos estudos, nem sobre stakeholders, nem sobre RSE aplicados à realidade do nosso país, com excepção para Abreu et al. (2005), Branco e Rodrigues (2006b, 2008), Dias (2009), Duarte et al. (2010), Fernandes et al. (2012) e Loureiro et al. (2012). A informação sobre RSE ainda é incipiente e está mais orientada para a prática empresarial e jornalística do que para a construção de conhecimento científico. Este projecto pode, ao mesmo tempo, despertar interesse e aumentar o nível das actividades de RSE que as empresas desenvolvem no nosso país.

Não seria ainda justo ignorar o impacto das verbas atribuídas pelas empresas à RSE que representam uma contribuição significativa e valiosa para uma comunidade que vive com fortes assimetrias e desigualdades sociais agravadas pela crise que se instalou nos últimos anos. Os orçamentos generosos de algumas empresas e os movimentos de voluntariado que temos assistido permitem dar resposta a uma série de prioridades e problemas sociais que se tornam mais prementes em contexto de crise. Esta investigação contempla, por si só, uma abordagem socialmente responsável ao pôr em evidência as práticas de RSE de um grupo de empresas na sua estreita

relação com os stakeholders, evidenciando algumas das melhores práticas que se desenvolvem em Portugal.

Reitera-se, novamente, a originalidade da investigação na medida em que esta abordagem de RSE parte dos stakeholders, motivando uma pesquisa empírica que olha para um conjunto de forças que reflecte os comportamentos individuais e de grupo nas organizações, com uma visão normativa e ética do seu papel na sociedade e usando as dimensões propostas por Carroll (1979, 1991) e Schwartz e Carroll (2003) aplicadas ao mercado português. Para além de se analisar esta temática à luz da teoria dos stakeholders (identificando e classificando os stakeholders), procurou-se entendê-la na sua abordagem estratégica (Porter e Kramer, 2006, 2011) respondendo a um *gap* importante identificado nestas teorias.

5. Estrutura da Tese

A tese está organizada em 10 capítulos que se subdividem de acordo com a temática de cada um:

I - Introdução

Este capítulo introduz o tema em estudo. Apresenta o contexto e a justificação para esta abordagem tendo em conta a questão de investigação. Define as primeiras questões preliminares que orientaram a revisão de literatura e apresenta ainda os objectivos que se pretendem alcançar, quer académicos, quer empresariais.

II – Teoria dos Stakeholders

O primeiro de dois capítulos da revisão de literatura resume os principais conhecimentos teóricos sobre os stakeholders, a fim de proporcionar uma compreensão fundamental do campo de investigação que suporta esta pesquisa. A discussão dá ênfase à identificação e classificação dos stakeholders terminando com a revisão crítica de 4 correntes teóricas: descritiva, instrumental, normativa e de saliência.

III – Teorias de Responsabilidade Social Empresarial

O segundo capítulo da revisão de literatura, discute o referencial teórico dos principais conceitos subjacentes à RSE analisando a sua evolução, o contexto português e o âmbito empresarial em que se aplica. Apresenta ainda uma postura crítica em relação às três abordagens de RSE mais importantes – ética, financeira e estratégica – e debate os três principais modelos teóricos existentes.

IV – Ligação entre Stakeholders e RSE

Este capítulo resume a ligação entre a teoria dos stakeholders e a RSE, analisando os pontos onde são convergente e se interceptam e onde são divergentes e se separam.

V – Quadro Conceptual

Após a revisão de literatura, apresenta-se um modelo explicativo de investigação que é transposto para as diferentes preposições em estudo.

VI - Metodologia

Este capítulo explica a estrutura metodológica adoptada para este estudo e os métodos usados para a recolha de dados tendo em conta as boas práticas aceites no campo das ciências sociais. Descreve ainda as abordagens seleccionadas para a análise dos dados salientando a questão do rigor e dos critérios que asseguram a qualidade do processo de investigação.

VII – Estudo de Casos

O capítulo integra um resumo dos casos que constituem a componente empírica deste trabalho – REN, EDP, Galp Energia e Martifer (os casos completos podem ser consultados no Anexo A).

VIII – Análise dos Dados

Neste capítulo debatem-se os principais temas teóricos com os resultados empíricos obtidos, confirmando algumas das preposições iniciais e apresentando novas que emergem dos dados.

IX – Conclusões

No penúltimo capítulo, evidenciam-se as principais conclusões da investigação e os contributos teóricos alcançados, dando origem a um novo modelo explicativo da influência dos stakeholders na RSE estratégica. Apresentam-se ainda as limitações da pesquisa e futuras pistas de investigação.

X - Bibliografia

A tese termina com as referências bibliográficas que suportam a investigação.

II - TEORIA DOS STAKEHOLDERS

1. Introdução

Nos últimos anos, a gestão empresarial enfrentou desafios sem precedentes. As condições do ambiente económico alteram-se vertiginosamente, os consumidores são cada vez mais exigentes, as pressões ambientais e governamentais assumem uma importância acrescida enquanto os seus accionistas pedem por resultados imediatos e de curto prazo. Num ambiente de turbulência máxima, as empresas sentem cada mais necessidade de se aproximar dos diversos stakeholders que muitas vezes não eram considerados nas suas decisões.

A teoria dos stakeholders tem a sua origem na gestão estratégica e o seu contexto de negócio é a chave para a gestão de stakeholders (Garriga, 2014). Os negócios são sobre como os clientes, empregados, fornecedores, financeiros, comunidade e gestores interagem e criam valor e só se pode perceber este mundo se se perceber como estas relações funcionam (Parmar et al., 2010). Neste contexto, identificar, gerir, aproximar e envolver os diversos stakeholders das empresas é uma tarefa absolutamente necessária ao sucesso e prestígio empresarial (Oliveira, Rodrigues e Craig, 2013).

A teoria analisa, em geral, as relações entre a organização e os seus stakeholders e em que medida é que estes são afectados pelas empresas (e vice-versa). É este medir de “forças” que norteia a teoria e que emerge de uma nova narrativa para compreender e resolver três problemas empresariais (Parmar et al., 2010): como se cria e gera valor; a ligação entre ética e capitalismo; e a abordagem dos gestores sobre a gestão e como resolvem os dois problemas identificados anteriormente.

2. Origem dos Stakeholders

Definir o que é, na realidade, um stakeholder tem dividido os investigadores. Existem definições restritas (Atkinson, Waterhouse e Wells, 1997; Friedman, 1970; Frooman, 1999; Harrison et al., 2010; Luoma e Goodstein, 1999; Orts e Strudler, 2002) que limitam os stakeholders aos interesses económicos e outras mais amplas (Barry, 2002; Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Garriga, 2014; Parmar et al., 2010; Post et al., 2002) que são baseadas na realidade empírica de como as organizações podem ser afectadas ou afectar quase tudo e todos. Estas abordagens divergem em função da sua extensão, do tipo de benefício, da importância e, principalmente, da percepção do que é uma organização e quais os seus objectivos (Starik, 1994).

Stakeholder é um neologismo anglo-saxónico que pode ser traduzido como “grupos de interesse”, “partes interessadas” ou “interveniente”. O termo surge como oposição a *stockholder* ou *shareholder* que significam accionista e ao usar a palavra *stakeholder* pretendeu-se criar um jogo de palavras com

“stake” (estaca ou parte em português) e “holder” (titular ou dono em português). Pretendia-se, assim, alertar as organizações que existem outras “stakes” (partes interessadas) que deveriam ser consideradas nos processos de decisão das organizações modernas (Freeman, 1984; Goodpaster 1991). Por outro lado, existe outra metáfora que associa o termo stakeholder a um “jogo de póquer” em que o jogador possui *cartas* e *aposta / arrisca*. Qualquer um que tem um *interesse* no jogo é alguém que joga e coloca algum valor económico em risco (Goodpaster, 1991). Nestas duas abordagens, o conceito de stakeholder implica que a empresa tenha vários grupos interessados e não apenas os accionistas; e que estes grupos tenham interesses específicos na organização uma vez que *apostam* nela.

A profusão de significados e a dificuldade de encontrar uma palavra portuguesa que consiga aglutinar a sua abrangência, tem prejudicado a tradução directa. Quer os profissionais, quer os investigadores académicos são, neste âmbito, unânimes ao utilizar o termo stakeholder apesar de existirem algumas referências a “partes interessadas”. Por outro lado, esta realidade é semelhante a outras línguas uma vez que o *stakeholder* é usado sem tradução, não apenas em Portugal, mas na generalidade dos países que não utilizam o inglês como idioma principal.

Feitas estas considerações fonéticas e de significado, urge investigar a origem do conceito. O termo stakeholder surge pela primeira vez num memorando interno do Stanford Research Institute (SRI), em 1963 (Donaldson e Preston, 1995; Parmar et al., 2010). O conceito inicial incluía todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir e foi criado para desafiar a noção de que os accionistas não eram o único grupo a quem a gestão precisava ser sensível (Parmar et al., 2010). De acordo com este memorando, os stakeholders seriam os accionistas, os empregados, os clientes, os fornecedores, os credores e a sociedade.

Freeman e Reed (1983) sugerem ainda que Ansoff (1963) utilizou o termo stakeholder ao abordar a diferença entre responsabilidade e objectivos; e que Ackoff (1974) “redescobriu” a análise de stakeholders argumentando que muitos dos problemas sociais podiam ser resolvidos com um redesenho das instituições que oferecessem suporte e interacção com os stakeholders nos sistemas. Por outro lado, Dill (1975) publicou um artigo considerado revolucionário à época (Donaldson e Preston, 1995; Freeman e Reed, 1983), onde o autor alertou para a necessidade de mudar de “*influência*” dos stakeholders para a “*participação*” dos stakeholders.

No entanto, o termo já tinha sido utilizado 30 anos antes, durante a Grande Depressão pela General Electric Company, onde a empresa identificou quatro stakeholders: accionistas, empregados, clientes e o público em geral (Hummels, 1998). Nos anos 50 do século passado, Robert Wood, CEO da Sears, tinha identificado “quatro partes fundamentais em qualquer negócio e por esta ordem de importância: clientes, empregados, comunidade e accionistas” (Preston e Sapienza, 1990, p. 362). Esta preocupação de estender a intervenção da empresa para além dos seus accionistas é característica destes anos, em que se viviam fortes movimentos de direitos civis nos Estados Unidos

da América (EUA), com a sociedade a pedir às empresas que tivessem uma intervenção mais ampla e abrangente.

No entanto, a maior parte dos investigadores que se debruçou sobre a teoria dos stakeholders considera que os trabalhos de Freeman (1983, 1984) são um momento na difusão e popularização do conceito. Este autor apresenta as primeiras justificativas plausíveis sobre a gestão de stakeholders e reforça a importância do mundo envolvente nas decisões empresariais. Certo é que, nos anos seguintes, houve uma explosão de artigos, livros, seminários, conferências internacionais, etc.

3. Definição de Stakeholders

A definição mais difundida e aceite é a de Freeman (1984) que define stakeholder como qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar a obtenção dos objectivos organizacionais ou que é afectado pelo processo de busca desses objectivos. Apesar da sua popularidade, este conceito tem sido criticado por ser muito amplo e por abrir uma possibilidade infinita de stakeholders, podendo até os factores climáticos (Mitchell, Agle and Wood, 1997; Starik, 1994), os não-humanos (Discoll e Starik, 2004; Starik, 1994) ou criminosos e terroristas (Jensen, 2001) serem considerados na medida em que estes podem afectar ou serem afectados pelo bem-estar da empresa. Do ponto de vista da sustentabilidade mundial, tudo interessa desde a mais ínfima parte que possa ser afectada remotamente (Clifton e Amran, 2011) e, na teoria, o número de stakeholders é ilimitado (Barry, 2002).

Este termo tem evoluído ao longo dos anos, o que parece lógico dadas as contribuições que recebeu de várias teorias e áreas científicas. O próprio Freeman, ao longo do tempo, foi também modificando o seu conceito, introduzindo pequenas *nuances* fruto da sua investigação e da aplicação a outras áreas, como a ética, a teoria dos custos de transacção, a teoria da agência, a teoria feminista, entre outras.

No geral, Freeman manteve-se fiel a si próprio e ao conceito original. Alterou algumas palavras, mais do que o conceito, para expressar o mesmo significado e reforçou, nos últimos anos, a necessidade das empresas criarem valor com e para os stakeholders referindo que nenhum está sozinho nesta criação de valor (Parmar et al., 2010).

Se a definição de Freeman (1984) é a mais difundida, a mais simples será, certamente, a proposta por Friedman (1970) que defende que o objectivo das organizações é maximizar o lucro e que por isso têm um único stakeholder: os accionistas. O autor afirma que o objectivo das organizações é o lucro e à medida que são administradas com este fim geram ganhos para toda a sociedade. Esta visão economicista da empresa e dos stakeholders será retomada nos próximos capítulos.

Quadro 1 – Definições de Stakeholders de Freeman

Freeman e Reed (1983)	No sentido amplo: qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar a obtenção dos objectivos da organização ou que é afectado pela obtenção dos objectivos por parte da organização; No sentido restrito: qualquer grupo ou indivíduo de quem a organização dependa para a sua contínua sobrevivência.
Freeman (1984)	Qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar a obtenção dos objectivos organizacionais ou que é afectado pelo processo de busca desses objectivos.
Freeman e Gilbert (1988)	São os grupos que podem afectar ou ser afectados pela organização, ou seja, aqueles com os quais a organização tem uma relação de dependência mútua. Os autores introduzem a questão da criação de valor.
Evan e Freeman (1988)	Stakeholders são grupos que são beneficiados ou prejudicados, cujos direitos são violados ou respeitados pelas acções da corporação.
Freeman (1994)	Stakeholders são todos os participantes no processo humano que criam valor para as organizações.
Freeman et al. (2007)	Os stakeholders devem ser orientados para a criação e negociação de valor para a organização que deve ser sustentável ao longo do tempo.
Parmar et al. (2010a)	Mantém a definição original mas reforça a necessidade de criação de valor para os stakeholders e introduz uma classificação: no sentido restrito integra os grupos primários ou de definição, cujo suporte é fundamental para a viabilidade do negócio; no sentido mais amplo, inclui os grupos secundários ou instrumentais que são os que podem influenciar / afectar os primários (pág 26).

Fonte: Elaboração própria.

Na perspectiva do risco envolvido, os stakeholders passam a ser pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse numa organização e nas suas actividades passadas, presentes e futuras (Clarkson, 1995); e na perspectiva de valorização do processo de criação de valor, são indivíduos ou constituintes que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para as actividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assumem o risco e/ou são seus potenciais beneficiários (Post et al., 2002) mas devem ser considerados apenas aqueles que estão próximos e se identificam com os objectivos / operações da empresa (Harrison et al., 2010) e apenas os que têm uma estaca¹ na organização (Atkinson et al, 1997; Fassin 2009; Jones, 1995).

Na abordagem de justificativa ética, os stakeholders seriam todos os que tivessem interesses legítimos na actividade corporativa da organização, de modo a obterem benefícios e, portanto, não existiriam motivos para a priorização de um conjunto de interesses em detrimento de outros (Donaldson e Preston, 1995). Refira-se que esses interesses teriam valor intrínseco na medida em que os stakeholders deveriam ser considerados enquanto um fim em si mesmos e não como um meio para se alcançar determinados fins (tal como proposto na teoria ética de Kant).

Numa linha de pensamento semelhante, stakeholders podem ser indivíduos ou grupos que conseguem legitimidade organizacional para participarem no processo de decisão simplesmente porque são afectados pelas práticas, políticas e acções de uma organização (Hummels, 1998) ou

¹ Stake no original.

indivíduos ou grupos que devem ser o objecto legítimo da atenção dos gestores e da organização (Phillips, 2003).

Refira-se ainda que, mesmo para Freeman que é o grande impulsionador da teoria, o termo tem uma amplitude de interpretação que é um dos grandes suportes da teoria dos stakeholders mas é, ao mesmo tempo, uma das suas proeminentes debilidades teóricas (Phillips, Freeman e Wicks, 2003).

Quadro 2 – Definições de Stakeholders

<i>Autores</i>	<i>Definições</i>
SRI (1963)	Todos os grupos sem os quais a empresa não pode existir.
Friedman (1970)	Todos os accionistas da empresa (todas as outras entidades são um meio para atingir um fim - a maximização do lucro).
Freeman (1984)	Qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar a obtenção dos objectivos organizacionais ou que é afectado pelo processo de busca desses objectivos.
Carroll (1991)	Grupo ou indivíduo que interage com a empresa e que com ela tem interdependência, tendo uma "estaca", reivindicação ou interesse nas operações e decisões da empresa.
Savage et al. (1991)	Stakeholders inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm um interesse nas acções de uma organização e têm a capacidade de a influenciar.
Hill e Jones (1992)	Todos os constituintes que têm uma reivindicação legítima sobre a empresa (...) estabelecida através da existência de uma relação de troca que fornece a empresa com recursos críticos (contribuições) e em troca espera que cada um dos seus interesses sejam satisfeitos (por incentivos).
Clarkson (1994)	Stakeholders assumem certas formas de risco como resultado de ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, ou alguma coisa valiosa para a empresa ou são colocados em risco como resultado das actividades da empresa.
Wicks et al. (1994)	Grupos que interajam com, dêem sentido e interpretação à organização.
Starik (1994)	Qualquer entidade que surja naturalmente que afecte ou possa ser afectado pelo desempenho da organização.
Clarkson (1995)	Pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse numa organização e nas suas actividades passadas, presentes e futuras. Essas reivindicações, direitos ou interesses são resultado das transacções ou das acções realizadas com a organização e podem ser legais, morais, individuais ou colectivas.
Donaldson e Preston (1995)	Todos os grupos que tiverem interesses legítimos na actividade corporativa da organização.
Jones (1995)	Qualquer grupo ou indivíduo com poder para afectar o desempenho da empresa e uma participação (stake) nesse desempenho.
Atkinson et al. (1997)	Um stakeholder é um indivíduo ou um grupo, dentro ou fora da organização, que tem uma stake (estaca) dentro da organização ou que consegue influenciar o seu desempenho.
Campbell e Alexander (1997)	Os stakeholders são grupos que mantêm uma relação comercial com a empresa e com quem a empresa deve ganhar / manter a sua lealdade.
Hummels (1998)	São todos os indivíduos ou grupos que conseguem legitimidade organizacional para participarem no processo de decisão porque são afectados pelas práticas, políticas e acções das organizações.
Carroll (1999)	Grupos ou pessoas relacionados com negócios que devem ser considerados nas acções ou actividades de responsabilidade social da empresa.
GRI (2000-2006)	Stakeholders são organizações ou indivíduos que possam ser significativamente afectados pelas actividades, produtos e/ou serviços da organização e cujas acções possam afectar significativamente a capacidade da organização de implementar as suas estratégias e os seus objectivos com sucesso.
Post et al. (2002)	Stakeholders são indivíduos ou constituintes que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para as actividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assumem o risco e/ ou são seus potenciais beneficiários.

<i>Autores</i>	<i>Definições</i>
Donaldson (2002)	O termo stakeholder é definido como uma pessoa ou grupo que beneficiarão ou poderão ser prejudicados pelas actividades da empresa.
Orts e Strudler (2002)	Participantes de uma empresa que carregam algum risco económico.
Phillips (2003)	Um stakeholder é um indivíduo ou um grupo que é objecto legítimo de atenção dos gestores e da organização.
Gago e Antolín (2004)	Os stakeholders são todos os que afectam e são afectados pelas decisões da empresa.
NP 4469-1 (2008)	Pessoas, grupos ou organizações que afectam ou são afectados pelas actividades e produtos de uma organização. Para além dos accionistas, as partes interessadas são de tipo interno (por exemplo, os trabalhadores) e de tipo externo (por exemplo, clientes, fornecedores e subcontratados, comunidade local, entidades reguladoras e associações patronais, sindicais e profissionais e organizações representantes do ambiente e das gerações futuras).
Fassin (2009)	Um stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que mantém uma participação (stake) na organização da mesma forma que um accionista possui acções.
Harrison et al. (2010)	Stakeholders são todas as entidades que estão mais próximos e associados com os objectivos e operações da empresa.
Garriga (2014)	Stakeholders são os grupos ou indivíduos que contribuem, substancialmente ou não, para o processo de criação de valor da empresa.

Fonte: Elaboração própria.

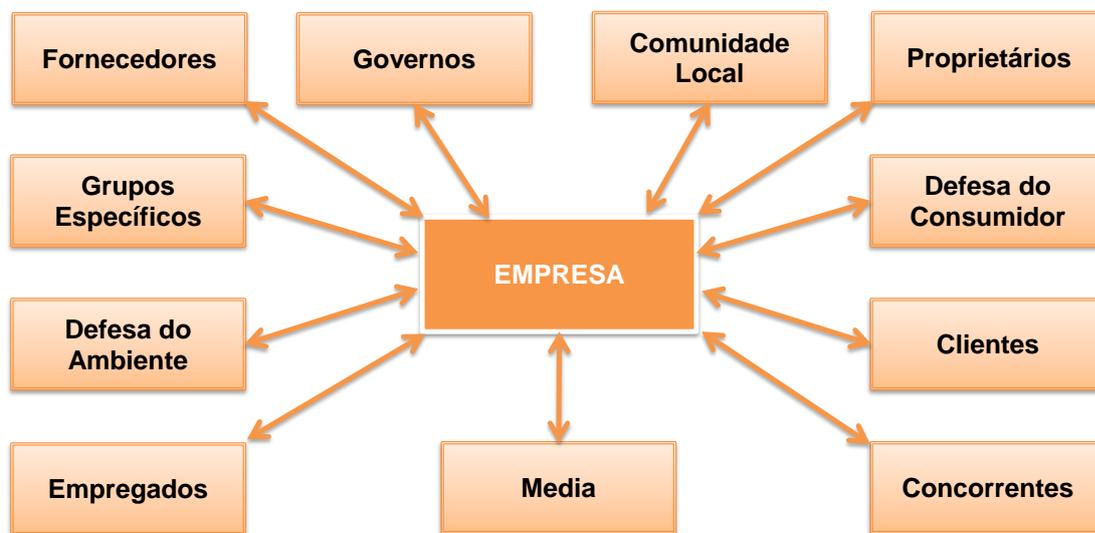
4. Classificação de Stakeholders

Do ponto de vista teórico, a identificação dos stakeholders é fundamental a qualquer debate sobre a natureza das relações entre as organizações e os stakeholders (Dobele, Westberg, Steel e Flowers, 2014; Greenwood, 2007) mas a sua simples identificação gera conflitos (Harrison e Wicks, 2013).

Com a dificuldade inerente à definição do conceito de stakeholder, a maior parte dos investigadores preocupou-se em defini-los pelas suas funções económicas genéricas (Crane e Ruebottom, 2011) ou pela sua importância para a organização. Se analisarmos as definições apresentadas anteriormente, percebemos que existe uma identificação mais “estrita” e outra “mais ampla” que torna esta tarefa ainda mais difícil mas estas abordagens não são opostas e devem ser encaradas como duas dimensões da mesma realidade (Fassin, 2009). É, por isso, importante alertar as organizações para que estas se preocupem em quem devem centrar as suas atenções, direccionar esforços e satisfazer as exigências (Friedman e Miles, 2006) mas, apesar da necessidade de identificação, a empresa deve envolver-se com todos num diálogo contínuo para assegurar que o valor e as acções que desenvolve estão de acordo com as expectativas da sociedade e dos seus stakeholders (Waddock, Bodwell e Graves, 2002).

Freeman (1984) na sua obra seminal, procura explicar a relação da empresa com o seu ambiente externo e o seu comportamento dentro desse ambiente. Apresenta um esquema em que a empresa está no centro de toda a actividade dos stakeholders e identifica onze grupos distintos (Freeman 1984, p. 25).

Figura 1 – Stakeholder View of Firm



Fonte: Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, pág. 25.

Estes stakeholders foram identificados tendo em conta a sua capacidade de afectar ou ser afectados pela realização dos objectivos da organização. Nesta primeira abordagem, Freeman (1984) considera que os relacionamentos entre a empresa e os stakeholders são diádicos e independentes entre si (Frooman, 1999) mas que a investigação desenvolvida por Rowley (1997) vem contestar ao defender a ideia de que os stakeholders também estabelecem relações entre si. Com o tempo, os stakeholders tendem a desenvolver redes de relações entre si (Svendsen, 1998) e a empresa pode não ser o centro dessa rede que pode ter vida própria (Dobele et al., 2014).

A classificação dos stakeholders tem evoluído ao longo dos anos e o próprio Freeman (Parmar et al., 2010), como já foi referido, alterou a sua abordagem ao apresentar um novo esquema onde divide explicitamente os stakeholders em primários e secundários (usando a mesma terminologia de Clarkson 1995 mas integrando grupos diferentes, nomeadamente nos secundários). Em relação à sua identificação inicial, eliminou o grupo “defesa do ambiente”. Uma alteração que parece estranha no contexto actual em que estes grupos assumem cada vez mais importância no panorama internacional. No entanto, poder-se-á considerar que está integrado, implicitamente, no “grupo de interesses especiais”.

Por seu lado, Goodpaster (1991) propõe uma classificação tendo em conta a capacidade do stakeholder afectar ou ser afectado pela organização. Este critério de classificação é semelhante ao apresentado por Freeman (1984) com a excepção que este autor divide-os por grupos. Num grupo estariam os stakeholders estratégicos e, noutro, os morais. O primeiro grupo seriam todos os têm poder para afectar a organização e que esta deve dedicar especial atenção para atingir os seus objectivos; no outro grupo estariam os stakeholders morais que são afectados pela organização e

que, por isso, deve estabelecer-se um relacionamento ético de modo a que não sejam prejudicados pela sua actuação.

Figura 2 – Criar Valor para os Stakeholders



Fonte: Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Purnell, L. e Colle, S. (2010a). *Stakeholder theory: The state of the art*. Nova York: Cambridge University Press, pág. 24.

O potencial de cada stakeholder para ameaçar a organização vs. capacidade de cooperação foram os critérios escolhidos por Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991). Neste contexto, os autores propõem uma matriz que combina o potencial de cada stakeholder para ameaçar a organização com a sua capacidade para cooperar, dando origem a quatro tipos distintos: marginal, incentivador, contestador e ambíguo.

Quadro 3 - Potencial dos Stakeholders para Ameaçar vs. Cooperar com a Organização

		Capacidade para Cooperar	
		Baixo	Alto
Potencial para Ameaçar	Baixo	Stakeholder Marginal	Stakeholder Incentivador
	Alto	Stakeholder Contestador	Stakeholder Ambíguo

Fonte: Adaptado de Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. e Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), pág. 65.

Por seu lado, Clarkson, Starik, Cochran, Jones et al. (1994) divide os stakeholders em voluntários e involuntários, tendo em conta o grau de exposição e aceitação do risco. Assim, os stakeholders

voluntários suportam algumas formas de risco como resultado de terem investido capital, humano ou financeiro, ou mesmo alguma coisa de valor na organização. Em oposição, os stakeholders involuntários estão expostos ao risco como resultado das actividades da empresa. Por último, o autor refere que sem o elemento “risco”, não existe interesse (*stake*).

No ano seguinte, Clarkson (1995) amplia os seus pressupostos de classificação e divide os stakeholders de acordo com o seu nível de interdependência com a organização que assenta na existência (ou não) de relações contratuais formais. Nesta perspectiva, os stakeholders podem ser primários que incluem todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver, que têm um grande nível de interdependência e que mantêm contactos formais com a organização; e podem ser secundários que se caracterizam por influenciarem ou serem afectados pela organização mas que não têm contactos formais com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência. Para este autor, os stakeholders primários fazem parte da organização e o seu objectivo deverá ser criar riqueza e valor para todos eles e não apenas para os accionistas. Nesta abordagem, os primários seriam os accionistas e investidores, os empregados, os clientes e os fornecedores assim como a comunidade ou as entidades oficiais que têm capacidade para regular o mercado ou criar legislação específica do sector de actividade onde a empresa actua; como secundários teríamos as comunidades locais, os media, os bancos, as seguradoras ou o público em geral.

Os stakeholder secundários podem sofrer de ambiguidade na medida em que podem não querer envolver-se, negociar, comprometer-se ou articular claramente as suas posições (Hall e Vredenburg, 2005) e são difíceis de serem identificados previamente pelas empresas (Roloff, 2008). No entanto, o seu envolvimento tem se tornado cada vez mais importante (Hall e Vredenburg, 2005) mas apenas os stakeholders que estão em sintonia com os objectivos e as operações da empresa devem ser considerados como tal (Harrison et al., 2010).

Um dos modelos de classificação mais difundidos é o de Mitchell et al. (1997) que cedo perceberam que sem existir concordância sobre quem podem ser potencialmente os stakeholders, não se consegue identificar com quem as empresas se devem relacionar. Estes autores investigaram as percepções dos gestores sobre as características dos stakeholders, bem como a sua saliência, relativamente a três aspectos: poder, legitimidade e urgência. Da interacção destes três atributos formaram sete categorias que permitem estabelecer prioridades e definir quais os interesses que serão atendidos denominadas de: adormecido, dominante, discricionário, dependente, perigoso, definitivo e exigente. Esta abordagem será detalhada no capítulo II - 7.

Phillips (2003) usa apenas um dos critérios de Mitchell et al. (1997) para distinguir os stakeholders - a legitimidade - e classifica-os como normativos ou derivados. Os normativos são aqueles para quem a organização tem uma obrigação moral (ou de justiça) e que incluem os accionistas, os clientes, os empregados, os fornecedores e a comunidade local. Por outro lado, os derivados são os grupos ou indivíduos que tanto podem prejudicar ou beneficiar a organização mas para quem a organização não

tem obrigação moral onde encontramos a concorrência, os activistas, os terroristas e os media assim como uma categoria especial que poderiam incluir os chantagistas e os ladrões (Jensen, 2010). Refira-se que esta última categoria pode afectar a organização mas não estabelece nenhuma relação legítima com a mesma (Mitchell et al., 1997; Savage et al., 1991).

Por outro lado, a importância dos stakeholders pode ser determinada pela sua contribuição para o desempenho organizacional (considerado o principal objectivo das empresas) e, por isso, os accionistas (proprietários) são os stakeholders fundamentais (Atkinson et al., 1997) mas podem existir duas categorias: stakeholders ambientais que incluem os clientes, os proprietários e a comunidade; e os stakeholders processuais que integram os empregados e os fornecedores.

Na perspectiva da RSE, os stakeholders seriam classificados como grupos ou indivíduos que interagem com a empresa e que com ela têm interdependência, tendo uma "estaca", reivindicação ou interesse nas operações e nas suas decisões, ou seja, os accionistas, os consumidores, os empregados, os fornecedores, a comunidade e os grupos de activistas sociais (Carroll, 1991).

Todas as abordagens analisadas até aqui têm sempre uma perspectiva dual de relação entre a organização e os stakeholders. No entanto, na perspectiva da teoria das redes sociais, tal como já foi referido, as empresas não respondem a cada stakeholder individualmente mas sim à interacção de múltiplas influências de todos os stakeholders com quem a organização se relaciona (Rowley, 1997). Por outro lado, esta não é necessariamente o centro da rede e a posição central é variável dentro de um sistema social. No entanto, as relações entre os membros da rede são dinâmicas, crescem, mudam e morrem ao longo do tempo (Svendsen e Laberge, 2005). Assim, os stakeholders podem ser analisados pelas suas interdependências dentro da rede por dois atributos de grupo: densidade das ligações e a centralidade da organização (Rowley, 1997). O primeiro atributo – densidade – descreve a estrutura de uma determinada rede social medindo o número relativo de ligações entre os actores que compõem a rede; o segundo – centralidade – analisa a posição de cada stakeholder dentro da sua rede de influência. A combinação destes dois atributos gera 4 tipos de stakeholders e, consequentemente, quatro configurações às quais a empresa deve dar respostas específicas: comprometido, subordinado, comandante e solitário.

Quadro 4 – Estruturas de Influências: Pressões e Respostas de Stakeholders

		Centralidade da Organização	
		Alta	Baixa
Densidade da Rede entre Stakeholders	Alta	Comprometido	Subordinado
	Baixa	Comandante	Solitário

Fonte: Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22 (4), pág. 901.

Post et al. (2002) retoma o trabalho de Rowley (1997) indo mais longe ao estender o conceito de empresa e incluir não apenas as interações entre o ponto central da empresa com outras organizações, mas também as suas relações com outros stakeholders, tanto internos, como externos. Estes autores destacam o papel das relações dos stakeholders na criação de riqueza na organização a longo prazo, distribuindo-os por três grupos distintos: recursos básicos (empregados, investidores e os clientes / utilizadores); estrutura da indústria (sindicatos, legisladores, distribuidores e *joint-ventures*); e arena política social (comunidade local e cidadãos, governos e organizações privadas). A cada um destes grupos estão definidos papéis e impactos distintos que a empresa deve ter em conta na gestão das suas relações.

Se a identificação dos stakeholders estiver ligada à influência que cada um consegue exercer sobre a organização que, por sua vez, depende do acesso aos recursos, o poder passa a ser o determinante central do tipo de relações que se estabelecem entre a empresa e os stakeholders quando estes têm interesses opostos (Frooman, 1999). Refira-se que este poder é de natureza estrutural, ou seja, um depende do outro e vice-versa. No quadro 5 podemos verificar o tipo de relacionamentos estabelecidos entre a organização e os stakeholders (Frooman, 1999) originando: a) poder do stakeholder; b) poder da organização; c) baixa interdependência entre ambos; d) alta interdependência entre ambos.

Quadro 5 – Dependência dos Recursos entre a Empresa e os Stakeholders

		O Stakeholder é Dependente da Empresa?	
		Não	Sim
A Empresa Depende do Stakeholder?	Não	Baixa Interdependência	Poder da Empresa
	Sim	Poder do Stakeholder	Alta Interdependência

Fonte: Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24 (2), pág. 199.

O resultado destas combinações – relacionamentos sobre o fornecimento de recursos – define que tipo de estratégias a organização deve adoptar com cada stakeholder: de retenção (determina se uma empresa obtém um recurso) ou de uso (determina as condições para que se continue a fornecer um determinado recurso). Esta abordagem parece um pouco redutora no que diz respeito à identificação de stakeholders uma vez que está limitada à dependência de recursos o que implicaria a não identificação / inclusão de alguns stakeholders que não fornecem directamente recursos à organização.

Após vários anos de investigação e de propostas, Fassin (2009) considera necessário voltar às origens da teoria e à proposta inicial de Freeman (1984), apresentando uma nova classificação de stakeholders: clássicos, *stakewatchers* e *stakekeepers*. Os primeiros – stakeholders clássicos - são os grupos de interesse que têm uma verdadeira participação na empresa, têm um interesse real

positivo e de lealdade para com a empresa. Os stakewatchers integram os grupos de pressão que não têm um interesse directo na empresa mas que protegem os interesses dos stakeholders clássicos, assumindo o papel de substitutos ou intermediários. O último grupo – stakekeepers – está ainda mais distante da empresa e não tem qualquer relação directa com a organização mas exerce uma influência e pressão sobre as suas actividades como, por exemplo, os reguladores. Em 2010, Fassin integra mais um grupo – stakeseekers que vai buscar ao trabalho de Holzer (2008) – para distinguir alguns stakeholders que poderiam estar integrados noutras categorias, nomeadamente os activistas e as Organizações Não-Governamentais (ONGs) que, sendo secundários (Clarkson, 1995), querem ter uma voz activa na organização e pretendem obter o estatuto de stakeholders ou stakewatcher.

A classificação de stakeholders depende de diferentes critérios identificados pelos investigadores e pelas empresas. No entanto, na gestão das redes de stakeholders todas as relações interessam, apesar de não terem todas a mesma relevância ou prioridade (Post et al., 2002) e é o estabelecimento de relações positivas de longo prazo que permite identificar oportunidades win-win-win que sirvam a organização assim como os stakeholders e a sociedade (Goodstein e Wicks, 2007; Svendsen, 1998).

Quadro 6 – Classificação de Stakeholders

Autores	Classificação	Resultado	Crítérios
SRI (1963)		Proprietários, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade.	Entidades sem as quais a empresa não pode existir.
Freeman (1984)		Fornecedores, governo, comunidade local, proprietários, defesa do consumidor, clientes, concorrentes, media, empregados, defesa do ambiente e grupos específicos.	Capacidade de afectar ou ser afectados pela realização dos objectivos da organização.
Goodpaster (1991)	Dois grupos: stakeholder estratégico (tem poder para afectar a organização); e stakeholder moral (é afectado pela organização).		Capacidade de afectar a organização ou de ser afectado por esta.
Savage et al. (1991)	Quatro grupos: marginal, contestador, incentivador e ambíguo.		Potencial para ameaçar a organização.
Carroll (1991)	Identifica grupos com e sem interesse directo na organização (não atribui nomes diferenciados a cada um deles).	Accionistas, consumidores, empregados, fornecedores, comunidade e grupos de activistas sociais.	Grupos com interesses nas operações e nas decisões da empresa.
Clarkson et al. (1994)	Dois grupos: stakeholders voluntários (são os que suportam algumas formas de risco como resultado de terem investido na empresa); e stakeholders involuntários (estão expostos ao risco como resultado das actividades da empresa).		Grau de exposição e aceitação do risco.
Clarkson (1995)	Dois grupos: primários (todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver, com um grande nível de interdependência e que mantêm contactos formais com a organização); e os secundários (influenciam ou são afectados pela organização mas que não têm contactos formais e não são essenciais à sua sobrevivência).	Primários: accionistas, investidores, clientes, empregados e fornecedores. Secundários: comunidades locais, media, bancos, seguradoras e público em geral.	Nível de interdependência com a organização e na existência (ou não) de relações contratuais formais.
Mitchell et al. (1997)	Sete grupos de stakeholders: adormecido, dominante, discricionário, dependente, definitivo, perigoso e exigente.	A cada categoria é atribuída um grupo potencial de stakeholders mas que pode variar de organização para organização.	Combinação do poder, legitimidade e urgência.
Atkinson et al. (1997)	Dois grupos: stakeholders ambientais e processuais.	Ambientais: clientes, proprietários e comunidade. Processuais: empregados e fornecedores.	Contribuição para o desempenho organizacional (accionista como o principal).

Autores	Classificação	Resultado	Crítérios
Rowley (1997)	Quatro grupos: comprometido, subordinado, comandante e solitário.	A cada categoria é atribuída a um grupo potencial de stakeholders mas que pode variar de organização para organização.	Análise das interdependências dentro da rede utilizando dois atributos: densidade das ligações e a centralidade da organização.
Luoma e Godstein (1999)	Dois grupos: privados e públicos.	Os stakeholders privados são os clientes, os fornecedores ou os credores. Os stakeholders públicos são as entidades governamentais, académicas ou a comunidade.	Se existe ou não uma relação comercial com a empresa.
Henriques e Sadorck (1999)	Quatro grupos: organizacionais, comunitários, reguladores e media.	Os organizacionais são os clientes, empregados, fornecedores e accionistas; os comunitários incluem grupos da comunidade, organizações ambientais e outros <i>lobbies</i> ; os reguladores incluem o governo, as associações comerciais, as redes informais e os concorrentes; e os media.	De acordo com a sua capacidade de: impactar a organização (1 grupo), influenciar a opinião pública (2º grupo), regular (3º grupo) e influenciar a percepção da sociedade em relação à empresa.
Kochan e Rubinstein (2000)	Distingue três grupos sem os nomear.	O primeiro grupo inclui os stakeholders que fornecem recursos críticos; o segundo grupo os que assumem algum tipo de risco; e o terceiro os que têm poder suficiente para afectar a organização.	Amplitude e capacidade de influência na organização.
Post et al. (2002)	Três grupos de acordo com os recursos básicos, a estrutura da indústria e a arena política social.	Nos recursos básicos encontram-se os empregados, os investidores e os clientes / utilizadores; na estrutura da indústria os sindicatos, as autoridades legisladoras, os distribuidores e as <i>joint-ventures</i> ; e na arena política social a comunidade local e os cidadãos, os governos e as organizações privadas.	Capacidade de criação de riqueza organizacional gerada nas relações entre os stakeholders.
Sirgy (2002)	Três grupos: internos (todos os que resultam da organização interna da empresa), externos (são aqueles com quem a empresa troca recursos vitais) e periféricos (grupos que influenciam directamente a sobrevivência e crescimento da empresa pela capacidade que têm em influenciar os outros stakeholders externos).	Os stakeholders externos incluem clientes, accionistas, distribuidores, fornecedores, empregados, comunidade local, etc. Os internos são os empregados. Por último, os periféricos incluem as entidades de defesa de consumidores e ambientalistas, sindicatos, auditores, associações da indústria, etc.	Capacidade de influência na organização.

Autores	Classificação	Resultado	Crítérios
Phillips (2003)	Dois grupos: stakeholders normativos e derivados.	Nos normativos inclui accionistas, clientes, empregados, fornecedores e comunidade local. Nos derivados inclui a concorrência, os activistas, os terroristas, os media, os chantagistas e os ladrões.	Se a empresa tem, ou não, obrigação moral com o stakeholder (justiça).
Lépineux (2005)	Dois grupos: stakeholders societais e stakeholders de negócios.	Os stakeholders societais incluem a sociedade em geral, as sociedades nacionais e as instituições ou os grupos sociais (por exemplo, comunidades locais, ONG's ou governos). Os stakeholders de negócios incluem os accionistas, os stakeholders internos e os stakeholders de negócios externos (por exemplo, accionistas, executivos e gestores, empregados, sindicatos, clientes ou fornecedores).	De acordo com os interesses de cada um que podem ser económicos ou morais.
Fassin (2009)	Três grupos: stakeholders clássicos, stakewatchers e stakekeepers.	Os stakeholders clássicos são os que derivam da abordagem tradicional - os colaboradores, clientes e fornecedores; os stakewatchers são os grupos de pressão; e os stakekeepers são os reguladores.	O autor procurou reeditar a teoria original de Freeman (1984) que realça que os stakeholders devem estar ligados à prática de gestão e à criação de valor em que o conceito de justiça e a noção do bem comum são o centro dos valores empresariais.
Fassin (2010)	Cinco grupos: stakeholders, stakewatchers, stakekeepers, stakeseekers e não-stakeholders.	Mantém as mesmas definições anteriores com a integração dos stakeseekers que pretendem ter uma voz activa na organização como activistas ou as ONG's. Clarifica também o conceito de não-stakeholders como os grupos que não têm qualquer relação com a empresa e que não a afectam.	Mantém os de 2009 considerando necessária a distinção de stakeseekers.
Parmar et al. (2010a)	Apesar de não detalhar a classificação de stakeholders, apresenta uma representação gráfica com stakeholders primários e secundários (pág 24).	Os primários (ou de definição) são os empregados, fornecedores, clientes, comunidade e accionistas; os secundários são os media, governo, concorrentes, defesa do consumidor e grupos de interesses especiais.	Usa como critério a capacidade de criação de valor de cada stakeholder.

Autores	Classificação	Resultado	Crítérios
Harrison et al. (2010)		Inclui apenas os stakeholders primários como empregadores ou gestores, clientes, fornecedores e proprietários.	Considera apenas os que estão próximos e associados aos objectivos e operações da empresa excluindo todos os que não têm, nem objectivos, nem operações coincidentes.
Crane e Ruebottom (2011)	Na matriz apresentada podem surgir 80 tipos diferentes de stakeholders.	Apresenta uma matrix de dupla entrada, com diversos stakeholders que consideram tradicionais (investidores, clientes, empregados, concorrência, fornecedores, governo, media, ONG) e relaciona-os com diferentes identidades sociais (por ex. grupos de idades ou por opções políticas).	Classifica os stakeholders de acordo com a sua identidade social.
Hult et al. (2011)	Dois grupos: stakeholders primários (grupos de que a firma depende para a sua sobrevivência e contínuo sucesso); e secundários (grupos que não têm obrigações contratuais com a empresa nem exercem qualquer autoridade legal sobre ela).	Stakeholders primários - clientes, empregados, fornecedores, accionistas e públicos (inclui governo e comunidade) e stakeholders secundários - concorrência, media, mass media, associações de comércio e grupos de interesses especiais (por ex. advogados).	Impacto na organização.
Mainardes et al. (2012)	Seis grupos: regulador, controlador, parceiro, passivo, dependente e não-stakeholder.		Capacidade de influência dos stakeholders na organização e vice-versa.
Garriga (2014)		Clientes, colaboradores, fornecedores, investidores, financiadores e outros.	Contribuição para a criação de valor.

Fonte: Elaboração própria.

5. Análise de Cada Stakeholder

Após a identificação dos stakeholders e apesar da complexidade do tema, ir-se-á analisar individualmente cada um, mostrando quais são as suas responsabilidades e interesses, tendo em conta o tipo de relações que estabelecem com a organização. Serão equacionados e debatidos os que forem considerados mais relevantes para as empresas; os que podem provocar mais conflitos na organização; e os que normalmente são mais significativos na literatura. No final de cada análise apresentar-se-á uma primeira ligação à RSE.

Tendo em conta os pressupostos anteriores, optou-se por utilizar a versão inicial apresentada por Parmar et al. (2010) e já referenciada neste trabalho que inclui os seguintes stakeholders: accionistas; clientes / consumidores; colaboradores; fornecedores; comunidade local; defesa do consumidor, defesa do ambiente e grupos específicos; governo e autoridades reguladoras, media; e concorrentes. No final abordar-se-á uma questão que estes autores não referem e que diz respeito aos não-stakeholders.

5.1. Accionistas

Os accionistas ou proprietários são o stakeholder tradicional das empresas, ou seja, existem e são considerados desde sempre. Participam na empresa arriscando o seu capital e têm um interesse financeiro em forma de acções, títulos ou bónus. Esperam, por isso, ser recompensados e obter um retorno em troca da sua aposta. Investiram na empresa, com dinheiro, ficando esta com a capacidade de afectar o seu sustento actual ou futuro, se uma parte desse dinheiro estiver alocada a fundos de pensões (Evan e Freeman, 1988). Em contrapartida, os accionistas esperam que os gestores e a empresa tenham condições de os remunerar e de retribuir a aposta que fizeram. Este é o ponto de vista dos economistas financeiros que defendem que, a principal responsabilidade dos gestores, é maximizar o valor accionista (Argenti, 1997; Danielson, Heck e Shaffer, 2008; Friedman, 1970). A novidade da teoria dos stakeholders é que defende que, *para além de ter em conta os accionistas* e, conseqüentemente, procurar a maximização do lucro, as organizações devem também atender a outros públicos e ter outro tipo de objectivos.

Friedman (1962, 1970), Jensen (2001, 2010) e Sundaram e Inkpen (2004) são os maiores defensores da maximização do lucro para o accionista que encontra as suas raízes na teoria da firma. Jensen (2001) é extremamente crítico ao referir que na ausência de externalidades² ou monopólio, duzentos anos de pesquisa em economia e finanças tem mostrado que o bem-estar social é maximizado quando cada empresa, numa determinada economia, maximiza o seu valor de mercado. O autor

² Por externalidades entende-se: os custos ou benefícios que não estão incluídos nos preços; situações na qual os gestores não são totalmente responsáveis pelas consequências das suas decisões no que diz respeito a custos ou benefícios pelas suas escolhas e acções; efeitos colaterais da produção de bens ou serviços sobre outras pessoas que não estão directamente envolvidas com a actividade.

refere que, para além do direito residual dos accionistas defendido pela teoria da firma, estes também são stakeholders, carregando mais risco e menos direitos legais que todos os outros pelo que as decisões devem ser tomadas a seu favor. Por exemplo, a maior parte dos intervenientes numa organização possui contratos explícitos ou implícitos que lhe permitem saber atempadamente o valor da sua remuneração, o que não acontece com o accionista. Por outro lado, existe uma hierarquia de recebimentos que coloca o accionista em último lugar, ou seja, só receberá depois de todos os outros agentes terem sido remunerados.

Nesta perspectiva, o modelo dos accionistas, quando preconiza uma visão de longo prazo, continua a ser a melhor abordagem na medida em que balanceia os interesses competitivos dos diferentes stakeholders quando os gestores tomam as suas decisões (Danielson et al., 2008). Não se defende que os gestores devem negligenciar os outros grupos de interesse mas alerta-se para o facto de existir uma variedade de opções para a alocação de recursos, ou seja, ao existirem múltiplos objectivos e ao terem de dividir a sua atenção por diversas frentes, vão perder o foco (Jensen, 2001, 2010; Sundaram e Inkpen, 2004).

A teoria dos stakeholders não se opõe à defesa dos direitos dos accionistas nem à rentabilidade / lucratividade das organizações. *Apenas* refere que devem ser tidos em conta outros interesses para além destes, quer no que diz respeito a incluir outros stakeholders nas suas decisões, quer na prossecução de outros objectivos que não sejam só o lucro. Um dos debates que apaixona os investigadores é saber se os gestores devem ter em conta outros stakeholders se isso reduzir a rentabilidade da empresa (Smith, 2003a). O desafio dos gestores é saber como cumprir as obrigações da empresa com todos os stakeholders sem comprometer a necessidade básica de proporcionar um retorno justo aos seus proprietários (Pearce II e Doh, 2005).

Por seu lado, os defensores da corrente da maximização dos lucros, não consideram que a sua orientação seja isenta de críticas. Os gestores podem transferir riqueza dos vários públicos para os accionistas em vez de aumentar realmente o valor da empresa (Sundaram e Inkpen, 2004) e não há possibilidade de maximizar o valor no longo prazo se os gestores ignorarem ou prejudicarem alguém importante envolvido com a organização (Jensen, 2001). No entanto, quando existem conflitos entre accionistas e stakeholders, os teóricos da gestão dão precedência aos objectivos económicos (Walsh, 2005).

No que diz respeito à RSE, Friedman (1970) reforça a abordagem para a maximização da riqueza ao defender que a RSE é da esfera dos indivíduos e não das empresas. Estas concorrem em mercados e qualquer política adoptada que contemple indivíduos ou outros grupos em detrimento do desempenho gera duas consequências: um custo adicional que pode resultar na perda do lucro e o livre arbítrio do administrador que terá de estabelecer prioridades em relação aos beneficiários. É

celebre a sua frase “*there is one and a only one social responsibility of business – to use it resources and engage in activities designed to increase its profits.*”³ (Friedman, 1970, p. 1).

A relação dos accionistas com a RSE tem mudado ao longo do tempo com o aparecimento de fundos financeiros que apostam em empresas com elevado nível de RSE e com a crescente consciencialização da sociedade que começa a privilegiar empresas eticamente responsáveis. Neste âmbito, alguns accionistas optam por investimentos rentáveis e socialmente responsáveis porque acreditam que estes melhoram a reputação corporativa (Mason e Simmons, 2014) mas sem colocar em risco a remuneração do capital que pretendem. Existe ainda a percepção que empresas socialmente responsáveis são mais atractivas (Steurer, Martinuzzi e Margula, 2012), têm maior capacidade para se proteger de ataques externos e têm mais facilidade em criar valor tornando-se, por isso, financeiramente mais atractivas (López, Garcia e Rodriguez, 2007).

5.2. Clientes / Consumidores

Parece evidente que as empresas têm responsabilidades para com os seus clientes uma vez que estes são a essência da sua existência, ou seja, as organizações existem para satisfazer as suas necessidades e desejos. Sendo as opiniões unânimes nesta matéria, o debate consiste em perceber qual a *natureza* dessa responsabilidade porque a gestão das relações com os consumidores é um dos mais importantes activos das empresas (Webster, 1992).

Nesta óptica, o impacto dessa gestão é essencial nomeadamente na reputação e fidelização da marca, na repetição da compra, na resolução de problemas ou no lançamento de novos produtos / serviços (Post et al., 2002). Assim, os gestores devem ter atenção às relações que desenvolvem com os seus stakeholders porque clientes (e fornecedores) insatisfeitos e / ou afastados da empresa podem, no todo ou em parte, provocar sérios problemas à organização ou impedir que esta continue o seu processo de crescimento (Clarkson, 1995).

Em termos éticos, considera-se que a empresa deve ir para além do que está regulamentado porque, tal como já foi referido e será analisado em detalhe no capítulo seguinte, a empresa pode ter comportamentos legais que não sejam éticos. É de referir ainda que as percepções positivas de consumidores sobre a qualidade de um produto podem levar a um aumento das vendas e a um decréscimo dos custos associados às relações com os stakeholders (Waddock e Graves, 1997).

No que diz respeito à RSE, a relação de confiança entre as empresas e os consumidores influenciam as acções dos consumidores (Pivato, Misani e Tencati, 2008) e o efeito da reputação é um medidor importante na relação RSE vs. desempenho social (Orlitzky, Schmidt e Rynes, 2003). A empresa tem,

³ Tradução livre - Existe uma, e apenas uma, forma de responsabilidade social em negócios – usar os seus recursos e aplica-los em actividades desenvolvidas para aumentar os lucros.

por isso, a necessidade de estabelecer laços estreitos com os consumidores porque este tipo de relações resulta em benefícios significativos para a organização (Harrison e St. John, 1996) e porque existe a noção que os consumidores socialmente responsáveis evitam comprar produtos de empresas que prejudiquem a sociedade (Mohr, Webb e Harris, 2001). Por último, há consumidores que afirmam que as suas compras são orientadas pela reputação de RSE (Peloza, 2006; Smith, 2003b) aumentando a sua lealdade para com a empresa (Maignan, Ferrell e Hult, 1999) e o valor da marca (Clement, 2005).

5.3. Colaboradores

Os colaboradores são uma peça basilar em qualquer organização e a fonte do sucesso das empresas (Henriques e Sadorsky, 1999) tendo um grande poder e legitimidade (Mitchell et al., 1997). Vários estudos teóricos e algumas evidências empíricas demonstram que as empresas que têm sucesso na gestão das relações com os seus colaboradores são geralmente recompensadas com uma vantagem competitiva e um desempenho superior (Berman, Wicks, Kotha e Jones, 1999; Waddock e Graves, 1997).

Os colaboradores têm o seu emprego e muitas vezes o seu sustento na organização. As empresas esperam que cumpram as suas tarefas com lealdade e profissionalismo, que se envolvam nas metas da empresa, que falem favoravelmente da organização e que sejam cuidadosos com a comunidade onde esta opera (Evan e Freeman, 1988). Neste contexto e da teoria dos stakeholders, os empregados são vistos como um meio para atingir um fim (debate kantiano) pelo que a empresa tem a obrigação de os envolver nas decisões que os afectam ou que possam interferir no seu desempenho. Em troca da lealdade e dedicação à empresa, os colaboradores esperam segurança, salários justos, benefícios e um trabalho compensador. Por outro lado, oferecem muitas vezes um investimento no seu trabalho que pode incluir mudanças geográficas, mudanças de funções ou formação adicional (Greenwood, 2007). Algumas destas obrigações empresariais estão protegidas por lei mas a teoria vai mais longe ao argumentar que é preciso ir além das obrigações contratuais, alertando para as questões morais e éticas.

Refira-se que existe aqui uma “anomalia” ou “dualidade” na medida em que os gestores / directores, no caso de não serem proprietários ou accionistas, são também eles trabalhadores. Assim sendo, devem supervisionar o desempenho dos colaboradores e gerir as relações com estes stakeholders mas os gestores são também, por definição, stakeholders. Neste caso e quando assumem papel de direcção ou de supervisão, a teoria analisa-os apenas do ponto de vista de representantes leais dos accionistas com a obrigação de representar os interesses da empresa em consonância com os dos trabalhadores, num jogo “duplo” e arriscado.

Outra das questões é saber quais são os objectivos da organização. A definição desses objectivos é que nos leva à aceitação ou rejeição da teoria da firma vs. stakeholders, ou seja, se os gestores se devem concentrar apenas no objectivo de maximização de lucro para o accionista ou balancear o interesse de todos os stakeholders. Neste contexto, reflecte-se sobre a natureza das obrigações dos gestores e da direcção de topo de uma organização. Evan e Freeman (1988) sugerem que se devem definir as obrigações deste grupo de acordo com dois princípios fundamentais:

- ✓ Princípio da Legitimidade Corporativa - a empresa deve ser dirigida tendo em vista o benefício de todos os stakeholders, salvaguardando os direitos destes grupos e permitindo a sua participação nas decisões que dizem respeito ao seu bem-estar;
- ✓ Princípio Fiduciário dos Stakeholders – os gestores estabelecem uma relação fiduciária com os stakeholders e com a empresa enquanto entidade abstracta. Devem actuar na defesa dos interesses dos stakeholders enquanto seu agente e na defesa da organização para assegurar a sua sobrevivência, mantendo em vista a protecção dos interesses de todos no longo prazo.

No entanto, para os gestores adoptarem largamente os princípios dos stakeholders, terão de mostrar que têm mais sucesso que o tradicional foco no accionista (Stoney e Winstanley, 2001). Mais especificamente, os gestores têm de ser convencidos de que a abordagem de stakeholder representa uma forma mais eficaz de gestão e de tomada de decisão.

No que se refere à RSE, as empresas que desenvolvem políticas sociais conseguem um envolvimento maior dos seus colaboradores (Maignan et al., 1999), possuem um clima organizacional mais participativo (Aguilera, Rupp, Williams e Ganapathi, 2007), têm maior capacidade para atrair talento (Waddock et al., 2002) e muitas vezes os colaboradores expressam preferência por trabalhar neste tipo de empresas (Smith, 2003b). Por outro lado, num estudo aplicado aos colaboradores que lidam directamente com os clientes, a sua identificação com a organização aumenta à medida que percebem que a gestão e os clientes se envolvem nas actividades de RSE (Korschun, Bhattacharya e Swain, 2014).

5.4. Fornecedores

Os fornecedores integram o grupo mais importante de stakeholders, sendo considerados primários (Clarkson, 1995; Harrison et al., 2010; Parmar et al., 2010), normativos (Phillips, 2003) ou clássicos (Fassin, 2009).

A interpretação dos fornecedores como um stakeholder é vital para o sucesso da empresa na medida em que estes fornecem materiais que são determinantes na qualidade e no preço final do produto (Evan e Freeman, 1988). Por seu lado, a incapacidade de um fornecedor cumprir as exigências da

empresa ou parar de lhe fornecer um componente chave pode afectá-la negativamente (Henriques e Sadorsky, 1999).

Quando a empresa trata os fornecedores como um membro valioso na rede de stakeholders, indo para além do fornecimento exclusivo de matéria-prima ou de componentes, o fornecedor responderá positivamente quando a empresa precisar (Evan e Freeman, 1988) e pode contribuir para o negócio de forma surpreendente (Svensson e Wood, 2008). A dependência e as bases de poder não coercivas têm um efeito positivo na cooperação, o que leva a aumentar a sua satisfação (Hult, Mena, Ferrell e Ferrell, 2011). Por outro lado, o nível de confiança mútua entre a empresa e os seus fornecedores pode afectar significativamente os custos de estrutura de uma organização (Jones 1995), com impacto na gestão no curto e longo prazo, beneficiando os interesses da organização (Hult et al., 2011).

Refira-se ainda que muitas empresas envolvem os fornecedores no desenvolvimento de produtos ou processos de design, formação de qualidade ou no escalonamento da produção (Harrison e St. John, 1996). Estas podem, ainda, desempenhar um papel crucial certificando os fornecedores e exigindo-lhes boas práticas ao nível de comprometimento social, quer no cumprimento da legislação em vigor, quer beneficiando os que implementam políticas de RSE comprovadas e relevantes (Waddock et al., 2002). Os fornecedores, por seu lado, sob os requisitos dos códigos de conduta, podem ajudar as organizações a atingirem os seus objectivos (Goodstein e Wicks, 2007) e, muitas vezes, procuram desenvolver parcerias com empresas que respeitem os princípios do comércio justo e não abusem do seu poder de monopólio (Mason e Simmons, 2014).

5.5. Comunidade Local

A comunidade, enquanto stakeholder, é definida como um grupo de stakeholders individuais que interagem uns com os outros, que partilham normas comuns e metas em relação a um determinado tema (Maignan e Ferrell, 2004) e que, pela sua importância, deve ser alvo de acções específicas por parte das empresas (Lépineux, 2005).

Como em todas as relações entre stakeholders, existe uma dependência mútua e, neste caso, a comunidade local garante à empresa o direito a operar (nalgumas circunstâncias são dadas regalias especiais às organizações para o fazer) enquanto a comunidade beneficia da sua presença através de taxas inerentes às actividades empresariais e pela sua contribuição económica / social (Evan e Freeman, 1988). Por outro lado, a comunidade espera que a organização utilize serviços locais e desenvolva a sua gestão com ética, não a expondo a perigos que lhe possam ser prejudiciais como poluição, lixo tóxico ou outros.

Nos últimos anos tem vindo a intensificar-se a pressão sobre a organização, quer através da criação de legislação que proteja a comunidade, quer através da mobilização dos cidadãos, mais activos e mais informados sobre as influências de uma determinada actividade produtiva. Com uma interdependência cada vez maior entre esta e a organização (Clarkson, 1995), a comunidade passou a ter influência desde que tenha a capacidade de mobilizar a opinião pública a seu favor (Henriques e Sadorsky, 1999). Por outro lado, a tecnologia actual permite que indivíduos ou pequenos grupos se tornem conhecidos com poucos recursos, criando comunidades de interesse num curto período de tempo e com capacidade de pressão (Svendsen e Laberge, 2005), realizando manifestações, informando os media, boicotando produtos, protestando contra demissões ou pressionando as autoridades locais para impedir determinados comportamentos.

Dunham, Freeman e Liedtka (2006) alertam para os novos papéis assumidos pela comunidade, fruto do seu desenvolvimento e da proliferação das novas tecnologias, estendendo a noção de comunidade para novas direcções que produzem implicações diferentes na teoria dos stakeholders. Os autores identificam quatro subcategorias de comunidade: duas mais tradicionais que designam por comunidades de lugares (é a proximidade física dos membros que define a comunidade) e comunidade de interesses (definem finalidades e áreas de intervenção sendo grupos organizados, com agenda prévia, reconhecendo a sua interdependência com os negócios e desenvolvendo um diálogo produtivo com as organizações); e duas emergentes que apelidaram de grupos de defesa virtuais e comunidades práticas. Consideram que o primeiro grupo já está bastante estudado no âmbito desta teoria mas que o segundo coloca novos desafios e deve ser encarado com novas abordagens. Começando pelos grupos de interesses virtuais, os autores classificam-nos como um novo tipo de cidadãos em acção mas que não são impulsionados por uma agenda mas sim por um sentido de oposição de identidade, ou seja, são movidos mais por uma vontade de perturbação no curto-prazo do que em propor uma solução. A sua existência e manutenção está fortemente ligada aos avanços tecnológicos e às facilidades de comunicação entre os membros. A última subcategoria – comunidades práticas – integra profissionais que trabalham em grupos unidos por um sentido de partilha de interesses, valores e propósitos específicos. Estes grupos são marcados por um forte sentido de identidade, obrigações mutuas e uma abertura enorme para a aprendizagem e mudança dentro da organização. O desafio das organizações é identificar estas comunidades e desenvolver políticas específicas que se adequem aos seus objectivos.

Refira-se ainda que, o efeito das relações da comunidade com o DF ainda é pouco claro (Berman et al., 1999) mas existem evidências que é positivo, ou seja, o incremento de relações com a comunidade melhora os resultados financeiros (Baird, Geylani e Roberts, 2012; Barnett e Salomon, 2006; Hillman e Keim, 2001; Preston e O'Bannon, 1997). A atenção das organizações para com a comunidade pode resultar numa vantagem competitiva enquanto relações pobres podem provocar um impacto negativo no seu desempenho (Waddock e Graves, 1997). A capacidade que esta tem para fornecer recursos necessários à actividade empresarial pode dar-lhe poder perante a organização (Hill e Jones, 1992) e a vantagem competitiva pode ser alcançada com a diminuição da

regulamentação, taxas de impostos menores (Harrison e St. John, 1996) ou com o incremento da qualidade das relações laborais.

Numa abordagem à RSE, a comunidade pode criar grupos de *lobbies* que apoiem a empresa nas suas práticas com um comprometimento público através dos media ou colaborando directamente com a empresa no melhoramento de estratégias e actividades ambientais (Yang e Rivers, 2009) pelo que o comprometimento organizacional deve ser demonstrado a nível local para facilitar o envolvimento, o feedback e a monitorização das relações com este stakeholder (Dobele et al., 2014). Pode, ainda, ser alvo das acções de RSE da própria empresa em que esta intervém para a melhoria das condições de vida e bem-estar dos seus membros.

5.6. Defesa do Consumidor, Defesa do Meio Ambiente e Grupos Específicos

A mobilidade da sociedade é cada vez maior assim como a consciência dos seus direitos e deveres. Assim, os consumidores têm-se organizado em associações de defesa do consumidor para se protegerem de fraudes ou de produtos de baixa qualidade vendidos pelas empresas. Este grupo de pressão pode ser mais ou menos activo, ter mais ou menos poder, estar mais ou menos presente, dependendo do país e do seu nível de desenvolvimento.

Constata-se que, nos últimos anos, as ONGs têm influenciado as políticas das empresas, nomeadamente de RSE, através de *lobbying* ou com a sua participação em parcerias (Yang e Rivers, 2009). Muitas destas organizações transpõem o seu âmbito nacional e exigem maior respeito pelos direitos humanos ou do trabalho (Waddock et al., 2002), impactando as organizações no contexto em que essas ONGs operam (Doh e Guay, 2006). Apesar de ser referido como um stakeholder por Freeman (1984), a investigação sobre este tema ainda é residual porque é um grupo que, geralmente, está incluído nos outros grupos de pressão ou na parte governamental / legislativa.

O mesmo já não acontece com o meio ambiente que tem conhecido alguns estudos sobre o impacto das organizações no meio envolvente e como a sociedade tem reagido às suas acções (Kassinis e Vafeas, 2002). Como meio ambiente pode-se considerar a atmosfera, hidrosfera, litosfera, processos do ecossistema e todas as formas de vida humanas e não-humanas (Driscoll e Starik, 2004). Aqui, o principal debate é saber até que ponto o meio ambiente é considerado, por si só, um stakeholder.

Esta classificação não é pacífica. Apesar do meio-ambiente ter valor económico e político e que, por isso mesmo, deve ser considerado como um stakeholder da organização (Starik, 1994) desse ponto de vista, qualquer ser vivo que possa ser afectado pela organização deveria ser considerado um stakeholder (Phillips e Reichart, 2000). Por outro lado, a contínua destruição do planeta e o desrespeito que muitas entidades têm demonstrado, prova a sua importância e a sua inclusão na lista de stakeholders (Driscoll e Starik, 2004).

Qualquer que seja a opinião dos estudiosos do tema, ninguém ficará indiferente às grandes catástrofes provocadas por empresas no decorrer da sua actividade. O derrame da BP, nos EUA, será um bom tema para esta análise ou o caso do Exxon Valdez, no Alasca. Em relação a este último, os residentes locais, os animais marinhos e os pássaros, assim como o próprio ecossistema, podem ser encarados como um stakeholder (Starik 1993 citado em Mitchell et al., 1997) ou, noutra perspectiva, estas “entidades” devem encontrar alguém que as represente – o governo do estado do Alasca ou o tribunal – para poderem ganhar poder, serem ouvidas e, no fim da linha, serem consideradas como stakeholders (Mitchell et al., 1997). Isto é, devem ser supervisionadas por organizações que têm como objecto a gestão / supervisão dos impactos ambientais que são, de facto, legítimas (Phillips e Reichart, 2000). O que parece que é necessário é que mais organizações e indivíduos respeitem o meio ambiente como um stakeholder primário de modo a que os seus planos e acções tenham mais sucesso (Driscoll e Starik, 2004).

Aqui os governos têm assumido um papel fundamental, especialmente nos países industrializados, que pressionam as empresas para adoptarem políticas ambientais responsáveis e desenvolvido uma forte legislação que as obriga a preocuparem-se com este tema (Clement, 2005). Por último, a teoria dos stakeholders tem na sua essência uma base normativa que associa obrigações morais e éticas ao *status* de stakeholders e isso deverá ser suficiente para integrar estas questões na agenda das organizações.

Por último, é evidente a necessidade que as empresas têm em respeitar o meio ambiente onde desenvolvem a sua actividade por causa de toda a exposição mediática em torno da sustentabilidade do planeta. Já existem movimentos e activistas atentos às acções das empresas e afirmam que quando estas assumem um controlo da poluição ou que adoptam medidas preventivas são vistas com tendo uma moral superior em relação a outras que não o fazem (Logsdon e Yuthas, 1997).

5.7. Governo e Autoridades Reguladoras

O governo não se encaixa na definição mais restrita de stakeholders no modelo de Clarkson (1995) que é também defendido por Orts e Strudler (2002) na medida em que advertem que a identificação dos stakeholders deve ser limitada para que não possam ser integradas inúmeras entidades.

No entanto, quer o governo, quer as entidades reguladoras devem estar no grupo principal. Por um lado, o governo espera beneficiar do sucesso das organizações que permite gerar emprego, crescimento da economia, aumento de receitas através de impostos e uma melhoria do nível de vida das populações. Por outro, as entidades reguladoras exercem um papel extremamente importante ao regular as actividades produtivas, condições de trabalho, saúde e segurança, especificações de produtos, entre outros. Esta pressão político-legal reflecte-se no aumento de custos para a

organização (Hult et al., 2011) na medida em que têm de incorporar certos requisitos que podem ter impacto na rentabilidade da empresa.

Estes stakeholders podem ser dos que exercem maior pressão (muitas vezes indirecta e por via da legislação) sobre a organização, nomeadamente no que respeita à preservação do meio-ambiente e de protecção dos consumidores, como já foi referido no tópico anterior. A existência de legislação específica resulta em maiores preocupações ambientais mas, na maior parte dos casos, as empresas estão dispostas a mudar as suas estratégias ambientais (Gadenne, Kennedy e McKeiver, 2009). Apesar da sua importância, não se encontram muito estudados na teoria dos stakeholders talvez porque a maior parte das teorias de gestão analisam esta relação em detalhe ou porque estão maioritariamente associados à sustentabilidade.

No que diz respeito à RSE, os apoios que definem, as áreas que elegem como prioritárias ou as iniciativas que as diversas instituições que estão sobre a sua alçada promovem têm também uma influência nas empresas e na sociedade. Por último, as normas, regulamentações e certificações que impõem afectam a extensão e os tipos de acções e políticas de RSE das empresas (Aguinis e Glavas, 2012).

5.8. Media

Os media encontram-se no grupo dos stakeholders secundários e têm sido pouco estudados na perspectiva da teoria dos stakeholders e na importância da sua relação com a empresa. As investigações existentes têm-se centrado nos estudos das ciências da comunicação e na construção de uma imagem positiva para a organização.

No entanto, os media foram originalmente reconhecidos (Freeman, 1984) como importantes, deixando de ser referenciados nalguns papers posteriores e voltando a surgir anos mais tarde (Parmar et al., 2010). A classificação deste grupo não é unânime entre os investigadores e, por exemplo, Donaldson e Preston (1995) distinguem influenciadores de stakeholders e colocam os media na primeira abordagem. Assim, para estes autores, existe uma diferença entre os stakeholders que consideram que são actores da organização (por exemplo, investidores) e podem assumir as duas vertentes, mas alguns são apenas stakeholders sem influência (por exemplo, candidatos a um emprego) ou são influenciadores sem “estaca”, ou seja, sem estarem directamente ligados à empresa (por exemplo, os media). Nesta perspectiva, as empresas não têm que se preocupar com o bem-estar dos media tal como têm de o fazer com os accionistas (Phillips, 2003). No entanto, na medida em que os media podem afectar o bem-estar e a performance da organização, os gestores têm de lhe dedicar atenção e gerir cuidadosamente as suas relações com este grupo.

5.9. Concorrentes

A inclusão dos concorrentes como stakeholders tem sido controversia. Foi inicialmente proposta por Freeman (1984) e foram retirados nalgumas versões do modelo (Post et al., 2002) com o principal argumento que as empresas devem preocupar-se com o bem-estar de todos stakeholders e que estes também se devem preocupar com a sua prosperidade, o que não acontece com a concorrência. Apesar de poderem desenvolver actividades conjuntas, os concorrentes não procuram benefícios do sucesso das outras empresas e, pelo contrário, podem perder com esse sucesso (Donaldson e Preston, 1995). Assim, pode-se afirmar que a teoria dos stakeholders está incompleta se não considerar os concorrentes mas certamente que a empresa não vai ser gerida para o benefício desses concorrentes (Phillips, 2003).

Outra abordagem é não incluir este grupo quando se analisam os stakeholders no seu sentido mais restrito uma vez que a sua existência não é crucial para a sobrevivência da empresa já que a teoria dos stakeholders também funciona num contexto de monopólio (Evan e Freeman, 1988). No entanto, os concorrentes devem ser integrados no sentido mais amplo da teoria uma vez que não é verdade que os interesses dos concorrentes estejam sempre em conflito.

Apesar de poder parecer estranho no início, pode-se considerar que a concorrência é um elemento chave na compreensão do modo como os stakeholders afectam e são afectados pela empresa até porque as relações que se estabelecem entre esta e os seus concorrentes são passíveis de valorização moral. Se é certo que podem existir conflitos entre eles, também é consensual que podem cooperar e construir *joint ventures* ou dividir o mesmo canal de distribuição (Hult et al., 2011). Podem ainda formar alianças por causa de avanços tecnológicos, para o desenvolvimento de novos produtos, para entrar em novos mercados internacionais ou para perseguir outro leque de oportunidades (Harrison e St. John, 1996).

Os concorrentes trabalham frequentemente em conjunto com organizações de comércio ou reguladores para definir *standards* de mercado ou para pressionar os governos a adoptar determinadas medidas que influenciam um sector. Para além do seu interesse individual, dividem o interesse da indústria como um todo, ou seja, o sucesso ou a falha de uma organização pode influenciar a visão dos investidores ou dos clientes sobre uma indústria e dependem do bom funcionamento do mercado (Porter, 1985).

Por último, é evidente que a concorrência tem uma forte influência em muitas das acções adoptadas pelas empresas e, nalguns casos, têm poder para levar as organizações à falência (Heath, 2006). Não se pode esperar que a empresa desenvolva obrigações fiduciárias com este grupo ou que simplesmente o ignore. Pode-se, e deve-se, analisar a concorrência como um dos princípios do *capitalismo de stakeholders* uma vez que esta emerge de uma sociedade relativamente livre e por

isso os stakeholders têm opinião própria (Freeman et al., 2007) e nem todas as intersecções são um jogo de soma zero ou uma solução ganha-ganha (Post et al., 2002).

5.10. Não-Stakeholders

A discussão dos não-stakeholders tem sido abordada na teoria e merece algumas considerações. A primeira é que existem entidades que não são stakeholders uma vez que a organização não tem obrigação moral para com esses grupos e porque não cumprem o requisito do princípio da equidade (Phillips, 2003). Assim, tendo em conta esta abordagem, estariam aqui incluídos terroristas, vândalos ou outro grupo para com o qual a organização não tem qualquer responsabilidade.

A segunda é que não se pode deixar de considerar o impacto que grupos adversos podem provocar na organização eliminando apenas os stakeholders que não reúnem nenhum dos critérios considerados importantes – legitimidade, urgência e poder (Mitchell et al., 1997). Assim, a empresa não tem obrigação moral com terroristas mas o seu poder ou impacto que a sua actividade pode provocar na organização obriga a que sejam incluídos nos grupos de interesses especiais.

Terceira e última, pode-se alargar o leque dos stakeholders para identificar “potenciais stakeholders” incluindo organizações ou indivíduos que possam interagir com a organização no futuro (Neville, Bell e Whitwell, 2011). Reconhecer este grupo potencial antes de fazerem uma reivindicação pode ser importante do ponto de vista da gestão e pode mesmo ser considerada uma competência necessária (Gadonne et al., 2009) ou, no limite, o que pode diferenciar um stakeholder de um não stakeholder é a sua capacidade para criar valor para a empresa (Post et al., 2002).

6. Diferentes Perspectivas da Mesma Teoria

Em 1995, no auge do debate e da profusão de conhecimento sobre a teoria dos stakeholders, Donaldson e Preston (1995) analisaram todas as contribuições consideradas significativas até essa data. Os enfoques eram diversos e procuravam explicar a importância dos stakeholders e quais as suas implicações / papel na concretização dos objectivos organizacionais. Por outro lado, usavam diversas metodologias o que levava, obrigatoriamente, a resultados diferenciados e muitas vezes contraditórios. Assim, os autores propuseram uma divisão da teoria dos Stakeholders em três dimensões: descritiva, instrumental e normativa. As primeiras duas são, explicitamente, do domínio das ciências sociais e envolve matéria de facto; a terceira é eminentemente moral e está no domínio da ética (Parmar et al., 2010). Esta última – vertente normativa – é considerada o núcleo central da teoria enquanto as outras duas desempenham um papel subordinado (Donaldson e Preston, 1995).

Apesar dos três aspectos da teoria estarem inter-relacionados, cada um envolve diferentes argumentos e origina, como já foi referido, implicações distintas. Nesta perspectiva, a teoria dos stakeholders seria mais precisa, formal e científica se conseguisse distinguir estes três aspectos (Donaldson e Preston, 1995) e se conseguisse responder a três questões (Jones 1995):

- ✓ O que aconteceu? (descritivo);
- ✓ O que aconteceria se? (instrumental);
- ✓ O que deve acontecer? (normativo).

A abordagem descritiva diz respeito à vertente da teoria que se dedica a descrever ou a explicar as características específicas do comportamento das empresas e dos seus gestores face aos stakeholders identificados (Boesso, Kumar e Michelon, 2013). Pretende mostrar que os conceitos embutidos na teoria correspondem à realidade observada e nos temas em análise encontram-se a natureza da empresa, como os seus administradores agem, pensam e decidem no âmbito das suas funções (Donaldson e Preston, 1995).

Na vertente instrumental, estabelece-se uma estrutura para examinar as conexões entre a prática da gestão de stakeholders e a realização dos objetivos da organização, avaliando os efeitos das estratégias e das políticas seguidas e qual o seu impacto na performance global (Boesso et al., 2013). Por exemplo, este grupo inclui estudos sobre o comportamento dos gestores e o seu impacto nos indicadores financeiros da empresa.

Por último, a dimensão normativa interpreta a função da organização, incluindo a identificação da moral ou da orientação filosófica para a gestão (Donaldson e Preston, 1995) e a construção de princípios morais e éticos nos negócios que permitem definir o papel e a importância dos stakeholders.

Apesar de útil, e como seria de esperar, esta divisão não é consensual e recebe críticas de vários autores. A mais veemente surge do seu fundador – Freeman (1999) - que rejeita explicitamente que podemos distinguir os três ramos da teoria dos stakeholders. Este autor argumenta que todas as formas de investigação são diferentes ângulos de contar a mesma história e que cada abordagem individualmente tem embutido elementos das outras vertentes. Refere ainda que não existe linguagem livre de valor, nem há privilégio epistemológico para a investigação em ciências sociais. Na melhor das hipóteses, podem-se fazer distinções pragmáticas entre as “partes” da teoria dos stakeholders (Parmar et al., 2010) uma vez que as primeiras distinções (descritiva e instrumental) referem-se a teorias de segunda ordem em vez de divisões dentro da teoria e a primeira designação (normativa), é o propósito dos negócios em ética, aplica-se a todas as teorias de stakeholders (Kaler, 2003). Por último, existem ligações muito fortes e importantes entre as diferentes abordagens propostas para a teoria e que as diferenças entre elas não são tão nítidas como Donaldson e Preston (1995) nos levam a crer (Jones e Wicks, 1999).

Apesar das críticas, esta divisão foi adoptada para explicar diferentes vertentes da mesma teoria e para enquadrar a sua relação com a RSE que é, maioritariamente, normativa.

6.1. A Dimensão Descritiva

Das três dimensões da teoria dos stakeholders, a abordagem descritiva é a que tem merecido menor atenção e a que tem sido objecto de menos investigação (Berman et al., 1999; Gioia, 1999; Jawahar e McLaughlim, 2001). Jones e Wicks (1999) referem que Brenner e Cochran (1991) foram os primeiros autores a proporem uma visão descritiva ao afirmarem que esta teoria defende que a natureza dos stakeholders de uma organização, os seus valores, a sua influência relativa sobre as decisões e a natureza das situações, são todas informações relevantes para predizer o comportamento organizacional. Desta forma, a teoria seria utilizada para descrever, e algumas vezes explicar, comportamentos específicos e características das empresas.

Esta dimensão inclui, por isso, o papel dos administradores assim como a sua percepção sobre a importância, os atributos e a legitimidade dos interesses dos stakeholders (Donaldson e Preston, 1995) descrevendo o comportamento das empresas na sua relação com esses stakeholders (Berman et al., 1999), sejam relações voluntárias ou obrigatórias (Boesso et al., 2013). Por outro lado, pode-se argumentar que esta teoria é gerencial uma vez que, para além de descrever situações existentes ou predizer relações de causa e efeito, pretende recomendar atitudes, estruturas e práticas que representem a gestão de stakeholders (Donaldson e Preston, 1995).

Uma das vantagens de utilizar o conceito de stakeholder de modo descritivo é que este permite captar informações ricas e relevantes dos diferentes stakeholders. São informações que podem abranger os seus interesses, a sua influência na tomada de decisão das empresas ou as implicações contratuais. Esta dimensão mostra plenamente a complexidade destas relações envolvendo uma grande aprendizagem na medida em que as características e os interesses dos stakeholders mudam ao longo do tempo (Post et al., 2002).

Esta componente descritiva foi ainda analisada por Jawahar e McLaughlim (2001) que identificaram e descreveram estratégias que cada empresa pode utilizar para gerir os seus stakeholders primários em cada estágio do ciclo de vida ou por Zadek (2004) que propõe sete estágios para que as empresas desenvolvam práticas sociais responsáveis. Podemos ainda considerar aqui a proposta de classificação dos stakeholders de Mitchell et al. (1997) identificando cada um de acordo com a sua saliência e usando três critérios já apresentados: legitimidade, poder e urgência. A combinação destes três factores dará informação à empresa sobre quem deverá dedicar mais atenção, tempo ou conferir maior poder tendo em conta os objectivos definidos pela organização. Esta abordagem teve diversos desenvolvimentos e é adoptada nesta investigação pelo que será abordada detalhadamente no capítulo seguinte.

Numa referência à RSE, as empresas que seguem uma abordagem descritiva podem construir um valor-chave que forneça aos stakeholders um sentimento de pertença (Boesso et al., 2013), desenvolver uma reputação positiva com os stakeholders (McWilliams e Siegel, 2000) ou conseguir um efeito importante nas organizações porque é difícil de imitar por parte dos seus concorrentes (Choi e Wang, 2009). Nesta perspectiva, as empresas procuram satisfazer as necessidades dos stakeholders prossequindo uma série de iniciativas sociais que podem ou não estar directamente relacionadas com objectivos corporativos financeiros (Boesso et al., 2013).

Por último, é preciso alertar para o perigo de utilizar dados puramente descritivos como justificação de uma teoria que se pretende abrangente e desta ser invalidada por causa da generalização de resultados no caso das novas investigações mostrarem comportamentos diferentes dos gestores em relação aos stakeholders (Donaldson e Preston, 1995). Esta observação sugere que o apoio da abordagem descritiva à teoria tem uma importância limitada. Além disso, é fundamental integrar elementos normativos e descritivos porque a forma como os gestores de uma empresa respondem às questões dos stakeholders está entrelaçada com as noções de como estes devem responder não podendo separar-se uma coisa da outra (Jones, Felps e Bicley, 2007).

6.2. A Dimensão Instrumental

A dimensão instrumental pretende agrupar as investigações que avaliam o impacto das políticas orientadas para os stakeholders sobre a performance das organizações, ou seja, procuram estabelecer uma relação entre o DF e a sua orientação para com os diferentes stakeholders. Pretende-se, assim, verificar se as empresas que praticam a teoria dos stakeholders e que mantêm uma relação de proximidade com todos os intervenientes, em igualdade de circunstâncias de outras que não o fazem, têm um desempenho superior em termos de lucratividade, crescimento, estabilidade financeira, entre outros (Donaldson e Preston, 1995).

A este propósito, a contribuição mais relevante para o desenvolvimento da teoria instrumental de stakeholders foi proposta por Jones (1995) que refere que esta é uma teoria “contingente”, ou seja, os resultados previstos são contingentes em relação a um determinado tipo de comportamento. Assim, o autor refere que, se as empresas contratarem os seus stakeholders com base na confiança mútua e na cooperação, terão uma vantagem competitiva em comparação com as que não o fazem. O autor dá um importante contributo à teoria geral ao defender que os gestores deveriam considerar, nas suas decisões, não apenas os accionistas mas todos os stakeholders, senão por dever ético, já que este aspecto é do foro individual e não empresarial, pelo menos porque esse comportamento implicará uma redução dos custos de agência e de transacção. Os gestores passam a preocupar-se não apenas com os detentores de capital para passarem a ser os “agentes” de todos os interessados (Hill e Jones, 1992).

Assim, a perspectiva instrumental estabelece uma relação entre meios vs. fins e contém declarações como “certos resultados” (desempenho da empresa) são mais prováveis se as empresas / gestores se comportarem de certa forma (Jawahar e Mclaughlin, 2001). A premissa fundamental é que o principal objectivo das decisões corporativas é o sucesso do mercado e a gestão de stakeholders é o meio para atingir esse fim. Os gestores devem, então, definir qual a melhor forma para atingirem os seus objectivos com o apoio dos stakeholders (Boesso et al., 2013).

Esta dimensão da teoria argumenta ainda que as empresas beneficiam de uma gestão baseada nos stakeholders, desde que mantenham relações de confiança com princípios de justiça e de inter-relações (Harrison et al., 2010) e que reduzam o risco (Graves e Waddock, 1994). Por outro lado, estas relações são construídas ao longo do tempo e na base da experiência (Post et al., 2002) e é pouco provável que uma empresa concorrente possa construir relações rápidas que sejam fortes e duradouras (Hillman e Keim, 2001). É que a complexidade inerente a esta gestão, que envolve interações de proximidade com um grande número de actores sociais, que incluem empregados, clientes, fornecedores e comunidade, impede muitas vezes os concorrentes de imitarem ou substituírem as boas relações das empresas com os seus stakeholders (Hillman e Keim, 2001).

Assim, na versão instrumental, as empresas que gerem em função dos stakeholders alocam mais valor do que é necessário nessa gestão simplesmente para manter a sua participação voluntariosa no seu desenvolvimento (Harrison et al., 2010), conseguem obter mais facilmente a sua colaboração e suporte (Harrison e Wicks, 2013) e valorizam uma relação quando considerarem que esta poderá ser vantajosa (Freeman et al., 2007). A confiança é, assim, um elemento catalisador de riqueza visto que existe uma redução de custos significativa no longo prazo, ou seja, a riqueza de uma organização está baseada na qualidade das relações com os seus stakeholders (Post et al., 2002) mas estes devem adoptar uma estratégia dupla para incluir as necessidades e desejos dos vários stakeholders (Garriga, 2014).

Por outro lado, a melhoria das relações entre os stakeholders primários – clientes, fornecedores e colaboradores – pode ser um factor fundamental para o crescimento da riqueza dos accionistas na medida em que podem ajudar a organização a desenvolver activos intangíveis de valor (Hillman e Keim, 2001) e porque quando as acções sociais não estão veiculadas aos stakeholders primários são passíveis de não criar valor para o detentor do capital (Hillman e Keim, 2001). Em qualquer dos casos, as empresas devem ser capazes de desenvolver e implementar as suas vantagens competitivas de modo a atender às expectativas dos stakeholders principais mas sem esquecer o principal objectivo da organização: sobreviver (António, 2007).

Outra corrente importante na perspectiva instrumental advém dos estudos que analisam a relação entre o desempenho económico-financeiro e a responsabilidade social (Aguinis e Glava, 2012; Aupperle et al., 1985; Baird et al., 2012; Barnett e Salomon, 2012; Berman et al., 1999; Carroll, 1979; Choi e Wang, 2009; Gregory e Whittaker, 2013; Hillman e Keim, 2001; Kim e Statman, 2012; López et

al., 2007; Margolis e Walsh, 2001; Orlitzky et al., 2003; Peloza, 2009; Waddock e Graves, 1997; Wu, 2006) e é a área que tem registado maior foco na investigação (Margolis e Walsh, 2003) sendo analisada em detalhe no capítulo III - 7.

Na sua ligação à RSE, a vertente instrumental dos stakeholders pode ajudar a empresa a construir competências de forma proactiva, melhorando as suas habilidades, processos e sistemas, preparando a empresa para a mudança, para a turbulência e para enfrentar melhor as crises (Orlitzky et al., 2003), tendo menos constrangimentos no acesso ao capital (Cheng, Ioannou e Serafeim, 2014). Por outro lado, empresas com baixo DF podem recuperar mais facilmente desta posição de desvantagem se adoptarem práticas de RSE (Choi e Wang, 2009). Ainda nesta óptica, as empresas devem afastar investimentos indiscriminados na criação de valor social com os diversos stakeholders e focar-se em acções específicas (Boesso et al., 2013; Margolis e Walsh, 2003) porque muitas das iniciativas sociais das empresas são difusas por causa dos inúmeros esforços que desenvolvem no sentido de tentar responder a todos os grupos de stakeholders (Jones et al., 2007).

Por último, esta divisão instrumental é criticada porque o mais importante é esclarecer os gestores como criar formas de fazer negócios que sejam viáveis e, ao mesmo tempo, moralmente aceites (Jones e Wicks, 1999), ou seja, a teoria deveria tratar de questões como “que tipo de relacionamentos com stakeholders são, ao mesmo, tempo morais e viáveis?”. No entanto, a teoria dos stakeholders já surgiu a partir de premissas instrumentais e é um conceito pragmático, pelo que não faz sentido criar novas tipologias ou separações hipotéticas (Freeman, 1999).

6.3. A Dimensão Normativa

A natureza da teoria dos stakeholders e a sua perspectiva normativa tem sido tema de muita confusão no debate académico (Hasnas, 2013). Esta dimensão é considerada a mais importante e o núcleo principal da teoria porque, mesmo quando se utiliza a abordagem instrumental para explicar as vantagens económicas de gerir as empresas, existe sempre subjacente uma base normativa e a vertente descritiva não permite, por si só, construir as bases para uma teoria sólida (Donaldson e Preston, 1995). Por outro lado, o aspecto normativo seria o que mais facilmente justificaria a teoria dos stakeholders já que aqui não se assume qualquer hipótese – como acontece no aspecto instrumental – mas sim afirmações e constatações que dizem respeito aos valores morais e é o que distingue esta teoria de outras proeminentes como a dependência de recursos, gestão cognitiva ou teoria institucional (Jones et al., 2007).

A proposta normativa procura interpretar a função das organizações, incluindo a identificação da moral e a orientação filosófica para a gestão (Donaldson e Preston, 1995) e baseia-se na ideia de que as empresas, tal como as pessoas, estão sujeitas ao julgamento ético, procurando identificar quais as obrigações morais dos gestores, especialmente as que dizem respeito aos accionistas e aos outros

stakeholders (Clarkson, 1995; Goodpaster, 1991). Aqui, a ideia não é retirar os accionistas das preocupações da empresa mas conferir igualmente importância a outros stakeholders sem deixar de ter em conta que existem diferentes níveis de responsabilidade moral nas organizações (Kaler, 2003).

Nesta perspectiva, a justificação normativa defende a legitimidade dos interesses de todos os stakeholders. Só que, do ponto de vista moral, não existem motivos para a empresa se concentrar em todos os stakeholders e, por outro lado, existem boas razões estratégicas para dedicar mais atenção àqueles que são vitais para o sucesso da organização (Heath, 2006). Mesmo assim, os seus interesses têm um valor intrínseco e devem ser considerados como um fim em si mesmos e não um meio para atingir esse fim (Evan e Freeman, 1988; Freeman, 1984; Gibson, 2000; Jones, 1995). Este conceito é crucial no desenvolvimento de toda a teoria, como já foi referido, e é fundamentado na teoria ética de Kant que parte do princípio que qualquer acção dos indivíduos deve ser baseada no dever de dizer a verdade, sem equacionar as consequências e que o indivíduo deve agir segundo uma máxima tal que deve querer que essa acção se torne lei universal. Ao considerar os stakeholders como um fim em si mesmo, a teoria dos stakeholders opõe-se concretamente às teorias puramente económicas em que o único objectivo é o lucro para o accionista na medida em que os stakeholders têm valor próprio em vez de serem um meio para atingir um fim, ou seja, a maximização do lucro.

Este aspecto é realmente importante na teoria e uma parte substancial da investigação ética consiste na identificação de stakeholders “elegíveis” e, ao mesmo tempo, em debater a *igualdade* entre todos no processo de tomada de decisão. Assim, os gerentes de uma organização não têm um dever fiduciário exclusivo a qualquer grupo de stakeholders mas são obrigados a garantir que todos os interessados normativos participem nas decisões organizacionais, especialmente as que dizem respeito à forma como esta procura criar valor (Hasnas, 2013). Este aspecto de igualdade no processo de decisão não se encontra referido nas bases iniciais da teoria e tem sido alvo de críticas dos desenvolvimentos éticos e morais.

Nesta perspectiva, a abordagem ética pode ser justificada através do princípio da equidade (*fairness*) que significa um tratamento justo e igualitário de todos os grupos, seja do capital ou dos outros stakeholders, e determina que as obrigações devem ser proporcionais aos benefícios (Phillips, 1997). Assim, quando os grupos de indivíduos entram voluntariamente em acordos de cooperação, os gestores devem trata-los com justiça. No entanto, os stakeholders tendem a entrar em conflito para obter prioridades e ver atendidas as suas solicitações (Oates, 2013) e quando os recursos são limitados todos disputam uma parte e o sucesso de um grupo pode ser o insucesso de outro (Harrison e Wicks, 2013), especialmente a longo prazo (Minoja, 2012).

Outra das áreas em análise na dimensão ética são os impactos que as organizações estão a causar na sociedade porque nem sempre as empresas fazem o bem na sua busca incessante pelo lucro (Zadek, 1998). Nesta medida, a participação dos stakeholders pode não ser uma prática responsável

porque esta pode envolver, ou não, uma dimensão moral (Greenwood, 2007). Por outro lado, os actos das empresas podem não ser ilegais mas também não serem éticos, apesar de lhes poder aumentar a lucratividade momentânea, ou seja, as empresas mais éticas podem não ser as mais lucrativas (Zadek, 1998). Mais do que o cumprimento da lei, deverá existir uma intenção moral de fazer o bem (Hummels, 1998) sendo, por isso, inevitável incluir a componente ética nos negócios e a sua influência nas acções dos gestores.

Neste âmbito, Freeman et al. (2007) apresentam uma abordagem interessante do “Capitalismo de Stakeholders” ao referirem que o capitalismo tradicional assume os pressupostos da concorrência, dos recursos limitados e uma mentalidade de que existe um vencedor nas actividades económicas enquanto o capitalismo baseado nos stakeholders é fundado em linhas libertárias e pragmáticas, que fomenta a cooperação e participação entre stakeholders, a responsabilidade, a complexidade das empresas e das pessoas, a busca contínua da criação de valor e a concorrência que emerge de uma sociedade relativamente livre para que esta tenha opções de escolha.

Talvez a vertente mais robusta da visão normativa esteja associada à RSE e à responsabilidade moral das empresas. É uma área que tem conhecido grande interesse por parte dos investigadores que tentam compreender as relações entre ética e negócios ou entre DF e social. Por este tema ser central à investigação, será abordado em detalhe num capítulo específico para além de ser debatido no capítulo que analisa a ligação entre a teoria dos stakeholders e a RSE.

A dimensão normativa tem recebido várias críticas que se centram na dispersão de atenções para diferentes stakeholders e na não primazia dos accionistas, que leva a uma restrição dos lucros uma vez que os interesses dos accionistas são diferentes e que a administração deve ter com eles uma obrigação fiduciária, enquanto com os outros stakeholders a obrigação seria moral. Esta abordagem não será assim tão simples quando se incorpora os empregados ou os fornecedores, em que as obrigações da empresa com estas entidades vão muito para além do dever moral. Por outro lado, as organizações podem, ainda, envolver-se com os stakeholders para atingir objectivos corporativos sem ter por base qualquer obrigação moral (Greenwood, 2007) e estes acreditam numa situação win-win e não em reivindicações puramente éticas (Walter, 2014). Por último, a teoria dos stakeholders não é boa, fiável nem possui uma abordagem filosófica convincente para resolver a maior parte dos problemas éticos relacionados com as empresas (Orts e Strudler, 2010) e apesar dos investigadores terem explorado numerosas abordagens éticas, ainda não existe uma fundação normativa aceite por todos (Argandoña, 1998).

A própria divisão da teoria em três abordagens é criticada por diversos autores (Agle, Donaldson, Freeman, Jensen, Mitchell e Wood, 2008; Egels-Zandén e Sandberg, 2010; Freeman, 1999; Kaler, 2003; Steurer, 2006) porque defendem que a teoria é uma só e que se completa. A abordagem descritiva e normativa já está subjacente ao termo stakeholder (Freeman, 1999), é difícil perceber quando termina uma visão e começa outra (Egels-Zandén e Sandberg, 2010; Kaler, 2003), é muito

frequente os autores seguirem mais do que um aspecto sendo difícil perceber qual a perspectiva que estão a utilizar (Steurer, 2006) e esta cisão tem criado muita confusão e perturba o desenvolvimento da teoria (Egels-Zandén e Sandberg, 2010). Assim, o melhor seria uma junção da vertente instrumental e ética numa teoria convergente porque podem existir formas de fazer negócios viáveis e moralmente aceites (Jones e Wicks, 1999).

Feitas estas considerações, apresenta-se de seguida um outro ângulo de investigação desta teoria que diz respeito à classificação dos stakeholders no modelo proposto por Mitchell et al. (1997) e que tem norteado uma parte substancial da investigação relacionada com a teoria dos stakeholders e que será integrada na proposta preliminar do modelo de investigação.

7. Teoria da Saliência

A teoria da saliência é proposta por Mitchell et al. (1997) e é amplamente reconhecida como uma das contribuições mais influentes na teoria dos stakeholders (Oates, 2013), pretendendo dar resposta a um imperativo inicial colocado por Freeman (1994) chamado “Principle of Who and What Really Counts”, ou seja, quem são os stakeholders que realmente interessam a uma organização.

A abrangência de quem pode ser, ou não, considerado stakeholder é grande e torna-se difícil de delinear barreiras ou limites, tal como referido anteriormente. A dificuldade de aplicar a teoria dos stakeholders ao mundo empresarial e à grande diversidade de possíveis stakeholders que tornariam impossível a sua gestão, levou os autores a propor uma classificação inovadora e que veio criar uma linha de investigação na teoria.

Mitchell et al. (1997) propõem um modelo baseado em três atributos: poder, legitimidade e urgência. Poder de negociação de cada stakeholder com a organização; a legitimidade que cada um tem no seu relacionamento com a empresa; e a urgência que se deve conceder a cada stakeholder no atendimento das suas necessidades. A aplicação destes critérios permitiria às organizações diferenciar cada um dos grupos de interesse e classificá-los por importância para além de facilitar a operacionalização da teoria na medida em que qualifica os grupos de interesse.

A importância dos stakeholders é definida pelos 3 critérios já mencionados:

✓ Poder

O conceito de poder empregue neste modelo é proposto por Etzioni (1964) que criou três níveis: coercivo (apoia-se nos recursos físicos da força, violência ou contenção), utilitário (baseado em recursos materiais ou financeiros) e normativo (detentor de recursos simbólicos). Os autores realçam que um actor pode exercer poder no relacionamento com outrem na medida em que tem acesso a meios coercivos, utilitários ou normativos para impor a sua vontade. Refira-se ainda que

o acesso aos meios que podem conferir poder é uma variável e não um estado de equilíbrio, razão pela qual o poder é transitório, podendo ser adquirido e depois perdido.

✓ Legitimidade

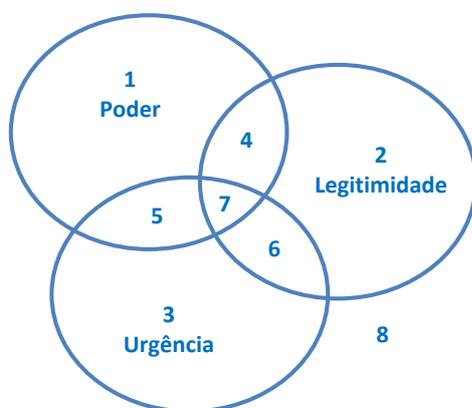
Mitchell et al. (1997) apoiam-se na proposta de Suchman (1995) que define legitimidade como uma percepção generalizada ou a suposição de que as acções de uma entidade são desejáveis, correctas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças ou definições. Ao utilizar esta definição, os autores reconhecem que o sistema social no qual a legitimidade é alcançada implica diferentes níveis de análise que podem ser individuais, organizacionais ou sociais (Wood, 1991).

✓ Urgência

A urgência inclui dois atributos fundamentais: sensibilidade do tempo (a velocidade de resposta da organização aos stakeholders e como estes percebem esse tempo) e a criticidade (a importância da reclamação ou da relação que o stakeholder estabelece com a empresa). Define-se assim urgência como o grau em que cada stakeholder requer atenção imediata.

Para estes autores, a combinação destes três constructos podem identificar os stakeholders mas também definir as prioridades na gestão da sua relação. É esta combinação que permite determinar a saliência, ou seja, o grau de prioridade que é dado a solicitações oriundas de diferentes stakeholders e que competem entre si (Bundy et al., 2013; Mitchell et al., 1997). O modelo proposto consubstancia-se num mapa de relações entre a empresa e os seus stakeholders, baseado nos atributos que cada um possui, formando sete tipo distintos que demonstram a capacidade que cada um tem para defender os seus interesses e que permite aos gestores prever comportamentos de acordo com a sua localização no modelo, conforme figura seguinte.

Figura 3 – Tipos de Stakeholders



Fonte: Mitchell, R., Agle, B. e Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), pág. 872.

Da intercepção destes três atributos, surgem quatro grandes tipos de stakeholders: latentes (1, 2 e 3), expectantes (4, 5 e 6), definitivo (7) e não-stakeholder (8). As características de cada grupo são apresentadas no quadro seguinte.

Quadro 7 – Características por Tipo de Stakeholder

	Posição	Tipo de Stakeholder	Características	Exemplos de Stakeholders
Stakeholders Latentes	1	Adormecido	O único atributo que possuem é poder. Significa que têm poder para impor a sua vontade à organização mas carecem de legitimidade e urgência. Têm pouca ou nenhuma interação com a empresa. É necessário analisar a sua capacidade de conseguir outro atributo e assumir maior relevância na vida da empresa.	Empregados demitidos.
	2	Discricionário	Este stakeholder possui legitimidade mas não tem poder para influenciar a empresa, nem urgência. A ausência destes dois últimos atributos faz com que os gestores não sintam pressão para os envolver nas actividades da empresa. Os autores incluem aqui a responsabilidade social corporativa.	Entidades que recebem apoios diversos das empresas.
	3	Exigente	São os grupos de interesse que têm urgência mas sem qualquer poder ou legitimidade. Os autores referem-se a eles como "mosquitos a buzinar nos ouvidos dos gestores". É necessário perceber os seus movimentos porque podem tornar-se perigosos se conseguirem poder ou dependentes se alcançarem legitimidade.	Pessoas isoladas que reclamem da empresa.
Stakeholders Expectantes	4	Dominante	Neste grupo estão incluídos os stakeholders com poder e legitimidade que, geralmente, estabelecem mecanismos formais de relacionamento com a empresa. São importantes para os gestores, têm e requeem muita atenção.	Conselho Directivo, credores importantes ou líderes da comunidade.
	5	Perigoso	Neste caso existe poder e urgência mas falta legitimidade a este stakeholder. Por isso, pode ser coercivo ou violento para impor a sua vontade o que o torna perigoso.	Terroristas ou grevistas.
	6	Dependente	São grupos de interesse sem poder mas com legitimidade e urgência, dependendo do poder de outros stakeholders para fazer valer as suas reivindicações junto da empresa.	Comunidades afectadas pela acção da empresa.
	7	Definitivo	Os stakeholders definitivos possuem todos os atributos, têm grande capacidade para influenciarem as decisões da empresa e a gestão das suas relações com a empresa deve ser prioritária.	Accionistas.
	8	Não-Stakeholders	Quando uma pessoa ou entidade não possui poder, legitimidade ou urgência. Neste caso, não influencia a empresa nem é influenciada pela sua actividade.	

Fonte: Adaptado de Mitchell, R., Agle, B. e Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), pág. 874-879.

Os stakeholders latentes (1, 2, e 3) possuem apenas um atributo e por esse motivo não são alvo de grande atenção dos gestores. No entanto, apesar disso, os gestores devem estar alertas porque,

mais tarde, ou mais cedo, pela dinâmica do modelo e do próprio mercado, poderão adquirir novos atributos e assumir maior relevância. Os stakeholders expectantes (4, 5 e 6) possuem dois atributos, são facilmente percebidos pelos gestores e por isso tem uma importância (saliência) moderada. Estes stakeholders podem assumir, actualmente ou no futuro, grande destaque na empresa pelo que devem ser claramente identificados e definidas formas específicas de relacionamento. Na intersecção dos três atributos encontram-se os stakeholders definitivos (7) que exigem dos gestores a máxima atenção porque a capacidade de influenciarem as decisões da empresa é muito grande, devendo ter um tratamento prioritário. Por último, o modelo permite ainda identificar os não-stakeholders (8) que não reúnem nenhum dos atributos definidos e não devem, por isso, ser considerados como stakeholder.

Refira-se ainda que este modelo é considerado dinâmico por três razões (Mitchell et al., 1997): os atributos são variáveis (não estáticos ou em estado estacionário), são socialmente construídos (não objectivos) e nem todos os stakeholders têm consciência dos atributos que possuem. Nesta dinâmica, os interesses podem variar ao longo do tempo, na medida em que um stakeholder pode hoje ter um atributo e adquirir outros (ou perdê-los) sendo o seu papel temporário num contexto e assunto específico (Fassin, 2010; Friedman e Miles, 2002; Jawahar e McLaughlin, 2001).

Nos anos seguintes ao aparecimento deste modelo, surgiram várias investigações que o complementaram mas poucos foram os que, efectivamente, o operacionalizaram (Agle et al., 1999; Eesley e Lenox, 2006; Gago e Antolín, 2004; Jones et al., 2007; O'Higgins e Morgan, 2006; Parent e Deephouse, 2007) tendo sido confirmado na sua globalidade por Agle et al. (1999) e Gago e Antolín (2004), que o aplicaram nos EUA e em Espanha, respectivamente.

No que diz respeito ao atributo urgência, é preciso clarificar: urgente para quem? (Clifton e Amran, 2011). Esta urgência assume mais relevância quanto maior for a probabilidade de um pedido / acção vir a ocorrer (Driscoll e Starik, 2004) e quando se mistura com o poder torna-se dependente deste para realizar as suas acções (Clifton e Amran, 2011). Por outro lado, pode ser considerada um atributo secundário que impulsiona à saliência de outros (Jones et al., 2007) ou nem sequer ser equacionada para identificar stakeholders (Neville et al., 2011).

O poder é considerado o atributo mais importante (Agle et al., 1999; Parent e Deephouse, 2007) seguido da urgência e da legitimidade (Parent e Deephouse, 2007) e pode ser explicado pela teoria das redes sociais (Driscoll e Starik, 2004). O poder depende ainda do acesso aos recursos, ou seja, da capacidade da empresa obter os recursos que necessita para atingir os seus objectivos (Eesley e Lenox, 2006) e é preciso ter muito cuidado quando se atribuiu maior relevância aos stakeholders com poder porque este é um critério inconsistente com um mundo sustentável (Clifton e Amran, 2011). Quanto mais se usa a definição ampla de stakeholder, e quanto maior for a dependência do stakeholder para resolver obrigações da empresa num ambiente sustentável, maiores são os problemas que a dimensão poder pode assumir.

A legitimidade de um stakeholder pode derivar do seu potencial de afectar os outros (Phillips, 2003) e pode assumir grande relevância. No entanto, a dependência desse stakeholder em relação à empresa é maior quando este possui, em simultâneo, legitimidade e urgência (Oates, 2013) mas a legitimidade e a urgência não são tão importantes como o poder (Frooman, 1999) mas deve ter-se em conta a entidade, o direito e o comportamento de cada stakeholder (Santana, 2012).

Para determinar a saliência de um stakeholder pode ainda ser importante identificar um novo atributo – a proximidade - na medida em que quanto mais próximo estiver o stakeholder do gestor, mais saliente se torna (Driscoll e Starik, 2004) e esta saliência muda na medida em que varia o grau de cada atributo (Neville et al., 2011). Este aspecto assume especial importância porque os atributos não devem ser medidos de modo binário, isto é, muito poder ou pouco poder (O'Higgins e Morgan, 2006). Assim, devemos-nos questionar se se deve tratar de igual forma um stakeholder com “pouco” em todos os atributos de um que tenha “muito”, ou seja, a forte presença de um ou dois atributos pode ser mais relevante para a saliência do que a mera presença dos três atributos. As variáveis devem então ser contínuas e não dicotómicas como no modelo original (os atributos estão presentes ou ausentes) (Neville et al., 2011).

Por outro lado, a saliência dos stakeholders pode ser percebida pelas empresas de forma diferente por causa das suas estruturas e estratégias (Bundy et al., 2013). De qualquer forma, o nível da hierarquia e o papel dos gestores afectam o número de stakeholders que são identificados e a relação entre os seus atributos e a saliência que auferem (Parent e Deephouse, 2007) mas priorizar os stakeholders permite às empresas focarem-se no desenvolvimento de relações transparentes com alguns dos que mais influenciam a organização (Smith, Ansett e Erez, 2011). Refira-se ainda que os gestores não respondem às características dos stakeholders por si só mas equacionam as questões específicas e as suas preocupações como um todo (Bundy et al., 2013).

Apesar das suas vicissitudes são apontadas as seguintes críticas ao modelo:

- ✓ O seu propósito era identificar stakeholders e pode-se argumentar que a criação de categorias ofusca a intenção do modelo ao sugerir respostas de gestão adequadas a cada categoria;
- ✓ Muitos dos autores que testaram a teoria utilizam definições diferentes de legitimidade (Friedman e Miles, 2002; Neville et al., 2011, Santana, 2012) ou de poder (Eesley e Lenox, 2006);
- ✓ Neste modelo existem perdedores e vencedores porque todos os stakeholders competem para ganhar a atenção das empresas (Derry, 2012);

- ✓ Não é pacífico que cada stakeholder tenha consciência dos atributos que possui e por isso mesmo pode ser alvo de um relacionamento por parte da empresa desadequado às suas expectativas;
- ✓ A classificação dos stakeholders baseada na ausência ou presença de um determinado atributo pode fazer com sejam classificados de definitivos mesmo que tenham um mínimo de poder, urgência ou legitimidade (O'Higgins e Morgan, 2006; Neville et al., 2011);
- ✓ O modelo não clarifica a priorização dos stakeholders quando existem mais do que um na mesma categoria, ou seja, não especifica como se devem diferenciar ou como devem ser considerados prioritários todos os que são, por exemplo, definitivos ou latentes;
- ✓ Mitchell et al. (1997) limitam-se a descrever os atributos que contribuem para a relevância dos stakeholders mas não identifica as partes que são importantes para a gestão e não aborda uma questão central à teoria – como a gestão de uma organização gere os compromissos com os stakeholders que são considerados salientes (Jawahar e McLaughlin, 2001);
- ✓ Os atributos deveriam ser dinâmicos mas não existe discussão sobre a sua natureza. Apesar do constante fluxo nas relações gestor-stakeholders, a sua conceptualização é limitada pela centralidade das decisões unilaterais dos gestores que têm capacidade para decidir quem participa, ou não, no jogo (Derry, 2012);
- ✓ Este modelo foi construído para as organizações privadas e não existem evidências de que possa ser transposto para o sector público (Parent e Deephouse, 2007).

Para terminar, refira-se que este modelo assume grande importância na construção da teoria dos stakeholders na medida em que foi a primeira proposta de operacionalização da classificação dos stakeholders sendo um excelente ponto de partida para investigações futuras. Por outro lado, para além de identificar os stakeholders com base nos atributos propostos, possibilita ao gestor a mudança / evolução de um grupo para outro e prever possíveis comportamentos futuros. Os contributos que tem recebido nos últimos anos permitem aperfeiçoá-lo e conferir-lhe uma aplicabilidade empresarial que é inexistente nalgumas áreas desta teoria.

8. Críticas à Teoria de Stakeholders

Tem existido um grande debate sobre “que tipo de entidade” é a teoria dos stakeholders (Parmar et al., 2010). Existem argumentos sobre a falta de validade enquanto teoria científica na medida em que

não apresenta um conjunto de preposições testáveis, sobre a grande ambiguidade na definição do termo para poder ser considerado uma teoria ou ainda que é uma alternativa simples à teoria da firma. No entanto, a sua popularidade não é contestada até porque tem sido amplamente utilizada em diversas disciplinas como o direito, a saúde, a administração pública, as finanças, a contabilidade, o marketing, entre outras áreas do saber (Parmar et al., 2010) mas esta aplicação causa, também ela, confusão (Fassin, 2009).

A este propósito, o amplo guarda-chuva retórico que abriga diversas motivações e orientações tem fomentado o modismo do termo e dado origem a discursos políticos que promovem o bem-estar das sociedades e ameaçam a ingerência dos governos nas empresas, retirando-lhes liberdade e autonomia no seu processo de decisão e escolha das suas estratégias (Stoney e Windstanley, 2001). Por exemplo, sem qualquer objectivo de desenvolvimento teórico ou conceptual, o termo stakeholders foi utilizado pelo ex-Presidente dos Estados Unidos da América, Bill Clinton ou por Tony Blair, ex-Primeiro Ministro de Inglaterra.

As críticas começam pela definição do conceito. O termo significa diferentes coisas para pessoas diferentes e provoca elogios ou desprezo a uma grande variedade de estudiosos ou praticantes (Donaldson, 2002; Phillips et al., 2003), é confuso (Stoney e Windstanley, 2001), vago e ambíguo (Fassin, 2009; Hall e Vredenburg, 2005; Orts e Strudler, 2010) sendo necessária uma clarificação e ênfase no aperfeiçoamento da natureza do modelo de gestão de stakeholders (Fassin, 2009). Por outro lado, torna possível diferentes interpretações do conceito básico, seja no seu sentido restrito, seja no seu sentido lato (Orts e Strudler, 2010) que são difíceis por causa das idiosincrasias e do contexto específico da sua actuação (Hall e Vredenburg, 2005).

A crítica mais forte à teoria é a que a põe em causa, questionando-se mesmo se podemos chamar a um conjunto de textos e de investigação de teoria (Key, 1999) uma vez que uma teoria científica é uma tentativa sistemática de compreender aquilo que é observável no mundo, identificando variáveis relevantes e as suas conexões, requisitos que Freeman (1984) não cumpre e que os trabalhos subsequentes também não. Por outro lado, carece de fundação normativa sólida (Lépineux, 2005) e nem sequer é um modelo compatível com os negócios (Sternberg, 1997).

Assim, argumenta-se que as pesquisas de Freeman (1983, 1984, 1994, 2004, 2010) concentraram-se na técnica em vez da teoria, ou seja, a sua orientação foi eminentemente prática, tendo relegado para segundo plano o desenvolvimento teórico e considera-se que a teoria de stakeholders pode ser criticada em quatro vertentes (Key, 1999): uma inadequada explicação do processo; falta de ligação entre as variáveis externas e internas; pouca atenção ao sistema em que os negócios operam e os níveis de análise dentro do sistema; e avaliação ambiental inadequada (não existem delimitações das fronteiras da empresa).

A teoria dos stakeholders pode ainda ser encarada como uma desculpa para o oportunismo dos gestores porque, para além de se preocupar com os grupos de interesse, também atende aos interesses pessoais dos gestores e deixa-os livres para tomarem decisões com base no seu livre-arbítrio (Jensen 2001, 2010; Marcoux 2000 citado em Parmar et al., 2010; Sternberg, 1997). Por outro lado, os problemas de agência são agravados quando os gestores agem em nome dos stakeholders não-accionistas (Williamson, 1993) não existindo nenhuma agenda clara para a sua acção (Godfrey e Hatch, 2007).

Registe-se ainda que as empresas que não têm uma definição clara de objectivos tendem a entrar em confusão gerencial, ineficiências, conflitos e até no fracasso corporativo (Jensen, 2001) porque é impossível dizer *a priori* quais são os interesses e como devem ser tidos em conta nas inúmeras formas que as organizações podem tomar (Phillips et al., 2003). Ao mesmo tempo, a existência de muitos objectivos seria a receita certa para a confusão e, mais ainda, possibilitaria o abuso do poder por parte dos gestores (Sundaram e Inkpen, 2004). Geralmente, as críticas que se colocam nesta abordagem é que os gestores terão, deste modo, múltiplos indicadores da avaliação do seu desempenho e isso facilita a justificação da sua incompetência e de insucesso mostrando que, apesar de não atingirem o lucro, conseguiram atingir outros objectivos. E, por último, fica ainda por definir de entre todos os objectivos que a empresa teria de atingir, qual é que teria precedência e sobre quais, uma vez que é impossível atender a todos em simultâneo.

Na perspectiva dos teóricos da firma, onde a RSE é aumentar os lucros (Danielson et al., 2008; Friedman, 1970; Jensen, 2001, 2010; Sundaram e Inkpen, 2004), a teoria dos stakeholders não faz sentido porque o accionista deve ser o único a receber os benefícios resultantes da actividade empresarial uma vez que arrisca o seu capital. A sociedade ganha e os colaboradores também, na medida em que a empresa cria riqueza e é redistribuída, por exemplo, através de bons salário ou pelo pagamento de impostos ao estado. Por isso, não é função da empresa lidar com outros objectivos que não seja a maximização do lucro. Apesar disso, estes teóricos defendem que as organizações devem continuar a praticar acções de RSE *desde que* estas visem a buscar de valor⁴ (Jensen, 2001, 2010) mas não existe nenhuma justificação para que as empresas assumam um envolvimento social permanente (Godfrey e Hatch, 2007). A procura de valor para o accionista, como função-objectivo, deverá ser a base da tomada de decisões (Danielson et al., 2008; Sundaram e Inkpen, 2004) uma vez que é difícil decidir quando a autoridade dos accionistas desaparece e quando a maximização dos lucros é desconsiderada em favor de outros interesses (Barry, 2002).

Outra das críticas que se coloca à teoria é que, se os gestores têm de ter em consideração todos os stakeholders que afectam e são afectados pela organização, como na sua definição original (Freeman, 1984), vão surgir uma infinidade de grupos de interesse que será humanamente impossível de cuidar (Argenti, 1997; Sternberg, 1997). À medida que surgem novos stakeholders, os problemas também aumentam, nomeadamente a complexidade e os problemas associados à

⁴ No original *value seeking*.

informação (Hall e Vredenburg, 2005) enquanto a introdução dos vários interesses dos stakeholders constitui uma ameaça numa coligação tão ampla que pode tornar-se disfuncional conduzindo ao caos e à anarquia (Heugens e Dentchev, 2007) pelo menos a longo prazo (Minoja, 2012). Com a globalização, tudo e todos, em qualquer lugar, podem afectar ou ser afectado pelas decisões e acções da organização pelo que o número de stakeholders pode ser infinito (Fassin, 2009; Orts e Strudler, 2002; Sternberg, 1997). No entanto, os constrangimentos de gestão e o limite da capacidade cognitiva dos gestores forçam à simplificação e reduzem consideravelmente o número de stakeholders (Phillips, 2003). Ser stakeholder não é garantia de ter influência (Donaldson e Preston, 1995) e certamente não é garantia de receber a sua parte de benefícios que for acordado (Ambler e Wilson 1995 citado em Hummels, 1998).

A teoria supõe que todos os stakeholders devem ser tratados de igual forma (Gioia, 1999; Marcoux 2000 citado em Parmar et al., 2010; Sternberg, 1997) e chega mesmo a confundir negócios com governo (Sternberg, 1997). No entanto, de acordo com o *Director of Monitoring and Vendor Development da GAP*, as empresas têm consciência que não é possível ter um relacionamento estratégico com todos os stakeholders, pelo que se centram naqueles que consideram mais importantes (Smith et al., 2011). Apesar disso, é evidente que às vezes existe uma divergência de interesses entre a empresa e os seus stakeholders resultando em potenciais conflitos (Frooman, 1999; Minoja, 2012; Orts e Strudler, 2010) e os stakeholders que não estão em linha com a organização e não são aceites, são marginalizados, sendo a teoria uma forma de colonialismo que serve para regular o comportamento destes grupos (Banerjee, 2008).

A este respeito, só é possível operacionalizar a teoria se se conseguir identificar e classificar os stakeholders para que a empresa possa desenvolver relações com eles (Bonnafous-Boucher e Porcher, 2010). Apesar desta situação ter sido parcialmente resolvida por Mitchell et al. (1997), ao propor uma classificação de stakeholders detalhada, ainda permanece vaga e superficial (Crane e Ruebottom, 2011), colocando um sério obstáculo a futuros desenvolvimentos teóricos e à sua adopção por parte dos gestores (Dunham et al., 2006). Não deixa de ser curioso que, apesar de se conseguir “compartimentar” os stakeholders, os autores não tiveram em conta que uma pessoa pode, ao mesmo tempo, ser empregada, cliente ou accionista da mesma empresa. Por exemplo, nas empresas de capital aberto qualquer stakeholder pode transformar-se em *shareholder* comprando acções no mercado (Sundaram e Inkpem, 2004). Além disso, com a velocidade a que se pode comprar e vender hoje acções, também poderá deixar de o ser rapidamente, não existindo um controlo real sobre quem é, ou não, stakeholder para uma corporação.

Para a teoria ser efectiva, será necessária uma mudança na legislação para aplicá-la, ou seja, a legislação deve favorecer uma gestão orientada para os stakeholders (Hendry 2001a, 2001b citado em Parmar et al., 2010). No entanto, apesar de ser razoável considerar algumas mudanças na legislação, a teoria não contém requerimentos de que a lei tenha de mudar para permitir que as empresas a pratiquem (Parmar et al., 2010). Esta abordagem leva-nos de novo à vertente normativa

da teoria e à ética, já que se pode cumprir a lei sem se ser ético e que as práticas empresariais podem ir muito além do que obriga a legislação do sector. Apesar desta crítica aparecer referenciada, parece pouco consistente.

Outras das críticas que se aponta à teoria dos stakeholders é que esta é uma doutrina moral abrangente (Orts e Strudler, 2002) mas refutada por alguns investigadores (Parmar et al., 2010; Phillips et al., 2003) porque é uma teoria das organizações e não analisa todas as questões relacionadas com o contexto empresarial (Phillips et al., 2003). Sobre este propósito, o que constitui uma doutrina moral abrangente é uma teoria que pode resolver toda a gama de questões morais que surgem sem referência a qualquer outra teoria (Rawls, 1993) e, nessa perspectiva, isso não acontece aqui. Por outro lado, a teoria dos stakeholders não permite dar resposta aos problemas do dia-a-dia dos gestores porque é vazia de conteúdo e, por isso, inadequada (Orts e Strudler, 2010), é filosoficamente errada e tem consequências práticas para a sociedade que são erradas e antiéticas (Argenti, 1997).

Na óptica da sustentabilidade, a teoria de stakeholders tem pouca consistência para ajudar os gestores na execução das suas obrigações para o progresso de um mundo sustentável (Clifton e Amran, 2011) como acontece quando se analisa as comunidades indígenas (Banerjee, 2008). Um dos seus problemas seria o facto de se aplicar apenas às corporações (Donaldson e Preston, 1995) mas esta ideia é refutada uma vez que a investigação científica concentrou-se neste sector porque é o que desperta mais interesse aos académicos e empresários (Phillips et al., 2003) e não pelo facto de não ser aplicável a outros contextos.

Para terminar, pode-se afirmar que uma das críticas mais frequentes à teoria dos stakeholders é a sua dificuldade de implementação (Stoney e Winstanley, 2001), quer na identificação dos stakeholders e da sua classificação, quer na compreensão do seu grau de relevância e dos seus objectivos. É necessário definir critérios justos de decisões (que também não são fáceis de fazer) para minimizar a dificuldade de atender a todos os stakeholders.

Após três décadas de investigação ainda não foi alcançado nenhum acordo sobre a melhor abordagem e, apesar de todo o poder analítico que a teoria oferece e do reposicionamento da sua narrativa num conjunto mais amplo de relacionamentos dos stakeholders, em vez de num conjunto restrito de relações puramente económicas, não existe acordo sobre o alcance desta teoria (Harrison e Freeman, 1999).

Quadro 8 – Críticas à Teoria de Stakeholders

Autores	Críticas
Friedman (1970); Jensen (2001)	A reponsabilidade social das empresas é aumentar os lucros.
Argenti (1993) citado em Hummels (1998)	A teoria não nos diz quem é qualificado como stakeholder nem quais são as qualificações necessárias.
Donaldson e Preston (1995)	A teoria dos stakeholders aplica-se apenas às corporações.
Sternberg (1997); Argenti (1997); Orts e Strudler (2002); Fassin (2009)	O número potencial de stakeholders que actuam numa organização é infinito, dependendo das suas particularidades e do seu negócio.
Phillips (1997)	A teoria sofre de falta de um quadro justificativo e de sofisticação filosófica.
Mitchell et al. (1997); Lépineux (2005); Fassin (2009); Orts e Strudler (2009)	O modelo de stakeholders tem um âmbito vago e ambíguo que torna possível diferentes interpretações do conceito básico, seja no seu sentido restrito, seja no seu sentido lacto.
Sternberg (1997); Key (1999)	Os textos de Freeman desde 1984 e a investigação seguinte baseada na sua abordagem não reúnem as condições para serem apelidados de teoria científica. Não é um modelo, nem é compatível com os negócios.
Sternberg (1997); Lépineux (2005); Orts e Strudler (2002, 2009)	Os gestores têm dificuldade em balancear os interesses de todos os stakeholders (este equilibrio será difícil senão impossível).
Harrison e Freeman (1999)	A área dos negócios e da sociedade são um campo de investigação relativamente novo como disciplina e, por isso, as ferramentas empiricas só agora é que começam a ser desenvolvidas.
Harrison e Freeman (1999)	Apesar de todo o poder analítico que a teoria dos stakeholders oferece e o reposicionamento da sua narrativa num conjunto mais amplo de relacionamentos dos stakeholders, em vez de num conjunto restrito de relações puramente económicas, não existe acordo sobre o alcance da teoria.
Frooman (1999); Orts e Strudler (2009)	O interesse divergente da empresa e dos seus stakeholders resulta em potenciais conflitos.

Autores	Críticas
Gioia (1999); Marcoux (2000) citado em Parmar et al. (2010); Sternberg (1997); Orts e Strudler (2009); Smith et al. (2011)	A teoria sugere que todos os stakeholders devem ser tratados por igual e isso não é viável.
Stoney e Winstanley (2001)	A teoria é difícil de implementar.
Marcoux (2000) citado em Parmar et al. (2010); Sternberg (2000) citado em Phillips et al. (2003); Jensen (2001)	A teoria dos stakeholders é uma desculpa para o oportunismo dos gestores.
Jensen (2001)	A teoria não consegue fornecer um objectivo específico para a função da empresa. É impossível maximizar mais do que uma dimensão simultaneamente.
Stoney e Winstanley (2001)	O modismo do termo desvirtua as suas características. A sua utilização em termos políticos não é esclarecedora, nem específica a sua conceitualização.
Hendry (2001a, 2001b) citado em Parmar et al. (2010)	A aplicação da teoria obriga a mudanças na legislação.
Orts e Strudler (2002)	A teoria é uma doutrina moral abrangente.
Donaldson (2002); Phillips et al. (2003); Egels-Zandén e Sandberg (2010)	A teoria significa uma coisa para umas pessoas e outra coisa para outras.
Barry (2002)	É difícil tomar decisões quando a autoridade dos accionistas desaparece e quando a maximização dos lucros é desconsiderada em favor de outros interesses.
Kaler (2003)	Não são claras as diferenças entre as várias versões da teoria dos stakeholders.
Sundaram e Inkpen (2004)	A existência de múltiplos objectivos seria a receita para a confusão e possibilitaria o abuso por parte dos gestores.

Autores	Críticas
Sundaram e Inkpen (2004); Dunham et al. (2006); Orts e Strudler (2009)	A pergunta "quem são os stakeholders que interessam para uma organização" continua sem resposta. A falta de especificidade àcerca da identidade dos stakeholders continua a ser um grave obstáculo ao desenvolvimento da teoria.
Polonsky (2005)	A teoria propõe estratégias genéricas de stakeholders e não sugere como as relações dos stakeholders devem ser geridas.
Hall e Vredenburg (2005)	A ambiguidade dos stakeholders é difícil de gerir por causa das idiossincrasias, do contexto específicos da sua actuação e é subestimada na prática.
Dunham et al. (2006)	A falta de especificidade à volta da identificação dos stakeholders coloca um sério obstáculo a futuros desenvolvimentos da teoria e a sua adopção por parte dos gestores.
Godfrey e Hatch (2007)	Não existe uma agenda clara para a acção dos gestores nem uma justificação para o envolvimento social.
Heugens e Dentchev (2007)	A introdução dos interesses de vários stakeholders constitui uma ameaça porque uma coligação tão ampla pode tornar-se disfuncional, conduzindo ao caos e à anarquia.
Banerjee (2008)	Os stakeholders que não estão em linha com a organização não são aceites e são marginalizados. A teoria representa uma forma de colonialismo que serve para regular o comportamento dos stakeholders.
Fassin (2009)	É necessária uma clarificação e ênfase no aperfeiçoamento da natureza do modelo de gestão de stakeholders.
Orts e Strudler (2009)	A teoria não tem capacidade de dar resposta aos problemas do dia a dia dos gestores porque é vazia de conteúdo e, por isso, inadequada.
Bonnafous-Boucher e Porcher (2010)	A teoria dos stakehodlers só é operacionalizável na condição de que é possível de identificar e classificar os stakeholders.
Clifton e Amran (2011)	A teoria de stakeholders tem pouca consistência para ajudar os gestores na execução das suas obrigações para o progresso de um mundo sustentável.
Crane e Ruebottom (2011)	A identificação dos stakeholders tem permanecido vaga e superficial limitando o uso da teoria.

Fonte: Elaboração própria.

III – TEORIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

1. Definição de Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social das empresas é um conceito difícil de definir (Peloza e Shang, 2011; Walter, 2014) porque o termo não significa o mesmo para todos os autores (Aguinis e Glava, 2012; Campbell, 2007; Wartick e Cochran, 1985; Yang e River, 2009). É um constructo complexo e dinâmico (Argandoña e Hoivik, 2009; Carroll, 1999; Cochran, 2007; McWilliams et al., 2006) e com representações distintas de acordo com o contexto (Steurer et al., 2012) o que o torna ainda mais difícil de parametrizar. Foi crescendo e ganhando importância ao ponto de hoje ser central à maior parte das decisões empresariais (Cochran, 2007).

Nunca antes um termo ganhou tanta popularidade face a tantas críticas (Baden e Harwood, 2013). Desde a sua primeira definição de obrigação social (Bowen, 1953) que o papel das empresas na sociedade mudou substancialmente (Dahlsrud, 2006; Lee, 2008). Os empresários e os académicos transformaram a RSE num guarda-chuva que alberga diferentes constructos, semelhantes entre si e que competem com significados similares, como cidadania corporativa (CC), desempenho social, práticas éticas, gestão de stakeholders, governança, sustentabilidade empresarial, responsividade empresarial, *triple bottom line*, entre outros (Carroll, 1979; Carroll e Shabana, 2010; Dahlsrud, 2006; Elkington, 1997; Liedekerke e Dubbink, 2008; Marrewijk, 2003; Parmar et al., 2010; Solomon, 1993; Waddock e Bodwell, 2004) que serão analisados no capítulo III - 6. O progresso na literatura é dificultado pela introdução contínua de novos constructos (De Bakker, Groenewegen e Hond, 2005) mas, apesar das confusões académicas, o conceito de RSE continua a ganhar cada vez mais importância na gestão (Godfrey e Hatch, 2007; He, António e Trigo, 2001).

Ao longo de mais de meio século, as definições de RSE proliferaram nas diferentes publicações académicas mas pouco ou nada mudou, à excepção do contexto que se tornou global (Fougère e Solitander, 2009). Em 2006, Dahlsrud analisou 37 definições de responsabilidade social, provenientes de 27 autores mas este número é subestimado porque muitas delas ficaram de fora por causa da opção metodológica do autor. Por outro lado, é surpreendente que a maior parte das definições utilizadas em artigos e páginas web foram estabelecidas por organizações como o World Business Council for Sustainable Development, Comissão Europeia ou CRSwire (Dahlsrud, 2006).

A amplitude do conceito implicou que as definições fossem agrupadas em multidimensionais e em conceitos de marketing societal (Mohr et al., 2001) ou em diferentes dimensões: ambiental, social, económica, stakeholders e voluntarismo (Dahlsrud, 2006). A definição que inclui todas estas dimensões é a proposta pela Comissão Europeia que considera RSE como “um conceito no qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com os seus stakeholders numa base voluntária” (Dahlsrud, 2006, p. 6). Por seu lado, Banerjee (2008)

analisou diferentes definições e conclui que todas elas englobam 3 vertentes: as empresas *devem* pensar em gerar dinheiro e prestar atenção aos aspectos sociais e ambientais; *devem* ter comportamentos éticos e demonstrar um alto nível de integridade e transparência; e *devem* estar envolvidas na comunidade onde operam melhorando o seu bem-estar e fornecendo suporte através da filantropia ou de outros meios que tenham disponíveis. A maior parte das definições focam o tema das actividades da responsabilidade social e do que as organizações estão a fazer como parte da sua obrigação para com a sociedade e a comunidade (Mahmood e Humphrey, 2013). No entanto, para uma compreensão mais abrangente do conceito, as definições deveriam focar-se no *processo* das actividades de RSE em vez de estarem centradas no conteúdo dessas actividades (Basu e Palazzo, 2008).

Se é certo que o debate sobre RSE elevou a forma do mundo empresarial fazer negócios mais humanos, éticos e transparentes (Marrewijk, 2003) também é evidente que dificilmente teremos um constructo aceite universalmente e deve-se resistir à tentação de desenvolver uma definição standard de RSE (Argandoña e Hoivik, 2009). No capítulo seguinte apresenta-se a sua evolução numa tentativa de compreender as suas mutações e apresenta-se a definição adoptada no âmbito desta investigação.

2. Evolução do Conceito

Pode-se afirmar que a RSE sempre existiu, em maior ou menor escala, com mais ou menos projecção, apesar de não ser encarada ou definida como tal. As interpretações das acções empresariais que extravasam a sua actividade produtiva são inúmeras e diversas. Pode-se contemplá-las de diferentes perspectivas e, uma delas, é a sua dinâmica social.

Os primeiros vestígios documentados do conceito de RSE remontam ao início do século XX. No entanto, é unânime que a era moderna da responsabilidade social começa na década de 50 (Carroll 1999) com a publicação do livro de Howard R. Bowen (1953) "*Social Responsibilities of the Businessmen*". Nas duas décadas seguintes, as definições proliferaram mas é nos anos 80 que a pesquisa empírica começa a expandir o conceito e que são introduzidos outros termos semelhantes. Nos anos 90 assiste-se ao *boom* da integração do conceito com a teoria dos stakeholders, dos estudos para medir o impacto da RSE no DF das empresas e ao aparecimento dos modelos mais populares de RSE e Corporate Social Performance (CSP)⁵. O início do séc. XXI traz novos desafios e o foco na sustentabilidade, na estratégia empresarial e o surgimento de novos organismos internacionais que propõem critérios de avaliação de políticas de RSE com métricas económicas, sociais e financeiras colocando-os no centro da discussão.

⁵ CSP – Corporate Social Performance tem tradução de desempenho social corporativo mas é uma expressão que não tem sido usada pelos investigadores adoptando-se, por isso, o conceito em inglês.

2.1. A Primeira Metade do Séc XX

O surgimento da gestão e a rápida profissionalização dessa actividade, no início do século XX, nos EUA, provocaram debates sobre a dimensão social das empresas (Faria e Sauerbronn, 2008). Nessa época, é histórico o grande descontentamento face às promessas do liberalismo que se agudizam com o *crash* da Bolsa de Nova Iorque, em 1929. Por outro lado, os elevados lucros das empresas, que muitas vezes operavam em monopólio, provocavam revolta social, questionando-se a distribuição de riqueza centralizada nos accionistas.

Em 1919, houve um ponto de viragem que levou a que a RSE começasse a ser discutida mas, ao mesmo tempo, que se reforçasse a ideia, nos círculos das escolas de negócios, de que as empresas existiam para a maximização da riqueza dos accionistas (Margolis e Walsh, 2003). O visionário Henry Ford, Presidente e accionista maioritário da Ford, decidiu reter uma parte dos lucros acumulados para utilizá-los na expansão das suas fábricas, aumentar salários e criar um fundo para fazer face à previsível redução das receitas devido à baixa dos preços do Modelo T. Os irmãos John e Horace Dodge interpuseram uma acção judicial no Tribunal do Michigan contra a empresa, referindo que esta estava a agir contra os interesses dos accionistas ao não distribuir parte dos dividendos. Na sua defesa em tribunal, Henry Ford argumenta que “o propósito da empresa é fazer o máximo para todas as pessoas envolvidas, ganhar dinheiro e usá-lo, criar emprego e desenvolver carros que as pessoas possam usar... e, por acaso, ganhar dinheiro” (Lee, 2008, p. 54). A ideia dos negócios serem um serviço prestado à comunidade foi ridicularizada pelos accionistas e pelo tribunal que deu razão aos irmãos Dodges. A Suprema Corte do Michigan argumentou que “uma empresa é organizada e orientada primeiramente para os lucros dos accionistas” (Margolis e Walsh, 2003, p. 271).

Refira-se ainda, nesta época, a ascensão do socialismo, especialmente na Europa, que estimula as críticas ao capitalismo assim como o debate sobre o papel do Estado e a distribuição da riqueza. Surge ainda um movimento ténue direccionado aos executivos para serem generosos com os desfavorecidos.

2.2. Anos 50

Os anos 50 são marcados pelo início da era moderna da RSE ainda, muitas vezes, referida apenas de responsabilidade social, tal como já foi referido. Howard R. Bowen (1953) foi o precursor do termo e a maior parte dos autores sugere que foi o primeiro a teorizar sobre as relações entre as empresas e a sociedade (Carroll, 1999; Wartick e Cochran, 1985). Este livro é um ensaio sobre a RSE em que Bowen (1953) salienta que as empresas devem preocupar-se com os objectivos e valores das sociedades onde estão integradas. Apesar de concordar que a RSE não é uma panaceia para todos os males refere que o seu desenvolvimento é bem-vindo, devendo ser encorajado e incentivado. O

autor vai mais longe ao formular uma pergunta: “Quais são as responsabilidades com a sociedade que se espera dos homens de negócios?” (Lee, 2008, p. 65).

O trabalho seminal de Bowen (1953) define RSE como as obrigações dos homens de negócios para adoptarem políticas, tomarem decisões ou seguirem linhas de acção que são compatíveis com os fins e valores da nossa sociedade. O autor acreditava que as empresas eram centros vitais de poder e de decisão e que as suas acções tocavam a vida das pessoas em muitas áreas (Carroll, 1999).

Apesar deste entusiasmo, as críticas não se fizeram esperar e Theodore Levitt (1958) foi dos primeiros a alertar o mundo para os perigos da RSE, referindo que “os negócios terão mais hipóteses de sobreviver se não existirem estes disparates, ou seja, a maximização do lucro no longo prazo deve ser o objectivo dominante, quer na prática, quer na teoria” (Levitt, 1958, p. 49). O autor defendia que as preocupações sociais e do bem-estar não eram da esfera da empresa mas sim do governo e temia que a atenção para a RSE prejudicaria a motivação para o lucro.

Apesar dos primeiros argumentos contra, os anos 50 são dominados pelo trabalho de Bowen. Pode-se considerar que é um conceito muito filosófico, ou seja, de cunho ideológico, mas marcará as décadas seguintes e o debate ético empresarial.

2.3. Anos 60

Para analisar a evolução da RSE nesta época, é necessário começar pelos importantes movimentos cívicos e revolucionários que ocorreram no mundo, especialmente nos EUA. Os mais importantes dizem respeito aos direitos civis, direitos das mulheres, direitos dos consumidores e movimentos ambientalistas. As grandes empresas passam a ser alvo de reivindicações diversas ancoradas no surgimento de princípios revolucionários e por uma mobilização sem precedentes da sociedade civil. Legislou-se na área empresarial, na protecção dos empregados e dos consumidores. A relação entre governo, empresa e consumidores começou a mudar.

O desenvolvimento da RSE estava a ser apoiado por este ambiente de rápida mudança social e pressão de grupos como os activistas ou ambientalistas, para que as empresas adoptassem atitudes, práticas e políticas socialmente responsáveis (Carroll e Shabana, 2010), começando a existir um consenso nos círculos económicos que as empresas e os seus líderes deviam ser socialmente responsáveis (Epstein, 1989). Nos anos sessenta, a literatura sobre RSE expandiu-se significativamente, centrando-se na formalização do conceito e respectiva definição (Carroll, 1999), para além de identificar a sua importância para as empresas e para as pessoas (Carroll e Shabana, 2010).

As organizações começam a reconhecer as suas interações com os agentes externos e a aceitar que o impacto das suas decisões era transversal a todo o sistema social. Esta viragem de abordagem marca as definições da época apesar de continuar a não existir consenso sobre o seu significado (Epstein, 1989). A RSE passa a dizer respeito às decisões e acções que os homens de negócio tomam por razões, pelo menos parcialmente, que vão além dos interesses económicos e técnicos das empresas (Davis, 1960). Data ainda desta época uma frase célebre que se denominou “lei de ferro de responsabilidade social” que defende que a RSE dos homens de negócio deve ser equilibrada com o seu poder social (Davis, 1960).

Frederick marca também este período analisando a temática durante vários anos (1960, 1986, 1994, 1998) e defende que os recursos das empresas também devem ser usados para os grandes objectivos sociais (Frederick, 1960). A RSE dos empresários implica que estes devem supervisionar a operação de um sistema económico que satisfaça as expectativas do público. Isto significa, por sua vez, que os factores de produção devem ser empregues de tal modo que a produção e a distribuição deve contribuir para aumentar o bem-estar socio-económico geral (Frederick, 1960).

Surge ainda outra definição mais precisa que as anteriores estendendo as obrigações das empresas para além das económicas e legais mas sem especificar quais seriam essas obrigações (McGuire 1963 citado em Carroll, 1999). Neste contexto, a ideia de RSE supõe que a corporação não tem apenas obrigações económicas e legais mas também certas responsabilidades com a sociedade que se estendem além dessas obrigações. A empresa deve assumir interesse na política, no bem-estar da comunidade, na educação, na "felicidade" dos seus empregados, e de facto, em todo o mundo social.

Para terminar esta época é ainda útil referir a ausência de qualquer ligação entre RSE e DF (Lee, 2008). A RSE foi impulsionada por motivações externas, socialmente conscientes onde as empresas eram orientadas por uma visão simples de filantropia não procurando nada em troca pelo seu apoio social.

2.4. Anos 70

Os anos 70 começam com a publicação de um famoso artigo de Friedman (1970) que já foi referido no capítulo II - 3 mas que vale a pena rever. O autor é contrário a qualquer acção empresarial que não defenda os interesses económicos da empresa e que, por isso, possa lesar os seus accionistas. Friedman (1970) refere que “a responsabilidade social das empresas é aumentar os lucros”. Nesta visão neoliberal, defende-se que a empresa é socialmente responsável ao ser lucrativa já que desta forma é capaz de gerar empregos, remunerar melhor os seus colaboradores aumentando o seu nível de vida, ao mesmo tempo paga os seus impostos e contribui para o bem-estar público. Por último,

Friedman (1970) argumenta que não existe razão para supor que os empresários conheçam os problemas sociais e que tenham competências para resolvê-los.

Como resposta a esta crítica e incorporando os movimentos sociais dos finais dos anos 60 e início dos anos 70, o debate da RSE reforça a sua conotação normativa, com discursos filosóficos sobre o dever das empresas em promover o desenvolvimento social. As perguntas passaram a ser “como” e “em que medida” as empresas respondem às solicitações sociais já consideradas um dever das organizações (Frederick, 1994).

As definições sobre RSE proliferam nesta década e a ênfase é colocada na CSP (Carroll, 1999; Sethi, 1975) centrando as discussões na responsabilidade, responsividade⁶ e desempenho. A tónica foi colocada na obtenção de resultados, evidenciando o impacto das acções sociais empreendidas pelas empresas (Carroll, 1979; Wood, 1991). Dos vários autores analisados, destacam-se três: Davis (1973), que retoma o tema; Sethi (1975), que introduz uma nova dimensão; e Carroll (1979), que apresenta quatro componentes da RSE.

Davis (1973) retoma o debate iniciado nos anos 60 e reformula a sua definição afirmando que “a responsabilidade social começa onde a lei termina. Uma firma não está sendo socialmente responsável se está meramente em conformidade com os requerimentos da lei porque isso é o que qualquer bom cidadão faria” (Davis, 1973, p. 313). Sethi (1975), num artigo que se tornou um clássico, discutiu as dimensões do desempenho social das empresas e classificou-as de acordo com o seu comportamento social: obrigação social (resposta das empresas às forças do mercado e às restrições legais); responsabilidade social (alinha as acções da empresa de acordo com as normas sociais, valores e expectativas de desempenho) e responsividade social (comportamento da empresa face às necessidades sociais). Por último, Carroll (1979) apresenta a primeira visão estrutural da RSE com a seguinte definição: responsabilidade social das empresas engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações num determinado período de tempo. Assim, espera-se que a empresa produza bens ou serviços e que os venda com lucro (económica); que respeite a lei (legais); que tenha comportamentos éticos e que respeite as normas (ética); e que desenvolva acções voluntárias que beneficiem a sociedade (discricionária ou filantrópica) (Carroll, 1979). Este modelo teve o mérito de deixar de considerar que os objectivos sociais e económicos não são incompatíveis (Lee, 2008). A sua popularidade foi tal que o modelo evoluiu ao longo dos anos, e teve contribuições de diversos investigadores, estando integrado no modelo proposto nesta investigação, pelo que será retomado no capítulo III - 8.

No final dos anos 70, a empresa passa a ser percebida como uma entidade moral e as decisões empresariais a serem entendidas para além do nível individual, ou seja, o carácter organizacional passa a caracterizar as decisões como resultado das estruturas empresariais e a RSE muda da

⁶ Responsividade é a tradução livre de *responsiveness* que procura identificar a sensibilidade social das empresas às questões sociais. A partir dos anos 70, o conceito de responsividade social corporativa começou a ser incluído nos debates de “sustentabilidade” do planeta e nos deveres das empresas para com a sociedade.

esfera individual para a organizacional (Faria e Sauerbronn, 2008). Nesta perspectiva, o vocabulário filosófico (bem-estar, dever e justiça) começa a ser gradualmente substituído por uma vertente mais sociológica (poder, legitimidade, racionalidade).

2.5. Anos 80

Nos anos 80 surgiram menos definições originais de RSE mas foram popularizados diversos conceitos que se interceptam como responsividade social, CSP, ética nos negócios ou mesmo a teoria dos stakeholders. Os estudos empíricos da época começaram a mostrar sérias preocupações em medir o conceito ou em perceber a sua relação com o DF da empresa (Lee, 2008). Esta tendência intensificou-se nos anos seguintes e perdura até aos dias de hoje quando as empresas estão especialmente pressionadas para apresentar resultados. Esta relação será analisada com detalhe no capítulo III - 7.

Esta década começa com uma nova definição que considera a RSE como um processo, ou seja, a RSE deve deixar de ser vista como um resultado e passar a ser vista como um processo. A RSE é assim definida como a “noção de que as empresas têm obrigações com grupos existentes na sociedade que não são accionistas para além do que está prescrito na lei e nos contratos de trabalho” (Jones, 1980, p. 60).

Retoma-se também uma ideia que não é original mas que ganha força: a noção de rentabilidade económica é complementar à RSE e é desejável que os negócios convertam as acções sociais em oportunidades de negócio (Drucker, 1984). “A responsabilidade social dos negócios é domar o dragão, ou seja, tornar um problema social numa oportunidade e benefício económico, em capacidade produtiva, em competências humanas, em trabalhos bem pagos e em saúde” (Drucker, 1984, p. 62). Revive-se ainda uma frase de Julius Rosenwald’s que se tornou célebre e um ícone para a RSE “*to do good to do well*”⁷ (retomada por Drucker em 1984).

Datam desta altura os primeiros estudos empíricos que analisam a relação entre RSE e DF e dão origem a uma corrente importante de investigação nesta área: CSP. Os académicos preocuparam-se em saber se as empresas socialmente responsáveis também eram financeiramente rentáveis e estudaram a relação entre RSE e DF (Cochran e Wood, 1984). Operacionaliza-se o modelo das 4 dimensões de Carroll (1979) e surge a primeira escala para o conceito de RSE com resultados inconclusivos não permitindo aferir uma relação directa entre as variáveis em análise (Aupperle et al., 1985).

Surge uma evolução do modelo de CSP indo para além das discussões sobre responsabilidade, responsividade e *social issues* (Wartick e Cochran, 1985), com uma tónica marcadamente prática e

⁷ Tradução livre “*Fazer o bem, a fazer bem*”.

com o intuito de incorporar as preocupações empresariais, dividindo a RSE em três áreas: princípios, processos e políticas. Apesar dos esforços para tornar o modelo mais útil e aplicável, o seu sucesso foi limitado pela inexistência de medidas e testes empíricos que são necessários para a sua implementação (Lee, 2008).

A RSE é fortemente marcada pelos movimentos sociais e económicos dos anos 80 que instigam os investigadores a procurar compreender e explicar os diversos fenómenos que vão surgindo. Também a literatura é um reflexo dos ajustes fiscais que ocorreram em vários países, da diminuição do tamanho do estado com diversas privatizações e desregularização, liberação do comércio internacional e renegociação das relações de trabalho (Faria e Sauerbronn, 2008). Assistimos a um fortalecimento da corrente *Business & Society* em que a empresa e a sociedade estão ligadas entre si através de uma rede complexa de relações cuja teoria dos stakeholders, surgida a meio dos anos 80, é a principal referência.

2.6. Anos 90

Os anos 90 são considerados os anos da gestão estratégica e da integração da teoria dos stakeholders com inúmeros autores a abordarem a questão da RSE (Berman et al., 1999; Clarkson, 1995; Donaldson e Preston, 1995; Freeman, 1994; Freeman e Evan, 1990; Frooman, 1999; Jones, 1995, 1999; Jones e Wick, 1999; Mitchell et al., 1997). Para além desta associação, são desenvolvidos diversos conceitos ancorados na RSE como a CC, governança corporativa, ética de negócios, filantropia empresarial, entre outros.

Um dos contributos mais importantes desta década deve-se a Wood (1991) que integra o modelo de Carroll (1979) e de Wartick e Cochran (1985). A autora apresenta a seguinte definição de RSE que é depois a base de um novo modelo de RSE: a configuração de uma organização empresarial em princípios de responsabilidade social; processos de responsividade social; e políticas, programas e resultados observáveis; e como eles se relacionam com as relações sociais da empresa.

Outro autor de referência em RSE, Archie Carroll, revê o modelo apresentado em 1979, passando a designar a componente discricionária por filantrópica e sugerindo que esta dimensão englobasse a CC (Carroll, 1991). As 4 dimensões do modelo passam a ser dispostas numa pirâmide apesar de existir a referência que as empresas não devem analisá-las de forma sequencial mas sim atender todas as dimensões em simultâneo. Como já foi referido, este modelo faz parte da investigação e está detalhado, com os diferentes contributos e estudos empíricos, no capítulo III - 8.

Os anos 90 terminam com Frederick (1998) a desdobrar a terminologia de RSE que tinha começado a analisar em 1960. O autor sugere que o conceito, pela sua amplitude, deve ser dividido em responsabilidade social corporativa (CSR1); responsividade social corporativa (CSR2); rectitude

social corporativa (CRS3)⁸; cosmo, ciência e religião (CSR4). Frederick (1994) defende a ideia que a responsabilidade social corporativa (CSR1) impõe às empresas uma obrigação de melhorar as questões sociais e defende que essa obrigação está patente em todas as fases de operações das empresas. A evolução deste conceito leva-nos à responsabilidade social corporativa (CSR2) que refere-se à capacidade da empresa responder às pressões sociais. Por seu lado, a rectitude social corporativa (CSR3) sugere que as componentes normativas e éticas guiam o comportamento organizacional (Frederick, 1986). Nesta perspectiva, pressupõe-se a noção da correcção do mal nas acções e políticas formuladas pelas organizações. Finalmente, a CSR4 (Frederick, 1998) integra a natureza e a espiritualidade na dinâmica organizacional não como esoterismo mas fazendo parte do quotidiano das empresas. Esta é uma tentativa de ponderar uma nova visão da ciência, incorporando uma vertente religiosa e holística para responder a um novo paradigma mais transcendental (Frederick, 1998).

2.7. O Novo Milénio

O novo milénio é marcado por fortes transformações sociais e políticas, numa economia cada vez mais globalizada, em que os choques em cadeia se fazem sentir em todo o mundo. Os escândalos de grandes corporações como a Enron, em 2001, ou a falência do Lehman Brothers, em 2008, que vai despoletar a crise do *subprime*, marcam os negócios internacionais e os debates académicos. As pressões economicistas de curto prazo são a tônica dominante com as multinacionais a assumirem uma influência crescente e a atingirem proporções gigantescas. O consumidor torna-se mais informado, consciente e reivindicativo, introduzindo para o debate científico o legado que as comunidades devem deixar para as gerações futuras.

A RSE do século XXI reflecte todas estas mudanças e, apesar de não existirem muitas definições novas, a tendência da última década de associação a conceitos semelhantes mantém-se. É notório o fascínio dos empresários com a noção de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável e o tema passa a ser parte integrante de todas as discussões de RSE (Carroll e Shabana, 2010). Na literatura existente evidencia-se ainda a preocupação de justificar as acções de RSE com o DF e aumenta a pressão para reconciliar a moral e a economia (Jawahar e McLaughlin, 2001).

Proliferam as organizações internacionais com foco na formalização e standartização das actividades de RSE (Bolton et al., 2011) propondo novas medidas de avaliação de acções de RSE, sendo a mais famosa a GRI – Global Reporting Initiative, adoptada por grandes empresas multinacionais. Esta abordagem permite, pela primeira vez, comparar dados de diferentes países acabando por constituir uma nova corrente de investigação que analisa as diferentes visões de países / diferenças culturais.

⁸ Tradução livre de *Corporate Social Rectitude*.

Em 2001, a Comissão Europeia (CE) lança o Livro Verde definindo RSE como um conceito no qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com os stakeholders numa base voluntária. Diz respeito ao que as empresas decidem fazer para além das exigências mínimas legais e obrigações decorrente de acordos colectivos, a fim de atender às necessidades da sociedade. Por seu lado, o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) assume um papel preponderante na difusão da RSE e vai mais longe ao definir este conceito como “um compromisso assumido por empresas que contribuem para um desenvolvimento económico sustentável trabalhando em conjunto com os seus empregados, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para aumentar a sua qualidade de vida” (Tsoi, 2010, p. 391). Por último, vale a pena destacar o papel do Instituto Ethos, no Brasil, na promoção de práticas de responsabilidade social que considera a “RSE como uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (Ethos, 2013, p. 78).

Em termos académicos, as definições do novo milénio são semelhantes às dos anos 90, apresentando maior ênfase para a promoção do bem-estar social das populações (Kotler e Lee, 2005; Matten e Monn, 2008; McWilliams e Siegel, 2001) e novamente centradas nos stakeholders (Maon et al., 2010; Maignan e Ferrell, 2004; Marrewijk, 2003; Ramachandran, 2011; Turker, 2009a; Yakovleva e Vasquez-Brust, 2012; Yang e Rivers, 2009).

Em 2003 surge um trabalho importante e que será retomado nesta tese no capítulo III - 8 que consiste na reformulação do modelo proposto por Carroll (1979, 1991). Schwartz e Carroll (2003) afastam a representação piramidal do modelo de RSE que integra 4 categorias para utilizar o diagrama de Venn incluindo apenas 3 domínios: económico, ético e legal. A nova abordagem veio eliminar a noção de importância atribuída pela pirâmide e permitir a sobreposição de domínios reforçando a ideia de que as empresas podem assumir diferentes responsabilidades em simultâneo.

Na vertente estratégica, os trabalhos de Porter e Kramer (2002, 2006) assim como os de Husted e Allen (2000, 2001, 2007a, 2007b, 2009) e Husted e Salazar (2006) são a referência desta época. Husted (2000) define CSP como a capacidade da empresa conhecer e exceder as expectativas dos stakeholders em relação aos temas sociais; uma peça fundamental desta capacidade é o ajuste entre os temas sociais e a sua correspondência com as estruturas e as estratégias. Baseado neste conceito, os autores intensificam o debate ao reiterarem a noção de que a vertente económica e social da empresa devem ser complementares, no intuito de maximizar os resultados económicos e sociais (Husted e Allen, 2001). Por outro lado, torna-se evidente que as acções de RSE devem estar ligadas ao *core business* das empresas para que possam incrementar o seu desenvolvimento no longo prazo (Porter e Kramer, 2002) e, se assim não for, tendem a ser abandonadas em situação económica difícil (Brunch e Walter, 2005).

Na segunda metade da década, surge uma definição peculiar que vale a pena ser referida: “as empresas são socialmente responsáveis se agirem de duas formas: primeiro, não devem fazer nada conscientemente que lese os seus stakeholders; (...) segundo, se as empresas prejudicarem os stakeholders, devem rectificar esses danos” (Campbell, 2007, p. 951). Esta perspectiva sublinha o facto que existe um comportamento standard mínimo que as empresas devem respeitar na sua relação com os stakeholders abaixo do qual esse comportamento torna a empresa socialmente irresponsável.

Os últimos papers publicados sobre a RSE seguem as tendências do início do século, destacando-se (novamente) os que abordam o tema da relação do DF com a RSE (Blomgren, 2011; Carroll, Primo e Richter, 2013; Cheng, et al., 2014; Choi e Wang, 2009; Gregory e Whittaker, 2013; Wood, 2010), o estudo da influência das questões económicas e culturais dos países na percepção da RSE (Arli e Lasmono, 2010; Mahmood e Humphrey, 2013; Steurer et al., 2012; Tsoi, 2010), a vertente estratégia da RSE (Falkenberg e Brunsael, 2011; Michelon, Boesso e Kumar, 2013; Porter e Kramer, 2011; Ramachandran, 2011), a criação de valor e as relações com stakeholders (Maon et al., 2010; Pelozo e Shang, 2011), a governação corporativa e a RSE (Mason e Simmons, 2014), a importância de adoptar estratégias de comunicação para a responsabilidade social (Dobers e Springett, 2010; Du, Bhattacharya e Sen, 2010), a orientação da RSE para clientes e colaboradores (Korschun et al., 2014), a transformação da RSE num *business case*⁹ (Carroll e Shabana, 2010; Smith et al., 2013), a comunicação com os stakeholders (Walter, 2014) ou a relação entre imagem e reputação das acções de RSE promovidas pelas empresas (Nikolaeva e Bicho, 2011; Oliveira et al., 2013).

Pouco mudou nas definições RSE em meio século de história à excepção do contexto que se tornou global, especialmente no que diz respeito à ameaça levantada pelas questões da sustentabilidade e uma recusa sistemática ideológica pela não regulamentação (Fougère e Solitander, 2009). A maior parte dos estudos não apresenta formulações novas de RSE adoptando definições de autores de referência, com especial incidência para Donna Wood e Archie Carroll.

Nesta investigação, adoptou-se a definição proposta por Moan et al. (2010) por considerar-se que é a que melhor representa a relação dos stakeholders com a RSE:

“RSE é um constructo orientado para os stakeholders que se centra nos compromissos voluntários de uma organização; que se estendem dentro e além dos seus limites; e que são movidos pela aceitação e reconhecimento por parte da organização das suas responsabilidades morais sobre os impactos das suas actividades e processos na sociedade” (Maon et al., 2010, p. 23).

⁹ *Business case* pode ser definido como um projecto estratégico que agrega valor aos negócios da organização. A lógica por detrás do conceito é que o consumo de recursos deve estar sempre associado a uma necessidade específica do negócio.

Quadro 9 – Definições de Responsabilidade Social Empresarial

AUTOR	DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
Bowen (1953)	RSE são as obrigações dos homens de negócios de adotarem políticas, tomarem decisões ou seguirem linhas de acção que são compatíveis com os fins e valores da nossa sociedade.
Davis (1960)	Responsabilidade social refere-se às decisões e acções que os homens de negócio tomam por razões, pelo menos parcialmente, que vão além dos interesses económicos e técnicos das empresas.
Frederick (1960)	RSE significa que os empresários devem supervisionar a operação de um sistema económico que satisfaça as expectativas do público. Isto significa, por sua vez, que os factores de produção devem ser empregues de tal modo que a produção e a distribuição deve contribuir para aumentar o bem-estar socio-económico geral.
McGuire (1963) citado em Carroll (1999)	A ideia de responsabilidades sociais supõe que a corporação não tem apenas obrigações económicas e legais mas também certas responsabilidades com a sociedade que se estendem além dessas obrigações. A empresa deve assumir interesse na política, no bem-estar da comunidade, na educação, na "felicidade" dos seus empregados, e de facto, em todo o mundo social.
Friedman (1970)	A RSE das empresas é aumentar os lucros.
Davis (1973)	A RSE começa onde a lei termina. Uma firma não está sendo socialmente responsável se está meramente em conformidade com os requerimentos da lei porque isso é o que qualquer bom cidadão faria.
Sethi (1975)	A RSE implica promover o comportamento da empresa até um nível onde seja congruente com as normas sociais, os valores e as suas expectativas de desempenho.
Fitch (1976)	RSE é definida como uma séria tentativa de resolver problemas sociais causados inteira ou parcialmente pela organização.
Carroll (1979)	A RSE engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações num determinado período de tempo.
Jones (1980)	RSE é a noção de que as empresas têm obrigações com grupos existentes na sociedade que não são accionistas para além do que está prescrito na lei e nos contratos de trabalho.
Drucker (1984)	A RSE dos negócios é "domar o dragão", ou seja, tornar um problema social numa oportunidade e benefício económico, em capacidade produtiva, em competências humanas, em trabalhos bem pagos e em saúde.
Epstein (1987)	RSE diz respeito, principalmente, à obtenção de resultados através de decisões organizacionais que dizem respeito a questões específicas (com algum padrão normativo) que produzem benefícios em vez de efeitos adversos sobre os stakeholders da empresa.

AUTOR	DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
Preston (1988) citado em Husted e Salazar (2006)	RSE é o impacto do comportamento empresarial na sociedade.
Wood (1991)	RSE é a configuração de uma organização empresarial em princípios de responsabilidade social; processos de responsividade social; e políticas, programas e resultados observáveis; e como eles se relacionam com as relações sociais da empresa.
Carroll (1991)	A empresa socialmente responsável procura ter lucro, oberecer à lei, ser ética e ser uma boa cidadã empresarial.
Frederick (1994)	A RSE impõe às empresas a obrigação de melhorar as questões sociais e essa obrigação está patente em todas as fases de operações das organizações.
Husted (2000)	RSE é a capacidade da empresa conhecer e exceder as expectativas dos stakeholders em relação aos temas sociais; uma peça fundamental desta capacidade é o ajuste entre os temas sociais e a sua correspondência com as estruturas e as estratégias.
McWilliams e Siegel (2001)	A RSE são as acções que aparecem para promover algum bem social, para além dos interesses da empresas e do que é exigido por lei.
Comissão Europeia (2001)	RSE é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas.
Mohr et al. (2001)	RSE é o compromisso de uma empresa em eliminar ou minimizar quaisquer efeitos deletérios para a sociedade, causados pelas suas práticas, ao mesmo tempo que procura maximizar os seus impactos positivos a longo prazo.
Marrewijk (2003)	RSE refere-se às actividades da empresa - voluntárias por definição - demonstrando a inclusão de preocupações ambientais e sociais nas operações comerciais e nas interacções com os stakeholders.
AccountAbility (2003)	Diz respeito ao porquê, quando e onde os negócios gerem activamente os objectivos e resultados sociais, ambientais e económicos como parte da sua estratégia de negócios, actividades e desempenho.
Smith (2003)	A RSE refere-se às obrigações que a empresa tem com a sociedade ou, mais especificamente, com os stakeholders da empresa (aqueles que são afectados pelas suas políticas e práticas).
Maignan e Ferrell (2004)	A RSE é o dever (motivado por argumentos instrumentais e morais) de atender ou exceder as normas dos stakeholders que orientam comportamentos organizacionais desejáveis.
Waddock e Bodwell (2004)	A RSE é a forma em que as práticas operacionais da empresa (políticas, processos e procedimentos) afectam os stakeholders e o meio ambiente.

AUTOR	DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
Kotler e Lee (2005)	Um compromisso para melhorar o bem-estar da sociedade através de práticas comerciais descritivas com a contribuição de recursos corporativos.
Economist (2005)	A RSE é a arte de fazer bem, fazendo o bem.
World Business Council for Sustainable Development (2006) citado em Tsoi (2010)	RSE é um compromisso assumido por empresas que contribuem para um desenvolvimento económico sustentável trabalhando em conjunto com os seus empregados, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para aumentar a sua qualidade de vida.
Comissão Europeia (2006)	RSE é um conceito no qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com os stakeholders numa base voluntária. Diz respeito ao que as empresas decidem fazer para além das exigências mínimas legais e obrigações decorrentes de acordos colectivos, a fim de atender às necessidades da sociedade.
Barnett (2007)	É uma fotografia (1) do desempenho social geral da empresa num ponto específico do tempo - um sumário da postura social agregada da empresa.
Cochran (2007)	RSE é o reconhecimento que as empresas têm obrigações éticas e que também elas devem responder pragmaticamente às pressões sociais.
Campbell (2007)	As empresas são socialmente responsáveis se agirem de duas formas: primeiro, não devem fazer nada conscientemente que lese os seus stakeholders; segundo, se as empresas prejudicarem os stakeholders, devem retificar esses danos.
Matten e Monn (2008)	RSE é constituída por políticas claramente articuladas e comunicadas assim como as práticas das organizações que reflectem a responsabilidade do negócio num sentido mais amplo de bem-estar social.
NP 4469-1 (2008)	Responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões, actividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: (i) seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; (ii) tenha em conta as expectativas das partes interessadas; (iii) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacionais e (iv) esteja integrado em toda a organização.
Turker (2009b)	RSE são os comportamentos corporativos que visam afectar positivamente os stakeholders e que vão além do seu interesse económico.
Yang e Rivers (2009)	É a abordagem estratégica de uma empresa e as suas iniciativas em relação aos seus stakeholders.

(1) o termo fotografia é a tradução de snapshot (*instantâneo*)

<i>AUTOR</i>	<i>DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL</i>
Argandoña e Hoivik (2009)	RSE é o resultado, implícito ou explícito, da reflexão sobre a natureza da empresa, o seu papel na sociedade e as suas relações com os stakeholders internos e externos.
ISO (2010)	É a responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e actividades na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade; tenha em conta as expectativas dos stakeholders; esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com normais internacionais de conduta; esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações.
Maon, Lindgreen e Swaen (2010)	RSE é um constructo orientado para os stakeholders que se centra nos compromissos voluntários de uma organização; que se estendem dentro e além dos seus limites; e que são movidos pela aceitação e reconhecimento por parte da organização das suas responsabilidades morais sobre os impactos das suas actividades e processos na sociedade.
Ramachandran (2011)	RSE é o comportamento da empresa que não é mandatado pela lei e é desenhado para beneficiar um ou mais stakeholders sociais.
Comissão Europeia (2011)	A responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade.
Instituto Ethos (2013)	RSE é uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Fonte: Elaboração própria.

3. Responsabilidade Social Empresarial na Europa

A RSE nasceu e popularizou-se nos EUA com grandes empresas e magnatas a realizarem contributos para causas sociais, tal como já foi abordado na evolução histórica deste conceito. A Europa adoptou esta prática muito mais tarde e com maior discrição. São, por isso, evidentes as diferenças entre os dois lados do Atlântico, nomeadamente em termos de linguagem, de orçamentos alocados à RSE e à maturidade empresarial (Matten e Moon, 2008). Apesar disso, nos últimos anos, o velho continente tem vindo a apostar no desenvolvimento e implementação de políticas de RSE ainda que sejam mais concentradas na actividade empresarial do que na académica.

Os países europeus têm feito um esforço meritório nesta área, com o intuito de desenvolver estas práticas nas empresas, promovendo cinco tipos de instrumentos distintos (Steurer et al., 2012): legais (os governos fazem uso dos poderes legislativo, executivo e judicial), financeiros (são baseados em recursos de autoridade tributária e tesouraria), informativos (utilizam o conhecimento como forma de persuasão moral ou factual), parcerias (utilizam agências governamentais e empresas públicas para parcerias com privados) e híbridos (utilizam dois ou mais dos instrumentos referidos anteriormente). O instrumento mais utilizado pelos governos, ou pelo menos o que tem tido efeitos práticos mais visíveis, é o legal, com a publicação de legislação que obriga as empresas a divulgarem informação “social” que deve ser descrita no balanço social¹⁰.

Não obstante o esforço que tem sido realizado, existem diferenças acentuadas entre países, assumindo a Comissão Europeia (CE) o papel principal enquanto impulsionador da RSE na Europa. A iniciativa mais importante que levou a cabo foi a publicação do Livro Verde intitulado “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas” (CE, 2001), onde começa por definir o conceito como “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas” (Dahlsrud, 2006, p. 6). A CE (2001), para além de reforçar a base voluntária, refere ainda que as empresas decidem como querem contribuir para promover uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo.

Por outro lado, o Livro Verde apresenta duas dimensões de RSE: a interna e a externa. No plano interno, destacam-se as práticas relacionadas com os trabalhadores (foco no investimento, no capital humano, na gestão de recursos humanos (RH), na saúde, na segurança e na gestão da mudança) e nas práticas ambientalmente responsáveis (actividades relacionadas com a gestão dos recursos naturais e impacto ambiental). No plano externo, pretende-se envolver todos os stakeholders (com destaque para a comunidade local, os parceiros comerciais, os fornecedores e os consumidores) realçando-se a temática das preocupações ambientais globais e o respeito pelos direitos humanos.

Em 2006, a Comissão publica uma nova política de RSE que consistiu no apoio a uma iniciativa do sector empresarial – a Aliança Europeia para a Responsabilidade Social das Empresas constituída

¹⁰ Para mais detalhes, consulte o capítulo III - 5 sobre “Balanço Social”.

por cerca de 180 empresas. Algumas das medidas promovidas por esta Aliança conseguiram obter progressos (CE, 2011):

- ✓ O número de empresas que subscreveram os dez princípios de RSE do Pacto Global das Nações Unidas aumentou de 600, em 2006, para mais de 1.900, em 2011;
- ✓ O número de organizações com instalações registadas no âmbito do Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria passou de 3.300, em 2006, para mais de 4.600, em 2011;
- ✓ O número de empresas que assinaram acordos empresariais transnacionais com organizações de trabalhadores mundiais ou europeias, abrangendo, por exemplo, normas laborais, aumentou de 79, em 2006, para mais de 140, em 2011;
- ✓ A *Business Social Compliance*, iniciativa europeia destinada às empresas com o intuito de melhorar as condições de trabalho nas respectivas cadeias de abastecimento, aumentou a sua participação de 69, em 2007, para mais de 700, em 2011;
- ✓ O número de empresas europeias que publicam relatórios de sustentabilidade de acordo com as directrizes do GRI aumentou de 270, em 2006, para mais de 850, em 2011.

Recentemente, em 2011, a CE reviu o seu conceito de RSE para uma visão mais simples e abrangente, definindo RSE como a “responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade” (CE, 2011, pág. 7). Esta definição é consistente com os princípios reconhecidos internacionalmente para o âmbito da RSE e com os conceitos da OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, para empresas multinacionais, a ISO 26.000 e os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos nas Nações Unidas (CE, 2011). É a primeira vez, em 10 anos, que a Comissão altera esta definição, com o intuito de se adaptar às novas realidades, apelando às empresas para incorporarem a RSE nas suas estratégias de negócios, elaborando uma nova proposta legislativa relativa à comunicação e criando um prémio europeu. A CE alerta ainda que, apesar dos progressos, persistem desafios importantes porque muitas empresas da União Europeia ainda não integram as questões sociais e ambientais nas suas operações estratégicas (CE, 2011). Por último, refira-se que apenas 15, dos 27 Estados-Membros, dispõem de marcos nas políticas nacionais de promoção de RSE.

Na perspectiva académica, o debate na Europa é relativamente novo, assim como as práticas de envolvimento em acções de RSE (Matten e Moon, 2008) apesar de se ter registado um forte interesse nos últimos anos (Carroll e Shabana, 2010). Apesar desta ideia pré-estabelecida, a função social da empresa sempre foi importante na Europa e o papel empresarial nunca foi reduzido apenas à sua função económica (Liedekerke e Dubbink, 2008).

Por outro lado, existem diferenças acentuadas entre regiões / países fruto da legislação e da pressão dos stakeholders (Steurer et al., 2012) e é preciso enfatizar que não existe “um” modelo social na

Europa mas diversos - anglo-saxónico, mediterrânico, central-europeu, escandinavo, nórdico, etc (Argandoña e Hoivik, 2009). É ainda evidente que os esforços de RSE reflectem as características estruturais e político-económicas, quer a nível nacional, quer internacional (Gjølberg, 2009) e são afectados pelos sistemas e agendas nacionais dos diferentes países (Roome, 2005; Welford, 2005).

Em termos gerais, considera-se que a RSE na Europa é mais implícita do que explícita (Matten e Moon, 2008), isto é, nos EUA vive-se num ambiente empresarial em que existem mais incentivos e oportunidades para as empresas assumirem responsabilidades explícitas como programas voluntários e estratégias que combinam valores sociais e de negócios. Pode-se ainda argumentar que, nos EUA, a sua tradição de individualismo, legalismo e pragmatismo, torna os gestores mais relutantes em aceitar a visão da empresa como uma instituição socialmente integrada, ao contrário da Europa onde esta noção é bem-vinda e prevalece apesar das variações entre diferentes países (Sison, 2009).

As estruturas institucionais e os legados políticos entre os dois continentes são tão distintas que podem, por si só, explicar como governos, ONGs e as instituições em geral determinam e implementam a RSE (Doh e Guay, 2006). Por último, a filantropia, no sentido mais lato, e a propensão das empresas em empreender iniciativas de cariz social, é mais elevada nos EUA, significativamente menos na Europa e muito baixa ainda na Ásia (Welford, 2005) com especial incidência para a China (António, 2007).

Como já foi referido, a RSE tem vindo a mudar lentamente na Europa e é reflexo das iniciativas da CE, do papel assumido pelas associações empresariais, do tipo de temas que as organizações escolhem para implementar as suas actividades de RSE e da dimensão das empresas que assumem estas práticas (Matten e Moon, 2008). Por outro lado, as economias europeias mais liberais, como as anglo-saxónicas, têm níveis de RSE mais elevados e os sectores que têm maior impacto negativo nos stakeholders são aqueles em que as empresas são mais propensas a adoptar formas institucionalizadas de RSE (Jackson e Apostolakou, 2009). A pesada estrutura legislativa limita as acções voluntárias das empresas (Liedekerke e Dubbink, 2008) porque nos últimos anos foi desenvolvida uma extensa estrutura legal para assegurar que as empresas assumiam esta responsabilidade de um modo sério (Liedekerke e Dubbink, 2008). Por exemplo, os governos da Bélgica, Dinamarca, Holanda e Reino Unido têm estado particularmente activos na promulgação de estatutos de RSE no mercado interno e a promover um discurso de RSE na esfera internacional (Aguilera et al., 2007).

Alguns estudos realizados em contexto europeu evidenciam o modo como as diferenças culturais afectam as dinâmicas de RSE promovidas pelas empresas mas é evidente que estas aceitam que têm a responsabilidade em contribuir para uma sociedade melhor (Aguilera et al., 2007).

As empresas portuguesas têm uma forte preocupação externa da componente de RSE (Abreu et al., 2005) e na Holanda o tema que domina a agenda de RSE é a sustentabilidade (Roome, 2005). Na Finlândia o destaque vai para a importância da iniciativa por parte dos gestores de topo, a pouca atenção que atribuem à filantropia e a rentabilidade de longo prazo como a força motriz para a implementação destas práticas de RSE (Juholin, 2004). Por outro lado, as empresas alemãs assumem uma postura ambivalente no que diz respeito às iniciativas de RSE, devido às consequências das normas rígidas de regulamentação implantadas no país levando os gestores alemães a assumirem que “responsabilidade sim mas em troca de uma grande liberdade” (Kinderman 2008 citado em Jackson e Apostolakou, 2009).

No Reino Unido, os investidores que estão orientados para as questões de RSE são mais sensíveis às práticas explícitas e às políticas adoptadas pelas empresas (Jackson e Apostolakou, 2009) mas quando comparamos as diferenças de RSE entre os EUA e o Reino Unido estas estão relacionadas com os sistemas de gestão corporativos e as empresas inglesas estão mais preocupadas com as questões de longo prazo relacionadas com o risco social e ambiental (Aguilera, Williams, Conley e Rupp, 2006).

No que diz respeito aos países nórdicos, a existência de um estado social forte é uma vantagem para o desempenho de RSE resultando numa alta integração corporativista (Gjølberg, 2009) podendo reflectir-se, como acontece na Suécia, numa pressão social que vai para além do seu país, insistindo que as empresas que operam no estrangeiro assegurem as suas actividades com o mesmo nível de respeito e adoptem elevados níveis éticos na gestão dos negócios (Roome, 2005).

Em Itália, no âmbito das Pequenas e Médias Empresas (PME), 51% das empresas adopta a abordagem de stakeholders, optando pela RSE não apenas por questões éticas e morais mas também porque melhora a sua imagem, incentiva a fidelização dos clientes e favorece as relações com os seus empregados e a comunidade local (Longo, Mura e Bonoli, 2005) enquanto Espanha apresenta os níveis de RSE mais elevados do grupo dos países latinos com valores semelhantes ao Reino Unido na dimensão económica e social (Jackson e Apostolakou, 2009).

No geral, podemos afirmar que a RSE, em parte, está ligada ao desenvolvimento económico, ou seja, quanto mais desenvolvido é um país, maior a incidência de políticas na área de RSE (Welford, 2005) e, apesar de existirem diferentes visões de RSE, não significa que haja visões superiores ou inferiores (Argandoña e Hoivik, 2009) são, simplesmente, diferentes.

4. Responsabilidade Social Empresarial em Portugal

A RSE em Portugal iniciou o seu percurso um pouco mais tarde que nos outros países europeus (Albareda, Lozano e Ysa, 2007) tendo registado um enorme incremento no final dos anos 90 e no

começo do novo século (Kastenholz, Ladero, Casquet e Amaro, 2004). É um conceito muito associado ao desenvolvimento sustentável e à evolução da política pública de ambiente, envolvendo gradualmente a questão social e económica. A RSE em Portugal pode ser abordada em quatro perspectivas: as organizações que se dedicam a promover a RSE; os prémios que incentivam a prática empresarial; o estado da arte (empresarial); e a investigação académica.

4.1. As Organizações

Impulsionados por instituições internacionais e seguindo o apelo das instâncias europeias, no início do novo século, começaram a surgir alguns movimentos em Portugal para constituições de grupos de trabalho e de instituições que promovessem o tema da RSE em Portugal. Entre os vários que foram surgindo nos últimos anos, destacamos o Grace, o BCSD, a RSE Portugal, a APEE, a CRIS e a RSO.pt.

O Grace – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, criado em 2000, foi das primeiras entidades a surgir em Portugal, com um enfoque especial na reflexão e sensibilização das empresas, para a vertente da RSE, promovendo uma sociedade mais sustentável e justa. Esta associação, sem fins lucrativos, tem na sua génese um conjunto de empresas multinacionais que estavam motivadas para apoiar a gestão empresarial, conciliando os seus objectivos privados com as práticas de RSE e transpondo para o nosso país muitos dos programas que estas já promoviam no seu país de origem (Gonçalves, 2006).

O BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável foi criado no ano seguinte, em 2001, com o intuito de dinamizar a comunidade empresarial para desenvolver políticas ambientalmente sustentáveis, articulando empresas, governo e sociedade civil (Mota e Dinis, 2005). É uma resposta aos vários movimentos internacionais que surgem neste âmbito, nomeadamente, à Cimeira do Rio 92, à Agenda 21 e à Estratégia de Desenvolvimento Sustentável da União Europeia. Promove, essencialmente, a mudança empresarial rumo ao desenvolvimento sustentável que permitirá a construção de um novo modelo de negócio que contemple a eco-eficiência, a inovação e a RSE.

A RSE Portugal – Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas surge em 2003, integrando o conjunto de instituições europeias ligadas à CSR Europe para promover e disseminar o conceito de RSE a nível nacional e europeu (Mota e Dinis, 2005). Era o *focal point* para o Pacto Global das Nações Unidas (Gonçalves, 2006) mas acabou extinta poucos anos depois.

Neste contexto, surge a APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial com o objectivo de definir e implementar programas concretos que motivem as empresas a assumirem princípios éticos subjacentes às suas práticas de gestão socialmente responsáveis. Esta associação está qualificada

para exercer funções de normalização nos domínios da ética e da RSE (Neves e Bento, 2005) tendo participado nas comissões técnicas que deram origem às normas de RSE portuguesas (Gonçalves, 2006). É actualmente a gestora da rede portuguesa da Global Compact.

O CRIS – Centro de Responsabilidade e Inovação Social é dinamizado pela Associação Portuguesa de Qualidade (APQ) e tem como missão promover a construção e partilha de conhecimento e o desenvolvimento de competências no âmbito da responsabilidade e inovação social, factores da qualidade e da excelência organizacional, através de diversas actividades e parcerias, envolvendo as empresas, a comunidade científica e a sociedade em geral (Gonçalves, 2011).

A última organização a referenciar é a RSO.pt – Rede Nacional de Responsabilidade Social que foi criada no âmbito do Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL, que decorreu entre 2006 e 2007, para integrar os promotores financiados por este programa, numa rede temática de RSE que envolvesse diversas parcerias. A RSO.pt é uma plataforma de encontros, aprendizagem, criação, partilha e disseminação de conhecimentos e práticas relacionadas com a RSE, numa estrutura aberta, multi-sectorial e multi-funcional.

Com mais ou menos protagonismo, todas estas entidades têm sido determinantes na promoção e no debate da RSE em Portugal, realizando diversos seminários, eventos, estudos empresariais e, principalmente, consciencializando o tecido empresarial nacional para a importância de integrarem práticas socialmente responsáveis com o envolvimento de stakeholders.

4.2. Prémios e Rankings

Os prémios que valorizam a RSE em Portugal seguem as tendências internacionais, foram aparecendo e extinguindo-se ao longo dos anos e abordam temas muito diversos do espectro da RSE, como as práticas no local de trabalho, igualdade de género, os relatórios de sustentabilidade ou a cidadania empresarial. Apesar da informação existente ser dispersa e difusa, aumentando a dificuldade em estabelecer uma cronologia, apresentam-se alguns dos prémios mais relevantes promovidos em Portugal.

No âmbito das distinções das melhores empresas para trabalhar, existem 3 prémios semelhantes em Portugal. O primeiro, criado em 2000 pela Great Place to Work e pela Revista Exame intitulado “Melhores Empresas para Trabalhar”, foi inspirado no famoso índice da revista Fortune (ver capítulo III - 5) que destaca as melhores empresas nos EUA, valorizando as dimensões de credibilidade, respeito, justiça, orgulho/brio e camaradagem (Rego, Moreira, Felício e Souto, 2003). Entre 2001 e 2005, vigorou a parceria entre estas duas entidades tendo-se rompido no ano seguinte. Em 2006, passam a existir dois prémios com o mesmo nome, liderados por cada uma destas empresas: a Great Place to Work passa a publicar o ranking com o jornal Público e a revista Exame alia-se à Heidrick &

Struggles para manter esta distinção associada à revista, destacando as empresas na sua dimensão social interna. Em 2010, a Accenture assume o lugar da Heidrick & Struggles na organização deste ranking e esta última cria um novo prémio, desta vez em conjunto com o ISCTE e o Diário Económico intitulado “Prémio Excelência no Trabalho” (Carvalho, 2012).

Em 2003, a Revista Exame publica o primeiro “Guia das Empresas Socialmente Responsáveis” utilizando uma metodologia desenvolvida pelo Instituto Ethos (Brasil) tendo os resultados sido avaliados por um júri que destacaram o “Top 10” das empresas portuguesas (Abreu et al., 2005; Pinto, 2004). Este ranking foi dos primeiros a ser publicado em Portugal, com algum impacto junto da comunidade empresarial mas não teve continuidade nos anos seguintes.

Outro dos prémios emblemáticos que distinguiram a RSE em Portugal – apesar dos últimos referidos serem os mais mediáticos porque estão todos associados a meios de comunicação social – é o “Prémio Cidadania das Empresas e Organizações” criado, em 2006, pela AESE (Escola de Negócios de Gestão) e pela PricewaterhouseCoopers que usa o questionário base da metodologia SAM – Sustainable Asset Management, parceira da Dow Jones Sustainability Index (DJSI) (Gonçalves, 2006). “Numa era em que se discute numa base diária as problemáticas sociais, éticas e ambientais, é urgente ter conhecimento de como lidam as empresas e as organizações com estas novas temáticas (...) avaliando-se o seu desempenho em quatro categorias: enquadramento, pilar económico, pilar ambiental e pilar social” (AESE e PWC, 2010, p. 2/3). Este prémio deixou de ter continuidade em 2010.

Mais recentemente, a Merck, Sharp & Dohme instituiu o prémio “Maria José Nogueira Pinto em Responsabilidade Social” homenageando uma mulher que se distinguiu pela sua persistência na defesa da RSE. Este prémio pretende reconhecer o trabalho desenvolvido por pessoas, individuais ou colectivas, que se tenham destacado no âmbito de acções de responsabilidade social activa em território nacional¹¹ e foi atribuído pela primeira vez em 2013.

No âmbito da RSE, mas em temáticas mais específicas, importa realçar ainda os seguintes prémios:

- ✓ Prémio “Igualdade é Qualidade” promovido, desde 2000, pelo CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, e tem como objectivo estratégico combater a discriminação e promover a igualdade entre homens e mulheres no trabalho, no emprego e na formação profissional (Gonçalves, 2006; Pinto, 2004);

- ✓ Prémio “Prevenir Mais Viver Melhor no Trabalho”, foi criado em 2003 e é promovido actualmente pelo ISHST – Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (anteriormente designado por IDICT – Instituto para o Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho) pretende reconhecer as entidades que, em cada ano, se tenham

¹¹ Regulamento consultado a 25Jan2014 em http://www.premiomariajosenuogueirapinto.pt/pdf/regulamento_premio_dra_mjnp_apm.pdf

distinguido nos domínios da inovação e melhoria da prevenção dos acidentes de trabalho ou doenças profissionais (Gonçalves, 2006; Pinto, 2004). O prémio é atribuído em duas categorias: boas práticas (no domínio da segurança ou saúde no trabalho) e em estudos e investigação (no âmbito da prevenção de riscos);

- ✓ Prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável” foi promovido pela Deloitte e AESE entre 2006 e 2010. Tinha como objectivo distinguir as empresas pelas suas acções de apoio às famílias e pelas medidas adoptadas para favorecer a conciliação entre a vida no trabalho e na família (Gonçalves, 2006);
- ✓ Prémio “Desenvolvimento Sustentável”, criado em 2009, pela Heidrick & Struggles, em parceria com o Diário Económico e o INDEG/ISCTE, que procura reconhecer as melhores práticas na área da sustentabilidade empresarial, bem como efectuar um estudo da evolução dessas práticas no tecido empresarial português (Marcelino, 2013). Segue a metodologia *triple bottom line* avaliando as dimensões económicas, ambientais e sociais, adaptando para a realidade nacional o questionário usado no DJSI;
- ✓ Prémio de “Inovação para a Sustentabilidade EBAEpiS” promovido pela Agência Portuguesa do Ambiente em colaboração com a Direcção Geral das Actividades Económicas, o BCSD Portugal e a GCI. Com uma periodicidade bienal, teve a sua primeira edição em 2010, visando reconhecer e premiar empresas públicas e privadas que se distingam pelo seu desempenho e/ou práticas inovadoras no domínio do desenvolvimento sustentável, conciliando o sucesso económico com a preservação do meio ambiente. Os vencedores deste prémio concorrem posteriormente ao *European Business Awards for the Environment* promovido pela Comissão Europeia¹².

4.3. O Estado da Arte

A RSE em Portugal passou a ser exercida de forma mais sistemática após a celebração dos acordos internacionais, designadamente da Cimeira Europeia de Lisboa, realizada em 2002 (Pinto, 2004) e ganhou novo impulso com a criação da norma portuguesa de RSE NP 4469:1, em 2008, que funcionou como um marco na implementação de práticas de RSE (Leite e Rebelo, 2010).

Um dos primeiros estudos empresariais sobre a RSE, em Portugal, foi empreendido por Norma Lehmann-Vogelweid (Lehmann-Vogelweid, 1997) em 1997 que, apoiada pela Fundação Luso-Americana, decidiu estudar como é que as empresas portuguesas de maior dimensão e com uma imagem socialmente responsável encaravam a RSE. Esta análise demonstrou que em Portugal não

¹² Regulamento consultado a 24Jan2014
http://www.apambiente.pt/zdata/Divulgacao/EBAEpiS/Regulamento_2013.pdf

existia um corpo coerente de actuação destas empresas na comunidade (E4/2)¹³, não existia informação pública sobre o tema apesar dos executivos estarem sensibilizados para o impacto que a intervenção na comunidade poderia representar em termos de competitividade, e os benefícios fiscais não eram factor motivacional para as decisões nesta matéria (Lehmann-Vogelweid, 1997). Apesar disso, o estudo referia que os temas que mais sensibilizavam os empresários eram a SIDA, a droga, os sem-abrigos e a exclusão social. Por último, ficou ainda claro que a RSE se caracterizava por apoios e donativos financeiros sem grande envolvimento na causa (E5/6) e as principais razões para o fazerem estavam na sua ligação aos objectivos de marketing e na importância destas acções para a construção de uma imagem de marca (Lehmann-Vogelweid, 1997).

Em 2000, a empresa MORI publica um estudo de 12 países (incluindo Portugal) sobre a RSE. Os dados recolhidos voltam a referenciar que este conceito é pouco conhecido no nosso país mas 60% das empresas consideram que deviam dar mais atenção a este tema, e 70% dos consumidores admite que as suas decisões de compra poderiam ser influenciadas pelo comportamento social de uma empresa (Mori 2000 citado em Pinto, 2004).

Três anos depois, o Conselho Económico e Social emite um parecer intitulado “Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas” que pretendeu responder ao repto lançado pelo livro “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”. Neste âmbito, o documento referia que “o tema da RSE tem vindo a conhecer algum desenvolvimento e maior visibilidade nos últimos anos, facto a que não é alheio o esforço de algumas empresas multinacionais de melhorarem a sua reputação e imagem e de múltiplas outras se demarcarem de inaceitáveis práticas” (Melícias, 2003, p. 3). Por último, faz um apelo às grandes empresas na medida em que estas “têm, neste aspecto, um papel determinante, tanto pelos efeitos negativos que pode ter uma gestão comercial apenas atenta aos custos de curto prazo (...) como pelos efeitos positivos que podem resultar da exigência de comportamentos éticos por parte dos parceiros” (Melícias, 2003, p. 8).

Estes dados vêm confirmar, sem surpresa, a classificação de Portugal no 21º lugar na *National Corporate Responsibility Index 2003*, publicado pela *AccountAbility*, atrás de todos os restantes países da União Europeia (15 estados à época) à excepção da Grécia e imediatamente à frente do Japão e dos EUA (*AccountAbility*, 2003) num ranking liderado pelos países nórdicos. Neste aspecto, refira-se que Portugal fica no segundo lugar na categoria “capital humano” que está directamente relacionada com as questões da segurança no trabalho. Em 2007, mantém a mesma posição (21ª) e passa a estar integrado no cluster “Assertivo” que agrupa os países que percorreram recentemente um caminho importante em matéria de RSE e onde a sociedade envolvente assume um papel relevante nesta dinâmica (*AccountAbility*, 2007).

¹³ As entrevistas realizadas aos protagonistas da RSE em Portugal encontram-se referidas no capítulo VI – 3.2.

Em 2008, Portugal entra, pela primeira vez, no estudo anual da KPMG - *Survey of Corporate Responsibility Reporting* que analisa a preocupação das empresas em reportar as suas actividades de RSE. O país fica a meio da tabela com a inovação e as considerações éticas no topo dos *reports* (KPMG, 2008). Em 2011, a mesma empresa classifica Portugal no grupo “Leading the Pack” referindo que neste cluster estão os países já têm relatórios há mais de uma década, com empresas e sectores de actividade a atingirem classificações muito elevadas em termos de profissionalismo e qualidade das informações (KPMG, 2011). Dois anos depois, Portugal continua a meio do ranking mas passa para terceiro lugar na adopção de medidas GRI para a elaboração de relatórios de RSE (KPMG, 2013).

De 2002 para 2013, “tudo mudou na RSE em Portugal porque no início era preciso explicar, reflectir e perceber o que era este conceito (...) enquanto que hoje a abordagem é de sofisticação” (E4/7). Actualmente, a RSE é assimilada por algumas organizações “como factor diferenciador e promotor de inovação especialmente pelas empresas que exportam para mercados exigentes” (E3/6). Nesta perspectiva, “as que estão expostas aos mercados internacionais encontram-se mais avançadas e as que não estão ainda se encontram num estado insipiente” (E1/7) mas “já não é necessário ter-se uma componente internacional para termos um trabalho de excelência em matéria de responsabilidade social corporativa (RSC) nas empresas portuguesas” (Botto, 2013, p. 1) porque não é um tema exclusivo das multinacionais e “encontramos muita coisa bem-feita ao nível das PME’s” (E4/10).

Realmente este movimento de RSE ganhou dimensão em Portugal, muito alicerçado nas “multinacionais que vinham já imbuídas das filiais de outros países, muito à frente com políticas de RH” (E2/1) apesar de muitas PME’s “terem práticas de RSE já muito consistentes mas que não são identificadas como tal” (E3/2). Pode-se ainda constatar que “nas grandes empresas portuguesas, a alavanca da RSE é a gestão de risco, enquanto nas empresas médias, curiosamente, tem funcionado melhor a alavanca da inovação” (E1/16). E passou a existir uma maior preocupação de empresas e ONGs por medir retornos: as primeiras para *report* interno; e as segundas para provar que as suas acções são impactantes e que devem, por isso, ser apoiadas (E2/14).

Por outro lado, o “mundo dos apoios mudou, para melhor” (E2/15) na medida em que as organizações já não se limitam a passar o cheque mas querem ter uma intervenção activa das actividades das ONGs ou dos programas que apoiam (E2/11). Esta mudança de abordagem tornou-se mais evidente com a crise económica quando os orçamentos tendem a diminuir consideravelmente mas que não deve afectar tanto Portugal uma vez que muitas das políticas já estão integradas ao nível dos RH (E5/8). É ainda evidente a “grande preocupação das empresas cuidarem dos seus quadros e das suas pessoas” (E2/2) em vez de continuarem a apostar em acções para o exterior, com algumas delas “a tirarem o apoio à comunidade para dar esse apoio aos seus próprios colaboradores” (E4/13).

Refira-se ainda que em Portugal já “encontramos muitas abordagens muito sérias à responsabilidade social” (E4/7), é muito comum as empresas terem responsáveis pela área da RSE (E1/16), estão menos dispersas definindo uma área de actuação (E2/12) e “está em curso uma mudança no interior das organizações que implica uma abordagem mais holística ao tema da RSC” (Botto, 2013, p. 3). Portugal tem vindo a assistir a “um maior número de organizações que promovem acções de RSE como resposta a diversas pressões de natureza social, ambiental, económica e cultural” (Grace, 2013, p. 7).

No entanto, apesar desta evolução “são ainda poucas as organizações que publicam um relato efectivamente integrado. Em muitos casos, a informação de RSE inclui-se no mesmo documento que a informação financeira mas não se procede a uma verdadeira integração de toda a informação organizacional, relacionando a estratégia, os riscos e as oportunidades” (Grace, 2013, p. 32). Na prática “há um caminho a percorrer até que seja (a RSE) parte integrante de todos os processos, competências e sistemas” (Botto, 2013, p. 3).

A este respeito vale ainda a pena salientar que Portugal “transpôs as leis europeias e por isso as nossas leis são muito boas mas as práticas continuam pobres” (E1/21). Esta evidência sente-se especialmente nas PME's que agem muitas vezes “por convicção do empresário ou por alguém que tem como função pensar o tema mas não por estar no ADN da organização” (E3/5).

4.4. A Investigação Académica

Em Portugal, a investigação sobre a RSE é escassa (Abreu et al., 2005; Branco e Rodrigues, 2006b, 2008; Dias, 2009; Duarte et al., 2010; Fernandes et al., 2012; Loureiro et al., 2012) mas tem vindo progressivamente a ganhar importância com as universidades a criarem diversas linhas de investigação (Neves e Bento, 2005), com o apoio do governo (Albareda et al., 2007) e com a dinamização das empresas (Kastenholz et al., 2004; Moreira, Rego e Gonçalves, 2003).

Esta tendência tem sido seguida por vários países do sul da União Europeia que demonstram um maior interesse por estes temas nos últimos anos mas com um atraso temporal em relação aos países nórdicos ou aos EUA (Kastenholz et al., 2004). Estes países foram os últimos a assumir a RSE e a seguir as iniciativas promovidas pela União Europeia tendo criado vários grupos de discussão com os actores sociais para alcançar o consenso público (Albareda et al., 2007). Nesta perspectiva, têm surgido um número considerável de iniciativas, quer do sector público, quer do privado, que realçam a importância da RSE, debatendo-se a sua implementação e os melhores modelos de avaliação (Neves e Bento, 2005).

Apesar de escassa, a investigação permitiu provar que a RSE em Portugal é motivada por dimensões como as questões e requerimentos legais ou por condutas éticas e sociais (Fernandes et al., 2012);

porque é isso que se deve fazer (Rego et al., 2003); por imitação da concorrência ajudando a anular uma possível vantagem competitiva (Kastenholz et al., 2004); e por factores externos, de mercado e operacionais (Abreu et al., 2005). Por seu lado, os empresários estão cada mais conscientes da importância destas políticas, incorporando nas suas decisões critérios que ultrapassam os requisitos económicos (Moreira et al., 2003), seja por iniciativa própria, ou como uma necessidade imposta pelos consumidores, pelos stakeholders ou pela sociedade em geral (Kastenholz et al., 2004).

Para as grandes empresas, o relacionamento com a comunidade, o apoio aos mais desfavorecidos e as intervenções junto às escolas (Gago, Cardoso, Campos, Vicente e dos Santos, 2005) são as práticas mais importantes ao nível externo da RSE, enquanto as PME's valorizam a adequação do produto às necessidades do cliente e o tratamento das reclamações (Santos, Santos, Silva e Pereira, 2007). A nível interno, as grandes empresas e as PME's estão orientadas para os seus colaboradores, apostando no voluntariado corporativo (Gago et al., 2005) e na igualdade de oportunidades (Santos et al., 2007). Por último, o principal tipo de actuação de RSE é feito através de patrocínios e donativos a acções culturais, sociais, educacionais e desportivas (Gago et al., 2005; Santos et al., 2007).

Durante muitos anos, estas políticas eram apenas adoptadas por grandes empresas e multinacionais (Albareda et al., 2007; Gago et al., 2005) mas tem vindo a ser praticada de modo informal por uma elevada percentagem de empresas, incluindo PME's (Pinto, 2004). Neste nível, podemos destacar que as empresas têm progressivamente adoptado códigos de conduta, procurado certificações ambientais e sociais, criado comités de ética ou departamentos de RSE (Melícias, 2003; Moreira et al., 2003). Por exemplo, os bancos nacionais com maior exposição junto dos consumidores fazem questão de divulgar informação sobre RSE nos seus relatórios anuais, nos media e na internet e têm o cuidado de escolher o meio de informação de acordo com o público-alvo (Branco e Rodrigues, 2006b). Por outro lado, a divulgação das acções de RSE demonstram que os bancos portugueses operam de acordo com critérios éticos e sociais, podendo contribuir para construção da sua reputação enquanto que a não divulgação poderá ser uma fonte de risco reputacional (Branco e Rodrigues, 2008).

Registe-se, ainda, que o conceito de “empresa socialmente responsável” não é assimilado da mesma forma por todos os portugueses. Em termos gerais, têm três visões distintas sobre estas empresas: uns consideram que devem exercer a sua actividade de maneira eficiente e ética; outros que devem empenhar-se activamente para o bem-estar da sociedade; e outros que devem adoptar políticas de RH que demonstrem respeito pelos colaboradores e seus familiares (Duarte et al., 2010). Por outro lado, uma investigação aplicada ao sector automóvel demonstrou que os portugueses valorizam mais a qualidade percebida e a empatia com a marca do que as acções de RSE das empresas (Loureiro et al., 2012).

Apesar dos progressos, a RSE continua a ser caracterizada por acções pontuais e pouco compreendidas (Kastenholz et al., 2004) sem efeitos visíveis ao nível macro ou sem impactos significativos na vantagem competitiva das regiões (Santos et al., 2007). Os relatos da sustentabilidade apresentam poucos ou nenhuns indicadores numéricos, o que indicia que são produzidos mais como um instrumento de marketing do que como reflexo de um verdadeiro compromisso com a RSE (Dias, 2009) e os Relatórios e Contas (RC) divulgam pouca informação sobre o capital intelectual (Oliveira et al., 2013), apesar de serem um importante instrumento de gestão das relações com os stakeholders. Por último, o número de empresas com um comportamento preocupado com a RSE é ainda relativamente pequeno (Gago et al., 2005).

O desafio das organizações portuguesas com a RSE será focalizar as suas acções sociais nas necessidades prioritárias da sociedade, em projectos concretos de apoio continuado e a prazo, contribuindo para a resolução dos problemas mais graves da sociedade (Gago et al., 2005).

5. Instrumentos Empresariais de Avaliação de RSE

A vida empresarial é marcada por indicadores que permitem realizar comparações e analisar a evolução das organizações em diferentes níveis. A RSE não é excepção e as organizações, cada vez mais pressionadas pelo mercado e pela sociedade, sentiram necessidade de adoptar padrões internacionais, quer para as apoiarem na concretização as suas acções de RSE, quer na avaliação dos seus resultados.

Ao longo dos últimos anos, foram surgindo vários modelos e propostas, alguns oriundos de organizações não-governamentais ou de órgãos internacionais (como a Organização das Nações Unidas - ONU) e de esforços empresariais de modo a uniformizar padrões. Actualmente existem relatórios sobre o tema e prémios internacionais com o objectivo de valorizar as práticas de RSE, como a Revista Fortune “As Empresas Mais Admiradas” ou os “Prémios Anuais de Gestão” atribuído pela Revista Ética nos Negócios (Bolton et al., 2011).

Pela sua importância e utilização empresarial, os instrumentos de RSE foram agrupados em 4 tipologias: relatórios de RSE; índices de sustentabilidade e reputação; normas internacionais e nacionais; e princípios e acordos internacionais.

5.1. Relatórios de RSE

Os relatórios que as empresas elaboram são, na sua maioria, de sustentabilidade abordando diversos temas, entre os quais a RSE. Estes Relatórios de Sustentabilidade (RdS) pretendem medir, divulgar e prestar contas aos stakeholders internos e externos do desempenho organizacional visando o

desenvolvimento sustentável (GRI, 2000-2006, p. 3), dando resposta às elevadas exigências de transparência (GRI, 2002, p. III) exigidas pelo mercado.

A questão da divulgação da informação assume um papel fundamental na relação e comunicação com os diferentes stakeholders (Branco e Rodrigues, 2008; Brunch e Walter, 2005; Du et al., 2010; Oliveira et al., 2013) mas muitos destes relatórios descrevem actividades ao nível de projecto em vez de fornecerem uma visão geral agregando diversas medidas de CSP (Salazar et al., 2012). Muitas empresas sentem dificuldade em incluir aspectos éticos, ambientais e sociais nos seus relatos económicos e não existe um documento que sirva de padrão e possa ser usado como paradigma de qualidade de informação e reporte social (Lima, 2007).

A informação a divulgar pode abranger diversos aspectos sociais mas está essencialmente concentrada nas actividades que podem ter impacto sobre a sociedade: questões relacionadas com empregados, comunidade, fornecedores, meio ambiente, entre outros. De todos os padrões internacionais que promovem esta abordagem, destaca-se o GRI e o Instituto Ethos.

GRI – Global Reporting Initiative

O GRI surgiu em 1997, nos EUA, promovido pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies* e pelo *United Nations Environment Programme*¹⁴ com a missão de desenvolver e disseminar directrizes globais e voluntariamente aplicáveis a organizações que promovam a RSE e que pretendam divulgá-las através de RdS.

O processo de elaboração e definição destas directrizes foi complexo, envolvendo inúmeros stakeholders, que se reuniram e deram origem a um esboço preliminar em 1999. Após comentários públicos e testes iniciais, o *GRI Guidelines* ou *Sustainability Reporting Guidelines* fez o seu lançamento oficial em 2000. Desde essa data, as directrizes têm sofrido criteriosas revisões, e deram origem a uma segunda versão em 2002 (GRI, 2002) e uma terceira em 2006 (GRI, 2006). Após a fase de debate, com consulta pública na internet e integrando as visões de diferentes stakeholders, foi lançada uma nova versão – GRI 4 – que deve ser adoptada nos RdS até 2016 (GRI, 2013, p. 14).

O GRI apresenta as suas directrizes estruturadas em dois grupos: o primeiro diz respeito aos princípios do conteúdo para assegurar a qualidade da informação, com orientações que definem os limites do relatório; e o segundo grupo apresenta o conteúdo que o relatório deve ter, o perfil da organização, a forma de gestão e os indicadores que deve reportar.

Em termos gerais, as directrizes GRI abordam 149 indicadores de desempenho agrupados em três dimensões (GRI, 2006, 2013):

¹⁴ Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.

- ✓ Económica – inclui as informações financeiras e respectivas declarações com detalhes dos impactos da organização sobre as condições económicas dos seus stakeholders e sobre os sistemas económicos ao nível local, nacional e global;
- ✓ Ambiental – inclui dados sobre os impactos da organização, sobre os sistemas naturais vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar, água e biodiversidade;
- ✓ Social – inclui informação sobre os impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera, com detalhes para relações laborais, direitos humanos, sociedade e relações com a comunidade, responsabilidade sobre produtos e preocupação directa com os consumidores, como saúde e segurança.

De todos os indicadores que são apresentados nos relatórios GRI, os que dizem respeito ao desempenho social são os que podemos considerar relacionados com a RSE (Carroll e Shabana, 2010).

O GRI é hoje uma das metodologias mundiais mais utilizadas para a elaboração de RdS quando as empresas pretendem fornecer informação aos stakeholders (Brown, Jong e Levy, 2009). A sua ascensão é impressionante porque atingiu um *status* relevante em apenas 10 anos (Nikolaeva e Bicho, 2011). O seu carácter multidimensional e consistência metodológica parecem contribuir para a significativa adesão deste tipo de relatórios por empresas, um pouco por todo o mundo, numa época em que “os RdS ajudam as organizações a estabelecer metas, a medir o desempenho e a gerir a mudança, a fim de tornarem as suas operações mais sustentáveis” (GRI, 2013, p. 3). A pressão dos media e a concorrência, em conjunto com a visibilidade das acções sociais nos media e as campanhas publicitárias de RSE são importantes para as empresas adoptarem a aplicação de padrões como o GRI (Nikolaeva e Bicho, 2011).

Por outro lado, o GRI tem como ponto forte o contributo de inúmeras empresas, ONGs, consultores, académicos e stakeholders, que mantêm a metodologia actualizada e com grande praticabilidade. É ainda adoptado pelas grandes multinacionais dando visibilidade a este padrão e facilitando a comparação entre organizações. Mais, este tipo de relatórios permite às empresas a obtenção de legitimidade junto dos stakeholders externos na medida em que lhes mostra que a organização adere a normas sociais (Carroll e Shabana, 2010). Não é por isso de estranhar que, as empresas que desenvolvem mais esforços de relações públicas para divulgar as suas actividades de sustentabilidade, ou que estão mais expostas aos media, são as mais propensas a adoptar os princípios GRI (Nikolaeva e Bicho, 2011).

No entanto, o GRI deixa de fora um dos elementos centrais da visão da RSE – a mobilização dos actores sociais – na medida em que não consegue mobilizar a sociedade civil e as entidades menos activas (Brown et al., 2009). A complexidade exigida para implementar este padrão de avaliação do

desempenho social afasta as PME's e outras empresas com menos capacidade de organização. Por outro lado, a adopção dos relatórios GRI exige recursos significativos e os benefícios são altamente incertos (Nikolaeva e Bicho, 2011). Refira-se que este modelo não permite verificação externa que é hoje um dos garantes de credibilidade empresarial e que cada empresa pode incluir a informação que considerar que é mais relevante (Fougère e Solitander, 2009). Por último, os relatórios GRI destinam-se a um público muito vasto, com necessidades e interesses variados e inconsistentes, sendo por isso irrealista esperar que um único sistema de informação seja suficiente para atender às expectativas de todos (Brown et al., 2009).

O Instituto Ethos – Empresas e Responsabilidade Social

O Instituto Ethos é uma organização brasileira sem fins lucrativos fundada em 1998, que tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa (Ethos, 2013, p. 3). Tem assumido um papel importante na comunidade lusófona, com especial destaque para o Brasil, ao promover práticas de RSE com a criação dos “indicadores Ethos de Responsabilidade Social” e ao lançar um “Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Social de RSE”, inspirado na proposta dos Relatórios GRI.

Os indicadores Ethos têm um foco diferente dos GRI na medida em que são um instrumento de auto-avaliação onde a empresa responde a um questionário que lhe permite ter um conhecimento mais detalhado sobre as suas práticas sociais. Estes indicadores foram baseados em normas e certificações internacionais, agrupados por sete grandes temas: valores, transparência e governança; público interno; meio-ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade (Ethos, 2013, p. 5).

Esta metodologia tem como principal vantagem o facto de ser fácil de aplicar e do instituto fornecer (às empresas que submetem o questionário) relatórios de *benchmark* das empresas líderes do seu segmento de actividade no que diz respeito à RSE. Como principais desvantagens refira-se o seu âmbito geográfico, o facto de ser mais um modelo de análise do que de divulgação de resultados e a existência de poucos estudos académicos que permitam validar a metodologia.

5.2. Índices de Sustentabilidade e de Reputação

Os índices de sustentabilidade surgiram para dar resposta às necessidades dos investidores que procuravam diversificar o seu risco, incluindo na sua carteira de investimento empresas que adoptem as melhores práticas empresariais e sociais. Estas carteiras, denominadas “investimentos sociais

responsáveis”¹⁵ (ISR), são constituídas por empresas comprometidas com a RSE, sendo consideradas sustentáveis. Nesta perspectiva, estão melhor preparadas para a criação de valor a longo prazo (López et al., 2007), podem ser altamente atractivas na medida em que juntam os interesses dos stakeholders e dos accionistas (Steurer et al., 2012) e conseguem agregar *valor* das políticas de RSE à sua cotação em bolsa.

Por outro lado, os índices de reputação, apesar de não estarem associados aos investimentos, ganharam importância nos EUA e espalharam-se por toda a Europa sendo usados por alguns investigadores para compreender o desempenho social das empresas (Griffin e Mahon, 1997).

Nesta investigação analisamos os três índices mais relevantes para as pesquisas académicas: KLD – Kinder, Lydenberg, Domini; DJSI - *Dow Jones Sustainability Index*; e *Fortune Index*.

KLD – Kinder, Lydenberg, Domini

O KLD é, talvez, o índice de desempenho social mais conhecido e aceite (Carroll e Shabana, 2010). Destina-se a todos os investidores que pretendam incorporar a preocupação das empresas com a RSE nas suas decisões de investimento (McWilliams e Siegel, 2000) e tem sido usado por muitos pesquisadores para calcular o CSP em estudos empíricos (Carroll et al., 2013; Hillman, 2001; Wood, 2010).

O KLD é desenvolvido por uma empresa de consultoria e gestora de um fundo mútuo que se preocupa em oferecer aos seus clientes investimentos em empresas socialmente responsáveis, analisando por isso o envolvimento das 500 empresas do ranking Standard & Poor’s e 150 do índice DSI 400 – *Domini Social Index* (Michelon et al., 2013). Nesta perspectiva, o KLD apresenta uma análise extensa sobre empresas que aplicam critérios positivos e negativos de investimento social, com análises específicas para gestores de carteiras de investimentos (KLD, 2003, p. 2).

Este índice compreende a avaliação da RSE em áreas sociais como as relações com a comunidade, a governança corporativa, a diversidade da força de trabalho, as relações com empregados, o meio-ambiente, os direitos humanos e as questões de produtos. Têm ainda medidas específicas para analisar negócios controversos que envolvem o álcool, o jogo, o tabaco, a área militar, as armas de fogo e a energia nuclear (Carroll e Shabana, 2010).

A principal vantagem deste índice é incorporar a avaliação de fenómenos que podem ser usados para ilustrar o compromisso da empresa (ou a falta dele) com os princípios da RSE, o uso de processos de resposta e os resultados com os stakeholders e com a própria empresa (Wood, 2010). Para além disso, é elaborado por especialistas independentes (Harrison e Freeman, 1999; Waddock e Graves,

¹⁵ No original SRI – *Socially Responsible Investment*.

1997) que usam dados de várias fontes, incluindo dados internos, como RC ou documentos gerais; e dados externos, como por exemplo, notícias ou informações de agências (Hillman e Keim, 2001). Este índice representa uma grande melhoria em relação aos métodos anteriores de classificação e aplica os critérios definidos de forma consistente a todas as empresas que o integram (Clement, 2005). Por outro lado, o KLD inclui uma classificação anual, numa escala de cinco pontos do tipo Likert, do relacionamento de uma empresa com vários grupos de stakeholders, permitindo relacionar perfis de empresas com fluxos de actividade de RSE (Barnett, 2007). Por último, pode ser aplicado à maior parte das empresas e cobrir várias áreas relevantes da RSE.

Como já foi referido, o KLD tem sido regularmente utilizado pelos investigadores que procuram estabelecer uma relação entre DF e social (ver Agle et al., 1999; Berman et al., 1999; Bird et al., 2007; Boesso et al., 2013; Carroll et al., 2013; Choi e Wang, 2009; Griffin e Mahon, 1997; Gregory e Whittaker, 2013; Hillman e Keim, 2001; Kim e Statman, 2012; McWilliams e Siegel, 2000; Michelon et al., 2013; Ruf, Muralidhar, Brown, Janney e Paul, 2001; Waddock e Graves, 1997) e deverá continuar a ser assim nos próximos anos (Harrison e Freeman, 1999). Não obstante, tem sido alvo de críticas ao ser considerado um banco de dados “com pontuações numéricas em bruto” (Wood e Jones, 1995) e com problemas na composição das dimensões (Hillman e Keim, 2001). Por outro lado, a classificação utilizada permite que empresas que tenham uma classificação elevada quando são excepcionais numa área-chave (mas não em todas) ou surjam muito abaixo no ranking quando têm um desempenho social “normal” (Wartick e Mahon, 2009; Wood, 2010). Alguns destes problemas podem ser resolvidos se estes dados foram trabalhados usando o IRT – Item Response Theory que permite medir acções observáveis, não observáveis e características latentes (Carroll et al., 2013) abrindo um novo campo de pesquisa nesta área.

DJSI - Dow Jones Sustainability Index

O índice DJSI foi criado em 1999 em parceria com a empresa SAM com o intuito de desenvolver um índice que reunisse as empresas mundiais cotadas na bolsa de Nova York e que tivessem adoptado as melhores práticas de RSE e de sustentabilidade (DJSI, 2013, p. 3).

A selecção para integrar o índice começa com um contacto às empresas cotadas nas bolsas dos vários continentes¹⁶ (DJSI, 2013, p. 5) para preencher voluntariamente um questionário que integra três áreas gerais (aplicado a todas as empresas e que corresponde a 60% da nota obtida) e uma específica para cada sector de actividade (trata questões particulares do sector onde a empresa opera e representa 40% da nota final). O questionário aborda temas como o desempenho social, ambiental e económico, inovação, governança corporativa, relações com os investidores e comunidade em geral. As empresas enviam ainda documentos diversos – RC e RdS – e são

¹⁶ Em 2013, das 3.300 empresas contactadas (2500 pertenciam ao índice Dow Jones de Nova York), foram analisadas 1831 e recebidos 818 questionários completos (DJSI 2013, p. 5).

recolhidas informações prestadas aos analistas, à imprensa e a diversos stakeholders. Em termos gerais, os conceitos que são utilizados para medir a RSE no DJSI são semelhantes aos itens usados nas directrizes GRI (López et al., 2007).

A escolha final das empresas que irão compor o índice segue a metodologia *Best in Class* (DJSI, 2013, p. 3) que consiste em seleccionar as empresas com melhor desempenho em cada sector de actividade, ou seja, são apenas integradas no DJSI 10% das empresas de cada sector.

Não sendo o índice mais popular entre os investigadores que analisam a CSP e o DF, já foi usado para estudar esta relação (ver Jackson e Apostolakou, 2009; López et al., 2007,). Como principais vantagens do DJSI, destaca-se o facto de permitir uma comparação entre um grande número de empresas cotadas e durante vários anos (López et al., 2007); funcionar como referência para analisar o comportamento das empresas e do seu valor em bolsa; e ter sido dos primeiros a surgir ajudando a colocar a RSE e a sustentabilidade como critério de investimento. Em contraponto, a principal desvantagem diz respeito ao facto do índice medir processos, políticas e sistemas de gestão em vez de impactos ou resultados das acções de RSE.

Fortune Index

A utilização do Fortune Index ganhou destaque entre os pesquisadores nos anos 80 (Wood, 2010), sendo uma fonte de informação sobre desempenho social (Griffin e Mahon, 1997) e, até 1997, era o único ranking de reputação de grande dimensão existente apesar de ser restrito aos EUA (Schwaigner, 2004). O ranking anual das “Empresas Mais Admiradas” é constituído com base nas opiniões de executivos de topo e de analistas financeiros, em várias dimensões entre as quais uma sobre responsabilidade ambiental e a comunidade (Wood, 1995). Os entrevistados avaliam as dez maiores empresas do seu sector de actividade em oito atributos relacionados com a reputação (Griffin e Mahon, 1997): a inovação; a qualidade de gestão; o valor do investimento a longo prazo; a responsabilidade ambiental e a comunidade; a capacidade de atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas; qualidade dos produtos e serviços; solidez financeira; e o uso dos activos corporativos (Schwaigner, 2004).

O Fortune Index foi utilizado na sua dimensão social para estudos de RSE (Griffin e Mahon, 1997; Melo e Garrido-Morgado, 2012; Preston e O'Bannon, 1997; Wu, 2006) mas tem sido bastante criticado. A principal crítica é o possível efeito de halo que possa existir porque a escala de desempenho social pode estar correlacionada com a reputação corporativa global uma vez que as más acções tendem a ser mais publicitadas nos media do que as boas e os executivos e analistas são influenciados por estas informações (Harrison e Freeman, 1999). No seguimento desta crítica, este ranking baseia-se em opiniões de desempenho de toda a organização e não especificamente de RSE tendo o inconveniente desta variável poder estar altamente correlacionada com outras

(Waddock e Graves, 1997). Por último, fornece apenas um resumo de um indicador de desempenho social (Harrison e Freeman, 1999) e não pode, nem deve, ser usado como uma verdadeira medida de desempenho de RSE sendo apenas um bom indicador de reputação – exactamente a área que o índice avalia (Wood, 2010).

5.3. Normas Internacionais e Nacionais

Nos últimos anos, as organizações e os investidores sentiram necessidade de estabelecer padrões mundiais de RSE e de sustentabilidade que ajudassem as empresas a seguir uma metodologia da implementação das suas acções sociais. Para responder a esse desafio, desenvolveram-se normas e certificações nestas áreas para ampliar as responsabilidades, promover a exigência e a transparência, a perenidade a longo prazo e a concorrência (Grüninger e Oliveira, 2002).

Quer as normas, quer as certificações, são padrões, ou seja, procedimentos, práticas e/ou especificações amplamente aceites. A diferença das normas em relação às certificações é que estas emitem atestados de conformidade a um conjunto de regras após a sua verificação por uma entidade externa. Actualmente existem 4 relevantes na temática da RSE: AA1000, ISO 26.000, SA 800 e NP 4460 / NP 4469.

AA1000

A norma AA1000 foi lançada em 1999 pelo *ISEA - Institute of Social and Ethical AccountAbility* e é considerado o primeiro padrão internacional empresarial de gestão de RSE. Tem como objectivo fornecer uma ferramenta prática para guiar as organizações na gestão e na comunicação da RSE (Grüninger e Oliveira, 2002) apresentando princípios que possibilitam às empresas comprometidas com a sustentabilidade enquadrar e estruturar a forma como compreendem, gerem, implementam, avaliam e comunicam a sua prestação de contas (Barbosa, Dias e Bártolo, 2009). Esta prestação consiste em reconhecer e assumir com responsabilidade e transparência os impactes das políticas, decisões, acções, produtos e desempenho a eles associados (AA1000, 2008) porque, embora este envolvimento não seja novo, é agora aceite como crucial para a sustentabilidade e sucesso das organizações (AA1000, 2011).

É nesta perspectiva que a norma enfatiza o relacionamento com os stakeholders avaliando as suas necessidades de forma a integrá-las no processo de tomada de decisões e na gestão de risco (AA1000, 2011). Este envolvimento pressupõe a obrigatoriedade da organização explicar e dar resposta aos stakeholders relativamente aos assuntos materiais, através de decisões, acções, desempenho e respectiva comunicação (AA1000, 2008). É este processo de sistematização que legitima a empresa, tornando as informações que divulga mais confiáveis (Grüninger e Oliveira,

2002). Por último, as empresas devem promover esta relação com os stakeholders baseando-se em três princípios: da inclusão, da relevância e da responsabilidade.

A AA1000 não é uma norma certificável, na medida em que não dita os níveis de performance que uma organização deve alcançar, nem verifica conformidades segundo um ideal. Considera-se que o estabelecimento de metas específicas de RSE para cada organização, em relação a cada stakeholder, varia muito de caso para caso, o que dificulta a padronização (Grüninger e Oliveira, 2002). No entanto, apesar desta limitação, a AA1000 estimula a verificação e a auditoria interna e externa de todas as informações disponibilizadas, dando maior transparência e veracidade ao relato social.

SA 8000

A norma SA 8000 surge, nalguns contextos, como uma norma de RSE mas vale a pena ressaltar que aborda apenas uma parte deste universo, uma vez que se refere exclusivamente às questões internas das organizações na óptica dos direitos dos trabalhadores e das suas condições de trabalho. Esta norma, lançada em 1997 pela CEPAA – *Council on Economics Priorities Accreditation Agency* actualmente denominada SAI – *Social Accountability International*. Procura garantir a igualdade de direitos de trabalho na óptica da globalização, ou seja, em todas as geografias onde as empresas estão presentes, realçando uma abrangência universal dos direitos dos trabalhadores (Grüninger e Oliveira, 2002).

A SA 8000 tem por base a legislação nacional de cada país, as normas de direitos humanos internacionais e as convenções da Organização Internacional do Trabalho. É composta por nove requisitos que abrangem as seguintes áreas: trabalho infantil; trabalho forçado; saúde e segurança; liberdade de associação e negociação colectiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração; e sistemas de gestão (SA8000, 2008).

Ao contrário da AA1000, esta norma é certificável através de um processo baseado em evidências e os seus requisitos são aplicáveis universalmente, independentemente do tamanho da empresa, da sua localização geográfica e do seu sector de actividade (SA8000, 2008). A sua principal vantagem é o foco na melhoria contínua e na definição de um padrão de desempenho e de processos, mas o seu maior desafio é conseguir a abrangência global que anseia e o controlo que as empresas possam ter sobre os seus fornecedores “éticos” (Grüninger e Oliveira, 2002).

ISO 26.000

A ISO 26.000 é uma norma orientada para a RSE que procura incentivar as organizações dos sectores públicos e privados a implementarem um conjunto de procedimentos de forma a alcançarem

os benefícios de operar de uma forma sustentável (ISO 26.000, 2010). Estabelece um padrão internacional procurando ultrapassar as barreiras existentes em vários países (Park e Kim, 2011), levando em conta as diversidades sociais e ambientais, jurídicas, culturais, políticas e organizacionais, assim como as diferentes condições económicas, mantendo a consistência com as normais internacionais de comportamento (ISO 26.000, 2010).

Esta norma foi lançada em 2010 pelo ISO – *International Organization for Standardization* e tem como principal objectivo “estimular as organizações para irem além da conformidade legal, reconhecendo que conformidade com a lei é uma obrigação fundamental de qualquer organização e parte essencial da sua RSE (...) completando outros instrumentos e iniciativas relacionados com esta temática sem pretender substituí-los” (ISO 26.000, 2010, p. 3). A ISO 26.000 recomenda que as organizações pautem o seu comportamento em normas, directrizes ou regras de conduta que estejam de acordo com os princípios éticos e morais aceites, no contexto de uma situação específica e estabelece sete princípios: prestação de contas (*accountability*), transparência, comportamento ético, respeito pelos interesses dos stakeholders, pelo estado de direito, pelas normas internacionais de conduta e pelos direitos humanos (ISO 26.000, 2010). Por outro lado, considera sete temas centrais na RSE que podem provocar impactos económicos, sociais e ambientais: gestão organizacional; direitos humanos; práticas de trabalho; meio ambiente; práticas leais de operação; questões relativas ao consumidor; e envolvimento e desenvolvimento da comunidade (Park e Kim, 2011).

A ISO 26.000 pode ser vista como uma ferramenta que aumenta a competitividade e, conseqüentemente, os lucros das organizações, ou como uma norma que permite relacionar os princípios morais que uma empresa socialmente responsável deve defender (Park e Kim, 2011). Por último, refira-se que esta não é uma norma de sistema de gestão e, por isso, não é certificável, uma vez que não estabelece requisitos e não conformidades, apresentando-se como uma norma orientadora para as questões relacionadas com a RSE (ISO 26.000, 2010).

Normas Portuguesas

No âmbito do desenvolvimento da norma ISO 26.000, foi recomendado a cada país ou região que desenvolvesse este tema, criando normalização adequada à sua realidade, de modo que as organizações dispusessem de instrumentos localmente adaptados para a definição e implementação da RSE. Assim, na sequência desta recomendação, surgiram duas normas portuguesas: NP 4460 - Ética nas Organizações e NP 4469 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.

A norma NP 4460-1 (2007) Parte 1 é uma norma guia, não certificável, que define as linhas de orientação para a elaboração de códigos de ética nas organizações e a norma NP 4460 – 2 (2010) Parte 2 pretende ser um guia prático de interpretação da parte 1. Esta normalização teve como objectivo fornecer orientações para a criação de um processo estruturado para elaborar e

implementar os códigos de ética, fomentando a melhoria do desempenho ético das organizações, bem como a criação de mecanismos para monitorizar a sua eficácia, numa óptica de valor acrescentado para toda a organização (NP 4460-2, 2010). Estas duas normas, que se complementam, pretendem ser ferramentas práticas para melhorar o desempenho ético nas organizações, qualquer que seja a sua génese, estrutura orgânica, propósito ou sector de actividade.

Por seu lado, a norma 4469-1 – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social, de 2008, é uma norma que especifica os requisitos de um sistema de gestão de RSE, compatível com outros referenciais e que permite a certificação. Possui os mesmos princípios das bases de normas internacionais de RSE, ou seja, pretende “incentivar e orientar as organizações para uma actuação mais socialmente responsável, no contexto dos desafios do desenvolvimento sustentável (...) e é aplicável a organizações de todos os tipos e dimensões, podendo adaptar-se a diversas condições geográficas, culturais e sociais” (NP 4469-1, 2008, p. 8). O modelo que esta norma adopta baseia-se em dois ciclos interligados: gestão estratégica - que defende os valores e os princípios da organização, a análise do contexto, o compromisso com a gestão de topo, a identificação das partes interessadas (de acordo com os critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação) e os aspectos da RSE; e a gestão operacional – que permite concretizar as políticas de RSE, através de actividades de planeamento, implementação, verificação, revisão e melhoria do desempenho da organização nesta temática (NP 4469-1, 2008). Todo o processo deverá incluir um diálogo contínuo com os stakeholders, conforme o seu grau de relevância, visando melhorar continuamente o seu desempenho. Por último, a NP 4469 - 2 - Sistema de Gestão de Responsabilidade Social, de 2010, pretende ser um guia de orientação para a implementação da mesma norma, parte 1, “baseando-se no pressuposto de que a organização irá implementar e periodicamente rever o seu sistema de RSE, com o objectivo de identificar oportunidades de melhoria e respectiva implementação” (NP 4469-2, 2010).

5.4. Princípios e Acordos Internacionais

Os princípios e os acordos internacionais são iniciativas, promovidas por entidades independentes, que procuram alertar a comunidade para os impactos da actividade do homem e das empresas no meio ambiente e na sociedade em geral, contribuindo para uma consciencialização colectiva. De todos os existentes, destacam-se o Global Compact e os Objectivos do Desenvolvimento do Milénio, ambos definidos e promovidos pela ONU.

Global Compact

O *United Nations Global Compact* (UNGC) é uma iniciativa da ONU, de carácter voluntário, que procura mobilizar a comunidade empresarial internacional para o desenvolvimento de políticas

estratégicas que estejam alinhadas com 10 princípios universalmente aceites, nas áreas dos direitos humanos, práticas laborais, protecção ambiental e anticorrupção (Global Compact Portugal, 2013). Estes dez princípios são fundamentados na Declaração Universal de Direitos Humanos, na Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, na Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e na Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.

O UNGC foi desenvolvido em 2000 pelo então Secretário-Geral da ONU, Kofi Annan, é dinamizado por mais de 120 redes locais que integram as empresas de cada país e fomentam a partilha de experiência. O UNGC chegou a Portugal em 2007 propondo “uma estrutura referencial que quando internalizada nas operações e estratégias de gestão contribui para o aprofundamento do seu compromisso com a RSE em consonância com os objectivos da sustentabilidade” (Global Compact Portugal, 2013, p. 1). Actualmente, como já foi referido anteriormente, é promovido, em Portugal, pela APEE.

Objectivos de Desenvolvimento do Milénio

Definidos pela ONU em 2000, os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) representam um consenso raramente atingido e que envolvem, virtualmente, todas as nações do planeta, reflectindo as preocupações de 147 chefes de estado e de Governo, e de 191 países, que participaram na maior reunião de sempre de dirigentes mundiais (Nações Unidas, 2000). Estas metas encerram, em si, um conteúdo profundamente humano, visando um desenvolvimento mais justo, qualitativo e sustentado do mundo.

Formados por um conjunto de 8 objectivos a serem atingidos até 2015, os ODM pretendem: reduzir a pobreza extrema e a fome; alcançar o ensino básico universal; promover a igualdade entre os géneros; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde materna; combate do HIV, malária e outras doenças; garantir a sustentabilidade ambiental; e o estabelecimento de uma parceria mundial para o desenvolvimento. As primeiras sete metas têm como objectivo reduzir a pobreza em todas as suas formas e a última refere as parcerias globais como uma forma de viabilizar o alcance das metas iniciais. Em relação aos acordos internacionais, é o único que propõe indicadores que monitorizam o atingimento dos objectivos propostos.

6. Conceitos Associados

Os termos relacionados com RSE proliferaram ao longo de décadas e foram-se adensando nos últimos anos. Sem pretensão de apresentar uma compilação exaustiva de todos eles, considera-se

importante referir os que lhe estão mais próximos, os que apresenta maior semelhança e os que são mais mediáticos.

6.1. Cidadania Empresarial ou Corporativa

De todos os constructos similares à RSE, o de cidadania corporativa é o que apresenta maiores desafios. O seu significado confunde-se com RSE (Husted e Allen, 2007b; Maignan et al., 1999; Matten e Crane, 2005) e pode representar funções diferentes de acordo com o contexto (Vidaver-Cohen e Bronn, 2008). Para a maior parte dos autores, este conceito tem afinidade com a noção de cidadão, numa relação estreita com o sentimento de pertença a uma comunidade (Garriga e Melé, 2004).

A ideia de cidadania empresarial não é nova (Davis, 1973) mas o termo ganhou novo fulgor na década de 80 para representar as relações entre as empresas e a sociedade, sendo muito usado pelos gestores (Vidaver-Cohen e Altman, 2000). No entanto, só nos últimos anos é que surgiram as primeiras investigações dedicadas à CC porque o interesse da academia por este tema é muito recente (Matten e Crane, 2005).

O grande impulso do conceito pode ser atribuído ao ex-Presidente dos EUA, Bill Clinton, ao promover, em 1996, uma conferência que reuniu diversos líderes empresariais para debater a noção de CC e RSE (Carroll, 1998). Posteriormente, em 2002, foi assinada uma declaração de 34 directores das maiores multinacionais do mundo, no Fórum Económico Mundial intitulada “*Global Corporate Citizenship – The Leadership Challenge for CEOs and Boards*” e que refere que: a cidadania empresarial é a contribuição que a empresa faz à sociedade, através das suas actividades nucleares; do seu investimento social e filantrópico; e do seu envolvimento em políticas públicas (Garriga e Melé, 2004; Matten e Crane, 2005).

Podemos assim considerar que CC designa as actividades e os processos organizacionais adoptados pela empresa para assumir as suas responsabilidades sociais (Maignan et al., 1999). Nesta perspectiva, este constructo tem um domínio mais restrito do que a RSE porque concentra-se apenas no conjunto de actividades desenvolvidas pelas empresas para atender às necessidades concretas da sociedade. É ainda relevante observar as diferenças entre CC e RSE. Enquanto RSE investigaria questões morais, de gestão e sociológicas, a CC actuaria no nível restrito das actividades desenvolvidas pela organização para atender responsabilmente a solicitações sociais concretas (Maignan et al., 1999).

A CC pode ainda ser agrupada em 3 visões: uma visão limitada (doações para a comunidade que está mais perto do conceito de filantropia), uma visão equivalente a RSE (por exemplo, Carroll usou o termo de CC em 1998, num artigo intitulado “*The Four Faces of Corporate Citizenship*” onde rebate

todos os argumentos apresentados anteriormente quando se referiu à RSE) e uma visão extensiva de CC (as organizações assumem um papel na sociedade que era tradicionalmente assumido pelos governos) (Matten e Crane, 2005).

No entanto, o constructo não é isento de críticas tendo sido contestado pela sua legitimidade, ou seja, até que ponto as corporações devem assumir funções dos cidadãos, e especialmente, do estado, à semelhança do que acontece com o próprio conceito de RSE. Debate-se ainda a sua circunscrição à noção de cidadão, tendo deixado de parte a esfera corporativa (Moon, Crane e Matten, 2005).

Resumindo, pode-se afirmar que a CC aproxima-se da RSE na medida em que apoia a participação cívica no envolvimento directo com a comunidade (Garriga e Melé, 2004) e distancia-se num nível mais restrito ao concentrar-se nas actividades empresariais e por ser um conceito mais utilizado na vida empresarial (Matten e Crane, 2005). Os gestores vêem a CC como uma medida de legitimidade moral e pragmática para as organizações, especialmente em países industrializados (Vidaver-Cohen e Bronn, 2008).

6.2. Filantropia Empresarial

Durante séculos, a filantropia pertenceu a líderes empresariais ou pessoas destacadas da sociedade, que faziam doações para causas que consideravam relevantes. Estas doações eram feitas em nome individual, não envolviam as suas empresas e não serviam fins comerciais (Smith, 1994). Por outro lado, as restrições legais e os códigos de conduta proibiam as empresas, especialmente as americanas, de se intrometerem em questões sociais.

A filantropia empresarial é considerada uma dimensão da RSE (Carroll, 1979, 1999) ou o resultado do desempenho da RSE (Wood, 1991). No sentido mais restrito, este conceito pode ser definido como uma acção de caridade dirigida à comunidade. No sentido mais amplo, define-se como uma doação de dinheiro da organização a causas sociais ou caridade; suporte a actividades como cultura, educação ou artes; apoio a cuidados de saúde; ou para fundos relacionados com apoio a catástrofes naturais (Godfrey, 2005).

A filantropia empresarial pode ainda ser entendida como uma actividade voluntária, uma responsabilidade discricionária que se encontra no topo da pirâmide da RSE (Carroll, 1991) e representa as contribuições da empresa para a comunidade tendo como objectivo melhorar a qualidade de vida das populações. No entanto, a filantropia pode não ser considerada uma responsabilidade ou um dever social mas algo que é apenas desejado e que vai para além do que o dever exige (Schwartz e Carroll, 2003).

Nos últimos anos, este conceito evoluiu para filantropia empresarial *estratégica* (Bruch e Walter, 2005; Husted e Allen, 2000; Porter e Kramer, 2002; Saiia, Carroll e Buchholtz, 2003) e não difere, no essencial, do conceito inicial tendo-se acrescentado a componente "estratégica". Aplicam-se os princípios de gestão profissional à filantropia estratégica considerando-a como qualquer outro campo operacional da empresa e os executivos alinham o seu esforço filantrópico com as suas competências centrais, usando as suas capacidades em benefício da sociedade (Bruch e Walter, 2005). Neste sentido, as doações serão realizadas quando reforçarem a posição estratégica da empresa (Saiia, et al., 2003), quando forem desenhadas para criar valor para a empresa (Burke e Logsdon, 1996; Bruch e Walter, 2005) e quando oferecerem uma vantagem competitiva (Porter e Kramer, 2002; Smith, 1994).

Em conclusão, podemos afirmar que, na generalidade, a filantropia difere de RSE porque é uma doação para uma causa social, assume o estigma de caridade, tem na sua base o assistencialismo e está orientada para a envolvente externa da empresa tendo como principal beneficiário a comunidade (exclui os outros stakeholders¹⁷).

6.3. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

O constructo de desenvolvimento sustentável surge para analisar as relações entre o desenvolvimento e o meio-ambiente, numa tentativa de compreender e explicar as suas interações. Existem centenas de definições no mundo empresarial e académico (Mebratu, 1998; Wheeler et al., 2003) mas a mais popular é, sem dúvida, a da primeira-ministra norueguesa, surgida no início dos anos 80, Gro Harlem Brundtland e que foi utilizada pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas¹⁸ no documento *Our Common Future*: "atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades" (Porter e Kramer, 2006, p. 3). O relatório Brundtland, como ficou conhecido, defendia ainda que o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração de recursos, a direcção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional harmonizam-se e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (WCED, 1987 citado em Banerjee, 2008). Em termos gerais, esta definição contém três conceitos fundamentais: o de necessidade (com especial foco para os países pobres), a ideia de recursos finitos e a de futuro (o direito das gerações futuras).

O desenvolvimento sustentável teve vários contributos da sociedade, como a Eco-92 – Conferência das Nações Unidas para o Ambiente e Desenvolvimento, ocorrida no Rio de Janeiro. Surge depois a Agenda 21 que resume uma série de metas que permitem ao mundo *ser sustentável* e é ratificada por 160 países participantes. Em 2002, a Cimeira Rio +10, realizada em Joanesburgo, amplia mais o

¹⁷ A filantropia corporativa estratégica já considera a vertente interna da organização.

¹⁸ Tradução portuguesa para *WCED – World Commission on Environment and Development*.

conceito e insiste na necessidade de cada país cumprir a sua parte do acordo. Depois da conferência de Copenhaga – COP 15, em 2009, onde inicialmente se deveria debater a questão da sustentabilidade mas que acabou por se concentrar nas questões climáticas e no aquecimento global, veio a Cimeira Rio + 20 que volta a centrar o tema no desenvolvimento e na necessidade deste ser sustentável, indo muito para além das questões ambientais que têm dominado o tema nos últimos anos.

Em termos académicos, a sustentabilidade é um ideal que a sociedade e as empresas podem ambicionar e a maneira de o conseguir é através da criação de valor, ou seja, obter *outcomes* de acordo com o *ideal* de sustentabilidade nas dimensões sociais, ambientais e económicas (Wheeler et al., 2003). No entanto, a questão da sustentabilidade e do desenvolvimento aparecem ligadas ao ambiente empresarial de modo a que as empresas reflectam estes conceitos no desenvolvimento das suas actividades devendo escolher a sustentabilidade corporativa que melhor se adapte aos seus objectivos e propósitos e alinhá-la com a estratégia empresarial como resposta às circunstâncias em que opera (Van Marrewijk, 2003).

Este conceito, apesar de popular, tem suscitado muitas críticas, especialmente por causa da sua operacionalização e da dificuldade em medir sustentabilidade (Mebratu, 1998). Por outro lado, a definição de Brundtland não é uma verdadeira definição mas sim um *slogan* e, apesar de bonito, os slogans não ajudam a construir teoria (Bernerjee, 2008). O termo é tão ambíguo que permite que seja usado fora do seu significado original, servindo diferentes interesses (Baden e Harwood, 2013). Por último, a abordagem de desenvolvimento sustentável foi mais desenvolvida no sentido macro do que corporativo (Garriga e Melé, 2004), o que o torna ainda mais difícil de operacionalizar.

6.4. Balanço Social

O balanço social, também conhecido por Balanço Social Corporativo, RdS ou Relatório da Responsabilidade Social (Oliveira, 2005), é um documento empresarial que visa apresentar informações económicas, sociais e ambientais. Enquanto os relatórios anuais apresentados pelas organizações são orientados para os accionistas, com uma forte predominância de dados económicos e financeiros, os balanços sociais pretendem difundir informação que interessa aos diferentes stakeholders e não exclusivamente aos accionistas, com detalhes qualitativos e quantitativos das actividades que a empresa está a desenvolver no âmbito das suas funções de RSE.

As informações contidas no balanço social variam de acordo com vários factores, como o tipo de sector em que a empresa se insere, o seu tamanho, o tipo de gestão e o contexto regional e temporal (Adams, Hill e Roberts, 1998). São maioritariamente voluntários e, como já foi referido anteriormente, existe uma tentativa de padronização internacional, com a proliferação dos modelos GRI, ISEA - Institute of Social and Ethical AccountAbility e SA 8000 – Social Accountability International. No

entanto, alguns países obrigam à publicação de Balanços Sociais, como é o caso de França¹⁹, Bélgica²⁰ ou Portugal²¹, ao abrigo da Lei 141 de 1985, em que as empresas com mais de 100 empregados devem produzir este balanço, remetê-lo à Comissão de Trabalhadores e afixá-lo nos locais de trabalho.

6.5. *Triple Bottom Line*

O termo *triple bottom line* foi cunhado, no início da década de 90, por John Elkington, fundador da consultora britânica SustainAbility. Em 1997, publicou o livro *Canibais com Garfos – Triple Bottom Line dos Negócios do Século XXI* e é esta publicação que dá projecção ao conceito (Norman e MacDonald, 2004). O argumento deste autor é que as empresas devem preocupar-se com as “últimas 3 linhas” quantificadas de forma distinta e específica. Esta alusão surge relacionada com o conceito tradicional de *bottom line* que consiste na quantificação dos custos e proveitos, ou seja, dos lucros das empresas. Nesta abordagem, a segunda linha está relacionada com as pessoas e envolve todas as medidas implementadas que reflectam a preocupação social da organização. Por último, a terceira linha, contempla o planeta e todas as acções de desenvolvimento sustentável promovidas pela empresa.

Este conceito ficou conhecido como o tripé da sustentabilidade que contém os aspectos económicos, sociais e ambientais, que devem interagir entre si de uma forma holística e suprema. O *triple bottom line* ficou também conhecido como os 3 P's – *Profit, People and Planet* (Elkington, 1997; Marrewijk, 2003) ou, na tradução directa para português, de PPL – Pessoas, Planeta e Lucro. É um termo bastante utilizado nos RdS apresentados pelas empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável mas ainda pouco difundido na literatura académica (Norman e MacDonald, 2004).

O *triple bottom line* teve sucesso ao surgir no contexto da consultoria e das mudanças climáticas, do buraco do ozono, do *Zeitgeits*, da RSE, da CC ou do comércio justo. No entanto, é um constructo criticado pela dificuldade em medir “pessoas” e “planeta” em comparação com o lucro (Norman e MacDonald, 2003) ou porque é sinónimo de RSE e não oferece nada de novo em relação a outras propostas, como por exemplo SEAAR – *Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting* (Norman e MacDonald, 2003).

¹⁹ Em França, a informação a divulgar diz respeito aos empregados, à remuneração, às condições de trabalho e à formação profissional. Numa perspectiva histórica, considera-se que foi a empresa Singer a primeira a publicar um Balanço Social, em 1972. A obrigatoriedade surge apenas em 1977, através da lei n. 77.769 para as empresas francesas com mais de 750 empregados (este número baixaria para 300 ou mais em 1982).

²⁰ A publicação é obrigatória desde 1986 e as informações dizem respeito às actividades relacionadas com os empregados.

²¹ Em Portugal, as informações dizem respeito ao emprego, custos com pessoal, higiene e segurança no local de trabalho.

Quadro 10 – Definições de Conceitos de RSE

Autor	Termo	Definição
Carroll (1998)	Cidadania Corporativa	A CC tem uma face económica, uma face legal, uma face ética e uma face filantrópica.
Maignan, Ferrell e Hult (1999)	Cidadania Corporativa	Designa as actividades e processos organizacionais adoptados pelas empresas para assumir as suas responsabilidades sociais.
World Economic Forum (2002)	Cidadania Empresarial	Refere-se a uma contribuição que a empresa faz à sociedade, através das suas actividades nucleares; do seu investimento social e filantrópico; e do seu envolvimento em políticas públicas.
Matten e Crane (2005)	Cidadania Corporativa	Diz respeito ao papel da corporação na gestão dos direitos de cidadania dos indivíduos.
Carroll (1991)	Filantropia Corporativa	Inclui as acções corporativas em resposta às expectativas da sociedade de que as empresas sejam boas cidadãs. Isso inclui envolverem-se activamente em acções e programas para promover o bem-estar e o <i>goodwill</i> (a).
Carroll (1998)	Filantropia Corporativa	A filantropia é o desejo de ajudar a humanidade através de actos de caridade, sejam promovidos por indivíduos, fundações ou empresas.
Porter e Kramer (2002)	Filantropia Corporativa Estratégica	No contexto empresarial, filantropia significa uma ligação entre contribuições de caridade e negócios empresariais (...). Pode ser considerada uma doação estratégica se procurar dar resposta a metas sociais e económicas em simultâneo, atingindo áreas do contexto competitivo onde a empresa e a sociedade beneficiam porque a organização traz um activo único e <i>know how</i> específico.
Bruch e Walter (2005)	Filantropia Corporativa Estratégica	Aplicam-se os princípios de gestão profissional à filantropia estratégica considerando-a como qualquer outro campo operacional da empresa e os executivos alinham o seu esforço filantrópico com as competências centrais das suas empresas, usando as suas capacidades em benefício da sociedade.
Godfrey (2005)	Filantropia Corporativa	Uma doação de dinheiro da organização a causas sociais ou caridade; suporte a actividades como cultura, educação ou artes; apoio a cuidados de saúde; ou para fundos relacionados com apoio a catástrofes naturais.

(a) *Goodwill* - tem tradução directa de "boa vontade" mas neste contexto é usado como um constructo que liga elementos não materiais do negócio que valorizam a reputação / imagem da empresa.

Autor	Termo	Definição
World Commission on Environment and Development (1987) citado em Banerjee (2008)	Desenvolvimento Sustentável	É um processo de transformação no qual a exploração de recursos, a direcção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas.
World Commission on Environment and Development (1987) citado em Banerjee (2008)*	Desenvolvimento Sustentável	Atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.
Wheeler, Colbert e Freeman (2003)	Desenvolvimento Sustentável	[Se] a sustentabilidade é um ideal que a sociedade e as empresas podem ambicionar, a maneira de o conseguir é através da criação de valor, ou seja, obter <i>outcomes</i> de acordo com o ideal de sustentabilidade nas dimensões sociais, ambientais e económicas.

* Definição da Primeira-Ministro norueguesa utilizada pelo WCED.

Fonte: Elaboração própria.

7. Abordagens de Responsabilidade Social Empresarial

As teorias sobre RSE analisam diferentes perspectivas e aplicam-se em vários contextos. Numa tentativa de as agrupar, surgiram diferentes argumentos de modo a que as consigamos estruturar e estudar. Podemos agrupar as teorias de RSE de acordo com critérios pré-definidos (Brummer 1991 citado em Garriga e Melé, 2004), com a sua evolução histórica (Lantos 2001), com a realidade social (Garriga e Melé, 2004), com a visão geral abordada (Maignan e Ferrell, 2004), com o papel dos negócios na sociedade (Faria e Sauerbronn, 2008) ou de acordo com a orientação da investigação (Basu e Palazzo, 2008).

Brummer (1991 citado em Garriga e Melé, 2004), dividiu as teorias em quatro grupos baseando-se em seis critérios: motivo, relação com os lucros, grupos afectados pelas decisões, tipos de acções, tipos de efeitos e interesse expresso ou ideal. Lantos (2001) classifica-as em éticas, altruístas e estratégicas. Por outro lado, Garriga e Melé (2004) agrupam as teorias de acordo com o seu foco num dos aspectos da realidade social criando quatro grupos: instrumental (a RSE é vista como uma ferramenta estratégica para atingir objectivos económicos e criar riqueza), político (com o foco nas relações de poder entre a empresa e a sociedade), integrativo (na resposta das empresas às pressões sociais argumentando que o negócio depende da existência da sociedade) e ético (realça as questões éticas na relação entre negócios e sociedade). Maignan e Ferrell (2004) têm uma abordagem relacionada com marketing e preferem classificá-las em obrigações sociais, obrigações com stakeholders, orientação ética e processos de gestão. Por seu lado, Faria e Sauerbronn (2008) preferem apostar na evolução histórica apresentando a abordagem normativa (*business ethics*), contratual (*business & society*) e estratégica (*social issues management*). Por último, Basu e Palazzo (2008) sugerem uma orientação para os stakeholders, para o desempenho e para a motivação.

Para esta investigação, e com o intuito de resumir as principais correntes existentes em RSE, as teorias foram agrupadas tendo em conta a sua importância e foco de análise, dando origem a três orientações: ética; relação entre DF e RSE; e estratégica.

7.1. Orientação Ética

A orientação ética é a corrente de teorias de RSE mais antiga e está na sua génese. Ética e RSE caminham lado a lado uma vez que responsabilidade é, principalmente, um conceito ético (Sison, 2009; Varela e António, 2012) e moral (Argandoña e Hoivik, 2009).

Nos anos 50, tal como referido anteriormente, a RSE estava ligada aos princípios da filantropia e da governança (Carroll, 1999) com uma visão de cunho normativo e ético em que as empresas estão, como qualquer outra entidade, sujeitas ao julgamento moral por parte da sociedade. Nos anos 80, o conceito tornou-se ainda mais popular destacando-se o papel dos indivíduos na tomada de decisões

nas organizações e nos sistemas sociais, reforçando que, se todas as decisões empresariais têm implicações éticas, então é inútil tentar separá-las (Wood, 2010).

Nesta perspectiva, a ética é a concepção do que é correcto e justo, conduta ou comportamento (Carroll, 1991), uma reflexão moral e uma escolha individual ou organizacional que orienta as suas acções (Epstein, 1989) ou, ainda, um sistema de valores ou práticas definindo o que é certo e errado (Raiborn e Payne, 1990). Pode ser considerada um conjunto de regras que regem as acções de acordo com a moral e o bem (Moreira, 1999) ou o perfeito entendimento do que é o bem comum e quais os padrões de conduta necessários para alcançá-lo, tendo em conta que esses padrões variam de sociedade para sociedade, em função dos valores e costumes predominantes (Mankkalathil e Rudolf, 1995).

No contexto empresarial, a ética estuda os códigos morais que orientam as decisões empresariais, na medida em que estas afectam as pessoas e a comunidade envolvente, partindo de um conjunto socialmente aceite de direitos e obrigações individuais e colectivos (Almeida, 2007), ou seja, esta ética seria a capacidade da empresa em lidar com problemas éticos e sociais (Frederick, 1986), reflectindo as suas normas e valores. Por outro lado, a ética empresarial pode ser vista como o processo do pensamento teórico que acompanha o desenvolvimento (individual ou colectivo) de projectos profissionais, organizacionais, institucionais ou sociais e torna-se parte integrante deles (Lozano e Sauquet, 1999) lidando com as questões que os gestores enfrentam no decorrer da sua actividade profissional (Heath, 2006). Como refere Lozano (1999), a introdução da filosofia no contexto da *business ethics* procurou um entendimento da condição moral das empresas, naturalmente num âmbito colectivo, de processos, sistemas e estruturas organizacionais mas sem deixar de lado a tradição e a preocupação pela acção do indivíduo. Num sentido amplo, baseia-se na ideia de um contrato social segundo o qual os seus membros comportam-se de uma maneira harmoniosa e equilibrada levando em conta o interesse de todos.

Por seu lado, a orientação ética na RSE, integra as teorias que se baseiam no princípio que expressam “a coisa certa a fazer” ou a necessidade de alcançar o bem para a sociedade (Garriga e Melé, 2004). Assim, as empresas e as suas actividades, como qualquer outro aspecto da vida humana, estão sujeitas ao julgamento ético (Clarkson, 1995; Goodpaster, 1991) e, apesar das pessoas serem as únicas cujas acções podem ser moralmente avaliadas, as empresas são feitas de pessoas e por isso as suas acções podem ser escrutinadas (Argandoña e Hoivik, 2009). Podemos incluir nesta abordagem a teoria dos stakeholders na sua visão normativa, a *business ethics*, a orientação da empresa enquanto agente moral e o bem comum.

A teoria dos stakeholders, na sua abordagem normativa, foi amplamente desenvolvida no capítulo II - 6 e inclui também a visão da empresa enquanto agente moral, que está intimamente ligada às decisões empresariais e individuais.

Esta abordagem defende que a RSE decorre da sua responsabilidade moral (Faria e Sauerbronn, 2008), isto é, a empresa age de um modo socialmente correcto porque é o seu dever mas refira-se que nem toda a RSE tem uma motivação ética (Walter, 2014). Apesar disso, quer os negócios, quer a sociedade, estão impregnados de valores éticos e, como consequência, as empresas têm de aceitar a sua obrigação ética como parte integrante da sua actividade (Garriga e Melé, 2004) para ganhar legitimidade, perante a sociedade em geral, e os stakeholders, em particular (Maignan e Ferrell, 2004). Sendo os negócios geridos por gestores, é a estes que cabe a decisão final. No entanto, tomar decisões éticas quando os factos são claros, é fácil, mas como isso normalmente não acontece, estas decisões dependem da experiência do gestor, da sua inteligência e da sua integridade (Andrews, 1989). A este propósito refira-se que, com o aumento da experiência, os gestores abandonam a ética pessoal como critério de decisão e as práticas socialmente responsáveis tornam-se num instrumento de gestão, que dependem essencialmente de factores e de condicionantes contextuais (Almeida, 2009).

Podemos ainda afirmar que a responsabilidade é a consequência de uma acção que o “agente moral”, livre e racional, pode empreender (Sison, 2009) mas deve levar em consideração o poder de quem actua (Lozano, 1999). É certo que os gestores pretendem demonstrar envolvimento com a RSE, principalmente junto dos seus principais concorrentes, mas não demonstram qualquer pressão moral (Bondy, Moon e Matten, 2012) para empreender essas políticas. No entanto, quando decidem por acções éticas, sem pressões legais ou governamentais, estas vão para além do que é esperado (Joyner e Payne, 2002) e, por isso, terão maior reconhecimento da sociedade e ganham legitimidade moral para exigir um comportamento ético aos seus colaboradores (Moreira, 1999).

Nesta perspectiva, a ética da responsabilidade defende que o processo de tomada de decisão deve levar em conta os resultados decorrentes da sua acção porque a sua base de pensamento está na teleologia que dá maior importância ao fim. Apesar disso, a reflexão ética pondera entre o ideal em resultados e os limites circunstanciais impostos pelo contexto.

Por último, esta orientação ética integra ainda o princípio do bem comum, isto é, o bem da sociedade e dos seus membros, sendo todos os grupos chamados a contribuir para o bem-estar da comunidade, incluindo as empresas (Varela e António, 2012). Assim, as empresas contribuem para o bem comum de diferentes formas, como por exemplo através da criação de bem-estar, fornecendo produtos e serviços eficientes e de uma forma honesta, ao mesmo tempo que respeitam a dignidade e os direitos inabaláveis e fundamentais dos indivíduos (Garriga e Melé, 2004). Entende-se, por isso, que é possível alinhar o fim último da empresa com a sociedade, diluindo tensões e adoptando uma estratégia de cooperação, especialmente com os stakeholders (Varela e António, 2012).

7.2. Relação entre Desempenho Financeiro e Responsabilidade Social Empresarial

O estudo da relação entre RSE e DF é comumente apelidada de desempenho social corporativo ou, em inglês, corporate social performance (CSP) conforme já foi referido anteriormente. Apesar de não ser uma área nova, a investigação tem-se intensificado nos últimos anos. Existiram inúmeras tentativas para avaliar a rentabilidade dos investimentos das iniciativas sociais mas os resultados continuam inconclusivos (Barnett, 2007; Carroll e Shabana, 2010; Griffin e Mahon, 1997; Margolis e Walsh, 2003; Orlitzky et al., 2003; Svendsen, 1998; Wood, 2010).

Enquanto alguns autores demonstram que existe uma relação positiva entre desempenho social e económico-financeiro (Berman et al., 1999; Barnett e Salmonon, 2012; Gregory e Whittaker, 2013; Kim e Statman, 2012; Orlitzky et al., 2003; Pelosa, 2009; Waddock e Graves, 1997; Wu, 2006) outros admitem a existência de uma relação negativa (Aguinis e Glava, 2012; Baird et al., 2012; Brammer, Brooks e Pavelin, 2006; López et al., 2007; Vance, 1975). Por último, existem estudos que não permitiram aferir nenhuma relação entre as duas variáveis (Arlow e Gannon, 1982; Aupperle et al., 1985; Ullmann, 1985), que advertem que esta relação deve ser feita com cuidado (Margolis e Walsh, 2003), que defendem que não existe consenso (Griffin e Mahon, 1997) ou que encontram uma relação positiva nalgumas vertentes e negativa para outras (Hillman e Keim, 2001).

A razão para resultados tão diversos e díspares parece centrar-se na falta de consenso sobre os indicadores que devem medir esta relação (Turker, 2009b) sendo necessário adoptar novos métodos estatísticos aplicados a outros campos (Salazar et al., 2012). Carroll (2000) questiona se o desempenho da RSE pode ser medido e responde que “sim” argumentando que “este é um tópico importante para os negócios e para a sociedade e medir é uma forma de encarar um assunto seriamente... a grande questão é saber quais são as medidas válidas e confiáveis que devem ser utilizadas” (Carroll, 2000, p. 473). A pergunta mantém-se: porquê medir? Porque é tão importante medir o impacto das acções sociais empreendidas pelas empresas?

Zadek (1998) apresenta quatro justificações:

- ✓ Para compreender o que a empresa está a tentar alcançar e para saber como medir desempenho tendo em conta os seus objectivos;
- ✓ Para entender as implicações do que se está a fazer;
- ✓ Para perceber qual a melhor forma de comunicar com stakeholders cada vez mais cépticos e agressivos;
- ✓ Para descobrir se há opções práticas que possam melhorar o seu desempenho social, sem afectar os seus negócios ou até melhorá-los.

Medir os efeitos da RSE nos resultados da empresa é, muitas vezes, a única forma que os gestores têm de explicar determinado investimento. É notório que as empresas que sofrem fortes prejuízos ou desvalorizações têm menos espaço para este tipo de iniciativas (Svendsen, 1998) e a crise financeira e económica tem colocado as acções de RSE sob escrutínio (Michelon et al., 2013).

Os estudos que analisam a relação entre RSE e DF são inúmeros e não se pretende fazer uma relação exaustiva nesta matéria. No entanto, dada a sua relevância para o estudo do tema, são abordadas as investigações mais relevantes e com maior impacto na comunidade académica. Optou-se por estudar as meta-análises que foram sendo publicadas ao longo das últimas décadas: Aguinis e Glavas (2012), Beurden e Gossling (2008), Cochran e Wood (1984), Frooman (1997), Griffin e Mahon (1997), Margolis e Walsh (2003), Margolis, Elfenbein e Walsh (2009), Orlitzky et al. (2003), Peloza (2009), Ullmann (1985) e Wu (2006).

Cochran e Wood (1984) compararam os resultados dos primeiros estudos realizados sobre a relação entre desempenho económico e social: dos 14 estudos, 9 manifestaram uma relação positiva, 3 não detectaram qualquer relação e apenas 1 apresentou uma relação negativa. Os autores realizaram o seu próprio estudo e concluíram que a idade média dos activos estava correlacionada com a RSE, ou seja, quanto mais velhos eram os activos, mais baixos eram os rankings de RSE. No entanto, depois de controlado este factor, continuou a existir uma correlação entre RSE e DF.

Ullmann (1985) analisou diversos estudos empíricos publicados entre os anos 70 e 80, e concluiu que estavam agrupados em três categorias: divulgação de acções sociais, desempenho social e DF. Nesta análise, o autor não encontra qualquer tipo de relação entre a vertente social e económica. Apesar de apresentar várias justificações possíveis, o autor refere que a existência de inúmeras variáveis que podem afectar o desempenho social ou o económico faz com que não seja expectável nenhuma relação entre elas. Por outro lado, refere ainda que não está provada esta relação porque também não existem razões para isso, ou seja, não existe suporte teórico para ligar as variáveis de RSE e DF.

Griffin e Mahon (1997) analisaram 25 anos de publicações de estudos sobre a relação de desempenho social e económico, totalizando 51 artigos. Numa primeira abordagem, os autores referem que a maior parte dos estudos analisam diversas indústrias, usam múltiplas dimensões de DF e não definem concretamente as medidas para analisar a componente de RSE. Por outro lado, referem ainda que a maioria utilizou indicadores já existentes como o *Fortune Index*²², o KLD²³ ou o TRI - *Toxics Release Inventory*. Para terminar, esta meta-análise realça ainda a utilização de medidas de DF uma única vez, o que dificulta o controlo da validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

²² Detalhado no capítulo III - 5.

²³ Detalhado no capítulo III - 5.

Frooman (1997) realizou uma análise a 27 estudos que mediram a evolução do mercado de acções de empresas em relação a incidentes de irresponsabilidade social ou comportamentos ilícitos. Esta variação foi analisada antes e depois dos acontecimentos, permitindo perceber o impacto “do evento social” que foram tipificados como violações anti-concorrência, recolha de produtos por substâncias perigosas, fixação de preços, fraude, informação falsa, evasão fiscal, poluição ilegal ou violação de padrões definidos pelas organizações estatais. A análise de Frooman (1997) mostra que o valor das acções baixa quando as empresas incorrem em ilegalidades e assumem comportamentos incorrectos.

Margolis e Walsh (2003) analisaram 127 estudos empíricos que estudaram a relação entre o desempenho social corporativo²⁴ e o DF e sugerem que existe uma associação positiva e muito pouca evidência de uma relação negativa entre eles. Apesar disso, estes resultados devem ser encarados com prudência, especialmente por causa de alguns problemas metodológicos que foram encontrados.

Orlitzky et al. (2003) realizam uma meta-análise com 52 estudos e chegam a conclusões semelhantes na medida em que demonstram uma relação positiva entre RSE e DF. No entanto, diferentes tipos de RSE têm impactos distintos no valor das empresas, e os autores referem expressamente que a reputação surge como um importante mediador dessa relação. Por último, reforçam a noção de reciprocidade, ou seja, a relação é bidireccional na medida em que um bom DF afecta o desempenho social e vice-versa.

Wu (2006) analisou 121 estudos empíricos e 38 apresentaram uma relação positiva entre desempenho social e financeiro. Por outro lado, a maior parte dos estudos não revelam uma relação directa entre RSE e o tamanho das empresas o que contraria a análise de Beurden e Gossling (2008). Wu (2006) defende ainda que os custos de desenvolver acções de RSE são mínimos e as empresas, podem beneficiar do impacto que essas acções podem ter. Por último, conclui que as medidas baseadas no mercado de capitais são previsores mais fracos de desempenho social do que outras medidas, como o *Fortune Index* e o *KLD*, tal como defendido por Waddock e Graves (1997).

Beurden e Gossling (2008) analisaram 34 estudos para concluir que 68% apresentaram uma relação positiva significativa entre o desempenho social e o financeiro, 26% não possuíam nenhuma relação entre estas duas variáveis e apenas 6% (correspondente a 2 estudos) mostraram uma relação negativa. Os autores concluíram que os estudos mais recentes apresentam resultados mais consistentes, a variável tamanho é relevante nesta análise e que é importante investigar a ligação entre RSE e DF concentrando-se numa única indústria, para se eliminarem as diferenças sectoriais. Por último, os autores sugerem que há uma relação positiva e significativa entre o DF e a RSE mas os estudos analisados não permitem inferir com segurança a existência de relações causais, contrariando Orlitzky et al. (2003) mas de acordo com Peloza (2009).

²⁴ O termo “desempenho social corporativo” é usado com o mesmo significado de RSE.

Margolis et al. (2009) refere que “após 35 anos de pesquisas, as evidências apontam para uma relação levemente positiva entre RSE e DF” (Margolis et al., 2009, p. 24). Os autores analisaram 167 estudos que relacionam estas duas variáveis e concluem que a sua ligação é muito ténue (ainda que positiva). Apesar disso, ficou reforçado que a causalidade, se existir, é conduzida a partir do DF para a RSE, ou seja, é a existência de um bom DF que permitirá obter boas acções de RSE.

Pelozo (2009) analisou 159 estudos, sendo 128 académicos e os restantes relatórios profissionais. A primeira conclusão do autor, é que os estudos académicos tendem a mostrar uma relação positiva entre DF e social mais ténue do que os relatórios empresariais. Assim, 59% dos *papers* reportam uma relação positiva contra 77% dos relatórios; 27% apresentam uma relação mista contra 10%; e 14% apresentam uma relação negativa que é semelhante aos 13% dos relatórios profissionais. A segunda conclusão, é a grande variedade de medidas: o autor encontrou 36 medidas diferentes para analisar a RSE e 39 para avaliar DF. Estas diferenças são ainda suportadas por semânticas distintas para operacionalizar os constructos, que podem variar desde a filantropia à ética, para temas de segurança de produtos ou índices mais complexos com o *KLD*. A terceira, e última, é que a relação é ténue e as questões de causalidade continuam sem resposta.

Aguinis e Glavas (2012) analisaram 588 *papers* e 102 livros sobre o tema da RSE. Os autores realizaram uma meta-análise para classificar os estudos de acordo com o seu nível de análise: institucional, organizacional e individual. No que diz respeito à relação entre RSE e DF os autores encontraram uma relação pequena mas positiva entre estas variáveis.

Apesar da controvérsia em conseguir provar que a RSE influencia o DF da empresa, é evidente que este é um tema apaixonante e que vai continuar a centrar as atenções da academia. Apenas como um breve resumo (e não com a pretensão exaustiva) apresentam-se alguns dos estudos mais referenciados que comprovam uma relação positiva, neutra ou negativa entre as duas áreas.

Na perspectiva positiva desta relação, as empresas que têm melhores práticas sociais são as que apresentam maior retorno financeiro (Bowman e Haire, 1975) e são as que são mais valorizadas pelos mercados (Gregory e Whittaker, 2013). Por outro lado, só se pode pedir maior actividade de RSE a empresas de sucesso (Campbell, 2007) e parece evidente que as empresas com um DF superior terão mais disponibilidade para desenvolver acções de cariz social (Orlitzky et al., 2003; Waddock e Graves, 1997).

Refira-se ainda que as empresas com um baixo nível de RSE, têm um retorno positivo mas que, as empresas com altos níveis de RSE, têm um retorno financeiro muito maior (Barnett e Salomon, 2006, 2012) e que o crescimento das vendas pode ser reflexo da performance social, sugerindo que os consumidores recompensam as empresas socialmente responsáveis (Maignan e Ferrell, 2004; Ruf et al., 2001). Por outro lado, as organizações que se preocupam com o meio-ambiente têm aumentado o seu valor em bolsa, apesar da punição para um comportamento ambiental irresponsável subir e a

recompensa por um comportamento responsável diminuir (Flammer, 2011). Apesar disso, as empresas têm um comportamento consistente com os interesses dos accionistas, uma vez que o investimento em responsabilidade ambiental aumenta ou diminui na medida em que for necessário aumentar o DF (Kim e Statman, 2012).

Quadro 11 – Estudos que Analisam a RSE e o Desempenho Financeiro

Positiva	Neutra	Negativa
Bowman e Haire (1975)	Alexander e Buchholz (1978)	Vance (1975)
Waddock e Graves (1997)	Arlow e Gannon (1982)	Brammer, Brooks e Pavelin (2006)
Preston e O'Bannon (1997)	Ullmann (1985)	Lopéz, Garcia e Rodriguez (2007)
Berman, Wicks e Jones (1999)	Aupperle, Carroll e Hatfield (1985)	Baird, Geylani e Roberts (2012)
Ruf, Muralidhar, Brown, Janney e Paul (2001)	McWilliams e Siegel (2000, 2001)	
Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003)	Surroca, Tribó e Waddock (2010)	
Margolis e Walsh (2003)		
Wu (2006)		
Beurden e Gosling (2008)		
Margolis, Elfenbeine e Walsh (2009)		
Pelozo (2009)		
Flammer (2011)		
Michelon, Boesso e Kumar (2012)		
Barnett e Salomon (2012)		
Kim e Statman (2012)		
Gregory e Whittaker (2013)		

Fonte: Elaboração própria.

Nesta perspectiva, existem ainda evidências que suportam a ideia de que a performance financeira precede ou é contemporânea da performance social - esta relação é explicada melhor pelas sinergias positivas e pela disponibilidade de recursos (Preston e O'Bannon, 1997). Por outro lado, as empresas que adoptam uma gestão estratégica de stakeholders (perspectiva instrumental) aumentam a sua performance financeira, enquanto as que se baseiam em aspectos meramente morais e éticos (perspectiva normativa) não conseguem ter o mesmo desempenho (Berman et al., 1999). Assim, a hipótese de que a RSE seja uma desvantagem competitiva é liminarmente rejeitada pelo que a alocação de recursos à RSE não prejudica financeiramente a empresa (Waddock e Graves, 1997) e esta têm menos restrições no acesso ao capital (Cheng et al., 2014).

Apesar das evidências apontarem para uma relação positiva entre RSE e DF, a empresa não obtém o mesmo impacto em todas as áreas de RSE, apresentando uma relação neutra ou negativa em acções relacionadas com o meio ambiente ou com os empregados, e uma relação fortemente positiva em acções relacionadas com a comunidade (Barnett e Salomon, 2006) mas não se pode atribuir este DF exclusivamente às práticas sociais (Bowman e Haire, 1975).

Numa abordagem negativa entre RSE e DF realce-se o facto das empresas incorrem em custos para desenvolver uma política de RSE podendo diminuir a rentabilidade da empresa, apresentando uma correlação negativa entre a cotação no mercado de capitais e as actividades de RSE (Vance, 1975) uma vez que nos primeiros anos que as empresas começam a adoptar estas práticas podem afectar os resultados no curto prazo (López et al., 2007). No entanto, em certas circunstâncias, as empresas devem investir em acções de RSE mesmo que essas actividades reduzam o valor da empresa (Mackey, Mackey e Barney, 2007).

Refira-se ainda que esta relação negativa pode ser significativamente afectada pelo sector em que a empresa opera (Baird et al., 2012) e pelo tipo de acção de RSE (Brammer et al., 2006). Por exemplo, as acções de cariz ambientais e de apoio à comunidade são as que apresentam uma correlação negativa mais acentuada (resultados contrários a Flammer, 2011 e Michelon et al., 2013) e as acções que envolvem os empregados são as únicas que apontam para uma ligeira relação positiva (consistente com Berman et al., 1999).

Por último, a relação entre RSE e DF não é evidente e Alexander e Buchholz (1978) contestam especificamente os resultados de Vance (1975) porque concluíram que o grau de RSE medido através do ranking de empresários e de estudantes não apresentava qualquer relação com o mercado de capitais. Por seu lado, o DF, pelo menos no curto prazo, não está directamente ligado, nem de uma forma positiva, nem negativa, com a RSE (Arlow e Gannon, 1982) existindo apenas uma relação indirecta que se baseia no efeito mediador dos activos intangíveis de uma organização (Surroca et al., 2010). Se analisarmos o modelo da oferta e da procura, usando uma análise de custo-benefício, pode-se atingir um nível ideal de RSE que maximiza os lucros pelo que, em equilíbrio, não existe relação entre a RSE e DF (McWilliams e Siegel, 2000, 2001). Assim, não há nenhum motivo para se pensar que estas variáveis estabelecem uma relação entre si na medida em que outras variáveis podem mediar ou moderar esta relação (McWilliams e Siegel, 2000, 2001; Ullmann, 1985).

No entanto, todos estes resultados são contestados porque são díspares, contraditórios e não permitem chegar a nenhuma conclusão. A inconsistência das conclusões tem diferentes origens mas é evidente que os resultados obtidos não permitem a generalização, nem a sua comparação.

Em termos gerais, os estudos que analisam esta relação sofrem de graves problemas metodológicos que põem em causa as suas conclusões (Griffin e Mahon, 1997; Margolis e Walsh, 2003; Orlitsky et al., 2003). Os autores não controlam o risco, usam amostras muito pequenas e algumas das

metodologias adoptadas são pouco confiáveis (Cochran e Wood, 1984; Waddock e Graves, 1997). Por outro lado, as medidas usadas para analisar esta relação são inconsistentes (Peloza, 2009) existindo também omissão de variáveis de controlo (Margolis e Walsh, 2003; Peloza e Shang, 2011). Nalguns casos, integram indústrias de contextos diferentes (Cochran e Wood, 1984; Griffin e Mahon, 1997) e não controlam o impacto que a investigação e o desenvolvimento pode provocar no DF das organizações (McWilliams e Siegel, 2000).

Por outro lado, o conceito não significa o mesmo para todos os autores, o que leva a diferentes definições e, por conseguinte, diferentes interpretações. Quer as definições, quer os conceitos utilizados, são inadequados (Peloza e Shang, 2011; Ullmann, 1985). Refira-se ainda que os investigadores analisam um vasto conjunto de acções de RSE sugerindo que os resultados obtidos são vagamente comparáveis (Maignan e Ferrell, 2004).

É ainda evidente a falta de suporte teórico para algumas das abordagens (McWilliams e Siegel, 2001; Ullmann, 1985) e a grande abrangência de disciplinas que estudam o tema torna-se um dos seus principais problemas (Wood, 2010). A relação causal não está provada (Peloza, 2009) uma vez que não se consegue determinar se é a RSE que influencia a performance financeira ou se é o contrário. Esta ideia é corroborada por Waddock e Graves (1997) que defendem que o desempenho social tanto pode ser um preditor como uma consequência dos resultados financeiros. Por último, refira-se que muitos estudos foram realizados por ocasiões de escândalos ou após descobertas de ilegalidades, o que realça os factores contingenciais, condicionando a respectiva análise (Griffin e Mahon, 1997).

A grande tentativa nesta área é encontrar uma definição conceitual do termo que seja aceite por todos (tarefa quase impossível de realizar) e encontrar indicadores / valores que permitam medir a RSE, quer na vertente interna da empresa, quer nos efeitos que provoca na sociedade. Por outro lado, é ainda importante referir que RSE é um constructo e que nem todos os autores concordam com as mesmas variáveis para o medir. Nesta medida, basta uma pequena alteração que os resultados finais sejam inconsequentes ou, pelo menos, não comparáveis.

7.3. Orientação Estratégica

A corrente de orientação estratégica põe o conceito de estratégia no centro para explicar e validar a RSE. Porter e Kramer (2006, 2011) são uma referência importante nesta óptica e foram estudados separadamente por causa da importância que têm para o modelo desenvolvido nesta investigação. Por outro lado, a visão estratégica da RSE é eminentemente instrumental, tendo sido objecto de análise na teoria dos stakeholders (Jones, 1995). Ainda assim, esta orientação recebeu contributos de outros autores que ajudam a compreender a sua amplitude e importância no contexto da RSE.

Em termos gerais, esta vertente defende que os resultados sociais e a criação de valor para a empresa são mais efectivos se a RSE tiver um foco estratégico em vez de uma orientação mais filantrópica ou altruísta. Nesta perspectiva, os modelos usados na formulação estratégica são aplicados à RSE (Husted e Allen, 2001; McWilliams et al., 2006; Porter e Kramer, 2006, 2011) e as estratégias de RSE passam a resolver as tensões existentes entre os objectivos sociais / rentabilidade empresarial uma vez que os dois desempenhos são exigidos pela sociedade e pelos accionistas (Husted e Salazar, 2006). Esta óptica utilitária e instrumental defende a ideia de que, o que é bom para a empresa é, no final, bom para a sociedade. Apesar disso, muitas empresas ainda não conseguiram entender que os interesses económicos e sociais podem ser promovidos mutuamente (He et al., 2011).

Husted e Allen (2000) formulam uma questão intrigante: será ético usar a ética e a RSE como estratégia? Para responder, os autores utilizam uma abordagem utilitária e deontológica e concluem que existem limites para que a estratégia seja considerada ética.

Pode-se também afirmar que esta visão procura maximizar o desempenho ético para proveito próprio, ou seja, transformar a ética da empresa em resultados económicos. Neste âmbito, as acções de RSE deixariam de ser um custo para se tornarem uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (Porter e Kramer, 2006). Assim, a integração da RSE nas decisões empresariais passaria a ser crítica, uma vez que essas decisões envolvem tanto consequências económicas, quanto sociais, pois estão inexoravelmente interligadas (Mintzberg, 1983). Por último, realce-se que a empresa tem mais hipóteses de marcar a diferença se souber antecipadamente quais as necessidades da sociedade e alinhar a sua agenda de negócios com essas necessidades (Kanter, 1999).

Por outro lado, pelo menos numa fase inicial, muitas empresas usam a RSE como uma abordagem reactiva, em vez de uma estratégia pró-activa (Vilanova, Lozano e Arenas, 2009) permanecendo num nível de passividade e conformidade (He et al., 2011), onde a RSE é apenas uma forma das empresas responderem às pressões exteriores (Smith, 2003b). Se o fizerem de uma forma planeada, poderão usufruir de outros benefícios, nomeadamente da reputação que pode ser fonte de vantagem competitiva, uma vez que as relações entre as empresas e os seus stakeholders são socialmente complexas e difíceis de imitar (Alniacik, Alniacik e Genc, 2011; Barney, 1991). Ainda assim, só podemos considerar a RSE como estratégica quando esta beneficiar a empresa e um, ou mais, stakeholders (Lantos, 2011).

Alguns estudos analisam a vertente estratégia da RSE utilizando a teoria dos recursos (Branco e Rodrigues, 2006a; Bowen, 2007; Choi e Wang, 2009; Falkenberg e Brunsael, 2011; Husted e Allen, 2001; McWilliams e Siegel, 2001). A teoria dos recursos, que se inspira na teoria do crescimento da firma de Penrose (1959) que argumenta que o crescimento e o sucesso das empresas dependem da posse e do uso efectivo de recursos internos, defende que estes recursos devem ser raros, valiosos,

inimitáveis e insubstituíveis e serão, assim, fontes de vantagens competitivas que poderão ser sustentáveis a longo prazo (Barney, 1991).

Nesta abordagem, o principal desafio para as empresas é como alcançar os melhores resultados, em termos sociais, com recursos limitados (Pearce II e Doh, 2005). A RSE reflecte-se assim no plano da empresa para alocar recursos de modo a atingir objectivos sociais de longo prazo, criar vantagens competitivas, sendo a base das principais decisões estratégicas (Husted e Allen, 2000, 2001, 2007a, 2007b) e operações *core* de modo a que a empresa seja gerida de acordo com o interesse de um amplo conjunto de stakeholders, para atingir o máximo de valor económico e social (Werther e Chandler, 2011).

Ainda nesta óptica, a estratégia empresarial aloca recursos para atingir objectivos de mercado, enquanto a RSE estratégica aloca recursos para atingir objectivos sociais (Husted e Allen, 2007a) que podem permitir à empresa uma diferenciação face à concorrência, uma vez que os investimentos em actividades socialmente responsáveis podem trazer benefícios que ajudam a desenvolver novos recursos e capacidades, agregando valor à cultura organizacional (Branco e Rodrigues, 2006a). No entanto, só se pode considerar que a RSE é geradora de vantagens competitivas, se existirem benefícios explícitos para a sociedade (Husted e Allen, 2001), e apesar de muitas vezes os gestores integrarem as estratégias de RSE com as estratégias corporativas, este alinhamento, nalguns casos, deturpa o conceito multi-stakeholder da RSE (Bondy et al., 2012).

Na abordagem estratégica, a centralidade das acções de RSE e a sua coerência com a missão são críticas para que tenham impacto na organização (Bhattacharyya, 2010; Burke e Logsdon, 1996; Pearce II e Doh, 2005; Zadek, 2006) e as empresas devem escolher estas acções de acordo com as prioridades do seu negócio (Bondy et al., 2012). Deste modo, a organização está mais capacitada para gerar valor em áreas que domina, ou seja, quando apoia projectos em temas que não lhe são familiares não pode aportar conhecimento ou beneficiar da sua experiência para potenciar as acções de RSE (Husted e Allen, 2001; Husted e Salazar, 2006; Kanter, 1999; Porter e Kramer, 2006). No entanto, apenas as acções orientadas para os stakeholders primários é que podem ser denominadas de estratégicas, uma vez que este grupo é o único que exerce uma forte influência na organização e as suas necessidades estão directamente ligadas à sua missão (Hillman e Keim, 2001). Por último, a validade da estratégia da empresa afecta o compromisso dos stakeholders na cooperação, aumentando a disposição dos interessados em aceitar sacrifícios, se for necessário (Minoja, 2012).

Husted e Allen (2001) propõem um modelo que combina quatro elementos (estrutura da indústria, recursos da empresa, ideologia e valores corporativos, e stakeholders) com três estratégias que emergem da literatura (diferenciação, liderança por custos e interacção estratégica entre a empresa e os órgãos reguladores) para dar origem a três estratégias de RSE: a estratégia social de diferenciação que centra-se na produção de produtos social e ambientalmente responsáveis; a estratégia social de liderança de custos que ocorre quando a empresa desenvolve inovações socio-

ambientais que diminuem os custos do produto; e a estratégia social genérica que promove as relações entre a empresa e os reguladores de modo a identificar oportunidades.

Anos mais tarde, Husted e Allen (2007b, 2009) usam o modelo de Burke e Logsdon (1996) para estudarem as dimensões que estes autores propõem. Em 2007, analisam três das cinco - visibilidade, apropriabilidade (especificidade na versão original) e voluntarismo – com o intuito de perceber qual o seu impacto na criação de valor para as empresas e concluem que as três variáveis são críticas para esta criação de valor²⁵. Referem ainda que, nem todos os projectos de RSE conseguem reflectir todas as dimensões em simultâneo, mas quando estes forem concebidos deve-se tentar compreender qual a que é, nesse momento, mais importante para a empresa. Em 2009, optam por analisar todas, incluindo mais duas que em 2007 – centralidade e pro-actividade. Os autores chegam a conclusões distintas: as variáveis que melhor explicam a criação de valor são a apropriabilidade, a centralidade e a visibilidade.

Outra abordagem é a proposta por Bhattacharyya (2010) ao definir 4 filtros por onde devem ser analisadas as acções para que possam ser consideradas estratégias para a empresa: intenção (separa as que foram planeadas e proactivas das que não foram), foco (elimina todas as que não estejam alinhadas com a missão e objectivos da empresa), comunidade (são consideradas apenas as que preconizam o longo prazo e que requerem uma quantidade substancial de recursos porque só assim podem surtir efeito) e actividade (assegurar que as acções escolhidas contribuem para fortalecer o contexto interno e externo da organização).

Podemos ainda analisar esta vertente por estágios diferentes de RSE, que vão sendo alcançados ao longo da curva de aprendizagem (Zadek, 2006): defensivo, condescendência, de gestão, estratégico e civil. Cada um destes níveis apresenta um envolvimento diferente que vai avançando num crescendo. Depois de se atingir o nível estratégico que consiste na geração de valor para a empresa, passa-se para o estágio “civil” onde a empresa lidera o envolvimento com toda a indústria e onde os ganhos são obtidos pela acção colectiva de todos.

Em termos gerais, podemos referir que a reputação (Du et al., 2010; Melo e Garrido-Morgado, 2012; Vilanova et al., 2009; Walter, 2014), a boa governança (Evan e Freeman, 1988; Freeman e Evan, 1990), a centralidade (Kanter, 1999; Porter e Kramer, 2006), a visibilidade e a apropriabilidade (Husted e Allen, 2007b, 2009), os valores dos executivos (Pearce II e Doh, 2005) e a cultura organizacional (Branco e Rodrigues, 2006a), fazem parte de um recurso maior que é a responsabilidade social, que pode permitir a diferenciação e ser fonte de vantagens competitivas importantes.

²⁵ Os autores abandonaram duas das dimensões de Burke e Logsdon (1996) porque, na sua pesquisa preliminar, concluíram que a centralidade e a pro-actividade não afectavam a criação de valor.

Quadro 12 – Definições de RSE Estratégica

Autor	Termo*	Definição
Frederick, Post e Davis (1992) citado em Faria e Sauerbronn (2008)	Corporate Social Strategy (CSS)	CSS se for para ser eficaz, tem de ser focada na maior e mais importante questão na mente do público. As pessoas agora esperam que os negócios, enquanto geram lucro, estejam activos em três áreas fundamentais: a área social, a área política e a área ética.
Burke e Logsdon (1996)	Corporate Social Responsibility Strategic (CSR)	A CSR (políticas, programas ou processos) é estratégica quando se realizam negócios relacionados com os benefícios da empresa, nomeadamente através do apoio a actividades principais (<i>core business</i>) e que contribuem para a eficácia da empresa no cumprimento da sua missão.
Husted e Allen (2000, 2001)	Corporate Social Strategy	A CSS consiste no plano da empresa para alocar recursos para atingir objectivos sociais de longo prazo e criar vantagens competitivas.
Lantos (2001)	Strategic CSR	É desenvolvida para cumprir os objectivos estratégicos do negócio enquanto a empresa desempenha funções sociais que criam uma situação <i>win-win</i> em que, tanto a empresa, como os stakeholders, podem beneficiar na medida em que o que é bom para os negócios, é bom para a sociedade.
Porter e Kramer (2006)	Corporate Social Strategy	A Estratégia de RSE vai além da boa CC, mitigando os impactos nocivos da cadeira de valor e definindo um conjunto de iniciativas sociais cujos benefícios económicos e sociais são grandes e distintivos.
Zadek (2006)	Responsible Competitiveness Strategy (RCS)	A RCS melhora a produtividade por meio da formulação de estratégias e práticas de negócios e do contexto em que a empresa opera, tendo explicitamente em conta os impactos sociais, económicos e ambientais.
Husted e Allen (2007a)	Corporate Social Strategy	A CSS é a alocação de recursos para atingir objectivos sociais criando vantagens competitivas.

* Neste quadro optou-se por usar os termos originais, em inglês, para que exista uma percepção clara de como o(s) autor(es) classifica(m) a RSE estratégica.

Autor	Termo*	Definição
Husted e Allen (2007b)	Corporate Social Strategy	CSS é a capacidade da empresa de: 1) proporcionar um foco coerente nos seus recursos e ativos (centralidade); 2) antecipar os seus concorrentes na aquisição de factores estratégicos (pró-atividade); 3) ganhar reputação através do reconhecimento dos clientes do seu comportamento ético (visibilidade); 4) e garantir que o valor acrescentado que consegue gerar fica na empresa (apropriação).
Galbreath (2009)	Corporate Social Strategy	Numa abordagem estratégica, a empresa está preocupada em compreender as questões que têm impacto na capacidade de cumprir a sua missão, para que os produtos / serviços possam ser produzidos para atender às necessidades dos mercados em que atua através da utilização eficaz dos recursos, de modo a construir e sustentar uma vantagem competitiva. Considera-se então que a CSS equacionada à luz destas dimensões, oferece um meio para explorar sistematicamente novas formas de transformar a responsabilidade social em estratégias.
McWilliams e Siegel (2010)	Strategic CSR	É definida como qualquer actividade responsável que permita à empresa alcançar uma vantagem competitiva sustentável, independentemente do motivo.
Orlitzky (2011)	Strategic CSR	São acções voluntárias de RSE que melhoram a competitividade e a reputação da empresa.
Porter e Kramer (2011)	Creating Shared Value (CSV)	CSV consiste na definição de políticas e práticas operacionais que aumentem a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo que melhorem as condições económicas e sociais da comunidade onde opera, concentrando-se na identificação e ampliação do progresso social e económico.
Werther e Chandler (2011)	Strategic CSR	Consiste na incorporação de uma perspectiva holística da RSE no planeamento estratégico e nas operações <i>core</i> da empresa, de modo a que esta seja gerida de acordo com o interesse de um amplo conjunto de stakeholders, para atingir o máximo de valor económico e social a médio e longo prazo.

Fonte: Elaboração própria.

8. Modelos de Responsabilidade Social Empresarial

8.1. Modelos de Carroll

Apesar da categorização e construção dos modelos de RSE continuar a ser controversa, a proposta de Carroll (1979, 1991, 1999) continua a ser a mais reconhecida cientificamente (Carroll e Shabana, 2010; Dahlsrud, 2006; Wartick e Cochran, 1985; Walter, 2014; Wood, 1991). O modelo não é revolucionário mas é simples de aplicar e aborda os principais temas do debate de RSE (Acar, Aupperle e Lowy, 2001; Aupperle et al., 1985).

O Primeiro Modelo de Responsabilidade Social Empresarial

O primeiro modelo conceptual de desempenho social empresarial foi proposto por Archie Carroll, em 1979, que resistiu, numa parte, até à actualidade e é amplamente aceite pela comunidade científica. O autor preferiu a palavra “desempenho” em vez de “responsabilidade” por considerar que esta última sugere motivação e, por isso, não era mensurável enquanto o “desempenho” é um conceito operacionalizável (Wood, 2010). No entanto, estes dois constructos interceptaram-se ao longo do tempo e o próprio autor adere à “responsabilidade” nos anos seguintes (Carroll, 1991, 1999; Carroll e Shabana, 2010).

Na sua proposta inicial, Carroll (1979) define a RSE englobando as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações, num determinado período de tempo. Esta será a definição mais citada de sempre e talvez a que apresenta uma maior abrangência da RSE.

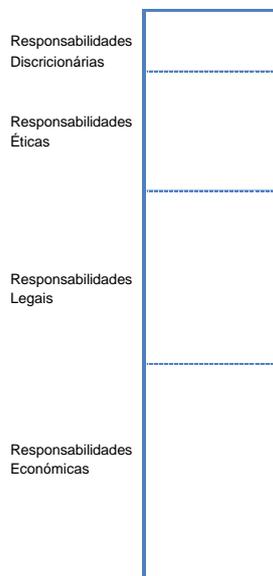
Apesar desta definição simples – que se transformou na base do modelo -, Carroll (1979) propõe três componentes do “Modelo de Desempenho Organizacional”²⁶: as categorias de RSE, a identificação dos problemas sociais que os negócios devem dar atenção e a responsividade filosófica, que se traduz na capacidade da empresa dar resposta aos temas sociais identificados. Este modelo pode ser visualizado num cubo tridimensional, onde todas as componentes se cruzam (ver figura 5).

No entanto, o autor começa por diferenciar quatro dimensões de RSE – económica, legal, ética e discricionária - num esquema vertical (e não piramidal como alguns artigos sugerem) onde pretende demonstrar que as categorias não são mutuamente exclusivas, nem procuram retractar um contínuo com as preocupações económicas num extremo e as sociais no outro. A sua disposição na figura pretende apenas sugerir a importância que cada área poderá ter na empresa, uma vez que a história

²⁶ “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance” no original.

empresarial sugere uma ênfase inicial nos aspectos económicos e jurídicos, relegando para mais tarde uma preocupação nos aspectos éticos e discricionários (Carroll, 1979).

Figura 4 – Dimensões de Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), pág. 499.

Carroll (1979) apresenta uma noção mais explícita de RSE argumentando que as responsabilidades económicas e legais são “obrigatórias”, as responsabilidades discricionárias são “esperadas” e as responsabilidades éticas/filantrópicas são “desejadas” (Carroll e Shabana, 2010). Com esta perspectiva, o autor distingue as novas responsabilidades das “clássicas”, reflectindo uma nova relação entre a empresa e a sociedade.

A responsabilidade económica diz respeito à actividade produtiva e é essência das empresas. “A primeira e mais importante responsabilidade social da actividade empresarial é económica por natureza. Antes de mais nada, a instituição empresarial é a unidade económica básica da nossa sociedade” (Carroll, 1979, p. 500). Nesta perspectiva, a empresa é responsável por dar retorno ao investimento dos proprietários e aos accionistas; por produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los com lucro; criar empregos e pagar bem aos seus funcionários; promover a investigação e o desenvolvimento; ou lançar novos produtos ou serviços. Friedman (1970) considera que esta é a única RSE que existe.

A responsabilidade legal representa o controlo da sociedade para que o crescimento económico das empresas seja alcançado cumprindo as obrigações legais. Neste sentido, a sociedade espera que os negócios obedeçam às leis, ou seja, que “joguem de acordo com as regras do jogo” (Carroll, 1979, p. 500). No entanto, a regulamentação é, por natureza, reactiva deixando pouco espaço para que as empresas sejam proactivas (Jamali, 2008).

A responsabilidade ética representa uma sintonia entre o comportamento empresarial e as normas éticas, os códigos de conduta e os valores de uma sociedade. Na essência, a ética supera a limitação da lei retractando a parte moral, realçando o que é certo, justo e leal. Carroll (1979) sugere que apesar das duas categorias anteriores incorporarem normas éticas, existem comportamentos e actividades que não estão reflectidas na lei, mas que são esperadas pelos membros da sociedade. No entanto, quando o discurso está restrito à lógica do *business case* existe pouco espaço para argumentos éticos (Baden e Harwood, 2013) e, muitos dos códigos de ética das empresas nem sempre são efectivos por serem muito abrangentes e serem distribuídos apenas para cosmética (Andrews, 1989).

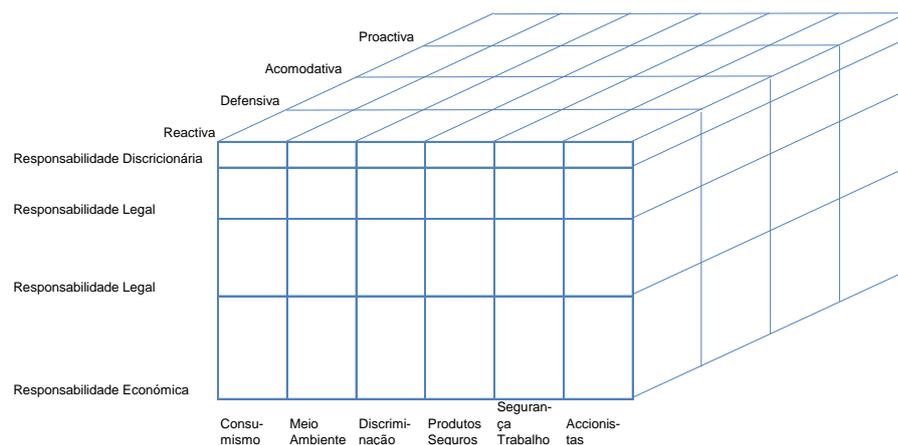
Por último, a responsabilidade discricionária incorpora a contribuição da empresa para a melhoria da qualidade de vida das populações, indo ao encontro das necessidades da sociedade. Neste âmbito, estão incluídas as acções filantrópicas, que se caracterizam por ser voluntárias e de arbítrio individual dos gestores. Assim, as acções discricionárias são aquelas que os gestores decidem realizar, como resposta às expectativas da sociedade mas que não são, de certo modo, esperadas por essa sociedade.

A segunda grande componente do modelo inclui todas as questões sociais que as empresas devem se preocupar e que interessam à sociedade. Carroll (1979) identificou apenas algumas que apelidou de consumismo, meio-ambiente, discriminação, segurança do produto, segurança no trabalho e preocupações dos accionistas. Apesar do autor reconhecer que as questões sociais evoluem ao longo do tempo, e que dependem do sector de actividade em que a empresa está inserida, uma actuação efectiva nesta área implica um esforço contínuo para identificar as questões sociais que interessam à empresa (Jamali, 2008).

Por último, Carroll (1979) apresenta a filosofia da responsividade social que se refere à capacidade da empresa dar resposta aos vários temas sociais. Esta responsividade é representada num contínuo que vai desde a não-resposta até à resposta proactiva. Assim, o autor define quatro níveis – reactivo, defensivo, acomodativo e proactivo. A estratégia reactiva pressupõe que a empresa não reage às pressões sociais. Neste caso, assume uma reacção de resistência ou oposição, inclusive, contra os interesses dos stakeholders (Jawahar e McLaughlin, 2001) A resposta defensiva sugere que a empresa não se envolve espontaneamente nas actividades mas faz o que lhe é exigido podendo ser uma atitude para escapar às pressões que podem surgir, especialmente das forças externas (Joyner e Payne, 2002). Por outro lado, a estratégia acomodativa já requer uma aceitação das responsabilidades sociais com interacção directa da empresa. Uma organização que adopte esta postura irá reagir antes de ser obrigada a fazê-lo pela própria sociedade (Moon et al., 2005). Por fim, a estratégia proactiva caracteriza-se pela liderança da empresa, nos vários temas sociais, que identifica e considera relevantes para a sociedade onde está inserida, envolvendo-se proactivamente nos temas que interessam aos stakeholders, inclusive antecipando problemas ou liderando os esforços de um sector industrial (Jawahar e McLaughlin, 2001).

Nesta última componente interessa retomar o tema de “responsividade” apresentado por Frederick (1978) citado em Frederick (1994) que refere que esta deve reflectir a capacidade que a empresa tem em responder às pressões sociais. Este conceito já tinha sido proferido por Ackerman (1973) e Sethi (1975) que reforçam a ideia de que a empresa deve adaptar-se e atender às necessidades sociais e, inclusive, antecipar-se a elas. A junção destes 3 eixos origina o modelo representado na figura seguinte que propõe N variáveis e que dá origem a 96 opções.

Figura 5 - Modelo de Desempenho Social Empresarial



Fonte: Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), pág. 503.

Sendo um passo importantíssimo na conceptualização da RSE, o modelo inicial de Carroll (1979) sofre de algumas limitações, como seja: a integração da evolução da RSE (Wartick e Cochran, 1985); a dificuldade em lidar com definições pouco claras, nomeadamente na vertente ética (Carroll, 1979); os detalhes e as linhas gerais para definir processos e medidas são escassos (Jamali, 2008); o número de opções (96) torna o modelo complexo e difícil de testar (Clarkson, 1995); apresenta uma discussão incompleta e faltam critérios para avaliar as actividades empresariais nas várias dimensões de RSE, especialmente na ética e na legal (Schwartz e Carroll, 2003); não apresenta uma variável para analisar os resultados, e não tem em consideração a complexidade sociológica da sociedade assim como os efeitos que as acções de RSE podem provocar nos outros (Wood, 2010).

Evolução do Modelo de Carroll

Vários investigadores teorizaram sobre o modelo – Swanson (1999), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991) – e o próprio Carroll (1991) e Schwartz e Carroll (2003, 2008), permitindo a sua construção e validação teórica assim como a introdução de novas variáveis dando, inclusive, origem a modelos independentes, como é o caso de Wood (1991). Este último, por também assumir grande expressão nesta investigação, foi analisado separadamente.

Wartick e Cochran (1985) atualizaram o modelo de Carroll (1979) reforçando a ideia da existência de um contrato social que legitima o comportamento da empresa e a integra amplamente na sociedade. Os autores consideram que existem três grandes desafios para a RSE: a responsabilidade económica, a responsabilidade pública e a capacidade de resposta social. Neste modelo, a responsabilidade económica e social não são mutuamente exclusivas, considerando-as um subconjunto da RSE. Uma das vantagens desta abordagem é ter realçado a responsabilidade económica (porque as empresas servem para dar lucro) sem excluir as outras três (Clarkson, 1995). A responsabilidade pública, por sua vez, incorpora num nível a RSC e noutro uma orientação subjacente macro e micro que coexistem simultaneamente. O último desafio diz respeito à capacidade de resposta social, que é um conceito semelhante à responsividade de Carroll (1979) e de Frederick (1978) citado em Frederick (1994). A principal diferença entre estas abordagens consiste na importância dada por cada um dos autores: para Carroll (1979) a responsabilidade e a responsividade é vital enquanto Wartick e Cochran (1985) argumentam que esta última desempenha apenas um papel no amplo contexto da RSE.

Para os autores, este modelo apresenta uma forte interação entre os princípios que orientam a RSE, os processos e as políticas definidas para dar respostas às questões sociais, contribuindo para a ampliação da interpretação do desempenho social empresarial. Nesta perspectiva, é uma abordagem mais completa por apresentar uma visão geral da empresa. No entanto, recebeu algumas críticas: não é efectivo na orientação da investigação em RSE (Clarkson, 1995); é muito restritivo, especialmente no que diz respeito às questões sociais (Wood, 1991); e é limitado pela utilização das políticas da gestão das questões sociais como sendo os resultados da RSE (Wood, 2010).

Figura 6 – Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), pág. 42.

Em 1991, Carroll revisita a sua definição de quatro dimensões para a RSE realçando esta componente do seu modelo anterior e apresentando duas grandes alterações: primeiro, passa a chamar a dimensão discricionária de filantrópica e sugere que esta englobe a CC; segundo, propõe a organização das quatro componentes numa pirâmide, apesar de deixar claro que esta configuração não implica que as componentes devam ser vistas de um modo sequencial. No essencial, o autor mantém a classificação e os conceitos inerentes a cada dimensão.

Tal como o modelo anterior proposto por Carroll, este também não é isento de críticas, especialmente pela disposição das dimensões num esquema piramidal que sugere hierarquização e torna mais difícil transmitir a natureza da sobreposição das dimensões (Schwartz e Carroll, 2003) apresentando uma rigidez na formulação que estabelece o sentido ascendente e unidireccional das responsabilidades (Almeida, 2009). Por outro lado, o facto destas categorias não serem mutuamente exclusivas já tinha sido reconhecido por Clarkson (1995), mas é evidente o fraco desenvolvimento teórico e persiste uma confusão entre o plano dos princípios e o plano das acções concretas ao permitir a existência de uma responsabilidade filantrópica (Almeida, 2009).

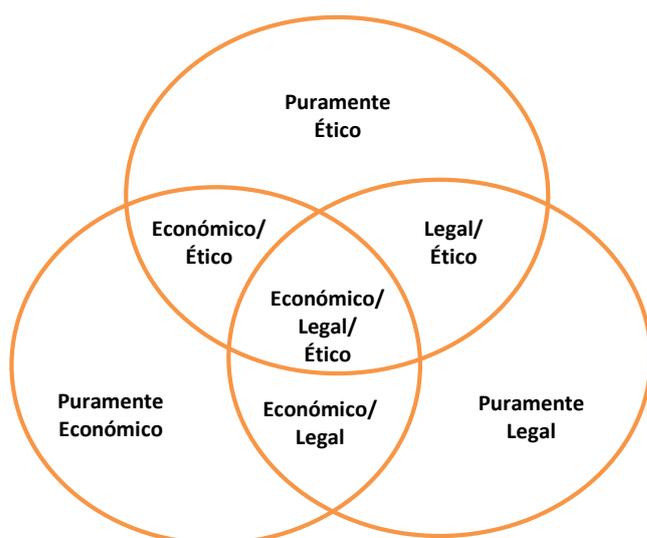
Schwartz e Carroll (2003) propõe outra abordagem, procurando ultrapassar as limitações do modelo piramidal, sugerindo um diagrama de Venn, com três domínios: económico, legal e ético. A primeira adaptação é a integração da dimensão filantrópica nas responsabilidades éticas uma vez que a existência desta categoria tem sido criticada, e esta não é, nem uma responsabilidade, nem um dever (L'Etang, 1994). Esta redefinição ajuda a desmistificar a ideia de que a filantropia possui um lugar de destaque na RSE e elimina a dificuldade que existe em distinguir acções filantrópicas de éticas, tanto em termos teóricos, como práticos.

A apresentação das três dimensões num diagrama de Venn é o elemento diferenciador deste modelo, sugerindo que nenhuma dimensão é mais importante que a outra. Para além disso, esta esquematização apresenta uma combinação entre os domínios centrais da RSE - económico, ético e legal - dando origem a quatro novas responsabilidades: económico-ético, económico-legal, legal-ético e económico-legal-ético.

O domínio puramente económico é formado pelas actividades que têm um impacto económico positivo na empresa, seja directo ou indirecto, nomeadamente as que pretendem maximizar os lucros das empresas e as que pretendem criar valor para os accionistas.

O domínio puramente legal considera as actividades empresariais que não resultam em nenhum benefício económico. Neste sentido, são as actividades que as empresas desenvolvem para dar resposta ao que está expresso no sistema legal e na jurisdição estatal. No entanto, os autores alertam que existem poucas acções puramente legais na medida em que muitas delas são também consideradas éticas.

Figura 7 - Modelo dos Três Domínios de RSE



Fonte: Schwartz e Carroll (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), pág. 509.

O domínio puramente ético refere-se às responsabilidades éticas da organização tal como esperado pelas populações e pelos stakeholders mais importantes. Estas acções não devem ter qualquer implicação económica ou legal, quer em ambiente doméstico, quer global.

O domínio económico / ético inclui as actividades motivadas pelo axioma: “boas condutas éticas levam a bons negócios”. Estão aqui incluídas todas as acções que produzam benefícios para a sociedade e que tenham sido baseadas em princípio deontológicos como, por exemplo, acções de caridade por razões éticas e económicas.

No domínio económico / legal existem poucas actividades que sejam exclusivamente consideradas económicas e legais. Como exemplo, os autores referem as empresas que procuram, oportunisticamente, uma lacuna na lei para desenvolver programas económicos, dentro do estritamente legal, mas sem uma componente ética destacada.

O domínio legal / ético diz respeito às actividades que não ocorrem em função de qualquer benefício económico mas são impulsionadas pela exigência legal e ética. No entanto, os autores referem que poucas actividades podem estar aqui incluídas já que a maior parte das acções que as empresas empreendem proporcionam, frequentemente, benefícios económicos indirectos.

O último domínio – económico / legal / ético – intercepta todas as dimensões da RSE assumindo um papel de destaque neste modelo. É onde as empresas deveriam actuar sempre que possível, preocupando-se com o *bottom line*, cumprindo a lei e indo ao encontro dos padrões éticos e das expectativas da sociedade.

Este modelo apresenta como principal vantagem a não hierarquização das dimensões de RSE e tem como principal desvantagem a sobreposição em dimensões que são difíceis de identificar e nem sempre têm correspondência directa nas empresas. Por exemplo, tal como os autores admitem, é difícil de diferenciar questões éticas e legais que não tenham nenhum benefício económico ou distinguir acções económicas e legais que não tenham nenhuma componente ética.

Schwartz e Carroll (2008) apresentam uma nova perspectiva de RSE que não pode ser considerada uma extensão do modelo anterior mas uma tentativa de integração de novos conceitos e filosofias que têm vindo a ser agregadas ao campo da RSE. Denominado de VBA – *Value, Balance and Accountability*²⁷ - os autores propõem um equilíbrio entre a geração de valor, as funções e os relacionamentos com os seus colaboradores, e a responsabilização das acções que possam garantir a integração plena da empresa na sociedade. O valor (*value*) é o elemento mais importante e reflecte as actividades que as empresas desenvolvem para satisfazerem as necessidades da sociedade. O equilíbrio (*balance*) diz respeito à gestão dos interesses dos stakeholders (todos os que forem identificados) e dos não stakeholders (ambiente natural). A responsabilidade (*accountability*) tem a conotação de prestação de contas para com a sociedade, ou seja, a empresa deve assumir a responsabilidade pelos impactos das suas práticas, políticas e processos, fazendo-o de uma forma confiável e transparente.

Na intersecção destes três conceitos fundamentais representados num diagrama de Venn (opção já seguida no modelo de 2003) os autores encontram o “papel das empresas no mercado” que se consubstancia em 5 constructos, complementares e independentes, que reflectem os enquadramentos que as empresas podem adoptar nas suas práticas de gestão:

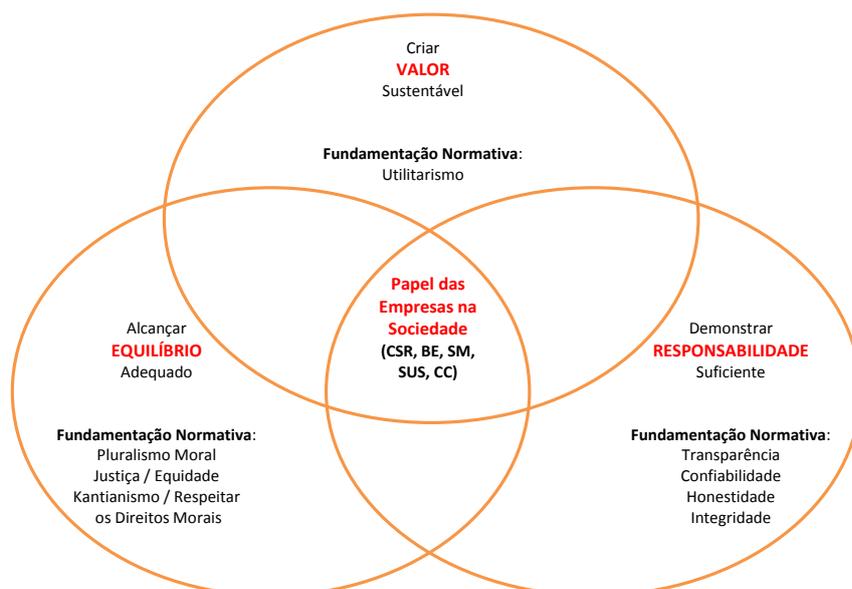
- ✓ RSE;
- ✓ Ética dos negócios;
- ✓ Gestão de stakeholders;
- ✓ Sustentabilidade;
- ✓ Cidadania corporativa.

O modelo proposto tem a virtude de pretender integrar as diferentes versões éticas da RSE mas esse é, também, o seu principal problema. Não engloba outros temas relacionados com a RSE e existe uma clara dificuldade em isolar os constructos que propõe uma vez que todos eles são complementares entre si (Carroll e Shabana, 2010). Por último, sofre da fragilidade inerente à teoria dos stakeholders onde é difícil identificar os actores, definir os limites dos seus interesses e as suas prioridades.

Sem uma referência expressa aos modelos anteriores, Carroll e Shabana (2010) propõem que os benefícios que decorrem da implementação de acções de RSE podem ser organizados, para cada uma das dimensões de RSE, em quatro categorias definidas por Kurucz, Colbert e Wheeler (2008):

²⁷ Tradução livre: Value = Valor; Balance = Equilíbrio; Accountability = responsabilidade no sentido mais amplo.

Figura 8 - Modelo VBA



Nota: CSR = Responsabilidade Social Empresarial (corporate social responsibility); BE = Ética dos Negócios (business ethics); SM = Gestão de Stakeholders (stakeholders management); SUS = Sustentabilidade (sustainability); CC = Cidadania Corporativa (corporate citizenship).

Fonte: Schwartz e Carroll (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business and Society*, 47 (2), pág. 175.

redução de custos e riscos, obtenção de vantagem competitiva; desenvolver a reputação e a legitimidade; e procurar resultados ganha-ganha através da criação de valor sinérgico. Não deixa de ser curioso que Carroll (1979, 1991) nunca pretendeu destacar nenhuma das responsabilidades, venha agora alegar que as responsabilidades éticas e filantrópicas (que recupera separadamente depois de as integrar no modelo de Schwartz e Carroll, 2003) são a essência do conceito de RSE, em especial para a construção do *business case*.

Nas categorias propostas por Kurucz et al. (2008), a redução de custos e de riscos é um forte argumento para a empresa desenvolver acções de RSE. Por exemplo, as empresas podem beneficiar por serem ambientalmente proactivas reduzindo os custos de cumprimento das normas actuais e futuras assim como na gestão das relações com a comunidade (Berman et al., 1999). A obtenção de uma vantagem competitiva é justificada na vertente da diferenciação, desde que exista uma convergência de interesses entre os ganhos económicos e os benefícios sociais (Porter e Kramer, 2002), podendo as solicitações dos stakeholders serem vistas como oportunidades em vez de constrangimentos (Carroll e Shabana, 2010). Os argumentos relacionados com a reputação e a legitimidade sustentam que as empresas podem reforçar estas duas componentes através do seu envolvimento em acções de RSE. Por último, procurar resultados ganha-ganha através da criação de

valor sinérgico é relevante para conciliar os interesses dos diferentes stakeholders, criando um círculo virtuoso, que os liga em torno do mesmo objectivo, beneficiando todos os intervenientes (Porter e Kramer, 2002).

Aplicação Empírica do Modelo de Carroll (1979, 1991)

O conceito de empresa socialmente responsável pode parecer óbvio e simples mas encerra uma grande complexidade. A “decomposição” de RSE em 4 dimensões proposta por Carroll (1979, 1991) permitiu, pela primeira vez, a sua operacionalização. É esta característica que torna este modelo tão popular e que o faz ser defendido por académicos e empresários. Neste âmbito, diversos autores têm realizado pesquisas empíricas para o testar com aplicações a diferentes contextos e utilizando diferentes metodologias – Acar et al. (2001); Almeida e Sobral (2007); Arli e Lasmono (2010); Aupperle et al. (1985); Clarkson (1995); Joyner e Payne (2002); Mahmood e Humphrey (2013); Maignan (2001); Maignan et al. (1999); Maignan e Ferrell (2000); Peterson (2004); Ramasamy e Yeung (2009); Sheth e Babiak (2010); Turker (2009a); Yakovleva e Vazquez-Brust (2012); entre outros.

As investigações confirmaram o peso da dimensão económica e a hierarquia das dimensões mas mostraram também que existe uma relação inversa entre a componente económica e a ética, sugerindo um conflito de interesse entre estas duas opções (Aupperle et al., 1985). No entanto, as 4 dimensões integram a noção de cidadania empresarial (Maignan e Ferrell, 2000) apesar de cada empresa interpretar as dimensões de forma diferente (Joyner e Payne, 2002). Por outro lado, existem diferenças significativas entre organizações, por exemplo, no que diz respeito à importância das orientações económicas e sociais (Acar et al., 2001).

Já quando se analisam as dimensões em relação aos diferentes stakeholders, podemos afirmar que cada uma está relacionada com um tipo específico de stakeholder, nomeadamente com a comunidade, os accionistas, o estado e os empregados (Almeida e Sobral, 2007) e os consumidores conseguem distinguir entre os 4 tipos de RSE sendo esta distinção moderada pela cultura (Maignan, 2001). Nesta perspectiva, os valores e a ética dominante num país podem influenciar a importância que atribuem a cada uma das dimensões. Por exemplo, os americanos valorizam mais a responsabilidade económica, os alemães e os franceses estão mais preocupados que as empresas cumpram as suas obrigações éticas e legais (Maignan, 2001) e os chineses valorizam mais a económica e menos a filantrópica (Ramasamy e Yeung, 2009).

No que diz respeito aos consumidores, as actividades de RSE aumentam a sua lealdade em relação às marcas e o nível de comprometimento dos seus colaboradores (Maignan et al., 1999) e a dimensão ética é melhor preditor do comprometimento organizacional que as dimensões económica,

legal ou discricionária (Peterson, 2004) apesar de todas o incentivarem à excepção da legal (Turker, 2009a).

Quando a importância das dimensões na RSE é aplicada ao contexto de países em vias de desenvolvimento, pode-se constatar que os stakeholders internos e o governo dão mais ênfase às responsabilidades económicas e legais relacionadas com a sustentabilidade do negócio (Mahmood e Humphrey, 2013) enquanto os consumidores as classificam por ordem de importância decrescente: económica, filantrópica, legal e ética (Arli e Lasmono, 2010).

Por último, quando se aplica o modelo da RSE à indústria desportiva, conclui-se que os executivos deste sector dão maior *focus* às actividades filantrópicas e aos comportamentos éticos (Sheth e Babiak, 2010) e à indústria mineira (em contexto das multinacionais) as empresas negociam a dimensão económica, ambiental e legal com o governo enquanto a dimensão filantrópica é “negociada” com a comunidade mas as responsabilidades éticas são definidas pela sede e não localmente (Yakovleva e Vazquez-Brust, 2012).

Quadro 13 – Testes Empíricos ao Modelo de Carroll (1979, 1991)

Autores	Tema	Metodologia	Amostra	Resultados
Aupperle et al. (1985)	Elaboram a primeira escala para operacionalizar o conceito de RSE baseando-se nas 4 dimensões de Carroll (1979, 1991). Mediram o impacto financeiro na RSE e ponderaram a importância para cada uma das dimensões de Carroll.	Realizou-se um primeiro questionário de escolha forçada, em que os respondentes deveriam alocar 10 pontos a cada um dos 20 conjuntos de declarações sobre RSE. Os conjuntos foram agrupados pelas dimensões de Carroll. Foram desenvolvidas 117 declarações avaliadas por um júri de seis pessoas independentes que tinham como função classificar cada uma das declarações nas 4 dimensões. Considerou-se que existia consenso quando 5 dos elementos classificavam a declaração na mesma dimensão. Foi depois realizado um pré-teste a 158 estudantes da área de negócios, em 4 turmas de uma conceituada escola de gestão. O questionário final foi composto por 20 declarações com 80 itens sobre RSE e outras questões sobre gestão estratégica.	241 CEO's do Directório Anual da Forbes de 1981.	Os resultados confirmaram o peso da dimensão económica e a hierarquia das dimensões mas também destacam que existe uma relação inversa entre a componente económica e a ética, sugerindo um conflito de interesse entre estas duas opções. Concluem ainda que a relação entre RSE e DF não está provada.
Maignan et al. (1999)	Analisam como os componentes culturais das empresas afectam o nível de compromisso com a cidadania corporativa (1) e em que medida esta tem impacto comercial.	Para operacionalizar o conceito de CC usaram diversos autores para tipificar as várias actividades de acordo com cada dimensão. Depois, com base em questionários abertos, solicitaram a 13 executivos para descreverem as suas práticas de RSE. Para delimitar as expectativas dos clientes e dos stakeholders realizaram 3 <i>focus groups</i> . Todos os itens foram classificados e posteriormente aprovados por dois académicos de renome da área de gestão e RSE, dando origem a uma escala de 32 itens. Foram realizados dois pré-testes dando origem a uma escala final com 29 itens. Para medir fidelidade do consumidor foi adoptada uma metodologia semelhante. O questionário final incorpora ainda outros conceitos como, por exemplo, orientação para o mercado em que usaram autores / escalas previamente definidas.	2 amostras - 229 Directores de Marketing membros da American Marketing Association e 154 estudantes de MBA empregados.	Apresentam suporte para as quatro dimensões de Carroll (1979, 1991). Os resultados demonstram ainda que culturas orientadas para o mercado e humanistas induzem a uma CC pró-activa que, por sua vez, está associadas a níveis de comprometimento mais elevados dos empregados, à fidelidade dos clientes e ao desempenho empresarial.
Maignan e Ferrell (2000)	Estudaram os níveis de cidadania corporativa (1) nos EUA e em França. Analisaram se o constructo de CC incorporava as 4 dimensões de Carroll (1979, 1991).	Realizaram um questionário aberto a 10 gestores franceses e 30 estudantes americanos de MBA para identificação geral das actividades de RSE. Posteriormente foram realizados dois pré-testes a empresários franceses e a estudantes de MBA nos EUA.	210 gestores americanos e 120 franceses.	Os autores concluíram que o constructo de CC incorporava as 4 dimensões analisadas. Os dados sugeriram ainda que os programas de voluntariado, filantropia, doações ou patrocínios não são suficientes para definir CC sendo necessário integrar todas as dimensões identificadas.
Maignan (2001)	A autora analisou o suporte que os consumidores deram às actividades de RSE em três países: EUA, Alemanha e França. Analisou a importância que os consumidores atribuem às 4 dimensões de Carroll e comparou os resultados entre países.	Aplicou um questionário em França, EUA e Alemanha. Usou o questionário de Aupperle et al. (1985) e o de Maignan e Ferrell (2000). Foi realizado um pré-teste com alunos de seis escolas com conhecimentos em negócios e sociedade. De seguida, realizaram um segundo pré-teste em que o questionário foi testado em cada um dos países da amostra.	Colaboradores de empresas seguradoras e bancos dos três países em estudo - EUA (145), França (169) e Alemanha (94).	Os consumidores conseguiram distinguir entre quatro tipos de RSE e esta distinção foi moderada pela cultura. Os americanos valorizam mais a responsabilidade económica enquanto os consumidores alemães e franceses estavam mais preocupados que os negócios cumprissem as suas obrigações éticas e legais.

(1) Conceito usado na perspectiva de RSE.

Autores	Tema	Metodologia	Amostra	Resultados
Acar et al. (2001)	Analysaram a RSE em diferentes tipos de empresas (5) entre lucrativas e não-lucrativas, com o intuito de compreender se existiam diferenças significativas na percepção da RSE e a importância das 4 dimensões.	O instrumento de análise baseou-se no questionário de escolha forçada de Aupperle et al. (1985). Foram realizadas algumas adaptações, nomeadamente, a redução da escala e alterações de questões para se adequarem ao universo das organizações não-lucrativas. O questionário final incluiu, ainda, questões adaptadas de Ullmann (1985) e de Tombari (1984).	Questionário aplicado a 5 tipos de organizações, com as lucrativas num extremo e as não-lucrativas no outro extremo. Foram usados dois níveis organizacionais - gestores séniores de topo e gestores de nível intermédio. No total, receberam 686 respostas válidas de diferentes organizações e níveis hierárquicos.	Das dimensões analisadas, as que apresentaram maiores diferenças entre si foram a social e a económica, entre organizações lucrativas e não-lucrativas. A dimensão económica foi dominante em todos os tipos de organização e a filantrópica a menos importante. Não foram detectadas diferenças entre os dois níveis hierárquicos em estudo.
Joyner e Payne (2002)	Analysaram as ligações entre valores, ética dos negócios e RSE. Procuraram ainda identificar a ligação entre estas 3 componentes na cultura e na gestão empresarial.	Realizaram entrevistas semi-estruturadas.	2 empresas com compromisso público em RSE.	Identificou-se uma forte ligação entre valores, ética empresarial e RSE. O estudo detectou ainda uma ligação destas variáveis e o DF que pode ser directo ou indirecto. As quatro dimensões estudadas fazem parte do constructo de RSE.
Peterson (2004)	Analysou as relações entre CC (1) e o comprometimento da organização. Estudou o efeito moderador das atitudes dos empregados em relação à RSE assim como as relações entre o comprometimento organizacional e cada uma das 4 dimensões de RSE. Por último, procurou compreender se existiam diferenças de género que fossem significativas neste tipo de relação.	O autor elaborou um questionário usando escalas de diferentes autores para cada um dos temas em análise: o comprometimento organizacional foi medido usando a escala de Mathieu e Farr (1991); a CC utilizou a escala de Maignan e Ferrell (2000); e nas atitudes de RSE usou a escala desenvolvida por Hunt, Kiecker e Chonko (1990).	278 antigos alunos de diversas organizações e áreas funcionais.	Evidenciou uma relação entre CC e comprometimento organizacional. Esta relação era mais forte nos empregados que acreditavam na importância da RSE nas empresas. Por outro lado, concluiu que a dimensão ética era melhor preditor do comprometimento organizacional que as dimensões económica, legal ou discricionária.
Turker (2009a)	Analysou como a RSE afecta o comprometimento organizacional dos empregados baseando-se na teoria de identidade social.	O autor usou a escala de OCQ - Questionários de Comprometimento Organizacional de 9 itens desenvolvida por Mowday et al. (1979, 1982). Para medir RSE foi usada a escala desenvolvida por Turker (2006) e para estudar a importância da RSE para os empregados usou a sub-escala PRESOR -Papel Percebido pela Ética e Responsabilidade Social modificada por Etheredge (1999).	269 profissionais de gestão que trabalhavam na Turquia.	Os stakeholders sociais e não-sociais, empregados e clientes, foram identificados como preditores significativos do comprometimento organizacional. Concluiu ainda que todas as dimensões apoiavam o comprometimento organizacional à excepção da legal.
Ramasamy e Yeung (2009)	Analysaram as percepções dos consumidores chineses à RSE.	Utilizaram um questionário de auto-preenchimento baseado em Maignan (2001) com as várias dimensões da percepção da RSE no consumo, usando uma escala de Likert de 7 pontos.	136 pessoas em Shangai e 121 pessoas em Hong Kong, todas da área seguradora e financeira.	Os chineses conseguem distinguir as 4 dimensões, sendo a económica a mais valorizada e a filantrópica a menos. Por outro lado, as percepções da RSE no consumo são tão distintas que não se deve usar uma única estratégia para toda a China.

Autores	Tema	Metodologia	Amostra	Resultados
Arlı e Lasmono (2010)	Analisaram as percepções dos consumidores em relação à RSE em países em vias de desenvolvimento.	O questionário utilizou a escala desenvolvida por Maignan (2001) mudando a escala original de Likert de 7 para 5 pontos.	443 estudantes com idades entre 16 e 23 anos de diferentes cidades da Indonésia.	Os consumidores classificaram as dimensões de RSE pela seguinte ordem de importância: económica, filantrópica, legal e ética. Quando foram confrontados com produtos semelhantes em termos de qualidade e preço, a RSE podia ser um factor determinante de compra.
Sheth e Babiak (2010)	Analisaram as percepções e as práticas de RSE no desporto profissional.	Utilizaram uma metodologia mista, com um questionário (47 questões) e uma análise de conteúdo qualitativa para as respostas abertas.	31 respostas de donos ou presidentes de grandes clubes desportivos americanos de futebol, basket, baseball e hóquei.	Ficou evidente que os grandes clubes desportivos americanos preocupavam-se com a RSE e que as dimensões ética e filantrópica eram as mais relevantes.
Mahmood e Humphrey (2012)	Analisaram as expectativas dos stakeholders em relação às quatro dimensões de RSE.	Questionário quantitativo baseado em Aupperle et al. (1985) e Husted e Allen (2006). Usaram uma escala de Likert de 5 pontos. Foi realizado um pré-teste numa amostra de conveniência de 80 alunos do último curso de gestão.	205 questionários recolhidos entre gestores de topo, empregados e clientes, representando 21 empresas multinacionais, 30 locais e 20 ONGs do Cazaquistão.	Num contexto de economias emergentes, os stakeholders internos e o governo prestaram mais atenção às responsabilidades económicas e legais enquanto a sociedade civil, e as ONGs argumentavam que as empresas deviam centrar-se mais nas responsabilidades éticas e discricionárias.
Yakovleva e Vazquez-Brust (2012)	Analisaram a conceptualização das dimensões da RSE no contexto das multinacionais mineiras, na Argentina.	Realizaram uma abordagem qualitativa de case study baseada em entrevistas a quatro grupos de stakeholders, mapeados em informações dos media e em entrevistas exploratórias usando a técnica de "bola-de-neve". Foi usada análise de conteúdo com codificação através do Nvivo 8.	33 entrevistas em profundidade com 96 questões.	As empresas negociavam a dimensão económica, ambiental e legal com o governo enquanto a dimensão filantrópica era "negociada" com a comunidade mas as responsabilidades éticas foram definidas pela sede e não localmente.

Fonte: Elaboração própria.

8.2. Modelo de Wood

Wood (1991)

Wood (1991) apresenta um novo modelo de avaliação de desempenho social empresarial²⁸ baseado em Wartick e Cochran (1985) e em Carroll (1979), com uma evolução significativa e alterações de conceitos substanciais. A autora integrou num único modelo a investigação de três décadas (Wood, 2010) constituindo um dos mais importantes avanços na construção de uma teoria de RSE, indo além de uma identificação dos diferentes tipos de responsabilidade para passar a examinar as questões relacionadas com os princípios que motivam o comportamento responsável, os processos de resposta e os resultados de desempenho (Jamali, 2008; Jamali e Mirshak, 2007).

Quadro 14 – Modelo de Desempenho Social Empresarial

Princípios de Responsabilidade Social Empresarial
Princípio Institucional: Legitimidade Princípio Organizacional: Responsabilidade Pública Princípio Individual: Gestão Discricionária
Processo de Responsividade Social Empresarial
Avaliação Ambiental Gestão de Stakeholders Gestão de Questões Sociais
Resultados do Comportamento Social Empresarial
Impactos Sociais Programas Sociais Políticas Sociais

Fonte: Wood (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), pág. 694.

O modelo de Wood (1991) tem como objectivo facilitar a visualização das dimensões e dos relacionamentos de uma empresa socialmente responsável, colocando-o num plano mais amplo e indo além de uma mera definição (ver quadro 14).

Neste sentido, Wood (1991) começa por remodelar o conceito de princípios saindo da opção apresentada por Wartick e Cochran (1985), uma vez que considera que estes devem expressar um fundamento ou valor que motive a organização ou as pessoas a agirem. Assim, um pesquisador que

²⁸ O termo “desempenho social empresarial” é usado com o mesmo significado de RSE.

aplique este modelo deve primeiro identificar os princípios que motivam as acções de uma empresa e classificá-los em três níveis de análise: institucional, organizacional e individual. Portanto, a motivação para as acções de uma empresa poderá decorrer de um princípio de legitimidade (nível institucional); poderá ser gerada pelo sentido de responsabilidade pública (nível organizacional); e poderá decorrer das escolhas individuais dos gestores e das suas preferências (nível individual). A autora utilizou a literatura existente para justificar cada um destes princípios, conforme se pode observar no quadro seguinte.

Quadro 15 - Princípios de Responsabilidade Social Empresarial

Princípio de Legitimidade	A sociedade garante legitimidade e poder aos negócios. A longo prazo, aqueles que não utilizam o poder de uma forma que a sociedade considere responsável tendem a perdê-lo.
Nível de Aplicação	Institucional, baseado nas obrigações genéricas da empresa enquanto negócio organizacional.
Foco	Obrigações e sanções.
Valor	Define a relação institucional entre empresas e sociedade e especifica o que se espera de qualquer negócio.
Origem	Davis (1971).
Princípio da Responsabilidade Pública	As empresas são responsáveis pelos resultados relacionados com as áreas em que esta se envolve com a sociedade.
Nível de Aplicação	Organizacional, baseado nas circunstâncias específicas da empresa e nas suas relações com o meio ambiente.
Foco	Parâmetros comportamentais para as organizações.
Valor	Limita a responsabilidade da empresa aos problemas relacionados com a sua actividade e interesses, sem especificar um domínio possível de acção.
Origem	Preston e Post (1975).
Princípio do Poder da Gestão Discricionária	Os gestores são agentes morais. Dentro de cada domínio da responsabilidade social das empresas, os gestores são obrigados a exercer o poder discricionário, na medida em que lhes está disponível, num sentido socialmente responsável.
Nível de Aplicação	Individual, baseado nas pessoas como actores das organizações.
Foco	Escolha, oportunidade e responsabilidade pessoal.
Valor	Define a responsabilidade dos gestores como moral, de forma a que os gestores percebam e exerçam as suas opções em função da responsabilidade social.
Origem	Carroll (1979), Wood (1990).

Fonte: Wood (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), pág. 696.

Assim, o princípio da legitimidade expressa a legitimidade e a autorização que a sociedade dá às empresas para operarem e realizarem os seus negócios, reforçando a reinterpretação do contrato social e dos argumentos morais de agência (Swanson, 1999). O princípio da responsabilidade pública limita os deveres das empresas aos problemas sociais que podem estar relacionados com a sua actividade primária e secundária, e tem como objectivo limitar as opções de RSE que poderiam ser

pautadas pelos caprichos, preferências ou ligações dos responsáveis das empresas a determinadas áreas sociais (Wood, 1991). Por último, o princípio do poder da gestão discricionária deriva das dimensões hierarquizadas por Carroll (1979, 1991) em que os gestores estão implicados nas decisões discricionárias das suas organizações enquanto actores morais.

O segundo grupo de Wood (1991), diz respeito à responsividade social que Frederick (1978) citado em Frederick (1994) define como “a capacidade de uma empresa para responder às pressões sociais” e considera que é necessária para complementar a componente normativa e motivacional da responsabilidade social. A autora baseia-se em Carroll (1979) e em Wartick e Cochran (1985) mas faz questão de realçar que o seu conceito não reflecte o modo de resposta destes autores, apresentando categorias específicas de avaliação ambiental, gestão de stakeholders e gestão de questões sociais²⁹. O processo de avaliação ambiental é um conceito ecológico que sugere que a sobrevivência da empresa passa pela adaptação às condições do meio-ambiente onde actua. A gestão de stakeholders alerta para a necessidade de analisar as relações externas dos stakeholders e as funções da empresa. A gestão das questões sociais pretende identificar, analisar e desenvolver as políticas sociais elaboradoras pela empresa.

Nesta perspectiva, as respostas ao meio ambiente (contexto), a gestão dos stakeholders (actores) e a gestão das questões sociais (interesses) estão todas teórica e pragmaticamente envolvidas (Wood, 1991). Os stakeholders estão envolvidos nas questões sociais, as questões envolvem os stakeholders e os temas que lhe interessam; e as informações sobre o meio-ambiente são necessárias para permitir dar resposta à sociedade.

A terceira vertente do modelo de desempenho social empresarial consiste na definição de impactos observáveis, programas e políticas que estejam relacionados com as acções de RSE que são empreendidas pelas organizações. Esta é, talvez, a mais importante novidade do modelo, que pretende avaliar a concretização das actividades de RSE.

Os impactos sociais resultam do comportamento social da empresa e devem ser identificados independentemente das motivações desse comportamento e do processo em que ele ocorreu. É unânime que a actuação da organização pode produzir impactos positivos e negativos e devem, por isso, ser avaliados objectivamente. Os programas sociais dizem respeito às acções que a empresa vai desenvolver, ou seja, consiste no investimento de recursos em acções sociais para atingir fins específicos. É preciso ter cuidado especial porque muitos desses programas são difusos e pouco focados (Kotler e Kramer, 2002) e resultam mais da pressão externa do que de uma decisão estratégica (L'Etang, 1994). Por último, as políticas sociais emergem nas organizações para orientar a tomada de decisão em áreas onde os problemas se repetem constantemente e em áreas que tenham um interesse específico para a organização. Na prática, a política social tem a ver com a

²⁹ No original *Issues Management* (IM).

incorporação das questões sociais e com os impactos que ocorrem na empresa, formais ou informais, institucionalizados ou não.

Wood (1991) defende que esta terceira parte do modelo é aquela que é realmente observável e que pode ser avaliada, argumentando que as motivações não são observáveis e que os processos são-no apenas por inferência. Assim, os impactos sociais das políticas, os programas e as operações são os aspectos visíveis da RSE.

Apesar dos avanços em RSE que são reconhecidos ao trabalho de Wood (1991), vários autores criticam algumas das suas componentes. O modelo não considera o verdadeiro impacto dos stakeholders reconhecendo apenas que a sua perspectiva é importante mas não especifica quais as responsabilidades que deveriam assumir (Wood, 2010). Por outro lado, não é claro que os princípios mantenham o controlo social com os padrões normativos, nem que o dever esteja subjacente a todos os níveis (Swanson, 1995). No que diz respeito à responsabilidade pública, é um conceito vago e pouco aplicável porque é difícil de limitar o que é público e o que é privado. Por último, sofre de um certo nível de abstracção na perspectiva dos gestores, apresentando mais avanços teóricos do que possibilidades de implementação prática (Jamali, 2008).

Extensões ao Modelo

Swanson (1995) apresenta a extensão ao modelo mais consistente, integrando os processos de tomada de decisão dos gestores e a perspectiva económica e normativa nos princípios de RSE. Neste sentido, sugere uma visão ampliada das relações de troca entre a empresa e a sociedade, incluindo valores para o desenvolvimento económico e social que legitimam a existência da empresa e as suas decisões, sejam estas estritamente empresariais ou sociais / éticas. Assim, “formula a tomada de decisão no que diz respeito aos processos éticos e aos valores que estão ligados (1) aos indivíduos, (2) às organizações e (3) a diferentes níveis sociais” (Swanson, 1995, p. 56). O quadro teórico de Wood (1991) é assim reformulado, integrando os princípios, os processos e os resultados em quatro tópicos principais: macro-princípios de RSE, micro-princípios de RSE, cultura organizacional e impactos sociais.

Os macro-princípios existem ao nível institucional e organizacional. No primeiro nível, as empresas têm um propósito especial, amplamente económico, que consiste em produzir bens para a sociedade, satisfazendo as suas necessidades; no segundo procuram economizar e desenvolver processos mais ecológicos para além de assumir os seus deveres para com a sociedade. Os micro-princípios dizem respeito às decisões dos executivos, à ética e aos valores pessoais. Os gestores devem renunciar ou limitar o seu poder como meta individual ou organizacional. A cultura organizacional e os processos normativos estão intrinsecamente ligados ao processo de decisão dos gestores sendo, por isso, necessário enquadrar os valores e a cultura da empresa de modo a criar um bom ambiente de

trabalho e a resolver os conflitos éticos que daí possam resultar. Por último, os impactos sociais são o reflexo da cultura organizacional e das decisões dos gestores pelo que, tanto as decisões como os programas sociais ou as políticas que a empresa promove, podem influenciar e serem influenciadas pela evolução externa no que diz respeito aos impactos sociais.

A evolução mais recente é proposta por Wood (2010) que apresenta uma revisão dos conceitos de RSE e das medidas a utilizar para avaliar o desempenho apesar de não reformular o modelo. No entanto, alerta para a necessidade de se mudar o foco da investigação da RSE dando especial ênfase à forma como a empresa é afectada pela RSE e como esta interage com os stakeholders e a sociedade. Destaca ainda que é necessário integrar a RSE com os conhecimentos provenientes de outras áreas do saber, sugerindo especificamente a integração com a teoria dos stakeholders. A autora reitera ainda a ideia de que a RSE (que mantém a terminologia de desempenho social corporativo) é um conjunto de categorias descritivas da actividade empresarial, com foco nos impactos e nos resultados.

8.3. Modelo de Porter e Kramer

A estratégia é, indiscutivelmente, uma componente importante da gestão empresarial e pode desempenhar um papel moderador entre a gestão de stakeholders e a sua cooperação (Minoja, 2012). Não é, por isso, de estranhar que tenha sido utilizada como forma de maximizar e realçar a importância da RSE nas empresas e no envolvimento com os stakeholders.

Numa abordagem clássica, a estratégia empresarial consiste na determinação dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adopção das acções adequadas / afectação de recursos para atingir esses objectivos (Chandler, 1962) ou num conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial (Ansoff, 1965). Por outro lado, pode ser considerada um padrão de decisões de uma empresa que determina objectivos, propósitos, metas, políticas e planos para atingir tais metas (Andrews, 1987) ou uma força mediadora entre a organização e o seu meio ambiente determinando um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face a este meio envolvente (Mintzberg, 1988).

Este conceito estratégico foi evoluindo ao longo do tempo e pode dizer-se que, num primeiro momento, esteve associado a princípios de adaptação e posicionamento, ou seja, a estratégia pressupunha uma adaptação ao meio envolvente; num segundo momento, passou a estar centrada na intenção e no movimento, ou seja, visou a transformação permanente do jogo concorrencial e da própria empresa (António, 2006).

Porter (1980) é um investigador importante nesta corrente estratégica pelo impacto que o seu pensamento tem no mundo académico e empresarial e por apresentar um modelo estratégico que

induz à vantagem competitiva. Porter (1980) sugere que a estratégia competitiva consiste nas acções ofensivas e defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. É no seguimento deste pensamento que, em 1999, Porter e Kramer alertam para a necessidade de pensar a filantropia num contexto estratégico. O uso do termo filantropia surgiu porque os autores dedicaram o artigo às fundações que são “os braços sociais” das empresas e que actuam directamente na sociedade contribuindo para a sua imagem no mercado.

Apesar de não se poder considerar que esta é a base do modelo destes autores para a RSE, estes defendem que as decisões das fundações devem-se focar na criação de valor propondo quatro formas:

- ✓ Seleccionar as melhores entidades para apoiar;
- ✓ Atrair outras empresas / entidades que possam contribuir para os programas;
- ✓ Melhorar as capacidades dos destinatários das doações;
- ✓ Aumentar o nível de conhecimento e de práticas num campo específico do conhecimento.

De acordo com os autores, o impacto destas medidas na sociedade aumenta exponencialmente quando se avança de uma perspectiva para outra. Por exemplo, estimam que a preocupação na selecção das melhores entidades para apoiar permite um retorno de um dólar por cada dólar investido. No entanto, atrair outras empresas para financiar os projectos já pode representar um retorno entre 3 a 5 vezes o investido. Se as fundações forem mais longe e melhorarem as capacidades dos destinatários das acções, os autores estimam em 50 a 100 vezes o impacto. No último estágio, em que se aumentam as capacidades e conhecimentos de um sector específico, o retorno pode ser mil vezes maior (Porter e Kramer, 1999).

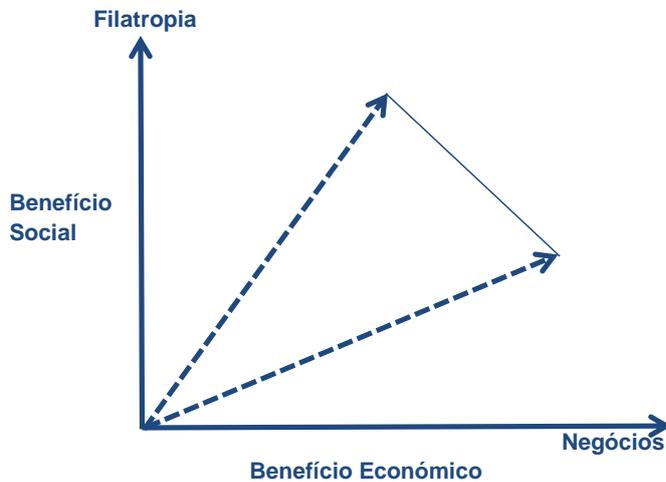
Porter e Kramer (2002)

Apesar desta abordagem inicial, é em 2002 que surge o primeiro modelo de RSE estratégica de Porter e Kramer. Os autores vêem confirmar que os interesses sociais e económicos não são conflitantes mas, pelo contrário, estão integrados. Nesta perspectiva, muitos dos investimentos económicos têm retornos sociais e vice-versa. Assim, em vez de tentar manter estes retornos em separado, as empresas devem desenvolver projectos que maximizem o retorno financeiro e social, em simultâneo. Nesta intercepção surgem oportunidades para os negócios enquanto se contribui para uma sociedade melhor.

Esta abordagem levou Porter e Kramer (2002) a aplicarem o modelo da vantagem competitiva das nações (Porter, 1990) à filantropia, argumentando que as empresas devem concentrar o seu investimento em acções de RSE nas áreas a que chamam de contexto competitivo. Segundo os autores, este contexto competitivo é composto por quatro elementos interrelacionados existentes no

ambiente empresarial local que condiciona a produtividade da organização: condições dos factores; condições da procura; contexto da estratégia e da rivalidade; indústrias relacionadas e de suporte.

Figura 9 – Convergência de Interesses

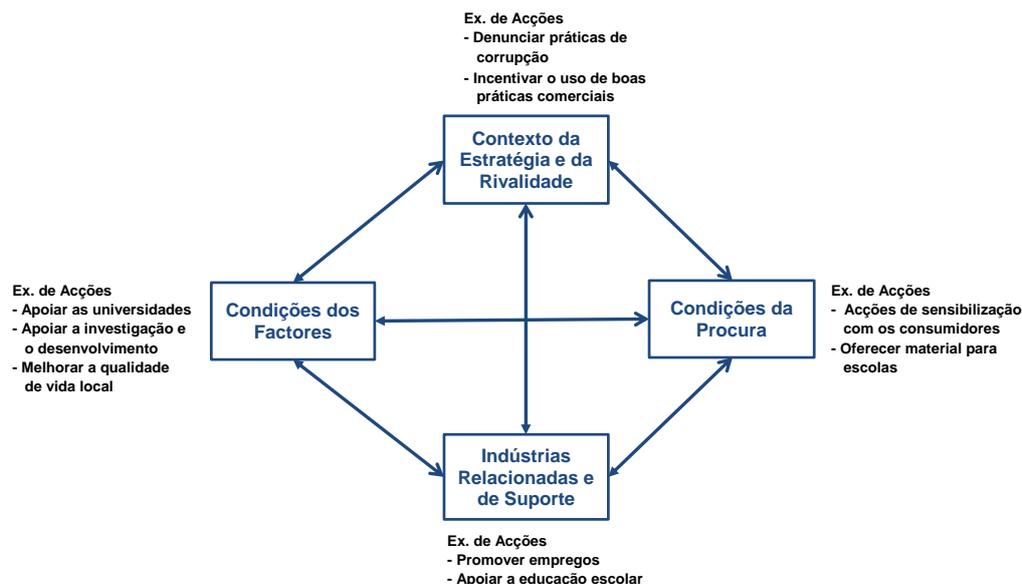


Fonte: Porter e Kramer (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), pág. 59.

As condições dos factores condicionam as empresas na medida em que, para atingirem elevados níveis de produtividade, necessitam de ter empregados qualificados, instituições científicas e tecnológicas de elevada qualidade, infra-estruturas físicas adequadas, entidades oficiais com processos administrativos eficientes e transparentes e ainda recursos naturais disponíveis. As condições da procura, por seu lado, referem-se à capacidade da empresa influenciar o tamanho do mercado local, o tipo de produtos existentes e a sofisticação dos consumidores locais. O contexto da estratégia e da rivalidade inclui as regras, os incentivos e as normas governamentais relacionadas com a concorrência. As indústrias relacionadas e de suporte dizem respeito à qualidade das empresas num determinado mercado, por exemplo, à existência de indústrias que permitam fornecer componentes de elevada qualidade ou prestar serviços de excelência. Refira-se que as empresas são agentes sociais com objectivos económicos mas o grau em que os seus objectivos são moderados por certas oportunidades ou restrições depende da realidade social específica em que as empresas operam (Crane, Palazzo, Spence e Matten, 2014).

Nesta perspectiva, investir em actividades filantrópicas pode ser a única maneira de melhorar o contexto da vantagem competitiva de uma empresa (Porter e Kramer, 2002) desde que esses investimentos melhorem o ambiente envolvente. É por isso fundamental que as acções de RSE estejam directamente ligadas ao *core business* da empresa para maximizar o seu potencial.

Figura 10 – Elementos do Contexto Competitivo

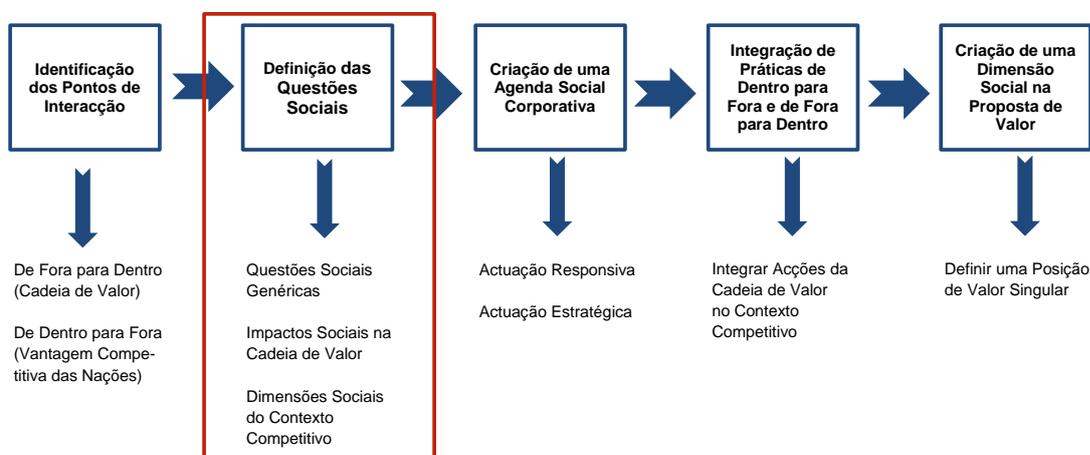


Fonte: Porter e Kramer (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), pag. 60.

Porter e Kramer (2006)

Em 2006, Porter e Kramer apresentam uma nova perspectiva para a RSE e abandonam o termo filantropia. Mantendo a mesma linha de interdependência entre a empresa e a sociedade, propõem: a identificação dos pontos de intersecção; escolher as questões sociais a apoiar; criar uma agenda social corporativa; integrar as práticas de dentro para fora e de fora para dentro; e criar uma dimensão social na proposta de valor.

Figura 11 – Etapas da RSE Estratégica



Fonte: Adaptado de Porter e Kramer (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 79-92.

Na identificação dos pontos de interação consideram os impactos que a empresa causa na sociedade – vínculos de dentro para fora – e as influências que o meio envolvente exercem sobre a empresa – vínculos de fora para dentro.

Na primeira abordagem os autores avaliam os atributos da cadeia de valor porque consideram que, virtualmente, todas as actividades da empresa impactam a sociedade. Assim, este processo permite identificar aspectos positivos e negativos que podem ser expressos na contratação de colaboradores, emissão de gases de efeito estufa, entre outros exemplos. Por outro lado, se as empresas não assumem os impactos negativos da sua actividade, então a RSE perde o seu fundamento ético tornando-se, não apenas irrelevante, mas até contraproducente pois desvia a atenção das soluções mais eficazes para os impactos sociais e ambientais (Barden e Hardwood, 2013).

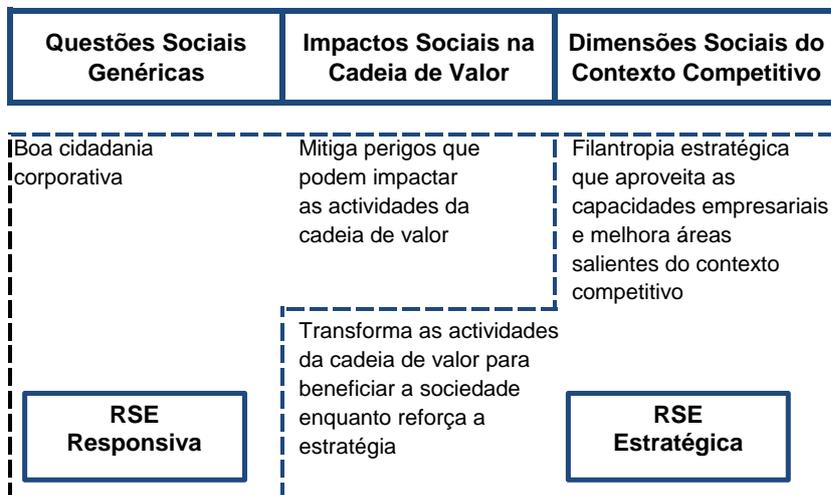
Na segunda – vínculo de fora para dentro – Porter e Kramer (2006) retomam a perspectiva do contexto competitivo apresentada em 2002 que deriva da vantagem competitiva das nações (Porter, 1990). Os autores consideram que as condições sociais externas influenciam a empresa, para o bem e para o mal, uma vez que o ambiente competitivo afecta a sua capacidade de empreender estratégias, sobretudo no longo prazo.

A definição das questões sociais genéricas consiste na selecção das questões sociais onde a empresa se vai envolver e que devem estar directamente ligadas ao seu negócio. Não se trata de escolher quais as acções que são mais dignas e prementes mas sim aquelas que apresenta maiores oportunidades para a sociedade e são também relevantes para o negócio. Os temas sociais que podem afectar a empresa são divididos em três categorias: questões sociais genéricas, impactos sociais na cadeia de valor e dimensões sociais do contexto competitivo. As questões sociais genéricas são importantes para a sociedade mas não afectam significativamente as operações da empresa nem a sua competitividade a longo prazo. Os impactos sociais na cadeia de valor dizem respeito aos temas sociais que são significativamente afectados pelas actividades da empresa no curso normal dos negócios. As dimensões sociais do contexto competitivo são constituídas pelos factores do ambiente externo que afectam significativamente a competitividade dos locais onde a empresa opera.

Refira-se que nesta proposta, existe uma hierarquia de importância dos temas sociais que está directamente ligada à criação de valor e ao impacto que pode provocar na estratégia organizacional. A dimensão social do contexto competitivo é o tema mais importante em RSE e as questões sociais genéricas o menos relevante. O que os autores defendem é que existem áreas que devem ser tratadas por outras empresas ou entidades uma vez que essas podem ser estratégicas para essas empresas. Por outro lado, importa referir que RSE não é a mesma coisa que “temas sociais”. RSE é a expectativa que uma sociedade coloca numa empresa enquanto temas sociais são factores para os quais essa responsabilidade pode ser orientada (Galbreath, 2009). Por último, a posicionamento da

empresa, no que diz respeito às questões sociais, é claramente uma forma de a diferenciar e criar valor (Husted e Allen, 2007a).

Figura 12 – Abordagem Estratégica do Envolvimento Empresarial com a Sociedade



Fonte: Porter e Kramer (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), pág. 88.

A criação de uma agenda social corporativa é a terceira etapa proposta por Porter e Kramer (2006) que pretende identificar as expectativas da sociedade e balanceá-las com as oportunidades existentes que permitam proporcionar simultaneamente benefícios sociais e económicos. Nesta perspectiva, a empresa pode optar por uma actuação responsiva ou estratégica de RSE.

A etapa seguinte deste modelo consiste na integração das práticas de dentro para fora e de fora para dentro. Estes conceitos significam, resumidamente, que a empresa deve integrar inovações na sua cadeia de valor ao mesmo tempo que identifica os entraves que existem na sociedade e que limitam a sua competitividade. Quando as práticas na cadeia de valor e os investimentos no contexto competitivo estão completamente integrados, a responsabilidade social empreendida pela empresa torna-se difícil de distinguir no dia-a-dia (Porter e Kramer, 2002).

Por último, criar uma dimensão social na proposta de valor significa definir uma posição de valor singular que consiste na satisfação de um conjunto de necessidades dos seus consumidores que mais nenhuma outra consegue satisfazer. Assim, a RSE é mais estratégica quando a empresa acrescenta uma dimensão social à sua proposta de valor, tornando o impacto social parte da estratégia empresarial. Por outro lado, a empresa deve ser capaz de desenvolver iniciativas sociais capazes de envolver os stakeholders enquanto oferece retorno financeiro (Boesso et al., 2013).

Este modelo não é isento de críticas. Primeiro, não é evidente que a aplicação do modelo da vantagem competitiva das nações é a melhor abordagem para o contexto empresarial. Segundo, será

difícil, senão impossível, uma exacta harmonia entre as acções “de dentro para fora” e “de fora para dentro” para melhorar a proposta de valor da empresa. Terceiro, existe a necessidade das acções de RSE proporcionarem valor para a empresa de modo a não se tornarem um custo mas a noção de valor é um termo muito amplo (Falkenberg e Brunsael, 2011). Quarto, não é evidente que a RSE ou os valores organizacionais sejam, por si só, uma fonte de vantagem competitiva mas antes o resultado de um conjunto complexo de relações (Falkenberg e Brunsael, 2011). Quinto e último, pode argumentar-se que os autores entraram em áreas que não dominam, transformando a RSE numa visão utilitarista, retirando ênfase aos imperativos éticos e morais.

Porter e Kramer (2011)

Em 2011, Porter e Kramer publicam outro artigo que se propõe revolucionar a RSE lançando o conceito de criação de valor compartilhado (CVC). Na verdade, este conceito não difere muito do anterior – criação de valor – apesar dos autores o apresentarem como “A Grande Ideia”. Na verdade, CVC consiste na definição de políticas e práticas operacionais que aumentem a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo que melhorem as condições económicas e sociais da comunidade onde opera. “CVC concentra-se na identificação e ampliação do progresso social e económico” (Porter e Kramer, 2011, p. 66).

A principal diferença entre esta abordagem e a proposta anterior de criação de valor surge no foco, ou seja, a CVC foca-se na sociedade e a empresa procura especificamente a interacção com a comunidade de modo a ganhar competitividade ao contrário da proposta anterior em que a empresa melhorava o meio envolvente *enquanto* criava vantagens competitivas. Assim, a empresa pode criar valor económico criando valor social (Porter e Kramer, 2011). A CVC fica no centro de toda a actividade da empresa em vez de ser um complemento. Como referem os autores, “a criação de valor compartilhado não é filantropia, responsabilidade social ou mesmo sustentabilidade mas uma nova forma de atingir o sucesso económico” (Porter e Kramer, 2011, p. 64).

Para desenvolver e promover a CVC, os autores propõem uma nova concepção dos produtos e dos mercados, a redefinição da produtividade na cadeia de valor e a promoção do desenvolvimento local de clusters.

A nova concepção de produtos e de mercados começa com a identificação de todas as necessidades, benefícios e carências sociais que poderiam ser suprimidas com os produtos da empresa. Uma exploração sistemática ajudará as organizações a descobrirem novas oportunidades para diferenciação e reposicionamento em mercados tradicionais (Porter e Kramer, 2011) e os consumidores estão dispostos a pagar produtos *premium* de empresas que estejam envolvidas em actividades de RSE (McWilliams et al., 2006).

Quadro 16 - Diferença entre Valor Compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial

RSE (Responsabilidade Social Empresarial)	CVC (Criação de Valor Compartilhado)
Valor: Fazer o bem	Valor: Benefícios económicos e sociais em relação aos custos
Cidadania, filantropia, sustentabilidade	Criação de valor conjunta entre empresa e sociedade
Opcional ou em resposta às pressões externas	Integral para competir
Agenda determinada por obrigações externas ou preferências pessoais	Agenda é específica da empresa e gerada internamente
Impacto limitado pela "pegada da empresa" e pelo budget alocado a RSE	Realinhar o orçamento global da empresa
Exemplo: comércio justo	Exemplo: mudar o processo de compras para aumentar a qualidade e o rendimento

Fonte: Porter e Kramer (2011). *Creating shared value. Harvard Business Review*, 89 (1/2), pág. 76.

A redefinição da produtividade na cadeia de valor consiste em perceber que a empresa afecta inúmeros componentes sociais e é afectada por eles, nomeadamente, os recursos naturais, a utilização da água, questões de saúde pública e segurança, condições de trabalho ou igualdade no local de trabalho. Neste âmbito, as condições que a empresa encontra onde está localizada podem aumentar significativamente os custos da cadeia produtiva.

Por último, a CVC pode ser conseguida promovendo o desenvolvimento local de *clusters*. O sucesso de todas as empresas é afectado pelas empresas de suportes à sua volta e pelas infra-estruturas disponíveis. Assim, a produtividade e a inovação são fortemente condicionadas pela influência dos *clusters* (aglomerados de empresas ligados entre si) que, por sua vez, têm um impacto significativo na comunidade. Para promover estes *clusters*, a empresa deve identificar as deficiências em áreas como a logística, distribuição, fornecedores, formação ou mesmo instituições de ensino superior. De seguida deve analisar as que representam um maior congestionamento ao seu crescimento e produtividade. Por último, de todas as identificadas, deve escolher a que tem maior capacidade para influenciar e alterar.

O conceito de CVC vem, em resumo, dizer-nos que nem todo o lucro é igual. O lucro que envolve propósitos sociais representa uma forma mais elevada de capitalismo, ajudando a sociedade a evoluir de forma mais consolidada e a empresa a crescer mais rapidamente (Porter e Kramer, 2011). Esta ideia segue o movimento recente de criar “empresas sociais” que vivem as tensões e os desafios de combinar objectivos sociais e empresariais (Smith et al., 2013).

Existe, como já foi referido, alguma controvérsia sobre se este é, ou não, um conceito inovador. Nos artigos anteriores (Porter e Kramer, 1999, 2002, 2006) os autores associaram sempre a filantropia ou RSE às questões estratégicas da empresa e à necessidade de estar “alinhada” com a sociedade. A

CVC pode ser, simplesmente, um novo nome para RSE até porque, na sua essência, não é muito distinto da RSE estratégica defendida pelos mesmos autores em 2006. Refira-se ainda que o valor compartilhado pode promover a busca de oportunidades para a criação de valor económico e social mas ainda precisa de um teste relacionado com compromissos de fundamentos éticos (Szmigin e Rutherford, 2012). Por outro lado, a CVC, do ponto de vista da sociedade, é apresentado para beneficiar todos mas não leva ao valor compartilhado em si mesmo.

John Elkington, o autor do termo *Triple Bottom Line*, escreveu dois artigos no The Guardian a criticar expressamente esta nova terminologia. Primeiro, defende que não se deve abandonar a RSE em detrimento da CVC e que o significado deste conceito já está implícito em muitas acções de RSE desenvolvidas pelas empresas, nomeadamente as que cooperam directamente com os stakeholders (Elkington, 2011). Segundo, apesar da CVC ter muitas virtudes, sem RSE não se conseguem tratar dos temas de direitos humanos ou da corrupção (Elkington, 2011). Terceiro, e não menos importante, este conceito reduz a sustentabilidade empresarial à eficiência de recursos em que as empresas procuram produzir o máximo efeito possível (comercial) com os recursos que cada uma tem disponíveis (Elkington, 2012).

Para terminar, quatro dos mais conceituados investigadores de RSE – Crane, Palazzo, Spence e Matten – escreveram, em 2014, um artigo demolidor onde contestam o valor deste conceito e apresentam severas críticas referindo que CSV: ignora várias décadas de trabalhos que desenvolveram o *business case* da RSE; ignora as tensões sociais e económicas do comportamento empresarial socialmente responsável; não tem capacidade para lidar com os *trade-offs* entre criação de valor económico e social e os impactos negativos sobre os stakeholders; não cumpre a promessa de integrar os temas sociais nas organizações; e é um conceito estrategicamente incoerente porque não usa nenhum modelo estratégico existente para o operacionalizar.

Podemos não considerar a CVC um conceito completamente novo mas uma evolução do pensamento estratégico destes autores aplicados à RSE, colocando-a cada mais no centro das decisões organizacionais. É, pelo menos, mais um despertar para a necessidade da empresa viver em harmonia com a sociedade contribuindo para o seu crescimento e bem-estar social.

9. Vantagens da Responsabilidade Social Empresarial

A identificação das vantagens da RSE tem apaixonado os investigadores numa tentativa quase exaustiva de validar a participação da empresa em actividades sociais. A justificativa financeira e estratégica, ou seja, que a RSE torna as empresas mais lucrativas ou que pode ser fonte de vantagem competitiva, já foi suficientemente detalhada no capítulo III – 7 e III - 8. No entanto, existem outros argumentos a explorar.

Uma justificativa histórica é a “licença para operar”, ou seja, a comunidade autoriza a empresa a desenvolver a sua actividade e, em troca, esta deve ajudá-la promovendo o bem-estar dos seus membros (Carroll e Shabana, 2010; Maignan e Ferrell, 2004; Porter e Kramer, 2006). Actualmente, as pessoas defendem que, para além dos lucros, as empresas devem ser responsáveis pelos seus trabalhadores, pela comunidade e por outros stakeholders. Este argumento é consistente com um outro que defende que a empresa tem um interesse específico a longo prazo para ser socialmente responsável (Davis, 1973; Carroll e Shabana, 2010), isto é, as empresas desenvolvem acções de RSE porque retiram benefícios desse envolvimento (Branco e Rodrigues, 2007). Ao promover iniciativas sociais, a empresa defende, simultaneamente, os seus interesses na medida em que, para ter viabilidade futura, necessita de fomentar um clima económico favorável. Pode dizer-se que, para além de reduzir o risco, a empresa compra um seguro de reputação nomeadamente quando está comprometida com a sociedade e quando dá suporte a causas que estão relacionadas com a estratégia da empresa (Peloza, 2006).

O argumento ético, da obrigação moral (Argandoña e Hoivik, 2009; Carroll, 1979, 1991; Porter e Kramer, 2006; Wood, 1991, 2010), defende que a empresa deve empreender acções de RSE porque é assim “que a empresa deve comportar-se”. Se este argumento não for encarado como uma vantagem é, pelo menos, uma desvantagem, ou seja, se a empresa não for beneficiada por estas acções, poderá ser fortemente prejudicada no caso de não o fazer.

A RSE ajuda a construir a reputação das organizações (Du et al., 2010; Melo e Garrido-Morgado, 2012; Vilanova et al., 2009) e é uma componente difícil de imitar por parte dos seus concorrentes (Alniacik et al., 2011; Barney, 1991). No entanto, para beneficiar dessa reputação, a empresa tem de divulgar e comunicar essas acções (Branco e Rodrigues, 2008), especialmente junto dos stakeholders (Du et al., 2010). As empresas com uma comunicação eficaz seleccionam os stakeholders mais importantes e fornecem-lhe informação constantemente (Brunch e Walter, 2005; Walter, 2014) apesar desta comunicação dever ser modesta para ser credível (Peloza, 2006).

No que diz respeito à legislação, a RSE pode ser vista como uma forma de evitar regulamentação governamental (Davis, 1973) ao adoptar previamente determinadas práticas socialmente responsáveis. Este argumento, apesar de ser difícil de verificar ou medir, é extremamente importante na medida em que é expectável que a legislação seja mais punitiva e aumente os custos operacionais da organização. Por outro lado, a empresa antecipa-se à intervenção governativa estando em melhores condições para responder às restrições legais quando estas entrarem em vigor (Berman et al., 1999; Carroll e Shabana, 2010). Esta ideia é ainda consistente com a noção de que é mais económico prevenir do que remediar, ou seja, é melhor evitar determinados problemas sociais do que intervir para os resolver.

No enumerar de vantagens de RSE não se pode excluir o argumento da sustentabilidade. Estando este conceito estritamente ligado à noção de futuro, ou seja, desenvolvimento sustentável implica que

o presente não comprometa o futuro das próximas gerações, as empresas devem empreender acções de RSE para cumprir o seu papel neste desígnio maior que é a protecção e sustentabilidade do planeta (Elkington, 1997; Porter e Kramer, 2006, 2011). Assim, a empresa responde às expectativas públicas do negócio, ou seja, a sociedade espera que as empresas contribuam para um mundo melhor.

Em termos puramente utilitários, a RSE pode tornar um problema social numa oportunidade ou benefício económico (Drucker, 1984) pagando-se a si própria na medida em que pode gerar benefícios substanciais à organização (Bhattacharyya, 2010; Burke e Logsdon, 1996). Neste âmbito, vale ainda referir que os custos explícitos com a RSE são mínimos comparados com o impacto económico que pode gerar, por isso a questão que se coloca não é se é legítimo desenvolver acções de RSE, mas como é que se pode fazer isso atendendo à finalidade económica da empresa (Smith, 2003a). Por outro lado, pode gerar um capital positivo junto dos stakeholders e da comunidade e o capital moral pode oferecer aos accionistas uma protecção para as empresas, especialmente nas relações baseadas em activos intangíveis (Godfrey, 2005).

Dois argumentos adicionais que são postulados pela teoria da RSE incluem os recursos das organizações e “os negócios vão tentar” (Carroll e Shabana, 2010; Davis, 1975). O primeiro é uma constatação na medida em que as empresas têm capital e RH com elevadas competências que podem ser postos à disposição do bem comum. A teoria dos recursos já foi utilizada por diversos autores para justificar esta abordagem (Bowen, 2007; Branco e Rodrigues, 2006a, 2008; Choi e Wang, 2009; Falkenberg e Brunsael, 2011; Husted e Allen, 2001; McWilliams e Siegel, 2001). O segundo, é que chegou a vez das empresas tentarem resolver um problema social que já se procurou solucionar (ou não), pelos estados ou pela sociedade civil, sem sucesso.

Por último, e em linha com esta investigação, um dos principais motivos das empresas adoptarem políticas de RSE é por causa da pressão exercida pelos stakeholders, sejam internos, sejam externos (Carroll e Shabana, 2010). Responder aos seus interesses é fundamental para desenvolver relações de confiança com todos os seus públicos. Assim, as acções de RSE têm um impacto positivo na relação da empresa com os seus colaboradores (Alniacik et al., 2011; Berman et al., 1999; Bhattacharyya, 2010; Brammer, Millington e Rayton, 2007; Maignan et al., 1999; Turker, 2009a), com a comunidade (Baird et al., 2012; Barnett e Salomon, 2006; Berman et al., 1999; Carroll, 1991; Godfrey, 2005), com os seus clientes (Alniacik et al., 2011; Maignan et al., 1999; Peloza, 2006; Perrini, Russo, Tencati e Vurro, 2011; Pivato et al., 2008; Turker, 2009a), com os fornecedores (Goodstein e Wicks, 2007; Mason e Simmons, 2014; Waddock et al., 2002), e mesmo com os accionistas (Godfrey, 2005; Jamali, 2008; López et al., 2007; Mason e Simmons, 2014). Não será ainda de negligenciar o facto da RSE proporcionar a criação de novas parcerias e fortalecer as relações com diferentes parceiros de negócios (Pearce II e Doh, 2005).

10. Críticas à Responsabilidade Social Empresarial

A RSE tem recebido diversas críticas, quanto ao seu conceito, à sua validação empírica, à sua utilidade ou pertinência, ao impacto nos lucros e na actividade económica, ao seu aproveitamento por parte das empresas e à sua associação à teoria dos stakeholders.

Em termos conceptuais, como já foi referido, RSE não significa o mesmo para todos os autores (Campbell, 2007; Margolis e Walsh, 2003; Sethi, 1975; Wartick e Cohan, 1985; Yang e River, 2009). Por outro lado, a sua contextualização, umas vezes associada à filantropia (Bruch e Walter, 2005; Porter e Kramer, 1999, 2002), à governação corporativa (Freeman e Evan, 1990; Jones, 1980) ou à CC (Carroll, 1998; Matten e Crane, 2005; Vidaver-Cohen e Bronn, 2008) torna ainda mais difusa a sua análise. O conceito é pouco claro no que diz respeito aos seus princípios teóricos (Jones, 1996; Swanson 1995), carece de validade empírica (Gond e Crane, 2010; Jones, 1996) e viabilidade normativa (Jones, 1996). Por outro lado, existe um desalinhamento entre o trabalho teórico e empírico, deixando o conceito num permanente estado de desorientação e que, quanto mais tempo esta situação persistir, mais provável é o seu colapso enquanto constructo (Gond e Crane, 2010).

No que diz respeito à utilidade ou pertinência da RSE, a primeira crítica surgiu em 1958 quando Theodore Levitt alertou para os perigos da RSE defendendo que as empresas devem concentrar-se apenas no lucro de longo prazo, uma vez que as questões sociais são da responsabilidade do governo. Este argumento – os temas sociais devem ser resolvidos pelo estado – é defendido por outros autores (Friedman, 1970; Jensen, 2001, 2010; Sundaram e Inkpen, 2004; Swiatkiewicz, 2009), encontrando justificação nas competências que são atribuídas às entidades estatais. Este custo social deverá ser assumido pelos governos ou, em última instância, estes devem legislar para que seja suportado por todas as empresas. Nesta perspectiva, estas não devem tornar-se proprietárias de funções de outras instituições nem devem assumir-se como principais responsáveis pela resolução de todos os problemas sociais (Swiatkiewicz, 2009).

Apesar do pioneirismo de Levitt (1958), foi Friedman (1970), tal como já foi referido, que ganhou protagonismo ao referir que a RSE das empresas é aumentar os lucros. Nesta linha de pensamento, defende que não existe nenhuma razão para que as empresas conheçam os problemas sociais ou que tenham competências para os resolver. Por outro lado, se aumentarem os lucros podem pagar melhores salários, apostar na inovação e fazer produtos mais competitivos ou beneficiar a sociedade gerando mais emprego. Na perspectiva inversa, os custos associados à RSE podem ser considerados um peso financeiro que seja necessário repassar para os clientes com efeitos perversos na economia e na empresa. No extremo, a inclusão de novos objectivos para além do económico pode pôr em causa a sobrevivência da empresa (Swiatkiewicz, 2009).

A maximização dos lucros é o argumento mais forte na oposição à RSE, na medida em que considera-a um custo para a organização. Esta visão defende que a empresa retira lucro aos

acionistas destinando recursos (capital e outros) a acções que não visam a geração de riqueza, ou seja, a empresa corre o risco de distribuir os recursos disponíveis por um número crescente de alternativas de investimento (Heugens e Dentchev, 2007) enquanto desvia a atenção dos seus gestores, retirando-lhes foco nas suas decisões (Jensen, 2001). Mais ainda, pode atribuir mais poder aos gestores, nomeadamente sociais, a juntar ao poder que já dispõem pelas posições que ocupam nas organizações (Davis, 1973). Por outro lado, a empresa, ao definir um padrão ético num determinado sector de actividade, pode criar uma vantagem competitiva ao mesmo tempo que impõe à concorrência custos adicionais de operação (Husted e Allen, 2000) enquanto aumenta o seu domínio na indústria.

Jones (1996) apresenta críticas muito severas a esta teoria, partindo de uma perspectiva marxista-institucionalista, no que diz respeito à coerência teórica, evidência empírica, viabilidade normativa e argumentos justificativos. O autor começa por referir que só se pode acreditar na RSE caso haja um desconhecimento total da lógica da economia capitalista, das organizações e do tipo de consciência que as orienta. Por outras palavras, não se deve esperar que o comportamento social e voluntário de uma empresa seja compatível com a empresa capitalista preocupada com a acumulação de riqueza. Nesta perspectiva, a RSE será apenas uma espécie de paliativo para resolver os graves problemas provocados pelas políticas capitalistas apesar de considerar que pode assumir grande influência junto dos stakeholders na busca de legitimação social.

Por outro lado, Barry (2002), que tece duras críticas à teoria dos stakeholders, refere que a defesa da RSE se baseia nas obrigações que a empresa tem para com a sociedade, nomeadamente por causa desta lhe conferir “licença para operar”. Ora, esta justificativa, no entender deste autor, implica que a empresa seja responsável por uma entidade nublada que se intitula de “sociedade” e que é facilmente traduzida para “grupos de pressão” que a empresa deverá dar resposta. Assim, a sociedade acaba por ser representada por esses grupos que podem ter interesses contrários aos da empresa. Nesta linha de pensamento, o stakeholder que tiver mais poder será aquele que obterá mais vantagens numa politização das actividades empresariais.

Existe ainda outra área crítica, mas menos explorada academicamente, que diz respeito ao “aproveitamento” da RSE, ou seja, a empresa desenvolve acções sociais mas com um intuito de benefício próprio e não para apoio à sociedade, podendo dar à RSE uma justificação imoral e inadequada (L'Etang, 1994). Algumas das acções de RSE são transformadas em relações públicas (Dobers e Springett, 2010; Lee, 2008) e, mesmo que não seja esse o propósito, uma falha de comunicação com os stakeholders externos pode causar um vasto leque de efeitos indesejáveis e colaterais (Swiatkiewicz, 2009), sendo muito comum este tipo de falhas de comunicação (Heugens e Dentchev, 2007). No pior cenário, as acções da empresa podem ser rotuladas de “hipocrisia corporativa” e isto é especialmente verdade quando os stakeholders simplesmente não acreditam no envolvimento sincero da empresa na RSE (Walter, 2014). Por outro lado, empresas como a Enron,

estiveram vários anos na lista das mais inovadoras /admiradas dos EUA (Barnerjee, 2007) e protagonizaram grandes escândalos financeiros.

Ainda nesta abordagem de relações públicas, um dos aspectos críticos é a selecção das causas a apoiar pela RSE poderem ser, por si só, problemáticas. Em geral, as empresas que apoiam causas impopulares ou controversas são encaradas com desagrado por certos grupos sociais ou por parte da sociedade (Husted e Allen, 2000). Assim, as causas mais populares são as que conseguem atrair maior número de empresas, enquanto as mais controversas as que são relegadas para segundo plano.

Oosterhout e Heugens (2008) vão mais longe ao criticar a RSE e ao sugerir que esta teoria “faz muito barulho para nada”. Questionam as bases da RSE, a sua sustentação teórica e se é o melhor conceito para compreender a relação entre os negócios e a sociedade. Nesta torrente de críticas, referem que quando os investigadores analisam as relações sociais de uma organização, geralmente não estudam a RSE mas o desempenho social empresarial.

Para terminar e reflectir, a maior parte das abordagens de RSE são apresentadas numa perspectiva construtiva de que a sociedade beneficia sempre das acções de RSE, ou seja, que todos os stakeholders são indiscriminadamente beneficiados pelas suas acções. Importa questionar esta e outras verdades quase absolutas.

IV – LIGAÇÃO ENTRE STAKEHOLDERS E RSE

Analisadas as três teorias, importa agora referir onde cada uma intersecta as outras. Na verdade, estas teorias são complementares e não se conseguem definir fronteiras. Sob uma ideia relativamente simples, as empresas têm obrigações sociais que se estendem para além da sua actividade de produzir lucro e os académicos têm lutado por encontrar um paradigma claro que permita criar uma linguagem comum para orientar este debate (Godfrey e Hatch, 2007). A teoria dos stakeholders estuda as relações entre a organização e os stakeholders procurando compreender como são afectados pelas decisões da empresa e como têm capacidade para as influenciar (Parmar et al., 2010). A RSE consiste na integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outros stakeholders (Comissão Europeia, 2001).

Os stakeholders são todos os indivíduos ou grupos que possam afectar a obtenção de objectivos organizacionais ou que são afectados pelo processo de busca desses objectivos (Freeman, 1984) enquanto a gestão de stakeholders é o mecanismo pelo qual as empresas definem as expectativas e os compromissos com esses grupos (Bourne e Walker, 2006; Svendsen, 1998) devendo ser uma competência essencial e integrante da cultura organizacional (Post et al., 2002). Actualmente, o desempenho de uma organização é avaliado, em boa parte, pela forma como trata as questões e os relacionamentos com os seus stakeholders (Logsdon e Yuthas, 1997) mas a sua gestão não é, por si só, um meio para alcançar o sucesso financeiro (Surroca et al., 2010) apesar de poder afectar fortemente o seu desempenho (Oliveira et al., 2013). Se considerarmos que a RSE é definida, interpretada, executada e destinada por e para stakeholders, compreendemos a complementaridade das duas teorias. As acções de RSE podem ser propostas pela administração, financiadas pelos fornecedores, impostas pelos accionistas, condicionadas pelo governo, implementadas pelos colaboradores, destinadas aos clientes e para benefício da comunidade.

Na essência, os gestores devem criar valor para os stakeholders e entender que o negócio desenvolve-se num mundo real. As empresas são instituições humanas povoadas de seres vivos, reais e complexos (Parmar et al, 2010) e os seus objectivos comerciais já são moldados pela sociedade (Crane et al., 2014). Deste modo, o conceito de stakeholder está intimamente ligado à RSE e põe “nomes e faces” aos membros da sociedade que são mais urgentes para os negócios (Carroll, 1991).

É pois evidente que a empresa, ao tornar-se socialmente responsável, desenvolve um vasto conjunto de relações com diversos actores sociais. As organizações têm sido constantemente pressionadas para serem socialmente responsáveis (Boesso et al., 2013; Garriga e Melé, 2004; Phillips et al., 2003) mas apesar disso existem poucos stakeholders com poder suficiente para forçar uma forma específica de RSE e, empresas como as multinacionais, gerem a RSE mais em resultado das suas

próprias actividades e agendas do que como resposta a esta pressão (Bondy et al., 2012) mas se não mostrarem as suas preocupações a nível local podem ter problemas com a comunidade (Dobele et al., 2014). Isto não quer dizer que os stakeholders não tenham capacidade de influência, mas esta é menos importante do que a sua necessidade de orientar a RSE para os seus interesses estratégicos.

O impacto na gestão das relações com os stakeholders pode ser avaliado pela sua sobrevivência; por evitar custos; pela aceitação contínua e utilização; e por expandir o reconhecimento e adoptar uma política de stakeholders (Post et al., 2002). Numa época de turbulência, sobreviver já é um sinal positivo sobre a adequação das políticas e práticas empresariais; os custos podem surgir de diferentes fontes por se desconsiderarem os interesses dos diferentes stakeholders; as sucessivas gerações de gestores devem adoptar conceitos de gestão de stakeholders e implementá-los dentro da sua esfera de responsabilidade; o reconhecimento e adopção de políticas semelhantes por parte dos stakeholders, nomeadamente de outras empresas e da comunidade (Post et al., 2002), são um excelente critério de aceitação. Apesar de não ser fácil, nota-se um esforço para estabelecer um diálogo permanente com um grupo cada vez maior de stakeholders que apresentam mais solicitações, exigindo respostas céleres e eficazes (Oates, 2013) ao mesmo tempo que as suas interações podem apresentar soluções para resolver problemas complexos (Svendsen e Laberge, 2005).

A identificação dos stakeholders que são relevantes para a organização, sendo depois “alienados” para as acções de RSE tem sido proposta por vários autores (Clarkson, 1995; Fassin, 2009; Freeman, 1984; Mainardes, Alves e Raposo, 2012; Mitchell et al., 1997; Parmar et al., 2010; Phillips, 2003; entre outros) mas, independentemente da metodologia utilizada, o relevante para a empresa é identificá-los. O que é preciso é saber quem são os stakeholders na medida em que permite aos gestores gerir as suas expectativas. Quanto melhor conhecerem estas expectativas, melhor sabem como os envolver em acções de RSE e melhor saberão comunicar com eles (Oates, 2013; Walter, 2014) até porque os efeitos das acções aumentam quanto mais informados eles estiverem (Walter, 2014). Por outro lado, os stakeholders dependem uns dos outros para satisfazer os seus próprios interesses (Harrison e Wicks, 2013) e a própria empresa depende do fornecimento de diversos recursos dos stakeholders para desenvolver a sua actividade, pelo que necessita estabelecer uma relação de proximidade com todos (Maignan e Ferrell, 2004).

Actualmente, os stakeholders exigem uma participação cada vez mais significativa nas decisões estratégicas trazendo novos desafios e oportunidades para as empresas (Wu, 2013). Embora possam ter diferentes motivos, bem como formas de fazê-los, a influência dos stakeholders afecta a maneira como as empresas se envolvem na RSE e nos tipos de iniciativas que apoiam (Aguinis e Glavas, 2012), uma vez em que cada stakeholder invoca motivos distintos, sejam de cariz instrumental (interesse próprio), relacional (relações entre os membros) ou moral (princípios éticos) (Aguilera et al., 2007) dando uma importância relativa diferente a cada iniciativa (Yakovleva e Vazquez-Brust, 2012).

No entanto, para a RSE, é difícil isolar os grupos que têm uma “estaca”, direito ou interesse na empresa (Mahmood e Humphrey, 2013) pelo que se pode considerar que os stakeholders são membros da sociedade que são importantes para o negócio e para com os quais a empresa tem de ser responsiva (Carroll, 1991). Os stakeholders primários que incluem todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver (Clarkson, 1995) são aqueles com os quais a empresa tem de se preocupar (Carroll, 1991) e influenciam positivamente a RSE (Park, Chidlow e Choi, 2014). Os stakeholders secundários, caracterizam-se por serem afectados pela organização mas que não têm contactos formais com ela e não são essenciais à sua sobrevivência. Apesar da sua menor relevância, devem todos ser considerados na definição das políticas sociais (Carroll, 1991) mas sem que a empresa incorra em custos adicionais (Ruf et al., 2001).

Pode-se considerar que uma empresa é socialmente responsável quando satisfaz as expectativas de, pelo menos, metade dos valores sociais identificados por cada um dos stakeholders (Longo et al., 2005). No entanto, parece evidente que a empresa não tem capacidade para responder a todos os stakeholders (Minoja, 2012), nomeadamente no que diz respeito à área social, isto é, dificilmente a empresa poderá dar resposta a todas as solicitações da sociedade ou intervir em todas as áreas que considere necessárias. Assim, as organizações estão, elas próprias, limitadas aos seus recursos e às fronteiras de racionalidade, tendendo a priorizar de acordo com considerações instrumentais ou normativas (Jamali, 2008). A inter-relação de dependência entre stakeholders e empresa significa que um dado investimento em RSE pode provocar reacções distintas em diferentes stakeholders, com resultados financeiros distintos de acordo com a empresa e o momento em que acontece (Barnett e Salomon, 2012). Por exemplo, em contexto de crise, apesar das empresas promoverem a RSE, questionam-se mais facilmente se esta opção lhes permite melhorar as relações com os stakeholders (Michelon et al., 2012), ao mesmo tempo que se torna mais premente a necessidade de determinar que grupos devem considerar, por que ordem e em que extensão (Ruf et al., 2001).

Para Donaldson e Preston (1995), a teoria dos stakeholders tem 3 abordagens distintas – descritiva (descreve o que aconteceu), instrumental (analisa opções) e normativa (sugere o que deve acontecer). Nesta classificação, a RSE reflecte-se na vertente normativa, na medida em que esta dimensão pretende interpretar a função da organização incluindo a identificação da moral, a orientação filosófica e a construção de princípios morais e éticos que devem definir e clarificar o papel dos stakeholders. Assim, a RSE é eminentemente social e ética, devendo estar alicerçada em princípios morais, éticos e filantrópicos que se reflectam nas suas acções sociais. No entanto, cada organização pode ter diferentes abordagens à RSE que podem designar-se de “estágios morais” de desenvolvimento que condicionam a forma como a organização vê as suas obrigações (Logsdon e Yuthas, 1997). Apesar de existir um consenso sobre a RSE dizer respeito às obrigações sociais da empresa, é menos certo qual a natureza e o âmbito dessas obrigações (Smith, 2003a) mas é preciso um compromisso dos stakeholders para a criação de um contexto empresarial ético (Goodstein e Wicks, 2007).

Por outro lado, as actividades de RSE têm potencial para criar relações fortes entre as empresas e os seus stakeholders (Peloza e Shang, 2011) mas a sua capacidade para gerar valor depende de relações duradouras (Barnett, 2007). Estas actividades incluem um vasto leque de iniciativas e estão geralmente concentradas em três tipos básicos: doação de dinheiro, criação de uma operação funcional ou desenvolvimento de cooperação com outra empresa (Pearce II e Doh, 2005). Quando as organizações têm uma grande orientação para a RSE, estão mais propensas a envolverem-se em tipos tradicionais de estratégia social (Husted e Allen, 2007a) e preferem ajudar entidades que lhe estejam próximas em detrimento de pessoas numa localização distante (Frederiksen, 2010).

Voltando ao princípio, a teoria dos stakeholders de Freeman (1984) defende que as organizações não dependem apenas dos seus accionistas, mas de todos os que com ela interagem. É esta interligação da empresa com todos os stakeholders que abre a organização ao exterior contrariando as teorias de gestão que nos anos 70/80, se limitavam quase exclusivamente à acção interna. A introdução do conceito de stakeholder, impulsionou o reconhecimento dos actores sociais que interagem, possuem interesses e interferem nas decisões empresariais (Jones, 1995). No início dos anos 90, Carroll (1991) interliga o conceito de stakeholder com RSE e reforça a necessidade da empresa definir as suas políticas sociais tendo em conta os diferentes grupos. A RSE começou a ganhar relevância e os temas sociais entraram na agenda de gestores e empresários, permitindo a transformação de modelos teóricos em acções que pudessem ser operacionalizadas pelas empresas (Clarkson, 1995). A RSE passou hoje a ser um tema central na gestão empresarial tendo ganho importância ao longo dos anos.

Maon et al. (2010) apresenta um conceito interessante e que pode resumir toda esta análise: RSE é um constructo orientado para os stakeholders. Nesta perspectiva, sempre que se desenvolverem acções de RSE existirão stakeholders envolvidos, seja na sua concepção, na sua execução ou na sua avaliação.

V – QUADRO CONCEPTUAL

1. Modelo de Investigação

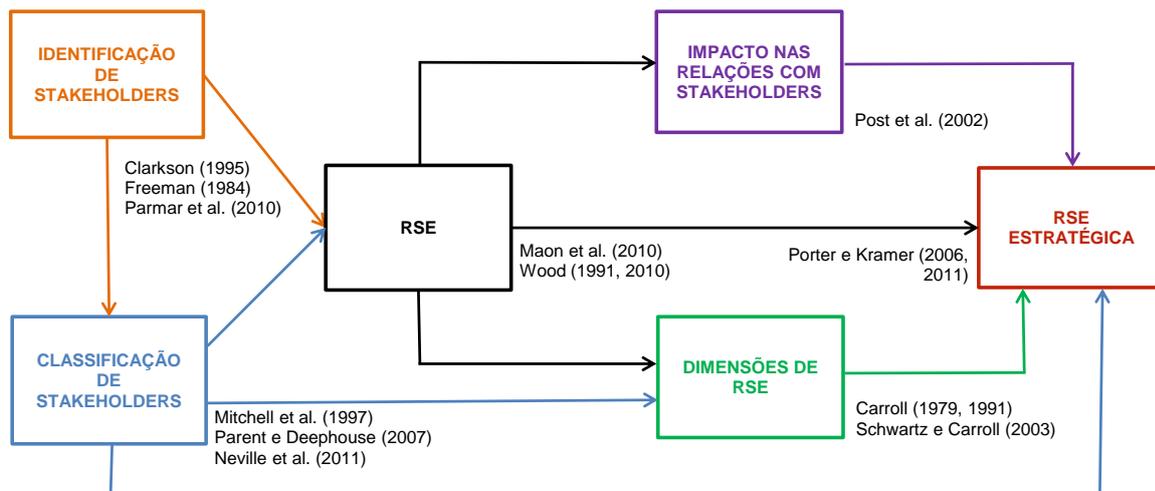
A revisão da literatura que foi desenvolvida sobre a teoria dos stakeholders e da RSE deu origem a preposições preliminares, tendo em conta a formulação do problema inicial, que consiste em saber até que ponto os stakeholders conseguem influenciar as decisões das empresas no que diz respeito às políticas e acções de RSE, consubstanciado na seguinte questão de investigação:

Como os stakeholders influenciam a Responsabilidade Social Empresarial Estratégica?

Todas as reflexões e análises que foram desenvolvidas ao longo deste percurso, permitem retomar as questões preliminares identificadas no capítulo I - 2 e apresentar novas interrogações:

- ✓ Quem são e como as empresas identificam os principais stakeholders das organizações?
- ✓ Quais os stakeholders que têm maior capacidade de influenciar a RSE e em que dimensões?
- ✓ Quais os atributos dos stakeholders que condicionam ou favorecem a sua influência junto das empresas?
- ✓ Como é que as empresas definem a sua política de RSE? As expectativas dos stakeholders são tidas em conta na definição dessa política?
- ✓ A RSE tem impacto directo na gestão das relações com os stakeholders? Como se manifesta?
- ✓ A RSE é eminentemente estratégica ou resulta da influência exercida pelos stakeholders?

Para dar resposta a todas estas questões, construiu-se um possível modelo explicativo que permite identificar os stakeholders (Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Parmar et al., 2010), classificá-los (Mitchell et al., 1997; Neville et al., 2011; Parent e Deephouse, 2007), conhecer a RSE e as políticas da empresa (Maon et al., 2010; Wood, 1991, 2010), identificar as dimensões da RSE (Carroll, 1979, 1991; Schwartz e Carroll, 2003), determinar o impacto da RSE nas relações com os stakeholders (Post et al., 2002) e perceber até que ponto as actividades de RSE são estratégicas (Porter e Kramer, 2006, 2011).

Figura 13 - Modelo Simplificado – Influência dos Stakeholders na RSE Estratégica

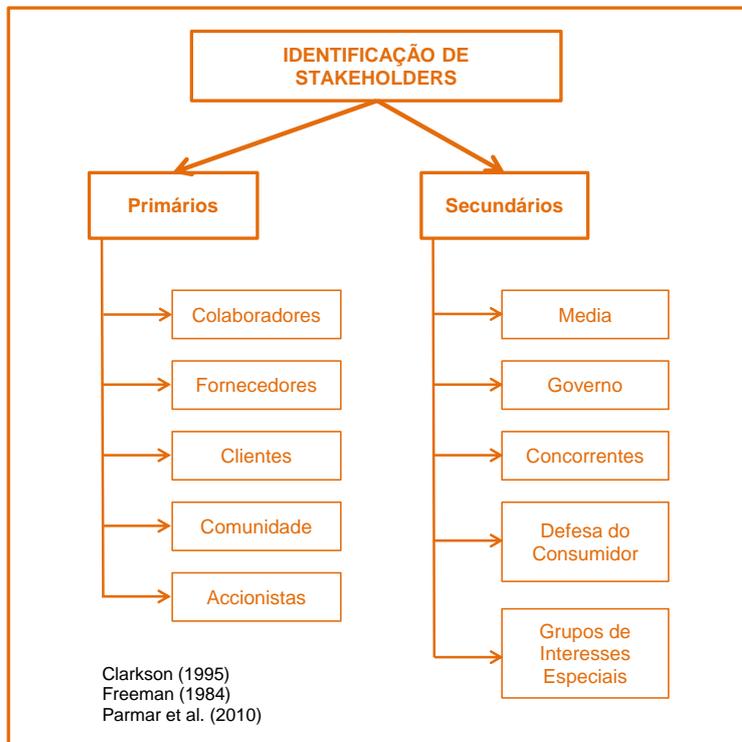
Fonte: Elaboração própria.

Na identificação de stakeholders considerou-se que:

- ✓ Stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar a obtenção dos objectivos organizacionais ou que é afectado pelo processo de busca desses objectivos (Freeman, 1984). Esta é a definição adoptada na investigação;
- ✓ Com a globalização, tudo e todos, em qualquer lugar, podem afectar e ser afectados pelas decisões e acções da organização tornando o número de stakeholders infinito (Fassin, 2009; Orts e Strudler, 2002; Sternberg, 1997) pelo que se torna imperativo a sua delimitação;
- ✓ A empresa não tem capacidade para responder a todos os stakeholders (Minoja, 2012);
- ✓ Os constrangimentos de gestão e o limite da capacidade cognitiva dos gestores forçam à sua simplificação e reduzem consideravelmente o número de stakeholders (Phillips, 2003);
- ✓ Os stakeholders podem ser divididos em primários e secundários (Clarkson, 1995);
- ✓ Os stakeholders primários são todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver e que mantêm contactos com a organização (Clarkson, 1995). São os empregados, os fornecedores, os clientes, a comunidade e os accionistas (Parmar et al., 2010);
- ✓ Os stakeholders secundários caracterizam-se por influenciarem ou serem afectados pela organização mas que não têm contactos formais com a empresa e não são essenciais à sua

sobrevivência (Clarkson, 1995). São os media, o governo, os concorrentes, a defesa do consumidor e os grupos de interesses especiais (Parmar et al., 2010).

Figura 14 – Stakeholders Primários e Secundários



Fonte: Elaboração própria.

Na classificação dos stakeholders considerou-se que:

- ✓ Só é possível operacionalizar a teoria se se conseguir identificar e classificar os stakeholders para que a empresa possa desenvolver relações com eles (Bonnafeus-Boucher e Porcher, 2010);
- ✓ Priorizar os stakeholders permite à empresa focar-se no desenvolvimento de relações transparentes com alguns dos que mais podem influenciá-la (Smith et al., 2011);
- ✓ Os stakeholders podem ser classificados de acordo com três atributos: poder, legitimidade e urgência (Mitchell et al., 1997) sendo uma das contribuições mais influentes da teoria dos stakeholders (Oates, 2013);
- ✓ O poder consiste na capacidade de negociação de cada stakeholder com a organização; a legitimidade que é atribuída a cada um no seu relacionamento com a empresa; e a urgência

que se deve conceder a cada stakeholder no atendimento das suas necessidades (Mitchell et al., 1997);

- ✓ A combinação destes três atributos permite definir as prioridades de gestão da relação determinando a sua saliência, ou seja, o grau de prioridade que é dado às solicitações oriundas de diferentes stakeholders que competem entre si (Bundy et al., 2013; Mitchell et al., 1997);
- ✓ O poder tem mais importância que a urgência e a legitimidade (Parent e Deephouse, 2007);
- ✓ O nível da hierarquia e o papel dos gestores afectam o número de stakeholders que são identificados e a relevância entre os seus atributos e a saliência que auferem (Parent e Deephouse, 2007);
- ✓ Os atributos devem ser classificados num continuum (e não como numa opção dicotómica) uma vez que, mais importante do que saber se o stakeholder tem ou não um atributo, é saber se esse atributo é muito ou pouco relevante (Neville et al., 2011).

No que diz respeito à RSE e às suas políticas considerou-se que:

- ✓ O conceito de RSE não significa o mesmo para todos os autores (Aguinis e Glava, 2012; Campbell, 2007; Sethi, 1975; Wartick e Cochran, 1985; Yang e River, 2009);
- ✓ É um constructo complexo e dinâmico (Argandoña e Hoivik, 2009; Carroll, 1999; Cochran, 2007; McWilliams et al., 2006) e com representações distintas de acordo com o contexto (Steurer et al., 2012);
- ✓ A maior parte das definições focam o tema das actividades de RSE e do que as organizações estão a fazer como parte da sua obrigação para com a sociedade e a comunidade (Mahmood e Humphrey, 2012);
- ✓ RSE é um constructo orientado para os stakeholders que se centra nos compromissos voluntários de uma organização; que se estendem dentro e além dos seus limites; e que são movidos pela aceitação e reconhecimento por parte da organização das suas responsabilidades morais sobre os impactos das suas actividades e processos na sociedade (Maon et al., 2010). Nesta investigação, adoptámos esta definição de RSE;
- ✓ As políticas sociais emergem nas organizações para orientar a tomada de decisão em áreas onde os problemas se repetem e que tenham um interesse específico para a organização.

Dizem respeito à incorporação das questões sociais e aos impactos que ocorrem na empresa, formais ou informais, institucionalizados ou não (Wood, 1991, 2010);

- ✓ As políticas sociais podem ser observadas e avaliadas pois são a face visível da RSE (Wood, 1991).

Nas dimensões da RSE considerou-se que:

- ✓ A RSE engloba quatro dimensões: económica, legal, ética e discricionária / filantrópica (Carroll, 1979, 1991);
- ✓ A dimensão económica diz respeito à actividade produtiva e é a essência da empresa; a legal representa o controlo da sociedade para que o crescimento económico seja alcançado cumprindo as obrigações legais; a ética relaciona-se com as normas éticas, os códigos de conduta e os valores de uma sociedade; e a discricionária / filantrópica incorpora a contribuição da empresa para a melhoria da qualidade de vida das populações indo ao encontro das necessidades da sociedade (Carroll, 1979, 1991);
- ✓ As últimas duas dimensões devem ser integradas para eliminar a dificuldade que existe em distinguir acções filantrópicas de éticas (Schwartz e Carroll, 2003) e porque filantropia não é uma responsabilidade nem um dever (L'Etang, 1994);
- ✓ As dimensões de RSE não são mutuamente exclusivas (Clarkson, 1995);
- ✓ O modelo de Carroll (1979, 1991) é o mais reconhecido cientificamente na investigação sobre RSE (Carroll, 1999; Carroll e Shabana, 2010; Dahlsrud, 2006; Swanson, 1995; Walter, 2014; Wartick e Cochran, 1985; Wood, 1991).

Para compreender o impacto da RSE nas relações com os stakeholders, considerou-se que:

- ✓ A RSE é um constructo orientado para os stakeholders (Maon et al., 2010);
- ✓ As acções de RSE têm um impacto positivo na relação da empresa com os colaboradores (Alniacik et al., 2011; Berman et al., 1999; Bhattacharyya, 2010; Brammer et al., 2007; Maignan et al., 1999; Turker, 2009a), com os clientes (Alniacik et al., 2011; Maignan et al., 1999; Pelozo, 2006; Perrini et al., 2011; Pivato et al., 2008; Turker, 2009a) com os accionistas (Godfrey, 2005; Jamali, 2008; López et al., 2007; Mason e Simmons, 2014), com os fornecedores (Goodstein e Wicks, 2007; Mason e Simmons, 2014; Waddock et al., 2002) e na

comunidade (Baird et al., 2012; Barnett e Salomon, 2006; Berman et al., 1999; Carroll, 1991, Godfrey, 2005);

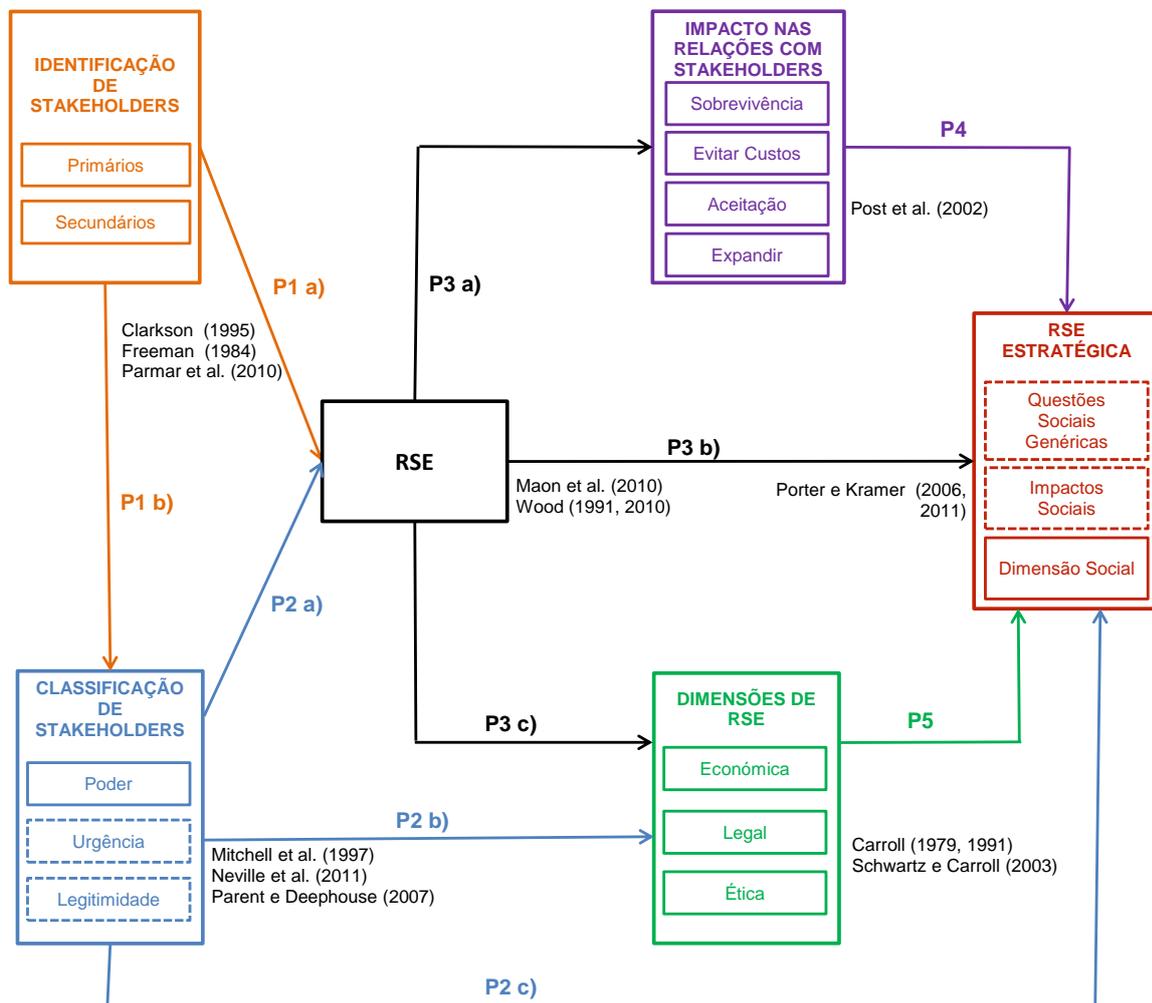
- ✓ As actividades de RSE têm potencial para criar relações fortes entre as empresas e os seus stakeholders (Peloza e Shang, 2011) mas a sua capacidade para gerar valor depende de relações duradouras (Barnett, 2007);
- ✓ Quanto melhor a empresa conhecer as expectativas dos stakeholders, melhor sabe como os envolver em acções de RSE (Oates, 2013; Walter, 2014);
- ✓ Para beneficiar da reputação alicerçada na RSE, a empresa deve divulgar e comunicar as suas acções (Branco e Rodrigues, 2008; Bruch e Walter, 2005), especialmente junto dos stakeholders (Du et al., 2010);
- ✓ A inter-relação de dependência entre stakeholders e a empresa significa que um dado investimento em RSE pode provocar reacções distintas em diferentes stakeholders (Barnett e Salomon, 2012);
- ✓ Os stakeholders dependem uns dos outros para satisfazer os seus próprios interesses (Harrison e Wicks, 2013);
- ✓ O impacto na gestão das relações com os stakeholders pode ser avaliado pela sua sobrevivência; por evitar custos; pela aceitação contínua e utilização; e por expandir o reconhecimento e adoptar uma política de stakeholders (Post et al., 2002);
- ✓ Num época de turbulência, sobreviver já é um sinal positivo sobre a adequação das políticas e práticas empresariais; os custos podem surgir de diferentes fontes por se desconsiderarem os interesses dos diferentes stakeholders; as sucessivas gerações de gestores devem adoptar conceitos de gestão de stakeholders e implementá-los dentro da sua esfera de responsabilidade; o reconhecimento e adopção de políticas semelhantes por parte dos stakeholders, nomeadamente de outras empresas e da comunidade (Post et al., 2002), são um excelente critério de aceitação.

Na vertente estratégia da RSE considerou-se que:

- ✓ O alinhamento da RSE com a estratégia empresarial é crucial e deverá ser a base das principais decisões desta natureza (Husted e Allen, 2000, 2001, 2007a, 2007b, 2009; Husted e Salazar, 2006);

- ✓ A RSE tornou-se parte integrante dos negócios das organizações e pode ser fonte de importantes oportunidades, inovações e vantagens competitivas (Carroll e Shabana, 2010; Kurucz et al., 2008; Porter e Kramer, 2006 2011);
- ✓ A empresa está mais capacitada para gerar valor em áreas que domina, ou seja, quando apoia projectos em temas que lhe são familiares pode aportar conhecimento ou beneficiar da sua experiência para potenciar as acções de RSE (Husted e Allen, 2001; Husted e Salazar, 2006; Kanter, 1999; Porter e Kramer, 2006, 2011);
- ✓ As áreas de RSE consubstanciam-se na selecção das questões sociais onde a empresa se vai envolver e que devem estar directamente ligadas ao seu negócio. Podem ser classificadas em questões sociais genéricas, impactos sociais na cadeia de valor e dimensões sociais do contexto competitivo (Porter e Kramer, 2006);
- ✓ As questões sociais genéricas são importantes para a sociedade mas não afectam a empresa na sua competitividade a longo prazo; os impactos sociais na cadeia de valor são as questões sociais que são significativamente afectadas pelas actividades da empresa no curso normal do seu negócio; as dimensões sociais do contexto competitivo são factores sociais do ambiente externo que afectam significativamente a empresa e a sua competitividade (Porter e Kramer, 2006);
- ✓ A RSE é mais estratégica quando a empresa acrescenta uma dimensão social à sua proposta de valor, tornando o impacto social parte da estratégia empresarial (Porter e Kramer, 2006, 2011).

Figura 15 – Modelo da Influência dos Stakeholders na RSE Estratégica



Fonte: Elaboração própria.

2. Proposições

Esta investigação enquadra-se no desenvolvimento de teoria suportada por dados (Eisenhardt, 1989), podendo ser definidas proposições provisórias que serão posteriormente verificadas após a recolha e tratamento de dados (Yin, 2003), através da metodologia de estudo de caso.

P1. Os stakeholders primários e secundários (a) influenciam a política de RSE e (b) têm poder, urgência e legitimidade.

P2. Os stakeholders mais salientes são os que mais influenciam (a) a RSE, (b) as dimensões da RSE e (c) a RSE estratégica.

P3. As políticas de RSE (a) influenciam os stakeholders, (b) são predominantemente estratégicas e (c) reflectem as dimensões de RSE.

P4. As relações com os stakeholders que sobrevivem, evitam custos, são aceites e expandem a sua acção têm mais impacto na RSE estratégica.

P5. As dimensões económicas, sociais e éticas da RSE estão reflectidas na RSE estratégica.

A existência destas preposições assume uma importância vital uma vez que orienta o investigador na recolha de dados e ajuda a concentrar a sua atenção no decorrer da investigação (Yin, 2003). No entanto, durante o processo de análise de dados, podem surgir novas preposições que servirão para suportar novos desenvolvimentos teóricos.

VI – METODOLOGIA

1. Introdução

A metodologia, tal como a vemos nesta investigação, é entendida como o conhecimento crítico dos caminhos do processo científico, indagando e questionando acerca dos seus limites e possibilidades (Demo, 1989). O conhecimento científico é, por isso, obtido de uma maneira racional, conduzido por meio de procedimentos científicos visando explicar “por que” e “como” os fenómenos ocorrem, numa tentativa de evidenciar os factos que estão correlacionados (Lakatos e Marconi, 1991). É, simplesmente, a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação, nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados (Campomar, 1991).

Definir a metodologia a aplicar numa investigação científica é resultado de um conjunto de decisões, mais ou menos complexas, e que acontecem por níveis, ou seja, de decisões gerais para as particulares. As classificações que se podem utilizar são inúmeras e estão longe do consenso. Mais importante do que a escolha de uma terminologia em detrimento de outra, é clarificar as opções.

Foram analisadas as alternativas existentes, com as respectivas vantagens e desvantagens, ponderadas à luz do tipo de problema que se pretendeu estudar, da questão de investigação, do objecto de estudo (fenómenos contemporâneos analisados em contexto real) e dos objectivos que foram previamente definidos. A primeira opção prendeu-se com a natureza da pesquisa, epistemologicamente distintas mas não obrigatoriamente opostas: quantitativa ou qualitativa.

Em termos quantitativos, procura-se a objectividade pelo estabelecimento de relações de causa-efeito em busca de verdades universais, apresentando resultados reproduzíveis e generalizáveis. Pretende-se medir opiniões, reacções, hábitos e atitudes num dado universo (Denzin e Lincoln, 2005) e procura-se encontrar essas medidas através da inferência estatística, usando-se amostras de população e testes paramétricos ou não-paramétricos de inferência (Campomar, 1991). As ciências sociais têm sido fortemente marcadas por estudos que valorizam os métodos quantitativos para descrever e explicar os diferentes fenómenos.

Por seu lado, os métodos qualitativos podem ser definidos como: um foco multi-método envolvendo uma abordagem naturalista e interpretativa do assunto em questão (Denzin e Lincoln, 2005); uma tentativa de compreender as interações únicas numa situação particular com o objectivo de entender (e não prever) em profundidade as características da situação e do significado trazido pelos participantes e que está a acontecer no momento (Patton, 2002); ou uma suposição de que os

indivíduos constroem a realidade social, sob a forma de significados e interpretações, e que essas construções tendem a ser transitórias e situacionais (Gall, Borg e Gall, 2007).

Deste modo, cabe ao investigador descobrir esses significados e interpretações, estudando minuciosamente os fenómenos, interpretando-os, sem se preocupar com a representatividade numérica. O principal instrumento de investigação é consubstanciado na interpretação do investigador e na sua necessidade de estar em contacto directo com o campo, para captar o significado dos comportamentos observados (Patton, 2002).

Quadro 17 – Diferenças entre Paradigma Quantitativo e Qualitativo

DIMENSÕES	PARADIGMA QUANTITATIVO	PARADIGMA QUALITATIVO
Objectivo	Predizer e controlar.	Compreender.
Confiabilidade	Estável - a realidade é construída com base em factos que não mudam.	Dinâmica - a realidade muda na interacção com a percepção das pessoas.
Envolvimento	De fora - a realidade é quantificável em dados reais.	De dentro - realidade é o que a pessoa percebe que é.
Valores	Livre - podem ser controlados.	Vinculado - os valores impactam na compreensão do fenómeno.
Foco	Particular - definido pelas variáveis em estudo.	Holístico.
Orientação	Verificação.	Descoberta.
Dados	Objectivos.	Subjectivos.
Instrumentalização	Não Humana.	Humana.
Condições	Controladas.	Naturais.
Resultados	Confiáveis.	Válidos - o foco está no desenho e nos processos para ganhos reais, ricos e com profundidade dos dados.

Fonte: Adaptado de Stainback, S. e Stainback, W. (1988). *Understanding and Conducting Qualitative Research*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.

Os métodos quantitativos e qualitativos não são diametralmente opostos mas os investigadores têm debatido durante muito tempo o valor relativo de cada um (Patton, 2002). Tendo assegurado a preferência dos investigadores durante muitos anos, os métodos quantitativos assumem a primazia na investigação científica enquanto os qualitativos procuram maior aceitação e afirmação. Característicos de algumas áreas das ciências sociais como a sociologia, psicologia, filosofia, entre outros, começam a consolidar-se como uma opção credível em disciplinas como a gestão, a estratégia ou o marketing.

A área da RSE, mais do que a dos stakeholders, tem sido marcada pela tendência quantitativa, nomeadamente nos estudos que procuram relacionar a RSE com o DF (ver, por exemplo, Aupperle et al., 1985; Barnett e Salomon, 2012; Bird et al., 2012; Bowman e Haire, 1975; Gregory e Whittaker,

2013; Kim e Statman, 2012; Peloza, 2009; Preston e O'Bannon, 1997; Surroca et al., 2010; Wu, 2006).

Apesar desta preferência, encontramos diversas pesquisas suportadas pela metodologia de estudo de caso, quer no âmbito dos estudos de stakeholders (Bourne e Walker, 2006; Doh e Guay, 2006; Fassin, 2010; Frederiksen, 2010; Kochan e Rubinstein, 2000; Parent e Deephouse, 2007; Post et al., 2002; Savage et al., 1991), quer de RSE (Blomgren, 2011; Bolton et al., 2011; Joyner e Payne, 2002; Maon et al., 2009; Neves e Pessoa, 2011; Serra, Ferreira e Teixeira, 2008; Yakovleva e Vasquez-Brust, 2012; Zadek, 2004).

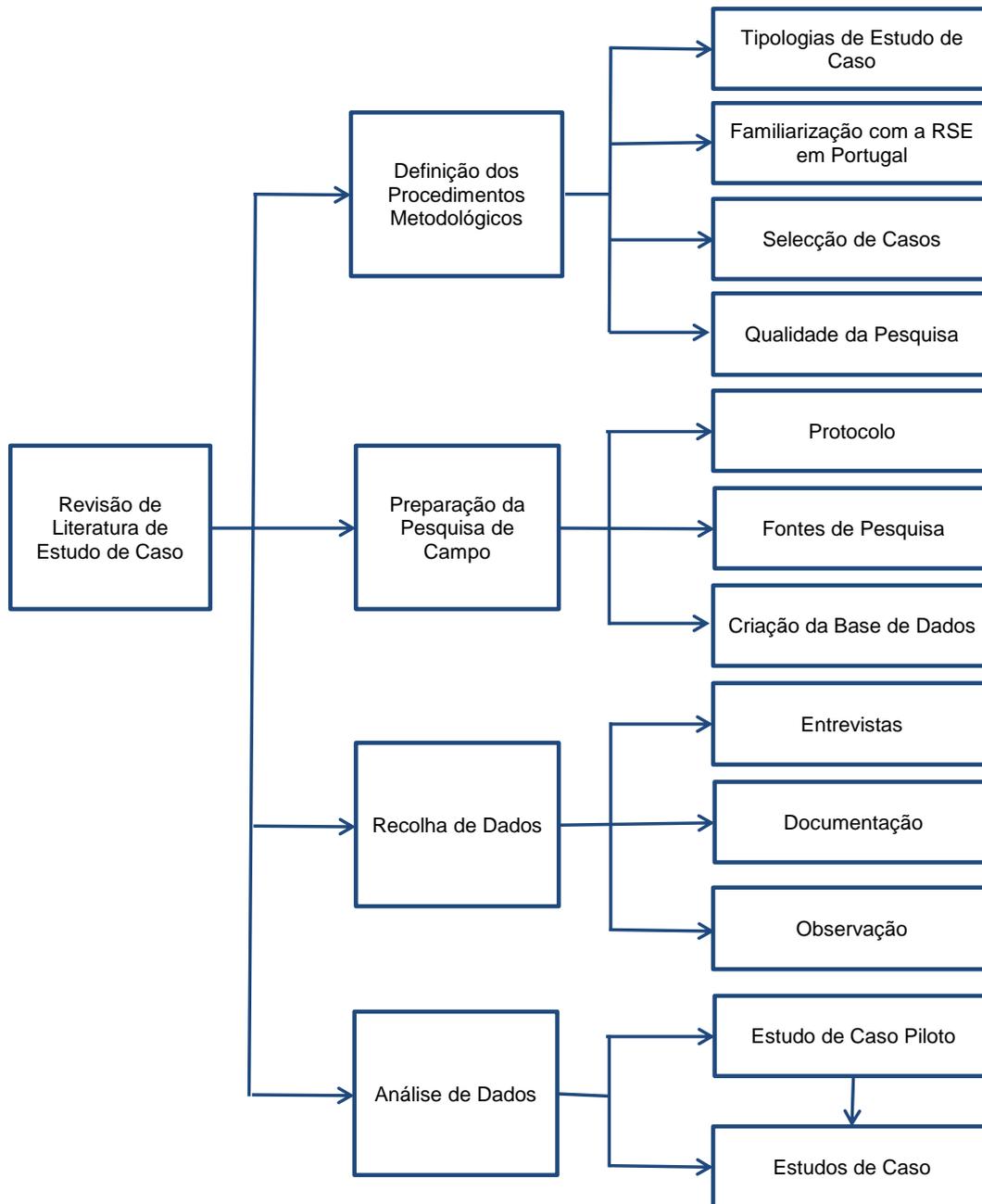
Nesta investigação, realizando um exame exaustivo a cada uma das opções, tanto em amplitude, como em profundidade, optou-se pelos métodos qualitativos. Pretendeu-se compreender um mundo real, interpretativo na sua natureza sem pretensão de verificar nenhuma relação causal, mas reconhecendo as diferentes interpretações multifacetadas e interactivas dentro de um sistema que é uma organização. O foco da pesquisa é, assim, compreender como os stakeholders influenciam a RSE, participando conjuntamente numa experiência de descoberta e de conhecimento.

Seguindo a premissa inicial de detalhar as opções metodológicas, considerámos 5 categorias tradicionais em pesquisa qualitativa: biografia (estudar a vida de alguém), fenomenologia (compreender a essência da experiência de um determinado fenómeno), *grounded theory* (desenvolver teoria alicerçado em processos sistemáticos e simultâneos de recolha e análise de dados), etnografia (descrever e interpretar um grupo cultural ou social) e estudo de caso (desenvolver análise em profundidade de um ou de múltiplos casos) (Creswell, 2013).

A escolha recaiu sobre o estudo de caso. Sem entrar em detalhes sobre todas as outras alternativas, considerou-se que o estudo de caso está melhor posicionado para dar resposta às questões de investigação – Como? – (Yin, 2003), é o tipo de pesquisa que permite aprofundar o problema definido na sua plenitude.

Para este projecto, optou-se por realizar uma revisão da literatura relacionada com o estudo de caso, definindo claramente as opções metodológicas, desenvolvendo-se diversos instrumentos para apoio à pesquisa de campo e recolha de dados, conforme resumo apresentado no esquema seguinte. Em todas as etapas esteve presente a revisão de literatura que ajudou a enquadrar cada uma das decisões.

Figura 16 - Etapas para Definição da Metodologia



Fonte: Elaboração própria.

2. O Estudo de Caso

No suporte à investigação através do estudo de caso, foram tidos em conta os três especialistas mais reconhecidos nesta matéria – Kathleen Eisenhardt (1989), Robert Stake (2012) e Robert Yin (2003) – não obstante outras contribuições consideradas relevantes.

Para estes autores, estudo de caso é: uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida-real, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenómeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidências (Yin, 2003); uma estratégia de pesquisa que se caracteriza por interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, que podem ser variados (Stake, 2012); ou uma estratégia de pesquisa que se foca na compreensão das dinâmicas presentes numa única configuração (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007).

Yin (2003) apresenta um resumo de quatro aplicações para o estudo de caso:

- ✓ Para explicar ligações causais nas intervenções da vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “questionários” ou pelas estratégias experimentais;
- ✓ Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- ✓ Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- ✓ Para explorar aquelas situações onde as intervenções não possuem resultados claros e específicos.

Em termos gerais, os estudos de caso podem ser utilizados para descrever uma situação no seu contexto (Bonoma, 1985; Yin, 2003), gerar hipóteses (Yin, 2003) ou para elaborar teorias (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007). O pesquisador de estudo de caso deve procurar tanto o que é comum, como destacar o que é particular (Stake, 2012).

Pelo exposto, a escolha de estudo de caso para este trabalho deveu-se a:

- ✓ A finalidade desta pesquisa é sistémica, ampla e integrada, visando preservar e compreender o caso de estudo no seu todo e na sua unicidade (Yin, 2003);
- ✓ Esta é a melhor estratégia quando se pretende saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos contemporâneos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo (Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2003) tal como acontece nesta investigação;
- ✓ O estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que reflectem relações complexas, situadas e problemáticas (Stake, 2012) que se consubstanciam nas preposições apresentadas;
- ✓ O objecto de estudo está vinculado a um contexto amplo e complexo;

- ✓ O estado actual da investigação clama por novas narrativas que mostrem diferentes formas de compreender as organizações, nomeadamente na perspectiva dos stakeholders (Freeman, 1999) e da RSE (Wood, 2010).

3. Definição de Procedimentos Metodológicos

3.1. Tipologia de Estudo de Caso

As tipologias de estudo de caso mais difundidas são as de Stake (2012), que usa uma classificação de acordo com a finalidade do estudo, e de Yin (2003), que utiliza como critérios o número de unidades de análise e de estudos de caso.

Stake (2012) distingue três tipos de casos: intrínseco, instrumental e colectivo. No caso intrínseco, o motivo da pesquisa é a singularidade daquele caso em particular; no instrumental, o interesse é despertado pela crença de que o seu estudo facilitará a compreensão de algo mais amplo, nomeadamente para refinar a teoria ou para contestá-la; e o colectivo, é a aplicação do conceito instrumental a diferentes estudos de casos em simultâneo, onde se procura aumentar o conhecimento, por comparação, sobre um determinado fenómeno e se acredita que a sua compreensão permitirá uma melhor teorização.

Yin (2003), por seu lado, classifica os casos numa matriz 2x2 que considera, numa dimensão, a existência de um ou mais casos e, na outra dimensão, o número de unidades de análise. Este autor pretende evidenciar se o investigador enquadra a recolha de dados de observação relativamente a uma ou a várias unidades de análise.

Quadro 18 - Tipos Básicos de Projectos de Estudos de Caso

	Projectos de Caso Único	Projectos de Casos Múltiplos
Holísticos (unidade única de análise)	Tipo 1 (estudo de caso único holístico)	Tipo 3 (estudos de casos múltiplos holísticos)
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2 (estudo de caso único incorporado)	Tipo 4 (estudo de casos múltiplos incorporados)

Fonte: Adaptado de Yin, R. (2003), *Case study research - Design and methods*. Sage Publications, pág. 40.

Na proposta de Yin (2003), no tipo 1 temos uma unidade de análise num único estudo de caso que deve captar a natureza global da organização; no tipo 2 temos várias unidades de análise num único caso em que se procura compreender o fenómeno comparando diversas unidades mas sempre

integradas num estudo de caso; no tipo 3 temos uma investigação multi-casos com uma unidade de análise; e no tipo 4 considera-se um estudo de vários casos com mais do que uma unidade por cada caso.

A nossa pesquisa é classificada de “caso instrumental colectivo” na terminologia proposta por Stake (2012) e de “casos múltiplos incorporados” na de Yin (2003). Esta opção deve-se ao facto dos casos múltiplos permitirem encontrar padrões que promovem a análise comparativa, serem uma ferramenta poderosa para criar teoria permitindo a replicação / extensão entre casos individuais (Eisenhardt, 1989) e oferecem uma grande profundidade e amplitude em relação às explicações a serem dadas (Patton, 2002). Por outro lado, podem ser suficientemente contrastantes para se poderem evidenciar claramente as diferenças, enriquecendo o conhecimento empírico sobre o fenómeno estudado. Possuem ainda a vantagem de serem mais convincentes nas suas provas que os casos únicos, uma vez que apresentam resultados mais robustos (Yin, 2003) e também permitem uma exploração mais ampla da questão de investigação (Eisenhardt e Graebner, 2007).

Por último, de acordo com a classificação de Yin (2003), para definir as unidades de análise que serão incorporadas no estudo de caso, é importante ter em conta a questão de investigação. Neste projecto a questão é: como os stakeholders influenciam a responsabilidade social empresarial estratégica? Assim, para compreendermos a RSE numa empresa, precisamos de saber que relações os stakeholders estabelecem com a organização. Assim, a unidade de análise principal é a empresa. Como o que se pretende perceber é a influência dos stakeholders na RSE e na RSE estratégica, os stakeholders e a relação que estes estabelecem com a organização foram também consideradas unidades de análise incorporadas.

3.2. Familiarização com a RSE em Portugal

Antes de iniciar a selecção dos casos a estudar e a recolha de dados, foi realizada uma pesquisa exploratória para familiarização com o tema em questão e a sua contextualização em Portugal. Esta etapa justificou-se pelo facto do objecto de pesquisa ser relativamente recente e por existir pouca informação sobre o tema no nosso país.

Esta abordagem teve por base entrevistas não estruturadas e semi-estruturadas³⁰ a especialistas da RSE em Portugal e que têm uma intervenção activa nesta área. Foram realizadas 5 entrevistas entre Abril e Maio de 2013, descritas no quadro 19. As entrevistas foram codificadas e a sua informação principal consta do capítulo III – 4 da RSE em Portugal.

³⁰ O guião das entrevistas encontra-se no Anexo A, no capítulo 7.

Quadro 19 – Entrevistas com Especialistas da RSE em Portugal

Entidade	Nome do Entrevistado	Função	Dia	Código
APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial	Dr. Mário Parra da Silva	Presidente	09-04-2013	E1
Have a Nice Day	Dra. Ana Rita Ramos	Directora Geral	03-05-2013	E2
RSO.pt	Dra. Celina Gil	Coordenadora da Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações	08-05-2013	E3
GRACE	Dr. Gonçalo Cavalheiro	Membro da Direcção do Grace	09-05-2013	E4
Norman Lehmann Vogelweid	Dra. Norman Vogelweid	Autora do primeiro estudo de RSE em Portugal	27-05-2013	E5

Fonte: Elaboração própria.

Este estudo exploratório permitiu a familiarização com a realidade da RSE em Portugal, triangulando no terreno diversas informações recolhidas através de revisão bibliográfica, dados documentais em jornais e revistas, congressos e *sítes* da internet, ajudando a identificar em que estágio se encontra esta problemática e permitindo uma melhor compreensão futura da informação a recolher aquando da construção dos estudos de caso.

Os resultados desta fase foram consistentes com Pinto (2004), que refere que a RSE em Portugal passou a ser exercida de forma mais sistemática após a celebração dos acordos internacionais, designadamente da Cimeira Europeia de Lisboa, realizada em 2002, e ganhou novo impulso com a criação da norma portuguesa de RSE NP 4469:1 de 2008; e com Lehmann-Vogelweid (1997) que destaca que no final dos anos 90 não existia muita informação pública sobre o tema apesar dos executivos estarem sensibilizados para o impacto que a intervenção na comunidade poderia representar em termos de competitividade. Por outro lado, confirmou ainda que a investigação sobre a RSE é escassa (Abreu et al., 2005; Branco e Rodrigues, 2006b, 2008; Dias, 2009; Duarte et al., 2010; Fernandes et al., 2012; Loureiro et al., 2012) mas tem vindo progressivamente a ganhar importância com as universidades a criarem diversas linhas de investigação (Neves e Bento, 2005), com o apoio do governo (Albareda et al., 2007) e com a dinamização das empresas (Kastenholz et al., 2004; Moreira et al., 2003).

Refira-se que os países do sul da Europa foram os últimos a assumir estes temas e seguiram as iniciativas promovidas pela União Europeia tendo criado vários grupos de discussão com os actores sociais para alcançar o consenso público no que diz respeito à RSE (Albareda et al., 2007) tal como foi referido por diversos entrevistados. Nesta perspectiva, têm surgido um número considerável de iniciativas, quer do sector público, quer do privado, que realçam a importância da RSE, debatendo-se a sua implementação e os melhores modelos de avaliação (Neves e Bento, 2005). Confirmou-se ainda a evolução de Portugal nos últimos anos, apresentando um nível de sofisticação considerável, onde já existem inúmeras abordagens sérias à RSE.

3.3. A Selecção dos Casos de Estudo

Os Casos

Ao escolher “o caso” o investigador estabelece o referencial lógico que orientará todo o processo de recolha de dados (Creswell, 2013) mas uma vez que se pretende compreender “o caso”, a amostragem é sempre intencional, baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos em vez de critérios probabilísticos. Não se pretende seleccionar uma amostra representativa da população mas uma amostra teórica. O objectivo das amostras teóricas é eleger casos que provavelmente podem replicar ou estender a teoria emergente e devem adicionar-se casos até à saturação da teoria (Eisenhardt, 1989).

Não existe um número “ótimo” para determinar quantos estudos de caso devem ser analisados nesta metodologia que sirva de guia ao investigador porque não existem regras para o tamanho da amostra de uma investigação qualitativa (Patton, 2002). Por outro lado, o número de casos apropriados depende do conhecimento existente, do tema e da informação que se pode obter através da incorporação de estudos de caso adicionais. No entanto, 4 a 10 é aceitável (Eisenhardt, 1989) sendo 4 o mais recomendável (Creswell 2013) porque com menos de quatro casos é difícil gerar teoria com muita complexidade e, em termos empíricos, é provavelmente pouco convincente a não ser que o caso tenha vários mini-casos embutidos.

Optou-se por escolher 4 casos que suportam a lógica de replicação, ou seja, cada caso é tratado como se fosse um conjunto de experiência para confirmar ou refutar um conjunto de observações (Yin, 2003). Foram analisados individualmente e só posteriormente se cruzou a informação, que pode ser consultado no capítulo VIII. Com este número é possível fazer uma pesquisa profunda sem que haja uma quantidade excessiva de informação a ser tratada (Creswell, 2013).

Neste estudo, foram seleccionadas as seguintes empresas:

- ✓ EDP;
- ✓ Galp Energia;
- ✓ REN;
- ✓ Martifer.

A selecção dos casos seguiu a metodologia utilizada em estudos que analisam estes temas (Bolton et al., 2011; Maon et al., 2009; Parent e Deephouse, 2007; Yakovleva e Vsquez-Brust, 2012) e, acima de tudo, foi baseada num conjunto de critérios claros e previamente definidos (Creswell, 2013; Stake, 2012), nomeadamente:

- ✓ A pesquisa prévia mostrou que estas empresas estão envolvidas em acções de RSE há muito tempo, desenvolvem inúmeros programas nesta área com resultados significativos, têm o centro de decisão em Portugal e um valor de investimento em RSE considerável;

- ✓ São casos com uma forte possibilidade de ilustrar especificamente as relações entre stakeholders e evidenciar a lógica dos constructos;
- ✓ As empresas pertencem todas ao mesmo sector de actividade porque industrias diferentes implicam configurações de stakeholders diferentes (Dawkins e Lewis, 2003; Griffin e Mahon, 1997) e as prioridades da RSE podem variar de acordo com o sector onde a empresa actua (Baird et al., 2012) e com a dinâmica dos mercados (Dawkins e Lewis, 2003) tendo-se minimizado estas situações ao delimitá-los todos ao mesmo sector;
- ✓ A diferença do contexto social e institucional determina como as organizações interagem e cooperam com outros actores sociais (Lee 2008) e limitar os casos ao mesmo sector evita diferenças significativas que poderiam existir apenas por causa do contexto (Carroll, 1979);
- ✓ Todas as empresas pertencem ao sector energético porque as empresas em industriais que têm maior impacto negativo nos stakeholders tendem a adoptar práticas de RSE mais institucionalizadas e extensivas (Jackson e Apostolakou, 2010) e estabelecem fortes relações com múltiplos stakeholders;
- ✓ Os casos seleccionados evidenciam a complexidade dos acontecimentos e enquadram-se na lógica da descrição contemporânea de eventos recentes (Eisenhardt e Graebner, 2007), acreditando-se que a maior parte dos padrões observados seguem os padrões teóricos (Trochim, 1989; Yin, 2003);
- ✓ Todas as empresas demonstraram interesse na investigação, facilitaram o acesso aos dados e tinham informação disponível nos seus sites;
- ✓ As empresas têm estruturas distintas para a gestão da RSE (Galp Energia e EDP com fundação; REN e Martifer com pessoas responsáveis pela área em departamentos genéricos), o que permitiu a comparação entre empresas e, ao mesmo tempo, a identificação de particularidades;
- ✓ As pessoas que na organização estiveram/estavam directamente envolvidas no fenómeno em estudo – identificação de stakeholders, gestão de stakeholders, definição da RSE, das políticas e das acções e respectiva implementação - encontravam-se disponíveis para a realização das entrevistas.

O Estudo Piloto

Após a revisão teórica, a incorporação das informações dos especialistas consultados e a elaboração do protocolo de estudo de caso, entendeu-se realizar um estudo de caso piloto que permitisse validar

o problema e a questão de investigação, refinar o protocolo de pesquisa e os procedimentos de recolha de dados. Como refere Yin (2003), o estudo piloto é de extrema importância porque pode permitir o desenvolvimento de novos conteúdos para análise e uma clarificação conceptual do desenho da pesquisa.

Depois de uma pesquisa exploratória abrangendo todos os casos, optou-se por seleccionar a REN, uma das empresas incluídas na amostra final, por razões de conveniência (contactos e disponibilidade) e por deter características (dimensão, acções de RSE, acesso a documentos, entre outros) que poderiam ajudar a orientar e a clarificar a recolha futura de dados e a estrutura dos casos. Este estudo piloto foi importante para se perceber o fenómeno na sua abrangência e para a realização de ajustes que foram necessários introduzir na condução dos demais casos.

Após a elaboração do primeiro *draft* do caso piloto e da sua discussão com a empresa, o orientador e uma investigadora académica, deu-se início à elaboração dos outros estudos de casos que seguiram os mesmos procedimentos. Cada caso foi escrito e revisto, passando-se para o seguinte, quando o primeiro estava completamente finalizado. Após a conclusão dos 4 casos, procedeu-se ao cruzamento de dados conforme detalhado no capítulo VIII.

3.4. Critérios para Assegurar a Qualidade do Processo de Investigação

Para assegurar a qualidade da pesquisa apresentada, adoptaram-se os principais critérios de aferição que são propostos pela literatura e aplicados nos artigos científicos mais recentes, que incluem uma grande variedade de teste de diferentes autores (Cook, Campbell e Day, 1979; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007; Graebner, 2007; Gibbert, Ruigrok e Wicki, 2008; Patton, 2002; Trochim, 1989; Yin, 2003). Os testes utilizados pretendem atestar a validade externa e interna, a validade dos constructos e a fiabilidade e estão detalhados no quadro 20.

Validade Externa

A validade externa estabelece o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas (Yin, 2003) e pode ser obtida pela replicação da pesquisa. Importa referir que esta generalização é analítica e contrapõe-se à generalização científica de investigação experimental clássica (Stake, 2012). A generalização analítica é um processo separado da generalização estatística uma vez que se refere à generalização a partir de observações empíricas para a teoria, em vez de o fazer para a população (Yin, 2003).

Para aferir a validade externa usou-se a replicação lógica em estudos de caso múltiplos (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2003), justificou-se a selecção dos estudos de caso e detalhou-se o contexto dos casos (Cook et al., 1979). Todos estes testes foram tidos em conta na fase de desenho da pesquisa / análise de dados e estão descritos no capítulo VI – 3.

Validade Interna

Em termos gerais, a validade interna de um estudo refere-se ao rigor ou precisão dos resultados que são obtidos. Pretende-se perceber até que ponto as interpretações do investigador estão alicerçadas nos dados e que condições estão subjacentes ao estabelecimento de relações causais (Yin, 2003) para as distinguir das relações espúrias.

Para aferir esta validade, aplicaram-se 2 técnicas específicas - padrões de correspondência (Eisenhardt, 1989; Trochim, 1989, Yin, 2003) e triangulação de teorias (Yin, 2003) – quando se analisaram os dados e os resultados são apresentados no capítulo VIII.

Validade do Constructo

A validade do constructo consiste em garantir que as medidas operacionais seleccionadas são as mais correctas para os conceitos que são estudados. Este teste diz respeito à redução da subjectividade, ligando a recolha de dados e as medidas à questão e às preposições da investigação.

Os testes à validade dos constructos incluem o uso de múltiplas fontes de evidências (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003), a triangulação dos dados (Patton, 2002; Yin, 2003), o estabelecimento de uma cadeia de evidências (Yin, 2003), a indicação das circunstâncias em que foram recolhidos os dados (Gibbert et al., 2008) e a revisão dos relatórios de estudos de caso (Gibbert et al., 2008; Yin, 2003).

No estudo apresentam-se diferentes quadros que resumem as evidências relacionadas com cada um dos constructos em análise o que permite aumentar a “testabilidade” da teoria e criar fortes ligações das evidências qualitativas ao teste dessa teoria (Eisenhardt e Graebner, 2007). Estes testes de validade podem ser observados nos relatórios de estudos de caso (em anexo) e na informação contida na base de dados.

Fiabilidade

O teste de fiabilidade consiste em demonstrar que as operações do estudo, assim como os processos de recolha de dados, podem ser repetidos, obtendo-se o mesmo resultado. Esta fiabilidade consegue ser atingida documentando todos os processos e mantendo um arquivo apropriado.

Para garantir a fiabilidade deste estudo, desenvolveu-se um protocolo de estudo (ver Anexo A) e criou-se uma base de dados com a catalogação de todas as evidências (Yin, 2003).

Quadro 20 – Testes de Validade de Estudos de Caso Aplicados à Investigação

	Teste Utilizado	Informações Gerais de Aplicação dos Teste	Fase da Pesquisa
Validade Externa	Uso de replicação lógica em estudos de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2003)	Foram usados quatro estudos de casos para permitir uma base mais robusta e precisa para suportar uma generalização mais abrangente. Os casos foram construídos para serem comparados entre si de modo a encontrar semelhanças e diferenças. Foram analisadas as relações usando a lógica da replicação, verificando se cada caso individualmente possuía o padrão.	Desenho da pesquisa / Análise de dados
	Justificação para a selecção do estudo de caso (Cook et al., 1979)	Desenvolveu-se uma explicação detalhada para a selecção dos casos e como é apropriado tendo em conta a questão de investigação proposta.	Desenho da pesquisa
	Detalhe do contexto do estudo de caso (Cook et al., 1979)	Foi detalhado o contexto da investigação para permitir uma perfeita compreensão das opções dos investigadores.	Desenho da pesquisa
Validade Interna	Padrões de correspondência (Eisenhardt, 1989; Trochim, 1989; Yin, 2003)	Foram identificados padrões de forma empírica que, na análise dos casos, foram comparados com os padrões teóricos existentes.	Análise de dados
	Triangulação de teorias (Yin, 2003)	Os resultados foram analisados por diferentes lentes e corpos de literatura teóricos, quer no desenho da pesquisa, quer na interpretação dos resultados.	Desenho da pesquisa / Análise de dados
Validade dos Constructos	Uso de múltiplas fontes de evidências (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003)	Foram utilizadas diferentes fontes de pesquisa: entrevistas, documentação e observação.	Recolha de dados
	Triangulação de dados (Patton, 2002; Yin, 2003)	Foram recolhidas informações de diferentes fontes de dados de modo a que os factos relevantes sejam corroborados por mais do que uma evidência.	Recolha de dados
	Estabelecimento de uma cadeia de evidências (Yin, 2003)	Foi preservada a cadeia de evidências e foram detalhados todos os passos desenvolvidos na pesquisa. As citações utilizadas são explícitas e referentes a partes específicas de evidências. Qualquer auditor externo pode confirmar se a inferência está (ou não) ligada à sua fonte.	Recolha de dados
	Revisão dos relatórios de estudos de caso (Gibbert et al., 2008; Yin, 2003)	Realizou-se uma revisão dos relatórios preliminares dos estudos de caso por parte dos entrevistados da empresa e por <i>peers reviews</i> que não estão directamente relacionados com a pesquisa.	Redacção
	Indicação das circunstâncias em que foram recolhidos os dados (Gibbert et al., 2008)	Todas as evidências que foram recolhidas têm uma indicação precisa de como foram obtidas.	Recolha de dados
Fiabilidade	Protocolo de estudo de caso (Yin, 2003)	O protocolo desenvolvido contém informação sobre como o estudo de caso foi desenvolvido com a identificação das regras e dos procedimentos adoptados (Anexo A).	Recolha de dados
	Base de dados do estudo de caso (Yin, 2003)	Foi criada uma base de dados com informação detalhada de todas as evidências, incluindo transcrição de todas as entrevistas, documentos diversos e observações. Todas as referências foram codificadas especificando onde e como foram recolhidas.	Recolha de dados

Fonte: Elaboração própria.

4. Preparação da Pesquisa de Campo

4.1. Protocolo de Estudo de Caso

O protocolo de estudo de caso contém os procedimentos, instrumentos e as regras gerais que devem ser seguidas na sua aplicação. É desejável em todas as circunstâncias mas essencialmente quando se opta por estudo de casos múltiplos (Yin, 2003).

Este protocolo é uma forma de aumentar a fiabilidade da pesquisa uma vez que orienta o pesquisador durante a recolha de dados e permite replicar os procedimentos tantas vezes quantas forem necessárias. Apesar de não existir um formato pré-definido para este instrumento, Yin (2003) sugere os seguintes tópicos: (1) visão geral do estudo de caso; (2), descrição dos procedimentos para a recolha de dados; (3) questões do estudo de caso; e (4) guia para o relatório.

Nesta pesquisa, o protocolo foi elaborado com um grande nível de detalhe e direccionado para a questão de investigação. Pode ser consultado no Anexo A, e apresenta, resumidamente, os seguintes temas:

(1) Introdução

Apresenta um sumário da pesquisa com explanação dos principais tópicos e temas; identifica os objectivos e descreve o enquadramento teórico do estudo de caso.

(2) Procedimentos para Recolha de Dados

Descreve os detalhes para apoio à recolha de dados nas três fontes de pesquisa seleccionadas: entrevistas, documentação e observações.

(3) Questões de Pesquisa

Desenvolvimento de um instrumento para recolha de dados com lembretes e tópicos para ajudar os investigadores a manterem o elo em todos os casos. Apresenta ainda um quadro com uma lista de possíveis evidências por cada grande grupo de questões definidas no guião.

(4) Guia para o Relatório

Elaboração de uma proposta para estrutura do relatório.

4.2. Fontes de Pesquisa / Dados

A recolha de dados é uma componente crítica de qualquer investigação e nos estudos de caso não é excepção. Dir-se-ia até que se torna mais relevante por causa das críticas que o método tem sido alvo em relação à sua validade.

As fontes para elaborar estudos de casos mais referidas são as entrevistas, os documentos e a observação (Creswell, 2013; Eisenhardt e Graeber, 2007; Stake, 2012; Yin, 2003). Pode-se usar ainda o contexto físico (Stake, 2012), os materiais audiovisuais (Creswell, 2013), os artefactos físicos (Yin, 2003), os questionários e a etnografia (Eisenhardt, 2007).

Quadro 21 - Tipos de Evidências

TIPOS DE FONTES	FORÇAS	FRAQUEZAS
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> * Estável - Revisão Repetida * Discreta - Existe antes do estudo de caso * Exacta - Nomes, etc * Ampla cobertura - Prazo alargado 	<ul style="list-style-type: none"> * Recuperabilidade - Difícil * Selectividade tendenciosa * Reporta Viés - Reflecte viés do autor * Acesso - Pode ser bloqueado
Registos em Arquivo	<ul style="list-style-type: none"> * Os mesmos que os referidos na documentação * Precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> * Os mesmos que os referidos na documentação * A privacidade pode inibir o acesso
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> * Atinge o público-alvo - Centra-se no tema do estudo de caso * Perspicaz - Fornece inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> * Viés devido a questões pobres * Viés nas respostas * Lembrança incompleta * Reflexividade - Entrevistado diz o que o entrevistador quer ouvir
Observações Directas	<ul style="list-style-type: none"> * Realidade - Cobre os eventos em tempo real * Contextual - Cobre o contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> * Demorado * Selectividade - Pode perder factos * Reflexividade - A presença do observador por causar mudança * Custo - Observação precisa de tempo
Observações Participativas	<ul style="list-style-type: none"> * Os mesmos que os referidos nas observações directas * Perspectiva no comportamento interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> * Os mesmos que os referidos nas observações directas * Viés devido a acções do investigador
Artefactos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> * Perspicaz para ambientes culturais * Perspicaz em operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> * Selectividade * Disponibilidade

Fonte: Yin, R. (2003). *Case study research - Design and methods*. Sage Publications, pág. 86.

Ponderadas todas as vantagens e desvantagens apresentadas no quadro anterior, neste estudo usámos as seguintes fontes de evidências: entrevistas, documentação e observação directa. As entrevistas foram a fonte de informação mais importante uma vez que se privilegiou a recolha de dados de natureza primária. Optou-se por incluir os registos de arquivos na fonte “documentação” e excluiu-se a observação participante e os artefactos. Esta exclusão é explicada pela natureza de cada fonte: a primeira, observação participante, permite a participação directa do investigador no evento podendo enviar os dados irremediavelmente e, nalguns casos, os acontecimentos já tinham ocorrido; a segunda, artefactos, por não se adequar ao problema de investigação definido.

Entrevistas

As entrevistas são consideradas as fontes de recolha de dados mais importantes em estudos de caso (Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2003). A maior parte das entrevistas trata das questões humanas (Lakatos e Marconi, 1991; Yin, 2003) e permite recolher dados empírico e ricos de uma forma altamente eficiente (Eisenhardt e Graebner, 2007). Esta técnica valoriza a compreensão de todas as

dimensões dos entrevistados em relação aos temas que são abordados e procura perceber como vivem e interpretam as situações que estão em análise.

As entrevistas podem assumir três formas (Yin, 2003): aberta, focada ou estruturada (tipo *survey*). Neste projecto optou-se pela entrevista semi-estruturada que consiste na elaboração de um guião (ver Anexo A) sem a preocupação de seguir uma ordem pré-estabelecida, conferindo alguma liberdade aos entrevistados e flexibilidade ao entrevistador para a condução da entrevista podendo recolher informação sem grandes condicionamentos e aproveitando a espontaneidade dos sujeitos (Lakatos e Marconi, 1991). Estas variações aconteceram na realidade, devido a eventos aleatórios como interrupções, mudança de assunto por parte do entrevistado, entre outros. Por outro lado, a existência do guião tornou-se extremamente válida porque ajudou o entrevistador a manter o foco e a centrar-se nas questões subjacentes à investigação.

O guião foi elaborado tendo em conta a revisão de literatura, recolhendo contributos de diferentes autores, sendo os mais importantes os que constituem o modelo proposto (Carroll, 1979, 1991; Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Maon et al., 2010; Mitchell et al., 1997; Neville et al., 2011; Parent e Deephouse, 2007; Parmar et al., 2010; Porter e Kramer, 2006, 2010; Post et al., 2002; Schwartz e Carroll, 2003; Wood 1991, 2010).

Para limitar o enviesamento dos dados foram seleccionadas pessoas com diferentes funções e níveis hierárquicos que têm abordagens distintas sobre os fenómenos em estudo (Eisenhardt e Graebner, 2007). Não existem regras para o número de pessoas a entrevistar, o qual depende daquilo que se deseja saber, do propósito da pesquisa, do que está em jogo, do que será útil, do que terá credibilidade e do que pode ser feito com o tempo e os recursos disponíveis (Patton, 2002). Optou-se por realizar as entrevistas em menor número mas com elevada profundidade uma vez que o caso de estudo é rico em informação (Patton, 2002).

Documentação

As informações documentais podem assumir diversas formas, mais especificamente: cartas, memorandos e outro tipo de correspondência; agendas, avisos e minutas de reuniões; documentos administrativos diversos como propostas, relatórios e outros; estudos e avaliações formais; recortes de jornais e outros artigos publicados nos media (Yin, 2003). Podem ainda ser considerados documentos os que são públicos, autobiografias, fotos e vídeos (Creswell 2013).

Neste tipo de fonte de evidências, Yin (2003) deixa um alerta ao investigador recomendado que não deve aceitar os registos literais sem os questionar e que estes devem servir para corroborar e aumentar as evidências vindas de outras fontes. A revisão da documentação deve servir ainda de complementaridade às demais fontes, nomeadamente às directas, uma vez que podem conter informações únicas de acontecimentos que não podem ser observados directamente (Stake, 2012).

Nesta investigação, foram recolhidos vários documentos, de diferentes tipos, que estão catalogados e devidamente identificados na base de dados.

Observação Directa

A observação directa dá ao pesquisador a oportunidade de registar os acontecimentos em tempo real e num determinado contexto. É uma excelente fonte de recolha de dados nomeadamente para apreender dados que não são explícitos, ou seja, são evidências úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está a ser estudado (Yin, 2003). Pode mesmo ser a base de investigação no campo social e ser utilizada em qualquer nível de complexidade da investigação científica (Lakatos e Marconi, 1991).

4.3. Criação da Base de Dados

Todas as evidências recolhidas foram organizadas e categorizadas numa base de dados que se encontra acessível a todos os que pretendam consultá-la.

Os documentos que foram recolhidos pelos investigadores estão divididos em documentos (D), vídeos (V), notícias (N) e sites (S). Todos têm uma codificação própria e informação na base de dados com indicação do tipo de documento (nome), dia do acesso, como foi recolhido e observações quando tal se considerou necessário. No total dos 4 casos, foram consultados 177 documentos, 255 notícias, visionados 65 vídeos e consultados 21 sites³¹.

Foram registadas 10 observações ao longo da recolha dos dados. Numa primeira fase foram manuscritas, usando a grelha previamente definida, depois foram organizadas, transcritas e categorizadas (referência da evidência a que dizem respeito).

As 19 entrevistas foram gravadas, transcritas e classificadas na base de dados de modo a que as suas referências fossem facilmente identificadas. Por exemplo, no relatório de estudo de caso, pode referir-se que um determinado facto foi suportado por (E1/16; E4/22) o que significa que se usou a resposta do entrevistado E1 na página 16 e do entrevistado 4 na página 22.

Se um evento utilizar todas as fontes de evidência poderá ter a seguinte codificação - D7/14; E1/14; N22; O1; S6/12; V4; – ou seja, a informação foi baseada no documento 7 na página 14, no entrevistado 1 na página 14 da transcrição da entrevista, na notícia 22, na observação 1, no site 6 com informação disponível na página 12 do documento word, e no vídeo 4.

³¹ No que diz respeito aos sites, foram criados documentos Word para cada um, onde foram gravados *print screens* com a navegação do site, com a informação disponível naquele dia (data de consulta na base de dados). As páginas foram numeradas para permitir a sua referência aquando da elaboração dos estudos de caso.

5. Recolha de Dados

A recolha de dados começou com uma análise ao organograma de cada empresa para identificar a pessoa responsável pela área da RSE e de stakeholders. Realizou-se o primeiro contacto por telefone, seguido de um email com o resumo do projecto, e marcou-se a entrevista - na maior parte das vezes com a pessoa responsável pela RSE. Posteriormente foram identificados, em conjunto com o primeiro entrevistado, outros colaboradores que, naquele momento, estivessem activamente envolvidos na definição e na execução das políticas de RSE e que estivessem disponíveis para a realização de uma entrevista.

As entrevistas ocorreram entre Junho e Novembro de 2013 e a recolha de documentos prolongou-se até Março de 2014.

Todas as empresas que foram previamente seleccionadas aceitaram participar nesta investigação.

Entrevistas

Conforme já foi referido, foram realizadas 19 entrevistas a 18 entrevistados (no caso da Galp Energia, um dos participantes foi entrevistado duas vezes por questões de disponibilidade de agenda).

Quadro 22 - Entrevistas por Estudo de Caso

	Entrevistas
REN	4
EDP	5
Galp Energia	5
Martifer	5

Fonte: Elaboração própria

Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização do entrevistado e em seguida transcritas para ficheiros word. Refira-se ainda que, por iniciativa dos pesquisadores, foram enviados alguns emails (3 na Galp Energia, 2 na Martifer e 1 na REN) com o propósito de esclarecer dúvidas suscitadas pelas entrevistas e que surgiram posteriormente.

Os entrevistados seleccionados foram as pessoas responsáveis pela RSE e pela implementação das acções na empresa, tendo sido considerados os actores-chave na RSE tendo em conta o contexto específico e as suas funções na organização. No caso da EDP, foi integrado na amostra, o responsável pela gestão de stakeholders porque esta era a única empresa que tinha esta função. No

entanto, nas outras empresas foram entrevistadas pessoas que tinham a responsabilidade dos stakeholders no âmbito das suas funções. Todos os seleccionados aceitaram participar e as entrevistas demoraram entre 45 minutos e 1 hora e 30 minutos. Os entrevistados são identificação por codificação (E1, E2, etc) sem referência directa ao seu nome ou função, mantendo o anonimato.

As entrevistas semi-estruturadas tiveram como base o guião da entrevista e o protocolo de estudo de caso. Antes o início das entrevistas em cada empresa, foi feita uma revisão da documentação existente, nomeadamente sobre stakeholders e RSE, para uma maior compreensão das informações transmitidas pelos entrevistados. Foram dirigidas tendo o cuidado de permitir ao entrevistado abordar livre e honestamente todos os temas relacionados com os stakeholders e a RSE ou introduzir outros tópicos que considerassem relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo.

Documentação

Foram analisados 177 documentos, 255 notícias, visionados 65 vídeos e consultados 21 sites no total dos 4 estudos de casos. Estes documentos incluem RC, RdS, relatórios de biodiversidade, balanços sociais, artigos de imprensa, vídeos da empresa, notícias em meios de comunicação social, sites, revistas internas, newsletters, brochuras, códigos de conduta, apresentações de colaboradores da empresa em seminários e congressos, regulamentos, cartazes, entre outros. A informação recolhida encontra-se discriminada no quadro seguinte.

Quadro 23 - Documentos Consultados

	Documentos	Notícias	Sites	Vídeos
REN	27	35	2	7
EDP	64	126	14	34
Galp Energia	46	54	3	13
Martifer	40	40	2	11

Fonte: Elaboração própria.

Observação Directa

A maior parte das observações recolhida dizem respeito a acontecimentos relevantes durante a entrevista (suportes existentes nas salas de reuniões ou nos corredores de acesso, objectos de destaque nas salas, entre outros) e no tempo em que se esteve à espera para a realização das entrevistas (cartazes nas recepções das empresas, visionamento de notícias na televisão interna das empresas, entre outros). No total, foram recolhidas 2 observações na REN, 4 na EDP, 1 na Galp Energia e 3 na Martifer.

Os dados das observações ajudaram a conhecer melhor a empresa, foram analisados cuidadosamente e integrados no estudo de caso de cada empresa.

6. Análise de Dados

A análise de dados baseou-se nas propostas de Eisenhardt (1989), Miles e Huberman (1984), Patton (200), Strauss e Corbin (1998), Trochim (1989) e Yin (2003), integrando várias técnicas que permitiram aumentar a qualidade do projecto, nomeadamente da validade interna e dos constructos.

Na perspectiva de Yin (2003), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, tabular ou mesmo recombinar informações recolhidas de modo a ir ao encontro das preposições iniciais da investigação. Numa primeira fase, tal como geralmente acontece na pesquisa indutiva, antes de se começar a escrever o relatório de estudo de caso piloto, toda a documentação recolhida foi lida e classificada, de modo a destacar a informação relevante para a pesquisa. Por exemplo, nos RC ou nos RdS, foi lido todo o documento mas classificados apenas os dados que diziam respeito aos stakeholders ou à RSE, seguindo Huberman e Miles (1984) que sugere a “redução dos dados” para que a investigação se possa realizar. As entrevistas foram lidas e codificadas, primeiro individualmente, e depois em discussão com um peer review (Miles e Huberman, 1984), de modo a aumentar a fiabilidade da codificação. Foram ainda triangulados os dados de diversas fontes de modo a aumentar a fiabilidade e a reduzir o enviesamento da informação (Patton, 2002; Yin, 2003). No final desta abordagem todos os dados foram relidos novamente de modo a confirmar-se que nenhum elemento relevante tinha ficado sem ser integrado.

Numa segunda fase, o estudo de caso piloto foi escrito seguindo as linhas gerais da revisão de literatura por se considerar que é a melhor abordagem para análise de múltiplas evidências e por ajudar a manter o foco nos dados relevantes (Yin, 2003). Esta análise “within-case” (Eisenhardt, 1989) permitiu descrever os eventos relacionados com os stakeholders e com a RSE da empresa em foco, num processo interactivo, destacando as particularidades existentes nos temas em estudo. À medida que o relatório foi escrito foram recolhidos mais dados, quando tal se considerou necessário para esclarecer algum evento, procurando novos documentos ou contactando os entrevistados.

Foram ainda usadas as definições de Freeman (1984), de Clarkson (1995) e de Parmar et al (2010) para a identificação dos stakeholders comparando com os dados obtidos e de Mitchell et al. (1997) e com Neville et al. (2011), no que diz respeito à classificação de stakeholders, tal como usado no estudo de Parent e Deephouse (2007). No que diz respeito à RSE, a abordagem teórica utilizada foi a proposta por Carroll (1979, 1991), Maon et al. (2010), Post et al. (2002), Porter e Kramer (2006, 2011), Schwartz e Carroll (2003), Wood (1991, 2010) que compõem o modelo inicial que, após a codificação dos dados recolhidos, foi comparada num processo interactivo e dinâmico, encontrando-se similitudes e divergências em alguns casos. Este processo permitiu analisar os dados por

diferentes abordagens teóricas triangulando as teorias (Yin, 2003) porque a comparação dos dados com a teoria é a ideia central da análise de dados (Eisenhardt, 1989). Por último, foi aplicada a técnica de padrões de correspondência que consistiu na identificação de padrões empíricos que foram comparados com os padrões teóricos existentes (Eisenhardt, 1989; Trochim, 1989; Yin, 2003).

Após a escrita do estudo de caso piloto, e usando este como modelo, procedeu-se à redacção dos outros casos, repetindo todas as técnicas dos parágrafos anteriores. Os dados foram analisados numa lógica de replicação (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2003) verificando se cada caso individualmente possuía o padrão. Esta replicação lógica permitiu aumentar a validade externa na medida em que se utilizou o mesmo método em todos os casos. Quando foram identificadas semelhanças e diferenças, esta análise mais profunda foi feita após a escrita final dos casos de modo a manter a independência e a replicação lógica. Após a redacção de todos os estudos de casos, os dados foram revistos e as entrevistas reexaminadas, passados quatro meses, para assegurar que as informações eram consistentes.

Numa terceira fase, foi realizada a comparação “cross-case” tendo como principal objectivo a construção de teoria através do estudo de casos (Eisenhardt, 1989) usando-se tabelas e quadros de evidências conforme sugerido por Miles e Huberman (1984). Os casos foram comparados para identificar padrões e divergências, procurando-se a presença de constructos (Eisenhardt, 1989; Miles e Huberman, 1984) mas não as suas relações (Trochim, 1989). Este processo permitiu, por um lado, identificar novas ideias e conceitos que não foram equacionados anteriormente e, por outro, apresentar novas preposições que emergiram da análise dos dados (Eisenhardt, 1989).

Após o surgimento das novas preposições, os casos foram revistos individualmente para se perceber se os dados confirmavam ou não as preposições e, em caso afirmativo, foram usadas para propor melhoramentos e avanços na teoria (Eisenhardt, 1989). O teste das preposições foi feito caso a caso e não para os casos agregados porque a lógica adoptada foi a da replicabilidade em que cada caso foi visto como “um experimento” e cada um serviu para confirmar, ou não, uma preposição (Yin, 2003).

7. Críticas e Limitações da Metodologia

A metodologia de estudo de casos não é isenta de críticas e de limitações. Há, aliás, muito preconceito quanto ao uso de casos em investigação científica: primeiro, por aqueles que desconhecem o método e o consideram pouco estruturado; e segundo por aqueles que acreditam ser verdadeiro apenas aquilo que é quantificado (Campomar, 1991). Em relação aos primeiros, o método de estudo de casos não é fácil e quanto menos estruturado mais difícil a aplicação da metodologia (Bonoma, 1985); quanto aos segundos, se os métodos estatísticos permitem a generalização, nem todos os problemas podem ser reduzidos a soluções estatísticas.

As críticas centram-se ainda nos estudos que são realizados de forma isolada, apresentam relatórios extensos, são essencialmente descritivos, não integram outras abordagens sobre o mesmo assunto ou que pretendem extrapolar para além da sustentação da informação (Stake, 2012; Yin, 2003). Por outro lado, os estudos de casos contêm elementos narrativos que abordam a complexidade e as contradições da vida real. São muitas vezes difíceis de resumir em fórmulas científicas e em preposições gerais o que é considerado uma desvantagem para vários autores (Flyvbjerg, 2006).

É uma metodologia que exige acesso a dados e a documentos que muitas vezes não estão disponíveis ou são seleccionados de forma tendenciosa. No que se refere ao pesquisador argumenta-se que estes podem enviesar a análise de dados, os entrevistados ou incluir interpretações pessoais nos resultados finais. Em resumo, os estudos de caso são contestados pela falta de precisão, objectividade e rigor (Yin, 2003).

Pode-se ainda afirmar que as críticas apontadas aos estudos de casos podem ser válidas para outras metodologias, ou seja, se os métodos não forem seguidos e aplicados com o devido rigor, qualquer um apresenta resultados distorcidos. Por exemplo, os métodos quantitativos que usam a estatística mais sofisticada podem produzir resultados inúteis e enviesados se a recolha dos dados não for criteriosa, os experimentais podem ser redutores sem o devido controlo ou manipulação das variáveis e os históricos podem ser inconclusivos se não existir uma classificação precisa de todas as fontes de pesquisa.

Realce-se, no entanto, as limitações do método que devem ser consideradas em todas as pesquisas e esta não é excepção. A principal preocupação reside na generalização dos resultados que pode ser realizada desde que se efectue em relação às preposições teóricas e não para a população ou para um universo (Yin, 2003). Esta generalização não é menos válida ou rigorosa que as extrapolações dos métodos quantitativos (Flyvbjerg, 2006) mas tem outras características: é analítica, local e limitada ao momento da pesquisa.

Outra das limitações do método é a dimensão da amostra que, se for demasiado pequena, não permite validar as preposições e, se for demasiado extensa, torna impossível o tratamento da informação.

Por último, refira-se que apesar de não deverem existir limitações de tempo e de recursos no planeamento da investigação (Yin, 2003), a verdade é que tal não é possível quando se trabalham grandes volumes de informação. Este aspecto também foi equacionado na recolha de evidências nesta investigação e na análise / tratamento dos dados e está devidamente especificado no capítulo VI - 5.

VII – ESTUDO DE CASOS

Conforme já foi referido, a metodologia que foi adoptada nesta investigação consistiu no estudo de caso de quatro empresas do sector energético.

Os estudos de casos completos, com todas as informações consideradas relevantes, podem ser consultados no Anexo A.

Por serem extensos (entre 60 e 90 páginas) optou-se por incluir apenas um breve resumo neste documento de modo a conhecer-se, genericamente, os stakeholders das empresas e as principais características da RSE.

No entanto, reitera-se que a riqueza dos dados recolhidos só pode ser avaliada, na sua plenitude, com a descrição completa de cada caso.

1. REN (Piloto)

Introdução

A origem da REN – Redes Energéticas Nacionais remonta a 1947 com a criação da Companhia Nacional de Electricidade que foi instituída por escritura pública e tinha como objectivo fornecer energia aos concessionários da grande distribuição e consumidores, recorrendo ao estabelecimento e exploração de linhas de transporte e subestações. Anos mais tarde surge a Companhia Portuguesa de Electricidade (1969) que funde todas as empresas concessionárias de produção eléctrica e de rede de transportes e, em 1976, surge a EDP – Electricidade de Portugal.

Em 1994, é criada a REN – Rede Eléctrica Nacional como subsidiária da EDP, dando-se início ao processo de que viria a determinar a reestruturação do sector eléctrico. As sucessivas etapas de privatização da EDP colocaram o Estado em minoria, levantando a questão de como defender o interesse nacional em momentos críticos ou em ocorrência de situações de conflito. Em 2000, o Governo decidiu-se pela autonomização da rede eléctrica, promovendo a separação jurídica da REN do Grupo EDP, ao abrigo do Decreto-Lei 198/2000 de 24 de Agosto, atribuindo-lhe a concessão de exploração da Rede Nacional de Transporte (RNT) por um período de 50 anos.

O ano de 2006 marca a entrada da REN no mercado do gás natural com a aquisição dos activos de transporte, gaseificação e armazenagem de gás natural à Transgás. No ano seguinte, e fruto da entrada num novo sector, a empresa passa a denominar-se REN – Redes Energéticas Nacionais

(substituindo a palavra “Energética” por “Energéticas” e colocando a palavra “nacional” no plural por passar a gerir duas redes).

Em 2007, a empresa tem a sua primeira fase de privatização, com a Oferta Pública de Venda e a entrada de 200 mil novos accionistas (N1). A operação foi considerada um sucesso com o estado a alienar 19% do capital e a EDP 5%. Em 2008, a REN ganha uma nova concessão, numa zona piloto a norte de S. Pedro de Moel, para o aproveitamento das energias marinhas renováveis, com vista à produção de energia eléctrica a partir das ondas do mar, atribuída por Decreto-Lei 05/2008 de 8 de Janeiro (D2/51) à Enondas, cujo capital social é integralmente detido pela REN.

O ano de 2012 marca uma viragem na história da empresa, tornando-se 100% privada, quando em Maio desse ano a Parública vendeu 40% do capital social da REN à State Grid Corporation of China (25%) e à Oman Oil Corporation (15%) (D4/6, V2). “O sucesso desta transacção permitiu à REN obter uma base de accionistas reforçada e mais diversificada. A State Grid é a maior *utility* do mundo, conferindo à REN uma perspectiva global, assim como um forte apoio financeiro, ao mesmo tempo que acrescenta certas valências de conhecimento tecnológico. A Oman Oil, sendo um investidor financeiro internacional em empresas energéticas, também constitui uma mais-valia para a nossa capacidade e visibilidade global” (D4/6).

Quadro 24 – Concessões de Serviço Público da REN

Transporte de energia eléctrica em muito alta tensão REN Rede Eléctrica Nacional, S.A.	Transporte de gás natural em alta pressão REN Gasodutos, S.A.	Recepção, armazenamento e regaseificação de gás natural liquefeito REN Atlântico, S.A.	Armazenamento subterrâneo de gás natural REN Armazenagem, S.A.	Exploração da zona piloto <i>off-shore</i> Enondas, Energia das Ondas, S.A.
Gestão técnica e global do Sistema Eléctrico Nacional (SEN) Transporte de energia eléctrica em Muito Alta Tensão (400, 220 e 150 kV) Exploração da Rede Nacional de Transporte (RNT) de energia eléctrica e o planeamento construção e manutenção das infraestruturas que a integram	Recebimento, transporte, serviços de sistema e entrega de gás natural através da rede de alta pressão Construção, manutenção, operação e exploração de todas as infra-estruturas que integram a RNTGN e das interligações às redes e infraestruturas a que está ligada e outras instalações necessárias para a sua operação	Recepção, armazenamento, tratamento e regaseificação de GNL e emissão de gás natural para a RNTGN, bem como o carregamento de GNL em camiões cisternas ou navios metaneiros Construção, manutenção, operação e exploração das respectivas infra-estruturas e instalações	Recebimento, injeção, armazenamento subterrâneo, extracção, tratamento e entrega de GN para constituição e manutenção de reservas de segurança, para fins operacionais e comerciais Construção, manutenção, operação e exploração de todas as infra-estruturas e instalações que são necessárias para a sua operação	Exploração da “zona piloto” <i>off-shore</i> para promoção do desenvolvimento científico e tecnológico na área da produção de electricidade a partir da energia das ondas (☐ RS Cap.3,5 A Energia das próximas gerações)
Período de concessão: renovado para 50 anos a partir de 2007	Período de concessão: 40 anos a partir de 2006	Período de concessão: 40 anos a partir de 2006	Período de concessão: 40 anos a partir de 2006	Período de concessão: 45 anos a partir de 2010

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2010 (D8/9).

Identificação de Stakeholders

A REN tem demonstrado uma grande preocupação com a identificação e gestão dos seus stakeholders (D3/99, D4/62, D7/32, D8/18, E1/8)³² que definiu, em 2007, como “grupos ou indivíduos que podem afectar e/ou ser afectados por uma organização” (D6/25). Na sua abordagem a esta temática, a empresa optou pela aplicação da norma AA1000APS, eminentemente associada à sustentabilidade. A escolha desta norma assume-se como sendo natural uma vez que a REN opera num sector com fortes impactos ambientais que procura minimizar, quer através de medidas compensatórias obrigatórias por lei, quer através de inúmeras iniciativas que leva a cabo ao nível ambiental.

Em 2004/2005, “aquando do desenvolvimento da abordagem por processos, no contexto do sistema integrado de gestão de qualidade, ambiente e segurança, a REN identificou as partes interessadas na sua actividade e determinou a sua relevância em cada processo, decorrente da capacidade de o influenciar ou deste as afectar” (D5/27). Apesar da identificação dos stakeholders ter decorrido uns anos antes, a REN refere que “em 2006 deu-se o primeiro passo de sistematização do diálogo através da identificação, caracterização e avaliação das partes interessadas de acordo com os seis critérios descritos na norma AA1000 Stakeholders Engagement Standard” (D7/32). Três anos mais tarde, a REN faz uma revisão deste processo no sentido de reflectir as mudanças organizacionais e de negócio que ocorreram na empresa (D7/32) e em 2011 volta a identificar e auscultar os stakeholders (E1/8, D4/64) “de modo a garantir que a estratégia da empresa dá resposta às suas expectativas e preocupações e se mantém adequada em relação aos desafios que actualmente enfrenta” (D3/93). Neste momento está a decorrer uma nova auscultação “num trabalho muito minucioso, contando já com mil e tal stakeholders” (E1/9) e os resultados devem estar concluídos até ao final do ano.

Podemos constatar, nestas identificações, que existem stakeholders que se mantêm inalterados e existem alguns que variam. Os stakeholders mais estáveis e mais referenciados são colaboradores, accionistas e entidades reguladoras / entidades oficiais (D3, D5, D6, D7, D13, D15, E1, E2, E3, E4). De seguida temos os fornecedores, os clientes, a comunidade e o sector financeiro (D3, D5, D6, D7, D13, D15, E1). Por último encontram-se stakeholders com poucas referências, como sejam, associações e parceiros estratégicos (D3, E1, E2); proprietários (D7, D13, E4); media (D13), governo (D13), consumidores (D5); entidades do sistema científico (E2); indústria do sector (E2); público em geral (D13, E1); e vizinhos das instalações (E4).

A REN desagregou alguns stakeholders (consumidores e clientes, accionistas e grandes accionistas ou entidades oficiais e reguladoras) mas esta identificação mantem-se mais ou menos constante. Por outro lado, os stakeholders que surgem referidos poucas vezes ou que nem sequer são considerados

³² A REN utiliza tanto a expressão stakeholders como partes interessadas. Quando a referência for genérica iremos adoptar a terminologia de stakeholders; quando existirem transcrições, iremos utilizar a expressão original do documento.

(como os media, o público em geral, os proprietários ou os vizinhos das instalações) estão integrados em “grandes grupos de stakeholders”.

Quadro 25 – Identificação de Stakeholders da REN

IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS																		
Stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar a obtenção dos objectivos organizacionais ou que é afectado pelo processo de busca desses objectivos (Freeman, 1984).																		
Os stakeholders primários são todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver e que mantêm contactos com a organização (Clarkson, 1995).																		
Os stakeholders secundários caracterizam-se por influenciarem ou serem afectados pela organização mas que não têm contactos formais com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência (Clarkson, 1995).																		
	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Accionistas	Media	Governo	Concorrentes	Defesa Consumidor	Entidades Oficiais / Entidades Reguladoras	Consumidores	Sector Financeiro	Proprietários	Entidades do Sistema Científico	Industria do Sector	Público em Geral	Vizinhos das Instalações	Associações e Parceiros Estratégicos
RdS 2004/2005 (D5)	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓						
RdS 2007 (D6)	✓	✓	✓	✓	✓					✓		✓						
RdS 2009 (D7) / 2010 (D8)	✓	✓	✓		✓					✓		✓	✓					
RC 2011 (D3) / Site (S1)	✓	✓	✓	✓	✓					✓		✓						✓
2012 (D15)	✓	✓	✓	✓	✓					✓		✓						
Código de Ética (D13)	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓			✓				✓	
E1			✓	✓	✓					✓		✓					✓	✓
E2	✓				✓					✓				✓	✓			✓
E3	✓																	
E4	✓									✓			✓				✓	

Primários (Parmar et al., 2010)
Secundários (Parmar et al., 2010)
Sem referências teóricas

Fonte: Elaboração própria.

Classificação de Stakeholders

O relacionamento da REN com os seus stakeholders constitui um grande desafio (D6/7) e, tal como a empresa destaca numa apresentação que os seus quadros realizaram na Conferência da AIA – *Association for Impact Assessment*, “stakeholders engagement is seen by REN as an opportunity to accomplish the real perception of others regarding the impact of its activities on the society. It allows the company to improve its risk management and also to identify new business opportunities” (D15/3).

Na consulta aos stakeholders, em 2009 e 2011, a REN desenvolveu diferentes processos de recolha de informação, tendo em conta se eram públicos internos ou externos. “Para além disso estamos a desenvolver também um projecto um pouco diferente em termos de abordagem de stakeholders que já tem a ver com a parte da comunicação estratégica (...). Estamos a identificar a pessoa de contacto

em cada um que interessa; estamos a identificar os interlocutores internos, estamos a identificar os temas prioritários e estamos a hierarquizá-los em termos de impacto” (E1/9).

Nas primeiras avaliações de stakeholders, a REN considerou seis dimensões da norma AA1000SES – proximidade, dependência, representação, política e estratégia, responsabilidade e influência – e adverte que “um indivíduo ou uma organização pode ter vários papéis, por exemplo, ser simultaneamente accionista e cliente e nesta qualidade ocupar diversas posições da fileira da electricidade: produtor, distribuidor e comercializador. A avaliação dos principais subgrupos, segundo a sua influência e dependência, permitiu traçar mapeamentos para identificar os de maior importância para a empresa” (D6/26). Actualmente, a REN “hierarquiza as principais partes interessadas tendo em consideração o binómio impacte de cada grupo no processo de tomada de decisão da REN versus impacte da REN na actividade e desempenho desse mesmo grupo” (D3/99, D4/64) e “o impacto no P&L (profit & lost) e a influência no sector” (E1/9).

Quando procuramos classificar os stakeholders de acordo com os três atributos de Mitchell et al. (1997) – poder, urgência e legitimidade – e perceber qual o que mais se destaca em cada um destes critérios, percebemos que “é muito difícil” (E1/10) e “discutível” (E1/11). A distinção entre os três critérios não é óbvia com especial destaque quando nos afirmam que “não sei se estou a perceber a pergunta” (E1/11).

Apesar destes constrangimentos, as entidades reguladoras surgem, ao longo do tempo, como o stakeholder com mais poder (D3/100, D6/26, D7/34, E1/11, E2/5, E4/10). As entidades oficiais “são o nosso pão e manteiga porque a nossa actividade é absolutamente dependente do regulador” (E1/11) e “é com elas que temos de fazer grande parte do trabalho” (E4/10). Estes “stakeholders institucionais – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE) ou a Direcção Geral da Energia (DGE) – são muito importantes. Não nos podemos esquecer que a REN é uma concessão de serviço público e por isso a entidade que pretende desenvolver soluções para serem aplicadas nas redes de transporte de energia em Portugal deve ter preocupações de garantir ou promover a segurança do abastecimento, a racionalidade / eficiência do sistema de energia e a sustentabilidade” (E2/5). Por outro lado, “os contratos de concessão têm regras muito práticas que são supervisionadas pelo regulador. Se nós fizermos alguma coisa errada, o estado e o regulador retiram-nos as concessões. Por isso, o regulador e o estado têm absolutamente poder sobre a nossa actividade”(E1/12).

No mesmo nível de importância podemos colocar os colaboradores (D3/100, D6/26, D7/35, E2/5, E3/1, E4/11). “Os colaboradores da REN são o bem mais valioso da empresa. Fortes capacidades técnicas e uma cultura de trabalho em equipa representam a base do nosso compromisso com a qualidade elevada e o fornecimento ininterrupto a todos os utilizadores das nossas infra-estruturas” (D4/6). “Constituem o principal recurso do Grupo, e o seu entusiasmo, profissionalismo e qualidade técnica, dão a todos os stakeholders a garantia de que a empresa estará à altura dos enormes desafios que tem pela frente”, referia a empresa no RC de 2009 (D1/11). “Os stakeholders *in house*

são óbvios” (E2/5) mas, quando analisamos a questão da segurança, “gosto de tratar os RH da mesma forma – os nossos e os dos nossos empreiteiros são iguais” (E4/11).

Por último, mas não menos importante, estão os accionistas (E2/5, D3/100, D6/26, D7/34, E1/9). A entrada de novos accionistas permitiu à empresa “encontrar-se numa melhor posição para a próxima etapa do seu desenvolvimento” (D4/6) e a nova estrutura accionistas que, em 2011, “já contava com um núcleo privado que tem desempenhado um papel fundamental na transformação da empresa, fica deste modo reforçada e mais internacionalizada”(D3/6).

Responsabilidade Social Empresarial

A RSE na REN anda de mãos dadas com o conceito de sustentabilidade. A dimensão e importância dos impactos que a actividade da empresa exerce sobre o meio ambiente, colocam a questão da sustentabilidade, muitas vezes, no centro da responsabilidade social.

Quadro 26 - Instrumentos para Implementação da Política de RSE da REN

<p>Declaração da Política de Responsabilidade Social (D6/24, D12, N10)</p>	<p>Em 2007 a REN decidiu “efectuar de uma forma progressiva e em sintonia com o desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão de responsabilidade social, que se pretende integrado nas operações da REN e com os restantes sistemas de gestão” (D6/24).</p> <p>A Declaração de Política de RSE reitera que “no cumprimento da sua missão de serviço público no sector energético nacional, (a REN) está empenhada na defesa e promoção dos princípios de desenvolvimento sustentável, procurando criar valor, de forma continuada, para os seus accionistas e outras partes interessadas” (D12).</p> <p>A “REN não faz mecenato com o intuito de dar visibilidade à marca mas com o propósito da responsabilidade social por ser uma empresa que presta um serviço público” (N10).</p>
<p>Código de Conduta REN (D8/23, D13)</p>	<p>“Para que todos os colaboradores conheçam estes princípios e os reflectam no seu relacionamento com fornecedores, entidades oficiais e outros grupos de partes interessadas, iniciámos em 2010 um plano de reforço da divulgação do Código de Conduta através de canais internos de comunicação como a intranet, o boletim REN Notícias e a REN TV” (D8/23).</p>
<p>Acordo Colectivo de Trabalho (ACT) (D5/81, E3_2, E3A)</p>	<p>Este ACT “assume a responsabilidade social interna como um dever importante” (E3A).</p> <p>Nos últimos dois anos, a REN procurou orientar-se “mais numa lógica de projecto na área social” saindo daquilo que é a base do ACT (E3/3).</p> <p>“O ACT quando foi estabelecido ia muito para além do que era a legislação na altura (...) e tínhamos medidas muito avançadas” (E3/3).</p>
<p>Participação directa da empresa nos grupos de trabalho que promovem o aperfeiçoamento da legislação nacional (D5/51_95, E4/17)</p>	<p>A REN mantém “um relacionamento privilegiado com diversas entidades institucionais e regulamentares do sector eléctrico nomeadamente com a DGE e ERSE. Neste contexto tem especial relevância a colaboração e revisão dos regulamentos do sector” (D5/95).</p> <p>Este relacionamento permitiu que a realização de EIA (Estudos de Impacto Ambiental), que incluíram sessões de informação e de discussão prévia com todas as autarquias, “fosse mais tarde consagrada na legislação” (D5/51).</p> <p>“As entidades oficiais olham para a REN como uma entidade de confiança (...) e em termos estratégicos conseguimos fazer coisas porque o nosso grau de credibilidade junto dessas entidades é muito elevado (...) é o indutor número um para nós percebermos que contribuimos para a estratégia” (E4/17).</p>

Fonte: Elaboração própria.

Nos últimos anos, o departamento de comunicação da REN assumiu a área de RSE. Existiam “muitas coisas feitas mas muito dispersas e o trabalho que temos estado a fazer nestes dois anos é começar a acabar com essa dispersão, começarmos a focar naquilo que tem mais a ver com a nossa actividade e naquilo em que nós queremos ter impacto para crescer” (E1/1). Recentemente este departamento assumiu também a área da sustentabilidade que “sempre esteve muito ligada à operação e ao negócio e àquilo que decorria das nossas obrigações” (E1/1). “Nós temos uma actividade com um grande impacto no ambiente e por isso devemos compensá-lo; vivemos de intelectos e por isso vamos estimular a investigação; (...) queremos que as comunidades onde nós estejamos presentes (...) sejam sustentáveis, ricas, fortes e por isso queremos também impactá-las em termos sociais. É estratégico para nós” (E1/7_8).

Apesar deste ajuste recente, a Declaração de Política de Responsabilidade Social da REN data de 6 de Fevereiro de 2007 (D12), que tem uma forte componente ética e social e que prometia, à época, que esta declaração seria um guia para nortear as suas decisões.

Crítérios e Orçamentos

Em 2004/2005, podia ler-se que na REN, “procuramos actuar como uma empresa socialmente responsável, apoiando iniciativas da sociedade civil as quais, sem o nosso apoio, dificilmente poderiam ser levadas a cabo (D5/11)”. Como refere um entrevistado, “cada vez menos damos dinheiro por dar. (...) Vamos procurar forçar-nos em acções chave e âncoras que sejam mais fáceis de comunicar e que haja uma maior percepção dos investimentos e também uma maior consequência desse investimento” (E1/6_7).

“Nós centramos muito os nossos apoios naquilo que faz sentido para nós e que cai dentro do âmbito destes projectos; depois há coisas mais pequenas, em relação às comunidades locais onde nós temos obras, e aí apoiamos” (E1/6). Esta ideia é reforçada pela única referência que encontramos sobre este tema no RdS de 2004/2005, em que a REN informa que “o mérito das realizações é critério determinante para a sua selecção, conjugado com uma lógica de descentralização e aproximação à sociedade e, em particular, às comunidades locais e profissionais, sobretudo nas zonas de maior presença da RNT” (D5/92).

A REN não divulga os valores que investe em RSE, informando apenas o valor alocado à área de investigação, desenvolvimento e inovação (I&D+I) que totalizou 2.2 milhões de euros em 2010, posicionando-a no grupo das 100 maiores empresas que mais investiram em investigação e desenvolvimento (I&D). A empresa reitera a importância de participar em projectos e desenvolver “novas soluções diferenciadoras com impacte actual ou futuro na actividade da empresa” (D3/129, D12).

Dimensões de Responsabilidade Social Empresarial

A RSE na REN é, eminentemente, económica e legal. Apesar disso, é de realçar a aposta da empresa na vertente ética e filantrópica, onde já desenvolve um vasto programa de acções que procura reflectir a sua missão e valores. Estes resultados não são alheios ao facto da empresa ser cotada na Bolsa de Valores de Lisboa, com uma forte orientação para a rentabilidade dos seus accionistas, e por ser um serviço concessionário que implica, por si só, uma legislação extensa e complexa.

A vertente económica é dominada pelo crescimento sustentado da empresa e pela gestão do risco a médio, curto e longo prazo (D12) assim como pela implementação de medidas que diminuam custos operacionais e de manutenção das infra-estruturas (D4/6, D5/8, D7/29, D11, D13); a legal é condicionada pela vasta legislação em vigor que regula a sua actividade, quer no que diz respeito à prestação do serviço atribuído por concessão pública, quer nos impactos ambientais que a sua actividade provoca (D1/83, D3/124, D5/9_19_81, D7/68, D8/60_55, D11, E4/1, S1/10_12); e a ética encontra-se consubstanciada em inúmeras acções de carácter social, desportivo, educativo, cultural e ambiental (E1/2_4, D1/7, D4/79, D5/14, D6/32, D7/29, D8/12_23, D13, S1/5).

Económica

Na Declaração de Política de Qualidade, Ambiente e Segurança (PQAS), aprovada pelo Conselho de Administração (CA) a 13 de Maio de 2009 (mas que deriva de uma declaração semelhante datada de 3 de Agosto de 2005 – D5/20) os aspectos económicos são reforçados: “a REN (...) procura criar valor, de forma continuada, para os seus accionistas e outras partes interessadas. O CA da REN assume o compromisso de adoptar um modelo de gestão ética e socialmente responsável, procurando considerar nas suas decisões, de forma equilibrada, os aspectos económicos, sociais e de preservação do meio ambiente” (D11).

Os primeiros 3 princípios da declaração da política de RSE são económicos: contribuir para o crescimento da economia (...); contribuir para a contenção dos custos de energia (...); e assegurar a continuidade da actividade do Grupo através de uma adequada gestão de risco, designadamente de riscos não financeiros, actuais e previsíveis a médio e longo prazo (D12).

Com a privatização, a importância da rentabilidade dos activos assume agora maior destaque com a empresa a procurar “um adequado equilíbrio entre a remuneração do capital, o custo suportado pela utilização da rede por parte dos consumidores e a harmonização da sua actividade com os meios social e ambiental que a rodeiam” (D5/8).

Legal

Na dimensão legal, a REN “está muito limitada pela legislação. Os nossos projectos de investimento todos têm uma Declaração de Impacto Ambiental (DIA) emitida pelo Ministério do Ambiente. Tudo o

que está escrito nessa DIA, de acordo com a lei, tem força de lei. E temos DIA com 80 medidas ou mais” (E4/1).

É natural este tipo de legislação em serviços de concessão pública. Para além das questões técnicas relacionadas com a prestação do serviço e a implementação / manutenção das infra-estruturas, a componente da responsabilidade ambiental também tem um quadro legislativo bastante intenso. Por isso, a REN pretende “assegurar o cumprimento da legislação, regulamentação e requisitos em vigor aplicáveis à sua actividade, bem como de outros aos quais a empresa venha a aderir voluntariamente” (D11).

Desde há alguns anos que os Planos de Promoção de Desempenho Ambiental, promovidos pela ERSE, com vista à adopção de medidas voluntárias de melhoria do desempenho ambiental, são aplicados na empresa e têm medidas que abrangem várias áreas como a promoção da biodiversidade, a melhoria do enquadramento paisagístico e visual das suas infra-estruturas, a investigação na área dos campos eléctricos e magnéticos, a utilização de energias renováveis e a formação dos colaboradores na área do ambiente (D1/83, D5/9, D7/68, D8/60).

Nesta vertente legal, um especial destaque para a relação que a empresa estabelece com o regulador e com os proprietários. No que diz respeito aos proprietários do terreno, este relacionamento é regulado por legislação que estabelecem mecanismos formais de compensação pelo uso das suas propriedades. Para se ter uma noção da dimensão deste stakeholder na REN, só no ano passado (2012) foram contactados 2267 proprietários totalizando, na base de dados da empresa, cerca de 65.000 registos o que “por si só evidencia a importância deste grupo nas partes interessadas da empresa” (D4/78).

Ética / Filantrópica

A dimensão ética e filantrópica de uma empresa começa nos valores que essa empresa preconiza e se pretendem transversais a toda a sua actividade. A REN definiu como valores a garantia do abastecimento, a imparcialidade, a eficiência e a sustentabilidade (D1/7, D5/14, D8/12, S1/5).

Numa perspectiva de apoio a causas de natureza social destaque para a formalização, em 2012, da política de voluntariado da REN, que se assume como um projecto de responsabilidade social, assente em três eixos – educação, ambiente e solidariedade – que visa colocar as competências e o tempo dos colaboradores ao serviço da comunidade” (D4/79, E1/2, S1/37). Vai ser ainda lançada uma iniciativa de RSE “agregadora que permita transmitir aquilo que é o nosso posicionamento e a nossa política de responsabilidade social mas também que vá permitir, em termos futuros, focar as nossas atenções em termos de intervenção...” (E1/4).

Nesta dimensão merece ainda destaque o Código de Conduta da REN (revisto em 2011 e que tem origem no Código de Ética da rede eléctrica publicado em 2003) abrange áreas como: igualdade de

tratamento e não-discriminação, dever de lealdade, independência e responsabilidade, conflito de interesses, relações com os accionistas, relacionamento com entidades de regulação e supervisão, relacionamento com fornecedores e cumprimento de legislação (D7/29, D13).

Impacto nas Relações com os Stakeholders

O impacto da RSE nas relações com os stakeholders tem sido uma preocupação da empresa que se materializa na auscultação periódica que faz aos seus stakeholders, identificando os principais temas e expectativas às quais pretende dar resposta, tendo realizado a última consulta em 2011 (D3/105_106_107).

As acções de RSE têm um impacto positivo na relação da empresa com os colaboradores (E3/1_3_4_5_8, E5, D2/3_73 D3/108_109_115, D4/13_70_71_73, D5/106, D8/20_23_26), com os clientes (D19), com os accionistas (D11, D12, E21_3_6) e na comunidade (por exemplo, D1/84_85, D2/66, D3/125_126_127_128, D4_93, D7/103, D8/36_37, E1/2_5).

A sua avaliação é positiva porque podemos considerar que os stakeholders têm uma elevada taxa de sobrevivência, mantendo relações com a empresa por longos períodos de tempo (D3/6, D4/66, E1/12, E4/15); algumas das acções são desenvolvidas para diminuir os custos operacionais da actividade (D3/147, D7/39, D8/35, E4/2); as acções de RSE perpetuam-se no tempo, independentemente dos gestores que estão responsáveis por essas acções (D10/2, D27/3, E4/23); e existe um reconhecimento externo da actividade da REN nesta matéria (D6/27, D3/102, D19/7_8).

Para compreender o impacto no âmbito da sobrevivência, custos, aceitação contínua e adopção de políticas futuras foi analisado o envolvimento com os colaboradores através da análise das políticas de RH e dos fornecedores com as várias actividades que a empresa promove. Estas acções estão detalhadas no capítulo 1.7. do Anexo A e no quadro 28 – Principais Acções de RSE na REN.

Responsabilidade Social Empresarial e Estratégica

O alinhamento da RSE com a estratégia da empresa é crucial para que esta possa agregar valor para a organização. Nesta perspectiva, começamos por perceber, de uma forma genérica, a estratégia da empresa para os próximos anos.

A REN desenvolveu um novo Plano Estratégico para 2012/2016 onde aposta nas actuais concessões de transporte de electricidade e gás natural, juntando o valor acrescentado da internacionalização e o reforço da robustez financeira (V2). Foi apresentado no dia do investidor com as seguintes linhas fundamentais:

Figura 17 - Directrizes do Plano Estratégico da REN para 2012/2016



Fonte: Investor Day (D14/10_25).

Como podemos constatar, estas linhas estratégicas são exclusivamente financeiras porque estão orientadas para os investidores (D14). No entanto, no RC 2009 (D1/8) e no site da REN (Agosto 2013), a empresa apresenta as principais linhas de orientação estratégica gerais, onde inclui diferentes áreas e uma abordagem mais lacta:

- ✓ Focar-se nas principais actividades reguladas em Portugal;
- ✓ Manter o foco em Portugal apostando numa agenda de internacionalização prudente e gradual;
- ✓ Promover a sustentabilidade ambiental, a investigação e o desenvolvimento;
- ✓ Promover a integração de transmissão de energia eléctrica, transporte de gás natural e gestão de instalações;
- ✓ Melhorar o desempenho operacional e da qualidade de serviço;
- ✓ Criar valor para todas as partes interessadas;
- ✓ Maximizar o valor do accionista;
- ✓ Prosseguir uma estrutura de capital eficiente.

Esta estratégia está reflectida nas várias actividades de RSE da REN, quer ao nível dos seus eixos estratégicos, quer no envolvimento que promove com os diferentes stakeholders. Para uma compreensão mais abrangente, foram analisadas as acções de RSE em termos gerais e desenvolvidas as que foram consideradas mais relevantes. Podem ser consultadas em detalhe nos Capítulos 1.8 e 1.9 do Anexo A.

Quadro 27 - Acções Genéricas de RSE da REN

Sociedade	Apoio a instituições de cariz social: CADIN, Banco Alimentar contra a Fome, Ajuda de Berço, Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados, União Humanitária dos Doentes com Cancro, Abraço, AMI, Cáritas, Médicos do Mundo, Associação Criança e Vida, Centro Social do Bairro 6 de Maio, Associação EPIS, Fundação do Gil, Fundação Pro Dignitate, Associação Portuguesa contra a Leucemia, Projecto Visão Braille, Comunidade Vida e Paz, Comité Para-Olímpico de Portugal, Cruz Vermelha Portuguesa, Programa Saudável (D1/85, D2/66, D3/125_126_127_128, D4/79, D7/103, D8/36_37, E3/5,E5, N13).
Educação	Projecto MEDEA, programa Católica Top +, The Lisbon MBA, Programa Viva, Trainee, POP, Star e RoadShow REN (D1/84, D2/3_66, D3/125, D4/72, D8/29_36, S1/36).
Investigação	Innovative Tools for Electrical System Security within Large Areas (iTESLA), o Modular Development of a pan-European Electricity Highway System 2050, o REIVE (Redes Eléctricas Inteligentes com Veículos Eléctricos), o PEGASE (Pan European Grid Advanced Simulation and State Estimation), o MERGE (Mobile Energy Resources for Grids of Electricity), as Novas Soluções de Transdução e a Avaliação da Eficácia dos Dispositivos Anticolisão (D3/130_D7/51, D8/50_84_85, S1/21).
Ambiente	LIFE +, programas de reflorestação, condoninho da Renata e sinalização das linhas para diminuição da colisão das aves (D3/126, D4/93_95, D8/38_55, S1/12_16).
Desporto	Apoio à Corrida Sempre Mulher (D3/125), alguns atletas de competição (D8/38) e o Espaço Desportivo Adaptado da Associação Salvador (D3/127).
Cultura	Apoio aos Dias da Música em Belém, Fantasporto, membro fundador da Fundação de Serralves e mecenas do Centro Nacional de Cultura (D8/37).

Fonte: Elaboração própria.

Quando 28 – Principais Acções de RSE na REN

Sociedade	Política de Voluntariado (D4/79, E1/2, S1/37).
	Prémio de Inovação Social (E1/4_5_10).
	Fundo de Apoio Solidário (E3/8, E5).
	Prémio de Mérito para Fornecedores (D1/93, D7/37, E4/13).
Educação	Prémio REN (D10/2, E1/2, N14, N26, V1).
	Programa Formar (D3/109, D4/70).
Investigação	Investigação de Campos Electromagnéticos (D1/84, D2/66, D6/8_74_75, D8/36, N8, S1/36).
	Centro de Investigação & Desenvolvimento NESTER (D3/129, D4/80, E2, N15, N22, N23, N24, N25, N28, N29, N30, N34, N35, S1/22, S2).
Ambiente	Cumprimento das DIA e Medidas Complementares de Apoio à Biodiversidade e Sustentabilidade (D11, D8/55, S1/12).
	Protecção da Cegonha Branca (D4/94, D8/55, D27/3, D28/143, E4/20a23, S1/12).
	Reconversão de Culturas de Crescimento Rápido Existentes na Faixa de Protecção (D7/39, D18, E4/2_3).

Fonte: Elaboração própria.

Após a análise das principais acções de RSE que constam do quadro 28 e que se encontram detalhadas, conforme já foi referido, no Anexo A, estas foram classificadas de acordo com Porter e Kramer (2006, 2011) (quadro 29).

Quadro 29 – Análise da RSE Estratégica na REN

		Questões Sociais Genéricas	Impactos Sociais	Dimensão Social
Sociedade	Política de Voluntariado (D4/79, E1/2, S1/37)	✓		
	Prémio de Inovação Social (E1/4_5_10)	✓		
	Fundo de Apoio Solidário (E3/8, E5)	✓		
	Prémio de Mérito para Fornecedores (D1/93, D7/37, E4/13)		✓	
Educação	Prémio REN (D10/2, E1/2, N14, N26, V1)		✓	
	Programa Formar (D3/109, D4/70)			✓
Investigação	Investigação de Campos Electromagnéticos (D1/84, D2/66, D6/8_74_75, D8/36, N8, S1/36)	✓		
	Centro de Investigação & Desenvolvimento NESTER (D3/129, D4/80, E2, N15, N22, N23, N24, N25, N28, N29, N30, N34, N35, S1/22, S2)			✓
Ambiente	Cumprimento das DIA e Medidas Complementares de Apoio à Biodiversidade e Sustentabilidade (D11, D8/55, S1/12)		✓	
	Protecção da Cegonha Branca (D4/94, D8/55, D27/3, D28/143, E4/20a23, S1/12)	✓		
	Reconversão de Culturas de Crescimento Rápido Existentes na Faixa de Protecção (D7/39, D18, E4/2_3)		✓	
Outros	Declaração da Política de Responsabilidade Social (D6/24, D12, N10)	✓		
	Código de Conduta REN (D8/23, D13)	✓		
	Acordo Colectivo de Trabalho (D5/81, E3_2, E3A)		✓	
	Participação directa da empresa nos grupos de trabalho que promovem o aperfeiçoamento da legislação nacional (D5/51_95, E4/17)			✓

Fonte: Elaboração própria.

Relação dos Stakeholders com as Actividades de RSE

Quando analisamos os stakeholders que influenciam a maior parte das acções de RSE da REN (para maior detalhe, ver Anexo A, capítulo 2.9) percebemos que os colaboradores surgem destacados de todos os outros. Este grupo de stakeholders tem capacidade de decisão e são eles que, em última instância, decidem desenvolver determinados projectos (E3/11, E3/9, E1/5). É sobre este grupo que recai a escolha de que projectos apoiar (nos mais diversos departamentos), seleccionando-os das inúmeras opções que terão ao seu dispor ainda que procurem aplicar critérios de escolha previamente definidos.

O segundo stakeholder que merece destaque são as entidades oficiais / entidades reguladoras pela característica do negócio da REN (concessão de serviço público) e pelo poder que exerce na empresa (E1/11_12, E2/5, E4/10) (foi identificado como o mais importante de todos os stakeholders) que também se reflecte nas acções de RSE da REN.

Em terceiro lugar, mas com menos importância, temos a comunidade a influenciar algumas das decisões de RSE da REN (D5/11, D8/36_38, E1/2_4_10).

É ainda relevante referir que os clientes e o sector financeiro, apesar de serem identificados como stakeholders importantes na REN, não participam ou influenciam directamente as acções de RSE enquanto os fornecedores têm uma influência marginal. A este respeito podemos afirmar ainda que a não interferência dos clientes nesta matéria poderá decorrer das características do negócio da empresa (concessão de serviço público).

Relação dos Stakeholders com a RSE Estratégica

No capítulo 1.3. identificámos os principais stakeholders da REN:

- ✓ Colaboradores, accionistas, entidades reguladoras / entidades oficiais (D3, D5, D6, D7, D13, D15, E1, E2, E3, E4) seguidos de fornecedores, os clientes, a comunidade e o sector financeiro (D3, D5, D6, D7, D13, D15, E1).

No capítulo 1.4. classificámos a sua importância para a empresa:

- ✓ As entidades reguladoras surgem como o stakeholder com mais poder (E1/11, E4/10, E2/5, D3/100, D7/34, D6/26); no mesmo nível de importância podemos colocar os colaboradores (D6/26, D3/100, D7/35, E3/1, E2/5, E4/11); e os accionistas (D6/26, D3/100, D7/34, E2/5, E1/9).

Quando analisamos todas as acções de responsabilidade social promovidas pela REN, considerámos que 3 eram estratégicas por possuírem, de acordo com Porter e Kramer (2006), dimensões sociais do contexto competitivo, conforme se pode verificar no quadro 29.

Para terminar, uma frase que foi proferida por um entrevistado que resume a RSE na REN: “é um investimento. Nem é missão, nem é para poupar custos. É um investimento num mundo melhor, numa melhoria das condições de vida, nas condições de vida dos outros e na sustentabilidade das comunidades. (silêncio) A grande questão aqui é «faz diferença ou não faz diferença?»” (E1/13).

Quadro 30 – Acções de RSE Estratégicas e Influência de Stakeholders na REN

ACÇÕES DE RSE	IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS							DECLARAÇÕES
	Colaboradores	Entidades oficiais / entidades reguladoras	Accionistas	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Sector Financeiro	
Programa Formar (D3/109, D4/70)	++		+					<p>"Constitui um factor crítico para o sucesso da empresa porque pretende assegurar a aprendizagem e o desenvolvimento permanente dos colaboradores da REN, de acordo com as necessidades transversais e específicas das funções e das áreas, em alinhamento com os valores e estratégia da empresa" (D3/109, D4/70).</p> <p>Para "extrair a máxima vantagem das oportunidades no curto e médio prazo no sector da energia (...) um dos desafios passa, sem dúvida, por uma especialização e pela existência de competências específicas dos seus colaboradores, assegurando a correcta transferência/ gestão deste conhecimento entre colaboradores" (D3/117).</p>
Participação directa da empresa nos grupos de trabalho que promovem o aperfeiçoamento da legislação nacional (D5/51_95)	++	++	+					<p>A REN mantém "um relacionamento privilegiado com diversas entidades institucionais e regulamentares do sector eléctrico nomeadamente com a DGGE e ERSE. Neste contexto tem especial relevância a colaboração e revisão dos regulamentos do sector" (D5/95).</p> <p>Este relacionamento permitiu que a realização de EIA (Estudos de Impacto Ambiental), que incluíram sessões de informação e de discussão prévia com todas as autarquias, "fosse mais tarde consagrada na legislação" (D5/51).</p> <p>"As entidades oficiais olham para a REN como uma entidade de confiança (...) e em termos estratégico conseguimos fazer coisas porque o nosso grau de credibilidade junto dessas entidades é muito elevado (...) é o indutor número um para nós percebermos que contribuímos para a estratégia" (E4/17).</p>
Centro de Investigação & Desenvolvimento NESTER (E2, S2)	++	+	+++				+	<p>A State Grid propõe estabelecer em Portugal "um centro de competência e de excelência na área das redes energéticas, sobretudo ligadas à electricidade" (E2/3) investindo 12 milhões de euros entre 2013 e 2017 (N25).</p> <p>Os projectos "têm a preocupação de criar valor para os accionistas, ou seja, a investigação fundamental é feita nas universidades e nós não queremos estar aí na cadeia de valor. Do ponto de vista da cadeia de valor da inovação, nós queremos estar nos projectos aplicados às redes como, por exemplo, a integração da energia eólica na rede sem perdas de segurança" (N25).</p> <p>A opção por estas áreas "é o resultado de um processo de negociação entre ambas as partes – a REN e a State Grid. Houve a necessidade de perceber quais eram as expectativas de um lado e do outro. (...) Estas quatro são as áreas que resultam de negociações que visam responder às necessidades / actividades de cada accionista" (E2/3_4).</p> <p>Criar "ferramentas e estratégias sintonizadas com as necessidades dos accionistas" (S2/3).</p> <p>estratégia no centro e na própria empresa é conciliar a promoção e o progresso tecnológico, ou seja, inovação e conciliar isso com a racionalidade económica. (...) Vivemos com o trilema da racionalidade económica, desenvolvimento das infra-estruturas e preservação do habitat" (E2/7_8).</p>

Fonte: Elaboração própria.

Analisando os principais stakeholders e as acções de RSE que consideramos estratégicas, podemos concluir que:

- ✓ Os colaboradores têm uma grande influência nas acções de RSE estratégicas da REN;
- ✓ Os accionistas assumem maior influência na RSE estratégica do que na RSE não estratégica;
- ✓ As entidades oficiais / reguladores têm capacidade de influência na RSE estratégica apenas se estas tiverem uma forte componente legal;
- ✓ A comunidade não tem relevância na RSE Estratégica.

2. EDP

Introdução

A EDP – Energias de Portugal, S.A. é uma empresa do sector energético cotada no mercado regulamentado da NYSE Euronext Lisbon. Foi inicialmente constituída como empresa pública, em 1976, nos termos do Decreto-Lei nº 502/76, de 30 de Junho, através da fusão de 13 empresas que tinham sido nacionalizadas um ano antes, então denominada “Electricidade de Portugal” (D3/8, D28/1, S1/19). Como empresa estatal, ficou encarregue da electrificação de todo o país, da modernização e extensão das redes de distribuição eléctrica, do planeamento e da construção do parque electroprodutor nacional e do estabelecimento de um tarifário único para todos os clientes.

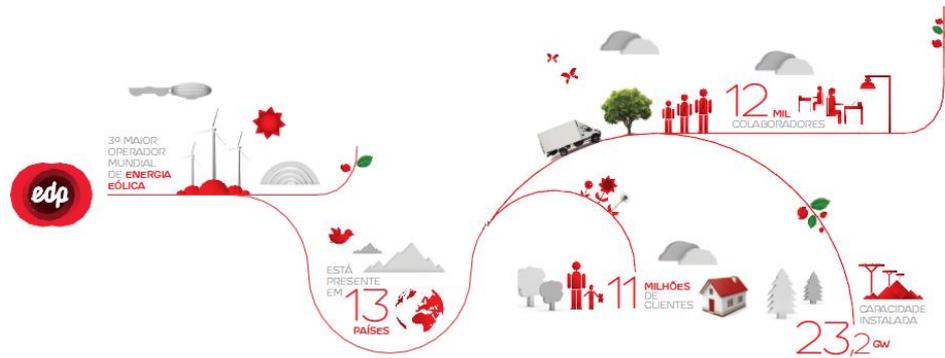
Em meados da década de 80, a rede de distribuição da EDP cobria 97% do território de Portugal continental e assegurava 80% do fornecimento de energia eléctrica em baixa tensão. Em 1991, a empresa muda o seu estatuto jurídico para sociedade anónima e, 3 anos mais tarde, após uma profunda reestruturação, é constituído o Grupo EDP.

Em Junho de 1997, a empresa é admitida na Euronext Lisboa e ocorre a primeira fase de privatização da EDP, tendo sido alienado 30% do capital social do estado (S1/149). Nos anos seguintes, a empresa passou por mais fases de privatização tendo-se concluído o processo de reprivatização da EDP, no ano de 2012, que ficará marcado pelo desenvolvimento e implementação de uma parceria estratégica com a China Three Gorges (CTG) (D3/7, D55, N44) que comprou a posição de 21.35% que o estado português detinha na empresa (D55, N43, N45).

A EDP é, actualmente, o maior grupo industrial português, líder do sector da energia e o que mais investe em Portugal (D2/4). É uma *utility* verticalmente integrada e o maior produtor, distribuidor e comercializador de electricidade de Portugal, a terceira maior empresa de produção de electricidade da Península Ibérica e um dos maiores distribuidores de gás de Portugal e Espanha (D3/8). A empresa fechou o ano de 2012 com 9.866.839 clientes de electricidade e 1.090.874 no gás natural (D3/74). Realce-se que 2013 ficou marcado pelo fim do processo de extinção das tarifas reguladas, mantendo a empresa a liderança no mercado livre de electricidade, com 80,2% de clientes (D3/74, N74). A partir de 2015 “os preços da electricidade deixam de ser fixados pela ERSE e passam a ser definidos pelo mercado” (N48).

A EDP tem uma forte presença internacional e é “o terceiro maior operador mundial em energia eólica, com parques eólicos na Península Ibérica, EUA, Brasil, França, Bélgica, Polónia, Roménia e Itália e está a desenvolver projectos no Reino Unido e Canadá. A empresa desenvolve também actividade de produção, distribuição e comercialização de electricidade no Brasil e produção de energia solar fotovoltaica na Roménia” (D3/8).

Figura 18 – A EDP em Números



Fonte: Relatório de Biodiversidade 2011/12 (D10/4_5)

A EDP, actualmente, é constituída por 12.000 colaboradores, de 27 nacionalidades, presentes em 4 continentes e em 13 países (D2/5, D3/7), com “alcance internacional e uma estratégia de baixo risco. Estamos preparados para um novo paradigma na nossa sociedade e no mundo”, refere António Mexia, Presidente do Conselho de Administração Executivo (PCAE), no RC de 2012 (D3/7). No final de 2012, a EDP detinha uma capacidade instalada de 23.4 GW, tendo produzido cerca de 54.7 TWh, dos quais 60% tem origem em centrais eólicas e hídricas (D3/8).

Figura 19 – A EDP no Mundo



Fonte: Relatório e Contas 2012 (D3/9_10)

Identificação de Stakeholders

A gestão de stakeholders na EDP assume características muito peculiares. A empresa tem uma Direcção de Relações Institucionais e Stakeholders (DRIS), um Comité de Gestão Stakeholders e um Conselho de Stakeholders. Para além destas entidades, a EDP publica, há vários anos, RdS que se guiam pela norma AA1000, apesar de não utilizarem uma metodologia de identificação específica de stakeholders.

DRIS

A DRIS é uma “direcção (...) que acho que é a única que existe em Portugal e das poucas na Europa nas grandes empresas. Foi criada por decisão do Dr. António Mexia e depende directamente do PCAE” (E3/2). A importância estratégica do relacionamento com os diferentes stakeholders da EDP levou à criação desta direcção que tem “o objectivo de maximizar o potencial de comunicação do Grupo face aos seus stakeholders e de contribuir para uma informação fluída e sistematizada sobre o Grupo e as suas acções” (D3/109_286, S1/140).

Apesar da DRIS ser recente (Abril de 2012), o RC de 2010 já referia uma Área de Coordenação de Relações com Stakeholders como sendo “uma área organizativa que coordena, de forma estruturada e coerente, o relacionamento com os principais stakeholders do Grupo EDP nomeadamente colaboradores, clientes, media, ONG, governo, autarquias, Comunidade Europeia e formadores de opinião, entre outros” (D1/128). No entanto, terá sido a criação da DRIS que permitiu “desenvolver uma actividade de coordenação com os stakeholders que não estavam cobertos por ninguém” (E3/3), ou seja, “o que o CA está a dizer é que há muitos stakeholders que deveriam estar a ser considerados do ponto de vista estratégico e que não estavam e reconhece que estávamos a ter uma visão muito curta e era preciso alargá-la” (E5/4). Por outro lado, “aqueles stakeholders que já tinham uma relação formal com a empresa, a DRIS acompanha mas não tem uma actividade de coordenação” (E3/11), com todos os outros “começámos a criar uma estratégia de relacionamento sustentável, com periodicidade, com regularidade, com canais próprios” (E3/3).

“Esta direcção tem uma missão, se quiser, muito estratégica (...) porque identificamos quais são os principais riscos e desafios para a empresa, actualizamos este mapeamento de desafios e de riscos para a empresa, e propomos uma série de acções em termos de gestão de stakeholders que procuram antecipar ou minimizar impactos desses riscos (...). Para minimizar ou antecipar esses riscos, propomos grupos de trabalho, coordenados por nós ou não (em que somos apenas parte), e que junta várias áreas da empresa” (E2/21_22).

Identificação AA1000

Nos RC da EDP de 2010, 2011 e 2012, no âmbito do relato de sustentabilidade, considera-se stakeholder “todo e qualquer agente que influencia ou é influenciado de forma directa ou indirecta

pela empresa” (D1/278, D2/339, D3/286, S1/141). Por outro lado, no Código de Ética EDP, a definição é mais completa: “por «partes interessadas» deve entender-se pessoas singulares ou colectivas com quem a EDP se relaciona nas suas actividades empresariais, institucionais e de cidadania, incluindo colaboradores, clientes, fornecedores, contrapartes parceiros de negócio ou membros da comunidade com que a EDP interage universalmente referenciados como «stakeholders», que possam ter interesse legítimo na transparência, no diálogo e na atitude ética do grupo EDP e dos seus colaboradores” (D14/5).

Baseada na metodologia de *Accountability*, a empresa afirma que “o processo de identificação das partes interessadas resulta de duas abordagens distintas e complementares: relevância para a empresa (...) e avaliação dos impactes que a actividade desenvolvida pela empresa tem em segmentos específicos” (S1/54).

A primeira identificação de stakeholders surge no RdS de 2003 em que a empresa afirma que o conhecimento dos stakeholders e dos seus interesses específicos “é essencial para que a EDP possa avaliar e reportar o grau de eficácia do relacionamento que estabelece com as diferentes partes interessadas nas suas actividades” (D7/18) reiterando que as privatizações e a liberalização do mercado traduz-se no “aparecimento de novos stakeholders com expectativas específicas, nomeadamente, com a comunidade financeira e, em particular, os accionistas” (D7/8).

Quadro 31 – Identificação de Stakeholders da EDP

IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS																							
Stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar a obtenção dos objectivos organizacionais ou que é afectado pelo processo de busca desses objectivos (Freeman, 1984).																							
Os stakeholders primários são todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver e que mantêm contactos com a organização (Clarkson, 1995).																							
Os stakeholders secundários caracterizam-se por influenciarem ou serem afectados pela organização mas que não têm contactos formais com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência (Clarkson, 1995).																							
	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Acionistas/ Inventores	Media	Governo	Concorrentes	Defesa Consumidor	Grupos de interesse Especiais	Inst. Científicas / Universidades	ONG's	Parceiros de negócio	Participadas	Órgãos Sociais	Sindicatos	Fundações e Congregações	Líderes de Opinião	Técnicos Culturais e Artísticos	Parlamentos Políticos / Parlamento	Organizações Públicas	Instituições Internacionais	Autoridades Financeiras
RdS 2003 (D7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓												
RdS 2007 (D8)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓											
2007 (D62)	✓	✓	✓	✓*	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓								✓	✓
RC 2010 (D1)*	✦	✦	✦		✦		✦			✦			✦		✦								
RC 2011 (D2) / 2012 (S1)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓											
RC 2011 (D2)*	✦	✦	✦		✦		✦			✦			✦		✦								
RC 2012 (D3)*	✦	✦	✦		✦		✦			✦					✦								
RCF 2012 (D6)	✓					✓											✓	✓					
2013 (D45)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓					
Código de Ética (D14)	✓	✓	✓	✓									✓										
E1	✓			✓							✓	✓								✓			✓
E2													✓				✓		✓				
E3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓		✓	✓	✓	✓
E4	✓			✓			✓				✓	✓					✓					✓	
E5	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓											

Primários (Parmar et al. 2010)
Secundários (Parmar et al. 2010)
Sem referências teóricas

✓ Referência directa.
✦ Referência indirecta.

* Referência na mensagem do Presidente do Conselho de Administração
 * Nome original "Entidades Autónomas e Locais"

Fonte: Elaboração própria.

Em 2007, no RdS, a EDP dedica um capítulo aos stakeholders, identificando-os e reforçando que a sua política “pretende dar resposta às expectativas dos nossos principais stakeholders, reconhecidos pela longa experiência da empresa no relacionamento tido com cada um e apurados através de grupos de trabalho transversais, revisitados periodicamente” (D8/68).

Ao longo dos anos, podemos constatar que existem stakeholders que se mantêm inalterados e que existem alguns que variam. Os stakeholders mais estáveis e mais referenciados são os colaboradores, os fornecedores, os clientes, o governo, a comunidade e os accionistas / investidores (D1, D2, D3, D6, D7, D8, D14, D45, D62, E1, E3, E4, E5, S1). De seguida temos as instituições científicas / universidades, as ONGs, o regulador e os media (D1, D2, D3, D6, D7, D8, D45, D62, E1, E3, E4, E5, S1). Por último, encontram-se os stakeholders com menos referências, como sejam, os parceiros de negócio (D1, D2, D14, E2), os órgãos sociais (D1, D2, D3), as associações de defesa do consumidor (D45, E3), as fundações e congéneres (D6, E2, E4), as instituições internacionais (D62, E3, E4), os líderes de opinião (D6, E3), tecido cultural e artístico (E1, E2), as autarquias (E1, E3), os sindicatos (D45, E3), os concorrentes (D62, E3), as entidades financeiras (D62, E3), as participadas (D62), os partidos políticos e o parlamento (E3) e as organizações públicas (E3).

Classificação de Stakeholders

O relacionamento da EDP com os seus stakeholders é crítico para a empresa, desenvolve-se ao mais alto nível (PCAE) e está alinhado com a estratégia empresarial definida para o Grupo. Nos princípios de desenvolvimento sustentável que a empresa publica, a EDP assume o compromisso de “garantir uma relação aberta, transparente e de confiança com os seus diferentes stakeholders; instituir canais de auscultação das partes interessadas e integração das suas preocupações; reportar de forma credível e objectiva o desempenho, na sua vertente económica, ambiental e social” (D1/278, D2/339, D3/11, D18/2).

Quando procuramos classificar os stakeholders de acordo com os três atributos de Mitchell et al. (1997) – poder, urgência e legitimidade – e perceber qual o que mais se destaca em cada um destes critérios, percebemos que a classificação directa é especialmente difícil na EDP pela grande diversidade de empresas que constituem o grupo porque “depende da unidade de negócio que estamos a falar. Em 20 ou 30 grandes empresas, é muito difícil dizer qual o stakeholder que é mais importante para todas. Depende por que perspectiva é que está a olhar, de que empresa é que está a analisar muda completamente a hierarquização dos stakeholders” (E3/18). Como nos referem os entrevistados, “é difícil porque isto é tudo muito transversal” (E1/29), “não existe, formalmente, um ranking de importância” (E5/2) e “a tangibilidade dos stakeholders não é um tema fácil porque é muito difícil medir o impacto das acções de gestão de stakeholders” (E3/22).

Nesta perspectiva, a informação disponível diz respeito a cada unidade de negócio que, quando reporta a informação de stakeholders à DRIS, apresenta “quais são os seus stakeholders mais relevantes por prioridade, como é que eles percebem os seus stakeholders numa matriz clássica de apoiantes, neutros, críticos e bloqueadores” (E3/13). No entanto, esta análise realiza-se por unidade de negócio e é uma informação exclusivamente interna.

Por outro lado, como nos refere um entrevistado, “o que nós fazemos é identificar a sua importância pela sua natureza e depois essa segmentação acaba por ser dinâmica consoante o contexto da altura, pelos *gaps* que foram identificados (...) ou algumas tendências que nos permitem perceber que há segmentos que têm de ser olhados de outra maneira” (E5/2). Nesta perspectiva, os stakeholders “devem ser considerados todos e depois, dinamicamente, ir gerindo a sua importância, consoante o contexto, as tendências, o risco e as oportunidades” (E5/4).

Apesar desta dificuldade de classificação, na análise dos documentos, com especial destaque para os RC, RdS e das entrevistas, os colaboradores são o grupo que reúne os 3 atributos e, por isso, o stakeholder mais saliente (D2/5, D3/7_12, D11/4, D12/4, D13/3, D61/1, D62/13, E1/31, E3/18, E4/18, E5/2, S1/13_17). No RC, o PCAE faz, habitualmente, uma referência aos quadros da empresa, por exemplo, em 2011, afirmando que “sem as pessoas, o desempenho e o posicionamento único que a EDP atingiu nos últimos anos não seriam possíveis” (D2/5). Por outro lado, e “porque a responsabilidade social começa em casa (...), a EDP aposta nas suas pessoas como grande vantagem competitiva enquanto organização internacional “ (D12/4). Por último, como nos referem dois entrevistados, podemos aferir a sua relevância “pela própria dimensão, estruturação da direcção de RH e pela forma como está organizada” (E5/2) e, apesar de outros stakeholders variarem, os colaboradores são importantes em todas as empresas do grupo (E3/18).

No mesmo nível de importância do stakeholder anterior, temos os clientes (D1/81_84, D2/92, D3/12_74, E3/18, E5/3, S1/61, S13/1). Com um universo aproximado de 10 milhões de clientes na electricidade e de 1 milhão no gás natural, a EDP é um dos maiores operadores da Península Ibérica (D3/74) e considera os clientes um stakeholder importantíssimo (E3/18, E5/3). Nos compromissos da empresa pode ler-se que “colocamo-nos no lugar dos nossos clientes sempre que tomamos uma decisão” (D3/12) e na política de diversidade destaca-se “a optimização do potencial da empresa verifica-se no relacionamento com outros stakeholders, designadamente clientes e prestadores de serviços” (D61/1). Em linha com esta abordagem, a empresa criou, em 2009, o Provedor do Cliente, uma entidade autónoma e independente (D1/84) que “tem como missão apreciar os pedidos apresentados pelos clientes do Grupo EDP após não ficarem satisfeitos com as respostas recebidas em relação às suas reclamações” (S13/1), contribuindo para fortalecer a confiança nas relações entre as empresas do Grupo e os seus clientes (D1/84).

Por último, no grupo principal de stakeholders, devemos ainda considerar a comunidade (D4/8, D5/9, E1/29, E3/10_14, E4/17, E5/4, S1/76_83, S2/6_8, S4/9_19). A EDP tem uma relação de proximidade

com as comunidades, independentemente da área de negócio ou da geografia onde actua (S1/76) e reitera que o diálogo e a sua ligação às comunidades locais são uma prática de longa data, reconhecendo a importância das populações no sucesso do seu negócio, assim como os impactos da sua actividade na vida das pessoas (S1/83). “Consciente dos impactos que obras de grande envergadura têm para a região, a EDP pretende ser parceira no desenvolvimento das respectivas comunidades, nomeadamente através dos eixos de actuação da Fundação EDP” (S4/19) tendo como intuito “construir relações verdadeiramente transformadoras, de confiança e de pertença, com as comunidades onde opera” (S2/6). Nesta perspectiva, as barragens são factores de desenvolvimento local e regional (S4/9) e a EDP defende que “os primeiros a serem beneficiados devem ser aqueles que vivem nas regiões onde se localizam os projectos” (S2/8).

Apesar de serem dois stakeholders bastante citados, os fornecedores e os accionistas estão num nível de importância imediatamente a seguir a este primeiro grupo, por a sua saliência não ser evidente em todos os critérios de análise, nomeadamente no que diz respeito à urgência e à legitimidade. Para mais detalhes, ver Anexo A, estudo de caso da EDP, capítulo 2.4.

Responsabilidade Social Empresarial

A RSE na EDP é *suis generis*, multifacetada, procura romper tabus e materializa-se em diferentes programas e acções. Em contraponto, é complexa, descentralizada e confunde-se com sustentabilidade e biodiversidade, integrando o que são componentes legais e voluntárias numa mesma perspectiva.

A RSE está ligada à inovação social, ao apoio à comunidade, à ética e conduta, ao desenvolvimento sustentável ou biodiversidade, sendo vivida na EDP na sua amplitude e em diferentes contextos. “A EDP apoia iniciativas promovidas pela comunidade onde se insere, promovendo a realização de projectos que, de outra forma, não teriam apoio financeiro, e fomentando o desenvolvimento económico, social e cultural” (S4/18). Ao aprofundar o tema, podemos constatar que a Fundação é o grande motor da RSE da EDP, “no fundo, o braço operacional” (E5/5). Aufere grande visibilidade, quer numa perspectiva interna, quer externa, coordenando os principais programas nestas áreas.

A Fundação EDP

A EDP criou, em 2004, a Fundação EDP (FEDP), uma “instituição de direito privado, sem fins lucrativos (...) reforçando o compromisso do Grupo com o imperativo da cidadania, centrando a sua actividade no desenvolvimento sustentável e tendo por fins gerais a promoção, o desenvolvimento e o apoio a iniciativas de natureza social, cultural, científica, tecnológica, educativa, ambiental e de defesa do património, com especial intervenção no sector energético” (D4/11, D6/14, D29/1, D30/2).

Com o intuito de desenvolver actividades que digam respeito à maior parte dos portugueses e “estando alinhada com aquilo que são as frentes das empresas” (E1/5), há alguns anos atrás, a FEDP fez um levantamento e concluiu “o que já era de esperar – a cultural não é, propriamente, uma coisa de massas. É claramente uma coisa de elite e, sobretudo, de preparar comportamentos futuros. Manter as pessoas *open mind*, abertas ao contágio da criatividade artística. (...) E a aposta na área social nasceu dessa constatação que é: a FEDP, pertencendo a uma empresa que contacta com o país todo e todos os dias de cada ano, tem de estar na área que mais diz aos portugueses que é a área social. A questão era saber como” (E1/5).

Nessa altura, o que a FEDP pretendeu na área social foi “fazer coisas de uma forma diferente. Há aqui umas palavras-chave que existiam e que nós riscámos. Onde está subsídio / donativo, nós passámos a investimento. Onde está assistencialismo, nós passámos a inovação e onde está o sponsor, *donner* ou mecenas nós passámos a parceiros. E essas mudanças fizeram toda a diferença” (E4/4) porque “é preciso transformar a lógica do donativo em investimento” (N69).

No Relatório e Contas da FEDP (RCF) de 2012 pode ler-se que “o posicionamento da FEDP é (...) o resultado natural desta capacidade de perceber que as formas tradicionais de RSE não podem ficar arrumadas numa lógica de «departamento»” (D6/87). Esta ideia é ainda suportada pelas declarações de um entrevistado que referia, em relação à FEDP, que ia ser criado um departamento de RSE mas depois perceberam que “era preciso mudar de registo” e acabaram por o intitular de “inovação social” (E4/6).

Nesta perspectiva, um dos aspectos reveladores desta mudança de paradigma, no que diz respeito à RSE, é a “quase obsessão” da FEDP, em medir o impacto social das suas actividades. Assim, a Fundação aderiu, em 2007, à metodologia LBG (London Benchmarking Group) (S2/18) e aplica a técnica de SROI - *Social Return on Investment* – a algumas actividades (D4/8_9, D6/17).

A Sustentabilidade e a Biodiversidade

“Sustentabilidade para nós é como qualidade há 30 anos atrás. Está completamente absorvida. Do porteiro da empresa ao Dr. António Mexia tudo respira sustentabilidade” (E4/1). Este comentário, proferido por um entrevistado, resume a importância e a abordagem da EDP a este tema que é consubstanciado em inúmeros documentos.

Em 2007, a EDP definia a sustentabilidade como “o processo de resposta às mudanças contínuas e intermináveis nos mercados, sociedade e ambiente; está focada no longo prazo; o *business case* tem de ser construído com os stakeholders; e faz uma abordagem abrangente aos riscos e às oportunidades”(D62/10). O que a EDP procura são “iniciativas que facilitem a curto, médio ou longo prazo, ou seja, a sustentabilidade da empresa no sentido de melhorar a sua própria actividade. (...) Queremos que a actividade que a empresa desenvolve hoje seja ela mais sustentável, garantida a

empresa, no longo prazo, mas que contribua efectivamente para o desenvolvimento sustentável” (E5/15).

Quadro 32 - Instrumentos para Implementação da RSE da EDP

<p>Código de Ética (D3/58, D8/32, D11/22, D12/17, D13/19, D16, D15, E5/8)</p>	<p>Criado em 2005, foi divulgado no ano seguinte junto dos seus colaboradores (D8/32, D12/17, D13/19, D16/3) e encontra-se actualmente em revisão (D3/58, D13/19).</p> <p>“A ÉticaEDP não é uma coisa para descansar, isto não é uma questão de consciência tranquila, é uma questão de consciência. É o que separa as empresas que ganham e que as que não ganham (...). A palavra-chave nisto tudo é consistência” (D11/22, D16/2).</p> <p>“Com base na ética, que é só uma, (...) temos de definir padrões éticos iguais para toda a gente. Isto traça uma fronteira em determinadas situações em que a ética está muito próxima da lei (...) mas em determinadas situações a ética está muito longe porque a sociedade evoluiu para além da inércia que a legislação não consegue acompanhar” (E5/8).</p>
<p>Provedor de Ética e Comité de Ética (D1/127, D3/58, D13/19, D17/15_19, N6, S1/23)</p>	<p>O provedor acolhe as reclamações relativas a alegadas infracções ao código de ética (D1/127, S1/23).</p> <p>“Não há queixas anónimas e o prazo para a resolução das denúncias, caso sejam consideradas relevantes, é de seis meses” (N6).</p> <p>O Comité de Ética decide se a reclamação é, ou não, uma infracção ao código de ética e, no caso de ser considerada infracção, instaura uma investigação (D17/15).</p>
<p>Princípios de Desenvolvimento Sustentável (D1/68_74, D2/9_16, D3/7_11_14, D11/9, E5/15_20, N49, N50, N85, N103, N104, S1/2_11_29_31)</p>	<p>Em 2004, os princípios “passaram a enquadrar os nossos actos de gestão num contexto alargado de desenvolvimento sustentável” (S1/11) actualizados em 2011 (S1/29).</p> <p>Integram várias vertentes, que vão desde o valor económico e social, à inovação, passando pelo capital humano e diversidade ou o desenvolvimento social e cidadania (D3/11, S1/29).</p> <p>“Queremos que a actividade que a empresa desenvolve hoje seja mais sustentável, garanta a empresa no longo prazo mas que contribua efectivamente para o desenvolvimento sustentável” (E5/15).</p> <p>A EDP integra os índices <i>Dow Jones Sustainability Index</i> e o <i>DJSI Europe</i> (D1/68_74, D2/16, D3/7_14, D11/9, N85, N103, N104, S1/2) e o relatório <i>Sustainability Yearbook 2012</i> (N49, N50).</p> <p>A EDP tem o estatuto de Prime pela OEKOM e foi considerada como umas das empresas mais sustentáveis do mundo pela Storebrand (S1/31).</p>
<p>Fundação EDP (D2/107, D4/71a78, D5/106a115_130, D6/66a71, D12/9, D32/1_2, D51/20, E1/20a_26, N22, N39, N64a, N70, N98a, N102, N107, N108, N111, S2/10_13_17_78a83, S4/9_23_27_30a33, V5, V27)</p>	<p>“Instituição de direito privado, sem fins lucrativos (...) reforçando o compromisso do Grupo EDP com o imperativo da cidadania, centrando a sua actividade no desenvolvimento sustentável e tendo por fins gerais a promoção, o desenvolvimento e o apoio a iniciativas de natureza social, cultural, científica, tecnológica, educativa, ambiental e de defesa do património, com especial intervenção no sector energético” (D4/11, D6/14, D29/1, D30/2).</p> <p>“É esse o nosso papel: ajudar os que mais precisam, quebrar o ciclo de pobreza e dar visibilidade ao que melhor se faz em Portugal” (V11).</p> <p>“Nós o que estamos aqui a falar é de algo que nasce num contexto empresarial, que quer profissionalizar a sua relação com a sociedade, com um conjunto significativo de stakeholders, e que atribui recursos para que essa missão seja cumprida, ou seja, normalmente faz afectação de verbas anualmente” (E1/1).</p> <p>“Posicionamos a nossa intervenção numa lógica clara de investimento social – e não de mera beneficência. Procuramos soluções inovadoras para responder a velhos problemas sociais e testamos fórmulas que atacam os fenómenos da exclusão na sua raiz e não apenas na mitigação dos seus devastadores efeitos” (S2/52).</p> <p>A Fundação “não se limita apenas a ser avaliada pelos euros que utiliza do seu orçamento, mas também pelo número de pessoas que, directa ou indirectamente, beneficiam da sua actividade” (D4/8_9, D6/17) e “os accionistas percebem exactamente o que um euro gerou” (E4/9).</p> <p>“A Fundação é capaz de ser a principal forma, o principal canal desta intervenção e política de responsabilidade social da EDP” (E1/1).</p> <p>“Nós queremos ser a principal fábrica de negócios sociais do país, ou seja, queremos, com esta capacidade de gestão que o grupo tem, com esta necessidade que qualquer empresa tem que é de inovar, trazer para o território social aquilo que são normalmente os racionais e as atitudes na área empresarial: capacitar, gerir, inovar e dinheiro (...). Estas acções estão a construir o ADN da Fundação” (E1/6_10_14).</p> <p>O orçamento da Fundação totalizou um valor global, em 2012, de 16.6 milhões de euros (D6/80), o que corresponde a “0.1% do volume consolidado de negócios em 2012” (D12/15).</p>

Fonte: Elaboração própria.

Por outro lado, as fronteiras da sustentabilidade e da biodiversidade são difíceis de definir. Existem “Princípios de Desenvolvimento Sustentável” e uma “Política de Biodiversidade” elaborados numa clara complementaridade. Em 2007, foi aprovada a política de biodiversidade com a qual a EDP assume “um compromisso externo de obter um balanço positivo em matéria de biodiversidade”

(S1/11) que continua em vigor até hoje. Como nos refere um entrevistado, com as construções das novas barragens a EDP “percebeu que a biodiversidade era uma área muito crítica” (E5/11). Nesta perspectiva, a EDP considera que “ao nível da tomada de decisão, a biodiversidade é por norma perspectivada segundo diferentes níveis organizacionais” (D53/6).

CrITÉRIOS e Orçamentos

A EDP definiu critérios que considera relevantes quando decidem apoiar ou empreender acções de RSE, especialmente para os projectos que são mais emblemáticos, sendo do domínio público e a maior parte deles definidos em regulamentos (D26, D31, D32, D34, D36, D47), de modo a transformar os seus apoios “transparentes, abertos e escrutinados” (E1/6).

Os critérios de apoios encontram-se descritos em dois documentos – RC 2010 e no site <http://www.a-nossa-energia.edp.pt/> quando abordam o tema da RSE (D1/93, S4/18) e apoiam projectos que:

- ✓ Privilegiam o princípio da equidade;
- ✓ Desenvolvam conhecimento e novas competências;
- ✓ Sejam inovadores na área de inovação, empreendedorismo social e educação,
- ✓ Contribuam para afirmar e divulgar a arte e a cultura, com especial atenção para a revelação das tendências estéticas contemporâneas;
- ✓ Promovam e incentivem o voluntariado;
- ✓ Tenham enquadramento no código de ética e nos princípios de desenvolvimento sustentável do Grupo EDP;
- ✓ Para organizações com credibilidade e que a sua contribuição seja para, pelo menos, uma das dimensões do desenvolvimento sustentável;
- ✓ Apresentem projectos com valor e relevância para as comunidades;
- ✓ Que tenham em conta as relações económicas, institucionais ou sociais com o grupo EDP.

Já no que diz respeito à cultura, a abordagem da FEDP é centrada em “critérios exigentes, escolhas transparentes e avaliações rigorosas” (D6/44) para além de ter na “excelência cultural uma das suas marcas de afirmação e de maior tradição” (D4/13) e a política de apoio mecenático privilegia os seguintes critérios “iniciativas plurianuais, elevado número de participantes, promovidas por instituições sólidas e de reconhecido mérito científico e pedagógico, de acção continuada, e de vocação museológica interactiva e com boa distribuição pelo país” (S1/86). Para além disso, os programas devem ter “regulamentos e júri estabelecidos, ou seja, assentes na transparência de todo o processo, permite aumentar a qualidade dos projectos e responsabilizar mais as entidades beneficiárias” (D4/16).

Em termos de contribuições, tirando a componente de I&D que tem uma contabilização específica, a empresa tem alocado uma verba significativa para as acções de RSE usando, como já foi referido anteriormente, a metodologia LBG (ver quadro 33).

Quadro 33 - Avaliação das Iniciativas da EDP de Acordo com a Metodologia LBG

CONTRIBUIÇÕES ^(A) PARA A COMUNIDADE (€) ^(B)	2012	2011	2010
CATEGORIA			
Investimento não estratégico	2.775.159	1.677.376	2.263.399
Investimento estratégico	12.036.133	14.220.185	13.942.765
Iniciativa comercial	3.338.156	4.493.958	3.456.009
Não aplicável		5.720	
NATUREZA			
Educação	3.299.820	3.335.096	3.104.213
Saúde	1.245.351	723.878	465.709
Desenvolvimento económico	1.250.488	2.909.176	895.514
Ambiente	696.939	1.877.078	2.435.853
Arte e cultura	5.964.980	5.526.203	5.288.359
Bem-estar social	4.250.715	1.602.737	1.806.032
Resposta a situações de emergência	31.072	65.300	215.054
Outras	1.410.083	4.357.773	5.451.440
CONTRIBUIÇÕES MONETÁRIAS			
Valor	18.149.448	18.889.685	18.152.182
"STAFF" VOLUNTÁRIO			
Colaboradores voluntários em horário de trabalho (nº)	1.680	984	379
Trabalho voluntário em horário de trabalho (horas)	13.594	7.423	10.886
Valor do tempo voluntário	272.220	177.239	442.172
CONTRIBUIÇÕES EM ESPÉCIES			
Valor das contribuições em espécie	23.559	1.330.315	1.067.820
CUSTOS DE GESTÃO	2.652.758	306.851	121.064
VALOR TOTAL DAS CONTRIBUIÇÕES (INCLUINDO OS CUSTOS DE GESTÃO)	21.097.986	20.704.090	19.783.237
(a) Valores de 2012: ainda não validados pela Corporate Citizenship			
(b) Excluindo os custos de gestão			

Fonte: Relatório e Contas 2012 (D3/83), Relatório Social 2012 (D13/60) e Site EDP (S1/108).

Dimensões da RSE

A RSE na EDP é eminentemente ética. A sua aposta na FEDP, o orçamento que lhe atribui e a existência de grandes projectos direccionados especificamente para a área social e cultural reforçam esta perspectiva. Apesar disso, é importante referir que várias acções de RSE derivam de obrigações legais resultantes de compensações por impactos provocados pelas suas infra-estruturas. A este respeito, vale a pena salientar que, na comunicação externa da empresa, é pouca clara esta distinção (o que é legal do que é filantropia) mas é também evidente que a empresa imprime um cunho muito ético em todos os projectos que empreende.

A vertente económica é dominada pelo crescimento, gestão de risco e retorno aos accionistas, ligado à questão da sustentabilidade a longo prazo (D3/7_13, D10/11, D23, E5/15); a legal é condicionada pela legislação em vigor que determina as medidas de compensação impostas pelos governos, pelo impacto que as suas infra-estruturas exercem sobre o meio ambiente em que se inserem, nomeadamente as barragens e os parques eólicos (D3/84, D8/59, D9/7_32a34, D10/3_11, D14/6, E5/6, S1/44, S4/13); e a ética apoia-se nos valores da EDP e reflecte-se na missão da FEDP, no código de ética, na existência do provedor e do comité de ética (D3/12_58, D4/6, D11/22, D12/13_17, D14, D16, D17/9_12, D61, E1/1, E5/8, S1/23).

Económica

A RSE da EDP, na sua dimensão económica, está integrada no conceito de sustentabilidade assumido pela empresa. Nos "Princípios de Desenvolvimento Sustentável do Grupo EDP" pode ler-

se, em primeiro lugar, o princípio do “valor económico e social” que consiste em: “criar, de forma continuada, valor para o accionista; aumentar a eficiência na utilização dos recursos e reduzir a exposição ao risco; contribuir para a melhoria da competitividade (...); integrar os aspectos ambientais e sociais nos processos de planeamento e de tomada de decisão; e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações” (D3/13).

Esta dimensão económica é a essência de qualquer empresa privada e isso é assumido abertamente na EDP. No último RC, na mensagem do PCAE, António Mexia referia que “em 2012, a capacidade da EDP de entregar resultados positivos foi evidente, obtendo os nossos accionistas uma taxa de retorno superior em 7% às nossas congéneres europeias. O nosso objectivo é ser melhor do que os outros e é em torno desse objectivo que trabalhamos diariamente. Assumimos perante os nossos accionistas uma política responsável de distribuição de dividendos” estando a empresa “no topo em termos de *dividend yield* no seio das 600 maiores da Europa” (D3/7).

Por outro lado, na agenda estratégica da EDP para 2012-2015, o crescimento surge como uma das grandes prioridades da empresa, associado à criação de valor em que se realça que a empresa pretende “garantir aos accionistas um retorno estável e atractivo” (D23). Já no código de ética, no princípio que diz respeito às relações com accionistas, a empresa afirma que “é objectivo fundamental para a EDP a procura de criação de valor para os accionistas, suportado nos compromissos para com a excelência do desempenho profissional, económico, de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável” reforçando novamente esta ligação.

Legal

As actividades de produção e distribuição de energia estão, na sua maioria, sujeitas a requisitos legais cada vez mais exigentes (D8/59). Na apresentação do Dia do Investidor, em 2012, a EDP referia que “os custos mais elevados da energia, o aumento da capacidade renovável e os desequilíbrios fiscais implicam uma maior intervenção governamental” (D21/9). Por exemplo, em 2013, no âmbito do novo Orçamento de Estado, o governo impôs uma nova taxa às empresas de energia que a EDP estima em 45 milhões de euros (N112, N113).

Esta dimensão legal da RSE na EDP reflecte-se, na maior parte das vezes, nas medidas de compensação impostas pelos governos, pelo impacto que as suas infra-estruturas exercem sobre o meio ambiente em que se inserem, nomeadamente as barragens e os parques eólicos. Em Portugal, “complementarmente a estas medidas, para muitos dos projectos, a EDP fica ainda obrigada a proceder a uma compensação financeira anual, pela perda de valores naturais e sua preservação” (D9/34). Por exemplo, no aproveitamento hidroeléctrico do Baixo Sabor, “foi constituído um fundo financeiro para o qual a EDP Produção contribui anualmente com 3% do valor líquido anual da produção, destinado a projectos promotores do desenvolvimento sustentável” (D3/84) ao longo dos 75 anos de concessão da barragem (V5).

Para terminar, a EDP reitera, no seu código de ética, que “todos os colaboradores comprometem-se a garantir, em todas as suas actividades, a total conformidade com as legislações nacionais e internacionais vigentes nas regiões onde operam” (D14/6). Como nos refere um entrevistado, “não queremos saber da lei no sentido estrito porque partimos do princípio que ela está a ser cumprida (...). Temos de trabalhar para a frente disto” (E5/7).

Ética

“Ética e integridade são condições indispensáveis para o sucesso sustentado das estratégias de negócio definidas e para o exercício de uma cidadania responsável, domínios onde a EDP pretende continuar a afirmar-se pela exemplaridade” (D3/58, D17/9, S1/20). Como nos refere um entrevistado, “no conceito clássico de economia, as metas são normalmente financeiras e nós temos de trabalhar no sentido de alargar este âmbito a uma dimensão mais lacta. No fundo, internalizar as externalidades sociais e ambientais que decorrem da nossa actividade” (E5/8).

A criação da FEDP; a valorização do código de ética; a existência do provedor de ética e do comité de ética; e a adopção de uma política de diversidade reflectem a importância que a EDP confere às questões éticas, quer no plano interno, quer externo.

“A EDP sempre desenvolveu a sua actividade num quadro de valores éticos, explícitos e implícitos” (D14/3) apostando fortemente na sua Fundação que recebeu, por transferência de empresas do Grupo EDP 14 milhões de euros e com a obtenção de receitas próprias, *fees* do projecto Barragens e aplicações financeiras, totalizou um valor global, em 2012, de 16.6 milhões de euros (D6/80), o que corresponde a “0.1% do volume consolidado de negócios em 2012” (D12/15).

A empresa criou o código de ética em 2005, foi divulgado no ano seguinte junto dos seus colaboradores (D8/32, D12/17, D13/19, D16/3) e encontra-se actualmente em revisão (D3/58, D13/19). Sob o lema “somos o que fazemos” a empresa desenvolveu o programa ÉticaEDP, que decorreu entre 2009 e 2010, com o “objectivo de dar a conhecer aos colaboradores o código de ética EDP, sensibilizá-los para o alcance das questões da ética, e divulgar e reforçar a confiança no processo ético da EDP” (D11/22, D12/17, D16), abrangendo 778 chefias e 6000 colaboradores (D11/22).

Por último, a existência do Provedor de Ética EDP e o Comité de Ética reforçam a importância que a empresa atribui a esta matéria. No âmbito das suas funções, o provedor acolhe as reclamações relativas a alegadas infracções ao código de ética (D1/127, S1/23). Em 2012 foram recebidas 208 reclamações registadas nos diversos canais, representado um acréscimo de 3.4% em relação ao ano anterior (D3/58, D13/19, D17/19). Por seu lado, o Comité de Ética decide se a reclamação é, ou não, uma infracção ao código e, em caso afirmativo, instaura uma investigação que deverá estar concluída no prazo de seis meses (D17/15).

Impacto nas Relações com os Stakeholders

A EDP considera que “a prazo, a própria competitividade empresarial do grupo dependerá da capacidade de gerar relações de pertença com os diversos stakeholders” (S2/6). Por isso, o impacto da RSE nestas relações tem sido uma preocupação da empresa que se materializa na auscultação periódica que faz aos seus stakeholders, identificando os principais temas e expectativas às quais pretende dar resposta. Por outro lado, “reconhece, através das suas práticas de gestão, que a criação de valor passa por envolver as diferentes partes interessadas, identificando e gerindo as suas expectativas. É mantendo um estreito diálogo que se reforça a confiança, aprofunda o conhecimento do meio onde opera e assegura um maior controlo e minimização dos diferentes riscos do negócio, nomeadamente o risco associado à sua «licença social para operar»” (S1/54).

As acções de RSE têm um impacto positivo na relação da empresa com os colaboradores (por exemplo, D2/89, D3/71_83, D6/16, D8/73, D11/35_36, D12/38, D13/41_42_48_51a53, D37, D38 D39, D40, E1/9, S1/15_86_108, S12), com os clientes (D1/84, D2/92, D3/12_74, E3/18, S1/55_56_61), com os accionistas (D55, E5/20, E4/9, N44) e na comunidade (por exemplo, D2/107, D4/72a78, D5/105a115, D6/66a71, S2/78_83, S4/9_30a34).

A sua avaliação é positiva porque a empresa mantém relações fortes e duradouras com os seus stakeholders (D2/89, D4/13, D13/41, D35/2, E1/9_27, E4/6, S2/6, S10/2, V29), por longos períodos de tempo (D4/28, D6/36, E1/17, S2/6, V27); algumas das acções são desenvolvidas para diminuir os custos operacionais da actividade (D4/72, D51/20, E1/21_22_25_26, S6/5_12); as acções de RSE perpetuam-se no tempo, independentemente dos gestores que estão responsáveis por essas acções (D2/89_102, D4/8, D6/68); e existe um reconhecimento externo da actividade da EDP nesta matéria (D2/16, E1/32, N50, N85, N101).

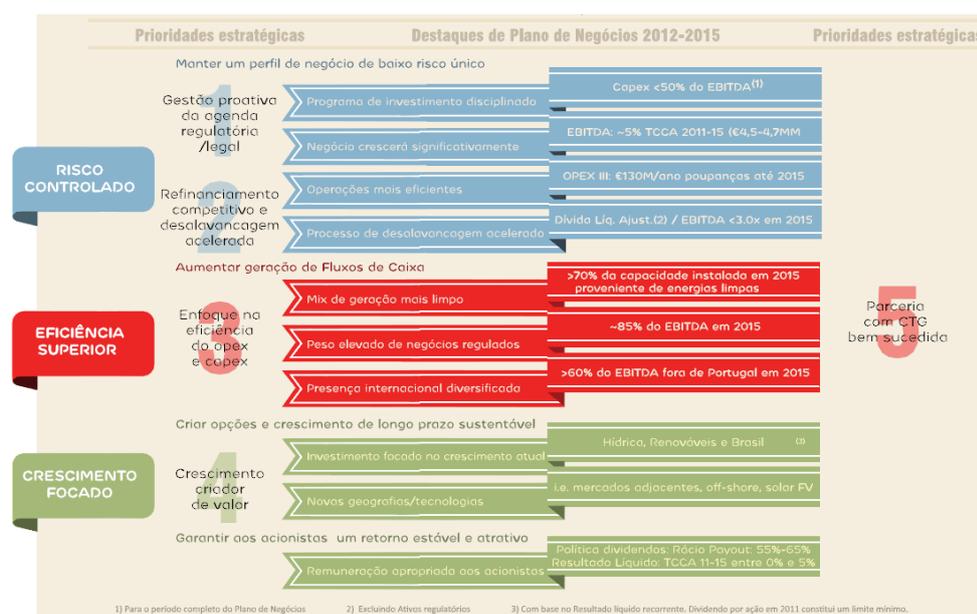
Numa perspectiva de criar valor e relações fortes com os stakeholders a empresa desenvolve um vasto conjunto de acções com os seus stakeholders. Para avaliarmos o seu impacto no âmbito da sobrevivência, custos, aceitação contínua e adopção de políticas futuras foi analisado o envolvimento com a comunidade através da iniciativa Projecto Barragens, com os fornecedores através do EDPartners e com os colaboradores através do programa Conciliar que integra a vertente de voluntariado. Todas estas acções estão detalhadas no capítulo 2.7 do Anexo A e no quadro 36 - Principais Acções de RSE da EDP.

Responsabilidade Social Empresarial e Estratégia

O alinhamento da RSE com a estratégia da empresa é crucial para que esta possa agregar valor para a organização. Nesta perspectiva, começamos por perceber, de uma forma genérica, a estratégia da EDP para os próximos anos.

A agenda estratégica da EDP para 2012-2015 é pública e assenta em três eixos fundamentais: risco controlado, eficiência superior e crescimento focado (ver quadro 34). Como refere o PCAE na sua mensagem no RC, “em 2012, a EDP atingiu um conjunto de resultados sólidos, consequência da execução de uma estratégia de crescimento focada na internacionalização, no efeito que daí resulta de diversificação de risco de mercado e regulatório, na aposta em tecnologias de menor risco, na rigorosa alocação de activos, na melhoria da eficiência e, também, na disciplina na política de financiamento” (D3/6).

Quadro 34 - Agenda Estratégica da EDP 2012/2015



Fonte: Relatório e Contas 2011 e 2012 (D2/34, D3/31_32), Investor Day May 2012 (D21/10), Sustainable Development May 2013 (D45/37) e Site www.edp.pt (S1/4, D23).

Como podemos constatar no quadro anterior, estas linhas estratégicas são exclusivamente financeiras porque estão orientadas para os investidores (D21, D54/30). No entanto, no RC de 2012 pode ler-se que “a nossa visão não está limitada aos resultados financeiros” (D3/7) e que “transversal à estratégia definida, a EDP desenvolve uma cultura empresarial de permanente consolidação dos valores éticos dos colaboradores e de excelência de desempenho em sustentabilidade, mantendo cinco linhas de actuação” para o mesmo período (D3/32):

- ✓ Melhorar a atractividade e retenção de talentos e garantir a motivação dos colaboradores, numa fase de elevada renovação de efectivos;
- ✓ Fortalecer os mecanismos de gestão de segurança e bem-estar de colaboradores e prestadores de serviço;
- ✓ Melhorar a auscultação de stakeholders na recolha de expectativas e sua consideração na estratégia da empresa;
- ✓ Alargar aos diversos stakeholders a aplicação de instrumentos de recolha de expectativas, optimizando a sua consideração na estratégia;

- ✓ Promover uma gestão adequada dos desafios de longo prazo a que a empresa está exposta, apostando em I&D+I.

Quadro 35 - Acções Genéricas de RSE da EDP

Social	Cozinha com Alma (D5/40, D6/35, N56, S2/13), Coração Delta (D6/35), Adenorma (D6/35), Tese (D1/94, D5/39, D6/34, S2/67_70), Fundação Ricardo Espírito Santo (D5/40, D6/35), apoio à catástrofe na ilha da Madeira (D4/22), Campanha Haiti (D1/93, D4/23, D11/8), Hortas Solidárias (D6/23, N59, S2/56_57), Social Lab (D6/22, E1/10, S2/11_61), IES (D4/33, D6/39, E1/32_34, E4/5, N77, N109, V14), Bolsa de Valores Sociais (D4/32, D5/48, D6/37, N8, N84, S2/66) e Programa Conciliar (D2/89, D3/12_71, D8/73, D11/35, D12/4_38_39, D13/8_41_52_53, N101, S1/15).
Saúde	Associação Música, Educação e Cultura – projecto Música nos Hospitais (D4/30, D6/36), Associação de Ajuda do Recém-Nascido – Banco do Bêbé (D4/30, D5/46), Associação Socio-Cultural dos Deficientes de Trás-os-Montes (D5/46, D6/37), Associação Nacional de Desporto para a Deficiência Intelectual (D4/31), Linha SOS Voz Amiga (D4/30), Apoio à campanha “Comer Bem é Mais Barato” (D4/28, D5/34), Hospital Santa Marta (D4/30), Hospital D. Estefânia (D1/91), Associação Inês Botelho (D4/31), Liga Portuguesa de Higiene Mental (D6/37) e Fundação do Gil (D4/32_36, D6/36).
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	Windfloat (D1/72, D2/71, D3/59, D52, N40, S1/115), SunLab (D1/72, D2/71, D3/59), CSP Molten Salt (D1/72, D2/71, N21), Mobi.E (D2/70, D3/61, D45/30, N23), OpenCharge (D1/71, D2/71, D3/61, N38), Whatdrive (S1/128_131, N9, N23), InovGrid (D1/72, D3/60, D8/43, D45/29, D50, S1/121_132, S6/1_21), OPenNode (D2/72, D3/60), Home Energy Management (D2/70, D3/60), EcoFamílias (D60/10a12, N10, N12, S1/119, V9) e Prémio Inovação EDP Richard Branson Visão (D26).
Ciência, Educação e Segurança	Rali solar (D4/14), ciclo de conferências em universidades portuguesas (D3/85), Mateus DOC (D6/56), Mostra Nacional da Ciência (D2/107), Fundação Bioética no Ensino Secundário (D4/67, D5/103, D6/56), Biocant Park (D4/67, D5/103, D6/57, S2/36), CIES – Estudos de Sociologia (D6/57), Associação Aprender a Empreender (D4/64, D11/40), Exploratório – Ciência Viva de Coimbra (D4/66), Remade in Portugal (D5/103), Lisboa e-nova com o projecto “Biodiversidade Lisboa 2020” (D4/70, D5/104, D6/58, S2/38), Concurso Anual de Jovens Cientistas e Investigadores (D4/65, D5/102, D6/56, S2/34), TWIST (D3/77, D64, S1/102, S3/14), Olimpíadas da Física (D1/93, D4/66, D5/104, D6/57, D11/40, N32, S1/105, S2/35), Concurso Eco-Repórter da Energia (D5/104, D59, S2/37), University Challenge EDP (D1/93, D13/10, D58, N114, N115, S3/21), Bolsas de Estudo Prémio Excelência – Fundação (D4/66, D5/105, D6/58), Energy Bus (S2/83), Distribuição de lâmpadas economizadoras (D27/17, N20, N57, N58, S3/4, S4/25), Eco Challenge (D48/2, S3/13), <i>Energizing Development Program</i> (D2/88, D11/25, D12/29, D13/34), Ser Líder EDP (D2/88, D3/71, D11/25, D12/29), programa Valorizar a Experiência (D12/28, D13/26_54, N46, V13), <i>Mentoring</i> (D13/34) e apoio a colaboradores para a realização de pós-graduações, mestrados e doutoramento (D13/56).
Cultura	Companhia Nacional de Bailado (D2/107, D6/49, D8/89, E2/2, S2/20), Teatro Nacional São Carlos (D2/107, E2/3), Casa da Música (D4/15_48, D6/49, E2/2, S2/21), Fundação de Serralves (D4/15_49, D6/49_51, E2/1, S2/20), Fundação Arpad Vieira da Silva (D4/15_49, D6/49, E2/4, S2/21), Fundação Paula Rego (D4/15_49), Fundação Carmona e Costa (D4/48), Fundação Gulbenkian (D4/15), Orquestra Sinfónica Juvenil (D4/16_50, D6/50, D8/89, E2/4, S2/21), Companhia Maior (D4/50, D6/49, S2/22), Projecto Voz (D4/51, D6/41, S2/22, S4/37), Clube Unesco de Educação Artística (D6/51, E2/4, S2/22), Centro Nacional de Cultura (S2/23), Espaço Miguel Torga (D6/51, S2/23), Centro de Formação Artística Contemporânea (D4/51, D6/51), Fundação Mário Soares (D5/101, D6/55), Direcção Regional de Cultura do Norte – Prémio “Douro Ensaio” (S4/35), Orquestra do Norte (S4/38), Orquestra Geração (D5/42, N17, N18, S2/69), EcoMuseu Terra Mater de Trás-os-Montes (D1/95), Ilumina Património (D5/99, D6/54, S2/30), Livros com Energia (N29, S2/29) e a Colecção de Arte da Fundação EDP (D4/55, D5/90, S2/26).
Ambiente	Reintrodução da Águia Pescadeira em Portugal (D9/51, D10/38, E5/15, N34, N35, S1/47, V3), o projecto Life Estepárias (D1/91, D9/42, D10/34, D53/23, N2, S1/49) e o BrowsEDP (D9/53, S1/50).
Desporto	Escola de Judo Nuno Delgado integrada no Hub de inovação social (D5/37), Associação de Residentes do Alto do Lumiar para o projecto “Judo na Alta de Lisboa” (D5/43, D6/35), Associação Nacional de Desporto para a Deficiência Intelectual (D5/47), APD Braga (D4/31, D5/47, D6/37), Associação Nacional de Desporto para Deficientes Motores (D4/31, D5/47), Escolinha Rugby Damaia no projecto “Escalada por uma Causa” (D6/57) e Associação Salvador (D4/31). Patrocina ainda maratonas de Lisboa, Porto, Douro; a Corrida da Mulher; e o biketour (D1/95, D8/89, Leal et al 2011), apoiando indirectamente causas como a Liga Portuguesa Contra o Cancro, Associação de Paralisia Cerebral e Casa de Regaço (D8/89).
Energia para o Desenvolvimento	Aldeia Solar de Cabiri (Angola) (D5/130, D6/72_73, D13/62, E1/33, E4/15, N54, N88, S2/90_93) e Bafatá (Guiné Bissau) (D5/118, E4/15, S2/90a92).

Fonte: Elaboração própria.

Esta estratégia está reflectida nas várias actividades de RSE da EDP, quer ao nível dos seus eixos estratégicos, quer no envolvimento que promove com os diferentes stakeholders. Para uma compreensão mais abrangente, foram analisadas as acções de RSE em termos gerais e desenvolvidas as que foram consideradas mais relevante: Podem ser consultadas em detalhes nos Capítulos 2.8 e 2.9 do Anexo A.

Quadro 36 – Principais Acções de RSE na EDP

Social	Projecto Barragens (D1/91, D2/107, D4/72a78, D5/106a115_130, D6/66a71, D12/9, D32/1, D51/20, E1/21_22, N22, N39, N102, S2/17_78a83, S4/9_27_30a33, V5, V27).
	Voluntariado (D2/106, D3/83, D4/13, D5/13_54_55, D6/16, D7/38, D8/74, D11/40, D12/38_42, D13/61, D37, D38, D39, D40, D43, D44, E1/9, E4/10, S1/12_13_15_86_108, S2/12_64_65, S12/3, N37, N64, N70, V20).
	EDP Solidária (D6/86, D47, E1/6, E4/10, N75, N89, N90, N91, S2/54_55, V16).
	Hub de Inovação Social (D4/25, D5/35, D6/32, E1/10, E4/11, S2/13_58, V18, V23).
Saúde	Operação Nariz Vermelho (D5/45, D6/36, E1/17, N68, N106, S2/68, V30).
	Dentistas do Bem (D4/28, D5/44, D6/35, D11/9_42, E1/16, N11, S2/67, V10).
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	Aposta na Inovação (D1/71, D2/70, D3/59_110, D8/33, S1/113), Co-Creation (D1/72, D2/73, D56/34, N28, S1/133, S8/1a3), FabLab (D1/72, D2/73, D33, N41, N100, S1/134_136, S9/1, V12), EDP Starter (D3/61, D13/9, S14, N61, N123, V34) e InovCity (D1/72, D3/60, D45/29, N31, S6, V15, V31).
	Prémio EDP Inovação (D34, N116, N117, N118, S1/126, S7, V32).
Ciência, Educação e Segurança	Universidade EDP (D2/88, D11/25, D12/28, N78).
	Prémio EDP de Prevenção e Segurança (D1/79_80, D11/29, D12/34_36, D24/1, D25, S1/80).
	EDPartners (D1/86, D2/100a102, D3/81, D13/21, D35, N93, N94, N96, N105, S1/68_146, S10, V29).
Cultura	Museu da Electricidade (D6/44, E1/14, E2/2, S2/40).
	Grande Prémio EDP Arte (D4/56_91, E2/16, N16, N120, S2/16, V33).
	Centro de Artes (D6/6_16, E1A, E2/7_20, N26, N27, N71, N76, N79, N83, N98, V17).
	Prémio EDP Novos Artistas (D5/64, D31/1, E2/9_16_17, S2/24).
Ambiente	Fundo EDP para a Biodiversidade (D9/40, D10/32, D36, D45/42, D62/24, E5/12, N2, N4, N5, N19, S1/11_70_147, S2/17_31a33).
	Política de Biodiversidade (D3/11, D8/7, D9/6_7, D10/3_11, D45/46, D53/6, E5/11, S1/11a14_44).
Energia para o Desenvolvimento	Campo de Refugiados Kakuma (D1/93, D4/35, D5/116_117, D11/39, D45/33_34, D49, E1A, E1/32, E4/12_13_15, N7, N13, N14, N15, N91, S1/87a99, S2/84a89, V2, V24).

Fonte: Elaboração própria.

Após a análise das principais acções de RSE que constam do quadro 36 e que se encontram detalhadas, conforme já foi referido, no Anexo A, estas foram classificadas de acordo com Porter e Kramer (2006, 2011) (quadro 37).

Quadro 37 – Análise da RSE Estratégica na EDP

		Questões Sociais Genéricas	Impactos Sociais	Dimensão Social
Sociedade	Projecto Barragens (D1/91, D2/107, D4/72a78, D5/106a115_130, D6/66a71, D12/9, D32/1, D51/20, E1/21_22, N22, N39, N102, S2/17_78a83, S4/9_27_30a33, V5, V27)			✓
	Voluntariado (D2/106, D3/83, D4/13, D5/13_54_55, D6/16, D7/38, D8/74, D11/40, D12/38_42, D13/61, D37, D38, D39, D40, D43, D44, E1/9, E4/10, S1/12_13_15_86_108, S2/12_64_65, N37, N64, N70, V20)	✓		
	EDP Solidária (D6/86, D47, E1/6, E4/10, N75, N89, N90, N91, S2/54_55, V16)	✓		
	Hub de Inovação Social (D4/25, D5/35, D6/32, E1/10, E4/11, S2/13_58, V18, V23)	✓		
Saúde	Operação Nariz Vermelho (D5/45, D6/36, E1/17, N68, N106, S2/68, V30)	✓		
	Dentistas do Bem (D4/28, D5/44, D6/35, D11/9_42, E1/16, N11, S2/67, V10)	✓		
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	Aposta na inovação (D1/71, D2/70, D3/59_110, D8/33, S1/113), Co-Creation (D2/73, D56/34, N28, S1/133, S8/1a3), FabLab (D1/72, D2/73, D33, N41, N100, S1/134_136, S9/1, V12), EDP Starter (D3/61, D13/9, S14, N61, N123, V34) e InovCity (D1/72, D3/60, D45/29, N31, S6, V15, V31).			✓
	Prémio EDP Inovação (D34, N116, N117, N118, S1/126, S7, V32).		✓	
Ciência, Educação e Segurança	Universidade EDP (D2/88, D11/25, D12/28, N78)		✓	
	Prémio EDP de Prevenção e Segurança (D1/79_80, D11/29, D12/34_36, D24/1, D25, S1/80)		✓	
	EDPartners (D1/86, D2/100a102, D3/81, D13/21, D35, N93, N94, N96, N105, S1/68_146, S10, V29)		✓	
Cultura	Museu da Electricidade (D6/44, E1/14, E2/2, S2/40)	✓		
	Grande Prémio EDP Arte (D4/56_91, E2/16, N16, N120, S2/16, V33)	✓		
	Centro de Artes (D6/6, E2/7_20, N26, N27, N71, N76, N79, N83, N98)	✓		
	Prémio EDP Novos Artistas (D31/1, D5/64, E2/16_17, S2/24)	✓		
Ambiente	Fundo EDP para a Biodiversidade (D9/40, D10/32, D36, D45/42, D62/24, E5/12, N2, N4, N5, N19, S1/11_70_147, S2/17_31a33)		✓	
	Política de Biodiversidade (D3/11, D8/7, D9/6_7, D10/3_11, D45/46, D53/6, E5/11, S1/11a14_44)			✓
Energia para o Desenvolvimento	Campo de Refugiados Kakuma (D1/93, D4/35, D5/116_117, D11/39, D45/33_34, D49, E1/32, E4/12_13_15, N7, N13, N14, N15, S1/87a99, S2/84a89, V2, V24)			✓
Outros	Fundação EDP (D2/107, D4/71a78, D5/106a115_130, D6/66a71, D12/9, D32/1_2, D51/20, E1/20a_26, N22, N39, N64a, N70, N98a, N102, N107, N108, N111, S2/10_13_17_78a83, S4/9_23_27_30a33, V5, V27)			✓
	Princípios de Desenvolvimento Sustentável (D1/68_74, D2/9_16, D3/7_11_14, D11/9, E5/15_20, N49, N50, N85, N103, N104, S1/2_11_29_31)			✓
	Código de Ética (D3/58, D8/32, D11/22, D12/17, D13/19, D16, D15, E5/8)	✓		
	Provedor de Ética e Comité de Ética (D1/127, D3/58, D13/19, D17/15_19, N6, S1/23)	✓		

Fonte: Elaboração própria.

Relação dos Stakeholders com as Actividades de RSE

Quando analisamos os stakeholders que influenciam a maior parte das acções de RSE da EDP percebemos que os colaboradores e a comunidade surgem destacados de todos os outros. Os colaboradores são os stakeholders que têm capacidade de decisão e são eles que, em última instância, decidem desenvolver determinados projectos (D12/4, E3/2_14, E4/7, E5/4, S12/3). É sobre este grupo que recai a escolha de que projectos apoiar, seleccionando-os das inúmeras opções que terão ao seu dispor, ainda que procurem aplicar critérios de escolha previamente definidos. Por outro lado, é numa completa orientação para a comunidade que os colaboradores definem as prioridades de RSE, mantendo uma relação próxima, de parceria e de completa integração com este stakeholder (D4/6_72, D5/35, D8/59, D54/9, E1/5, E4/4, S1/76_83, S2/6, S4/19, S12/3). Refira-se que as ONGs também assumem um papel importante na influência da RSE da EDP mas apesar da empresa as separar na sua identificação, podem (e devem) estar integradas no stakeholder comunidade.

É ainda relevante referir que os fornecedores e os accionistas, apesar de serem identificados como stakeholders importantes na EDP, não participam ou influenciam directamente na maior parte das acções de RSE, enquanto os clientes têm uma influência marginal.

Por último, na EDP, a maior parte dos stakeholders têm uma influência nas acções de RSE (em diferentes níveis mas todos são cobertos) reflectindo a política da empresa em ouvir os seus stakeholders e integrar as suas opiniões / ideias nas suas decisões.

Relação dos Stakeholders com RSE Estratégica

No capítulo 2.3. identificámos os principais stakeholders da EDP:

- ✓ Colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade, accionistas / investidores e governo (D1, D2, D3, D6, D7, D8, D14, D45, D62, E1, E3, E4, E5, S1) seguidos de instituições científicas / universidades, ONGs, regulador e media (D1, D2, D3, D6, D7, D8, D45, D62, E1, E3, E4, E5, S1).

No capítulo 2.4. classificámos a sua importância para a empresa:

- ✓ Os colaboradores são considerados o stakeholder mais saliente (D2/5, D3/7_12, D11/4, D12/4, D13/3, D61/1, D62/13, E1/31, E3/18, E4/18, E5/2, S1/13_17) juntamente com os clientes (D1/81_84, D2/92, D3/12_74, D61/1, E3/18, E5/3, S1/61, S13/1) seguidos da comunidade (D4/8, D5/9, E1/29, E3/10_14, E4/17, E5/4, S1/76_83, S2/6_8, S4/9_19).

Quando analisamos todas as acções de RSE promovidas pela EDP, considerámos que 6 eram estratégicas por possuírem, de acordo com Porter e Kramer (2006), dimensões sociais do contexto competitivo, conforme se pode verificar no quadro 37.

Quadro 38 – Acções de RSE Estratégicas e Influência de Stakeholders na EDP

ACÇÕES DE RSE	IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS									DECLARAÇÕES	
	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Accion. / Invest.	Media	Governo	Inst. Client./Univ.	ONG's		Regulador
Princípios de Desenvolvimento Sustentável (D1/68_74, D2/9_16, D3/7_11_14, D11/9, E5/15_20, N49, N50, N85, N103, N104, S1/2_11_29_31)	+		+	+	+	+	+	+	+	+	Em 2004, os princípios "passaram a enquadrar os nossos actos de gestão num contexto alargado de desenvolvimento sustentável" (S1/11) sendo actualizados em 2011 (S1/29). Integram várias vertentes, que vão desde o valor económico e social, à inovação, passando pelo capital humano e diversidade ou o desenvolvimento social e cidadania (D3/11, S1/29). "Queremos que a actividade que a empresa desenvolve hoje seja mais sustentável, garanta a empresa no longo prazo mas que contribua efectivamente para o desenvolvimento sustentável" (E5/15). A EDP integra os índices <i>Dow Jones Sustainability Index</i> e o <i>DJSI Europe</i> (D1/68_74, D2/16, D3/7_14, D11/9, N85, N103, N104, S1/2) e o relatório <i>Sustainability Yearbook 2012</i> (N49, N50). A EDP tem o estatuto de Prime pela OEKOM e foi considerada como umas das empresas mais sustentáveis do mundo pela Storebrand (S1/31).
Política de Biodiversidade (D3/11, D8/7, D9/6_7, D10/3_11, D45/46, D53/6, E5/11, S1/11a14_44)	+		+	+	+	+	+	+	+	+	Em 2007 foi aprovada a política de biodiversidade com a qual a EDP assume "um compromisso externo de obter um balanço positivo em matéria de biodiversidade" que continua em vigor até hoje (S1/11). Esta política compromete a empresa a integrar a avaliação dos impactos da biodiversidade, a minimizar esses impactos, a desenvolver medidas compensatórias ou ainda a proceder ao relato do seu desempenho nesta matéria (D3/11, D10/3, S1/13_14). "Foi a primeira empresa portuguesa a definir uma política de biodiversidade, por querer ter um papel ainda mais activo na sua conservação e promoção" (D8/7). Com as construções das novas barragens a EDP "percebeu que a biodiversidade era uma área muito critica" (E5/11). A EDP actua "activamente no desenvolvimento de projectos e na implementação de medidas com vista à protecção dessa biodiversidade" (D53/6). "A antecipação dos riscos, a promoção de boas práticas e a procura de colaboração com outras entidades permitem reduzir custos operacionais e melhorar os benefícios ambientais finais, quer pelo aumento da eficiência e eficácia dos processos, quer pela redução do risco de atrasos nas obras" (D10/11). A aposta na biodiversidade permite ganhar uma vantagem competitiva pelo reconhecimento externo, aumentando a eficiência e a reputação (D45/46).
Fundação EDP (D2/107, D4/11_71a78, D5/106a115_130, D6/14_66a71, D12/9, D30/2, D32/1_2, D51/20, E1/20a_26, N22, N39, N64a, N70, N98a, N102, N107, N108, N111, S2/10_13_17_78a83, S4/9_23_27_30a33, V5, V11, V27)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	"Instituição de direito privado, sem fins lucrativos (...) reforçando o compromisso do Grupo EDP com o imperativo da cidadania, centrando a sua actividade no desenvolvimento sustentável e tendo por fins gerais a promoção, o desenvolvimento e o apoio a iniciativas de natureza social, cultural, científica, tecnológica, educativa, ambiental e de defesa do património, com especial intervenção no sector energético" (D4/11, D6/14, D29/1, D30/2). "É esse o nosso papel: ajudar os que mais precisam, quebrar o ciclo de pobreza e dar visibilidade ao que melhor se faz em Portugal" (V11). "Nós o que estamos aqui a falar é de algo que nasce num contexto empresarial, que quer profissionalizar a sua relação com a sociedade, com um conjunto significativo de stakeholders, e que atribui recursos para que essa missão seja cumprida, ou seja, normalmente faz afectação de verbas anualmente" (E1/1). "O posicionamento da Fundação EDP é (...) o resultado natural desta capacidade de perceber que as formas tradicionais de Responsabilidade Social não podem ficar arrumadas numa lógica de «departamento»" (D6/87). A Fundação "não se limita apenas a ser avaliada pelos euros que utiliza do seu orçamento, mas também pelo número de pessoas que, directa ou indirectamente, beneficiam da sua actividade" (D4/8_9, D6/17) e "os accionistas percebem exactamente o que um euro gerou" (E4/9). "A Fundação é capaz de ser a principal forma, o principal canal desta intervenção e política de responsabilidade social da EDP" (E1/1). O orçamento da Fundação totalizou um valor global, em 2012, de 16.6 milhões de euros (D6/80), o que corresponde a "0.1% do volume consolidado de negócios em 2012" (D12/15).

ACÇÕES DE RSE	IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS									DECLARAÇÕES	
	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Accion. / Invest.	Media	Governo	Inst. Client./Univ.	ONG's		Regulador
<p>Projecto Barragens (D1/91, D2/107, D4/72a78, D5/106a115_130, D6/66a71, D12/9, D32/1, D51/20, E1/21_22, N22, N39, N102, S2/17_78a83, S4/9_27_30a33, V5, V27)</p>	+		+	++	+	++	++	+	++	+	<p>A "empresa reconheceu que não tinha experiência nessa área e contratou a Fundação EDP para gerir os stakeholders na região das barragens. (...) Eram manchetes sucessivas e projectos judiciais sucessivos e providências cautelares e conflitos em assembleias municipais permanentes. Eram conflitos que provocavam um grande impacto, sobretudo impacto nas contas porque são milhões e milhões que são necessários para um projecto hídrico" (E1/21_22).</p> <p>"A parceria com a Fundação tem sido essencial na abordagem aos stakeholders" (D51/20).</p> <p>A Fundação EDP realizou reuniões e encontros, analisou e realizou estudos socioeconómicos e psicossociais junto das comunidades, estabeleceu contactos directos com os stakeholders locais, identificando expectativas e receios das populações (D4/72, D5/106, D6/66, E1/22).</p> <p>O EDP Solidária Barragens, com um "montante global anual de 200 mil euros" (D5/112, D32/1, S2/73) apoia projectos inovadores e visa promover a capacitação dos empreendedores sociais das regiões abrangidas (D5/112, D6/68).</p> <p>"Promove, em conjunto com um grupo de reconhecidos parceiros, vários programas que visam estimular, capacitar e concretizar projectos inovadores e socialmente responsáveis, estruturantes para a sustentabilidade presente e futura da economia local" (S2/78).</p> <p>O Projecto Barragens inclui várias vertentes, nomeadamente, o envolvimento com a comunidade (D5/107, D6/67), projectos de empreendedorismo (D1/91, D4/74, D5/108_109, D6/67, N22, N39, N102, N111, S2/78_80, S4/30_32, V27), sustentabilidade rural (D2/107, D5/109, S4/27), combate ao despovoamento no interior do país (D4/77, D5/110, D6/68, S2/81_82, S4/23_33), programas de solidariedade (D4/75, D5/112, D6/68, D12/9, D32/1_2, S2/17_73) e a promoção cultural (D4/71_78_90, D5/114_115_130, D6/71, E1/20, N107, N108, S2/10_13_83).</p>
<p>Windfloat, SunLab, CSP Molten Salt, Mobi.E, OpenCharge, Whattdrive, InovGrid, OPenNode, Home Energy Management, EcoFamílias, Co-Creation, FabLab, EDP Starter, InovCity, Prémio EDP Inovação, Prémio Inovação EDP Richard Branson Visão (D1/70a72, D2/70a73, D3/59a61, D8/43, D13/9, D26, D33, D34, D41, D45/29_30, D50, D52, D56/5_34, D60/10a12, N9, N10, N12, N21, N23, N28, N31, N38, N40, N61, N100, N116, N117, N118, N123, S1/115a121_126a136, S6, S7, S8, S9, S14, V9, V12, V15, V31, V32, V34)</p>	++	+	+	+	+	+	+	+	+	<p>"A área de investigação, desenvolvimento e inovação (I & D + I) está alinhada com os seus pilares estratégicos: crescimento orientado - desenvolvendo projectos que contribuam para os planos de crescimento sustentado da EDP; eficiência superior – procurando soluções que permitam aumentar a eficiência dos processos produtivos; e risco controlado – desenvolvendo projectos que permitam mitigar a exposição da EDP a riscos, nomeadamente de regulação, ambientais e de negócio" (S1/113).</p> <p>Em 2007 foi criado o Comité da Inovação que define as linhas estratégicas de actuação, analisa os projectos e decide sobre a sua prioridade (D3/110, D8/33).</p> <p>"A inovação é uma área de forte aposta porque inovar é um factor decisivo da afirmação das empresas enquanto estruturas competitivas, de produtividade e de crescimento económico a longo prazo" (D1/71).</p> <p>A EDP procura "integrar a inovação nas novas tecnologias, processos e produtos, em modelos de negócio, de modo a reforçar a competitividade e criar valor para os stakeholders" (D2/70).</p> <p>Em 2012, a EDP investiu cerca de 32 milhões de euros em I & D + I (D3/59).</p>	
<p>Campo de Refugiados Kakuma (D1/93, D4/35, D5/116_117, D11/39, D45/33_34, D49, E1/32_33, E4/12_13_15, N7, N13, N14, N15, S1/87a99, S2/84a89, V2, V24)</p>	++	+		+	+	+		+		<p>"O maior projecto de responsabilidade social de uma empresa portuguesa no mundo" (V24).</p> <p>"O ACNUR veio nos pedir um cheque e nós dissemos: dinheiro não damos mas podemos dar soluções, nomeadamente o acesso à energia que é uma coisa fundamental para quebrar a tal cadeia de decadência social e de degradação da condição humana" (E1A).</p> <p>A abordagem da EDP decorreu em várias frentes envolvendo 6.000 refugiados e 300 famílias (D11/39), num investimento total de 1.3 milhões de euros (D4/35, D45/33, N14, V24).</p> <p>"O sucesso requer compromisso e um completo envolvimento com os stakeholders" (D49).</p> <p>Este projecto "deu-nos estatuto e posicionamento porque nós passámos a ser reconhecidos por eles (ONU) como uma entidade credível para levar soluções energéticas sustentáveis à base da pirâmide de desenvolvimento" (E1/32).</p> <p>A EDP integra a iniciativa do Secretário Geral da ONU <i>Sustainable Energy for All</i> (E1/32).</p> <p>A EDP criou uma unidade de facilitação <i>non-profit</i> na Fundação EDP, em articulação operacional com as actividades comerciais das empresas da EDP e mercado, tendo em vista a contratação de novos projectos (D5/117).</p> <p>"A forma como nós achamos que podemos financiar a nossa actividade é nas margens de gestão na execução de projectos A2E apoiados pelo Banco Mundial, pelas Nações Unidas, pela CE e até pelos próprios governos" (E1/33).</p>	

Analisando os stakeholders mais salientes e as acções de RSE que considerámos estratégicas, podemos concluir que:

- ✓ Os colaboradores e a comunidade assumem-se como os stakeholders com maior influência nas acções de RSE estratégicas da EDP;
- ✓ Os accionistas, que não se encontram no grupo de stakeholders mais salientes, auferem especial relevância na RSE estratégica, no mesmo nível de igualdade da comunidade e dos colaboradores;
- ✓ Os clientes e os media (estes considerados stakeholders secundários) assumem maior influência na RSE estratégica do que na RSE não estratégica;
- ✓ Todos os stakeholders têm algum nível de influência nas acções de RSE estratégicas da EDP.

Para terminar, um comentário do administrador delegado da FEDP, Sérgio Figueiredo, ao Jornal de Negócios: “A partir do momento em que o negócio da EDP deixa de ser apenas fazer distribuição de electricidade e a empresa passa também a investir em questões como a eficiência energética ou microgeração de energia, está a liderar um comportamento que muda a relação do cliente. Passa a haver uma relação de parceria e confiança entre a empresa e o cliente. É preciso colocar a questão social e da sustentabilidade no centro do negócio. No centro da estratégia empresarial” (N69).

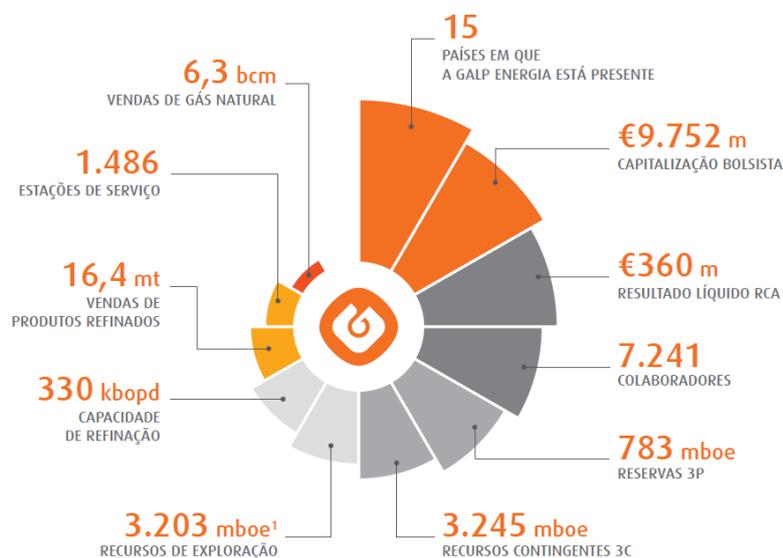
3. GALP ENERGIA

Introdução

A Galp Energia foi constituída a 22 de Abril de 1999 com a designação de Galp – Petróleos e Gás de Portugal, SGPS, SA, 100% detida pelo estado português, com o objectivo de explorar os negócios do petróleo e do gás natural. Na altura agrupou a Petrogal - a única empresa portuguesa refinadora e a principal distribuidora de produtos petrolíferos - e a Gás de Portugal, principal importadora, transportadora e distribuidora de gás natural (S1/6).

A primeira fase da privatização da Galp Energia acontece no ano da sua constituição, através de um aumento de capital subscrito por diversas empresas, entre as quais a CGD, a EDP, a Petrocontrol, Portgás e Setgás (S1/7). Em 2000, dá-se a entrada da ENI (italiana) e da Iberdrola (espanhola) por venda directa do estado português. Em 2003, a REN aliena a posição da CGD e uma parte do capital do estado e, em 2006, a Galp Energia passa a ser cotada na Bolsa de Valores de Lisboa com a dispersão de 23% do capital. O anúncio publicitário da Oferta Pública de Venda destacava que “vem aí a energia de que se fala” (V1) e a verdade é que foi um sucesso, com “uma procura 20 vezes superior à oferta” (V3). Após esta operação, o estado continuou a deter, directa e indirectamente, 7% do capital (N1).

Figura 20 – A Galp Energia em Números



Valores relativos a 2012 ou final de 2012, consoante o caso.
Para mais informações, consulte o sítio da Galp Energia na Internet, em <http://www.galpenenergia.com>.

¹ Mean unrisksed estimate.

Fonte: Relatório e Contas 2012 (D3/5)

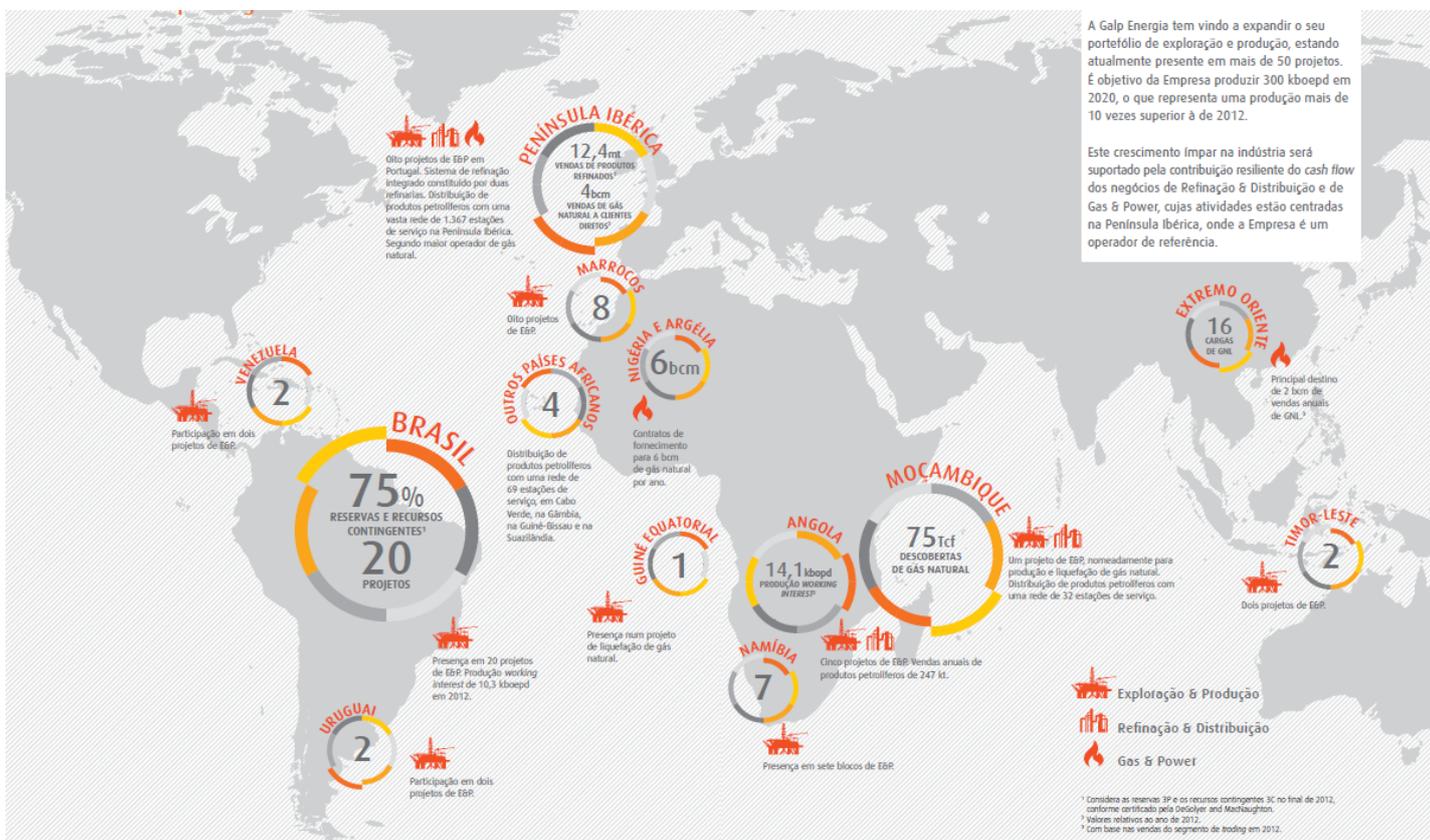
Em Agosto de 2013, os principais accionistas eram a Amorim Energias, BV com 38,34% do capital social, a ENI (Itália) com 16,34% e a Parública – Participações Públicas (estado português) com 7%.

O remanescente está dividido por milhares de accionistas, desde fundos de investimentos até a pequenos subscritores (S1/165).

O negócio da Galp Energia mudou radicalmente nos últimos anos. Há alguns anos atrás, “os nossos grandes activos eram as refinarias, os postos de abastecimento em Portugal e na Espanha e os clientes que tínhamos no gás (...). Mudámos completamente a nossa área... Mantivemos os clientes, continuamos a ser uma empresa comercial mas decidimos virar-nos para a parte que não tínhamos, que é o chamado *upstream*, ou seja, fomos procurar petróleo, com exploração e produção de petróleo. E tivemos a sorte (...) de entrarmos em projectos que descobriram uma quantidade enorme de petróleo no Brasil e uma quantidade enorme de gás natural em Moçambique. E isso fez mudar completamente o rumo da empresa e a sua orientação estratégica (...) deixámos de ser uma empresa ibérica para passarmos a ser uma mini-multinacional” (E1/1).

Actualmente a “Galp Energia é um operador integrado de energia com uma presença diversificada nos sectores do petróleo e do gás natural, em vários pontos do Globo” (D7/4, V3)”. A empresa desenvolve a sua actividade em 15 países: Portugal, Espanha, Brasil, Angola, Venezuela, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Suazilândia, Gâmbia, Timor-Leste, Uruguai, Guiné Equatorial, Marrocos e Namíbia.

Figura 21 – A Galp Energia no Mundo



Fonte: Relatório e Contas 2012 (D3/6_7) e Relatório de Sustentabilidade 2012 (D8/8_9).

Identificação de Stakeholders

O primeiro RdS da empresa, publicado em 2005/2006, apresenta o primeiro levantamento dos stakeholders “para que no futuro a Galp Energia possa aprofundar e melhorar as formas de relacionamento” (D4/54). Esta identificação de stakeholders é um procedimento que a empresa tem realizado e lhe permite identificar e sistematizar as boas práticas de criação de valor para os vários stakeholders.

Ao longo dos anos, podemos constatar que existem stakeholders que se mantêm inalterados e alguns que variam. Os stakeholders mais estáveis e mais referenciados são accionistas, colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade (D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D18, D22, E1, E3, E5). De seguida temos os media, o governo (D4, D5, D6, D7, D8, E1, E3, E5) e podemos ainda considerar neste segundo grupo, os revendedores / distribuidores que assumem mais tarde a terminologia de “parceiros de negócio” (D2, D3, D4, D6, D7, D8).

Quadro 39 – Identificação de Stakeholders da Galp Energia

IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS																		
Stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar a obtenção dos objectivos organizacionais ou que é afectado pelo processo de busca desses objectivos (Freeman, 1984).																		
Os stakeholders primários são todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver e que mantêm contactos com a organização (Clarkson, 1995).																		
Os stakeholders secundários caracterizam-se por influenciarem ou serem afectados pela organização mas que não têm contactos formais com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência (Clarkson, 1995).																		
	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Accionistas	Media	Governo	Concorrentes	Defesa Consumidor	Grupos de Interesse Especiais	Sindicatos / Comissão de Trabalhadores	Empreiteiros	Revendedores / Distribuidores	Comunidade Científica	Entidades Financeiras	Parceiros Internacionais	Parceiros de Negócio	Investidores
RdS 2005/2006 (D4)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓				
RdS 2008 (D5)*				◆	◆	◆	◆							◆				
RdS 2010 (D6) / 2011 (D7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓		
RdS 2011 (D2)**	◆	◆	◆		◆												◆	
RdS 2012 (D8)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓			✓	✓	✓	✓	
RC 2012 (D3)***	◆	◆	◆		◆										◆		◆	
Política de RSE (D18)	◆	◆	◆	◆	◆													
Código de Ética (D22)	✓	✓	✓	✓	✓													✓
E1	✓	✓	✓	✓	✓		✓											
E3	✓	✓	✓	✓	✓	✓												
E4				✓														
E5	✓		✓		✓		✓	✓						✓				

Primários (Parmar et al., 2010)

✓ Referência directa. ◆ Referência indirecta.

Secundários (Parmar et al., 2010)

Sem referências teóricas

* Referência num parágrafo.

** Referência na mensagem do Presidente do Conselho de Administração

*** Referência na mensagem do Presidente do Conselho de Administração

Fonte: Elaboração própria.

Por último, encontram-se os stakeholders com menos referências, como sejam, a comunidade científica (D4, D5, D6, D7, D8, E5), as entidades financeiras (D3, D6, D7, D8), os parceiros internacionais (D6, D7, D8), os sindicatos / comissão de trabalhadores (D4, D8), os empreiteiros (D4), os investidores (D22) e os concorrentes (E5). A Galp Energia mantém os principais stakeholders constantes ao longo do tempo existindo apenas variação para os que podem ser considerados de secundários.

Classificação de stakeholders

No RdS de 2005/2006, o Vice-Presidente do CA, Manuel Ferreira de Oliveira, escreve na sua mensagem que “queremos que os nossos stakeholders conheçam e nos julguem com objectividade pelo que somos e fazemos” (D4/7). Esta filosofia, importância e cuidado na relação entre a Galp Energia e os seus stakeholders, mantem-se inalterada até hoje.

Por seu lado, a Direcção de Comunicação e Assuntos Institucionais, que integra a RSE, assumiu o compromisso, “perante os seus stakeholders, de implementar um sistema de gestão de RSC”³³ (D3/2). Neste processo, a Galp Energia identificou os stakeholders e fez a avaliação de significância de cada um deles, de acordo com a norma portuguesa NP4469.

Quando procuramos classificar os stakeholders de acordo com os três atributos de Mitchell et al. (1997) – poder, urgência e legitimidade – e perceber qual o que mais se destaca em cada um destes critérios, percebemos que é difícil porque “depende da unidade de negócio (...). Se tivermos a ver do ponto de vista da unidade de negócio do gás natural, os clientes são extremamente importantes e a comunidade tem menos significância. Se formos para a unidade de refinação, é ao contrário, porque não vende directamente ao cliente mas está inserida numa comunidade, está inserida numa área geográfica com um impacto enorme e tem um relacionamento muito próximo com a comunidade. Inverte-se isto. Quando nós fazemos a matriz final, acabam por ser todos significantes, todos no último quadrante” (E3/5).

Apesar desta dificuldade, na análise dos documentos, com especial destaque para a estratégia que a empresa publica nos RC, e das entrevistas, os accionistas são o grupo que reúne os 3 atributos e, por isso, o stakeholder mais saliente (D2/14, D3/14, D4/14, D22/5, E1/14). Por outro lado, constatamos que “a estratégia da Galp Energia assenta na criação de valor sustentável para os seus accionistas” (D2/14) e o Presidente Executivo da empresa destaca “o longo processo de privatização do grupo Galp Energia que convergiu para uma estrutura accionista que nos oferece garantias de estabilidade” (D3/13). Apesar disso, um dos entrevistados refere que a influência não é exercida

³³ RSC – Responsabilidade Social Corporativa é o termo utilizado na Galp Energia e tem um significado equivalente a RSE. Quando a referência for genérica iremos adoptar a terminologia de RSE; quando existirem transcrições, iremos utilizar a expressão original do documento.

directamente mas sim indirectamente na medida em que “estão dispostos a financiar ou não, as medidas apresentadas pela administração “(E5/16).

No mesmo nível de importância do stakeholder anterior, temos os colaboradores (D1/15, D2/15, D3/14, D4/14, D22/3, E1/9, E5/15) uma vez que “são as pessoas que permitem o desenvolvimento da empresa na sua globalidade, por isso é necessário promover o desenvolvimento das competências e do talento da rede de capital humano” (D4/14), pode ler-se no RdS da Galp Energia 2005/2006. Por outro lado, como nos relata um entrevistado “nós sabemos o que queremos, com quem queremos estar, basicamente que projectos queremos, sabemos onde ir buscar o dinheiro mas a questão é: temos as pessoas certas para lá chegar? Daí uma aposta tão forte nos RH” (E5/15).

No mesmo nível de importância estão os clientes (D4/14, D18/4, D22/3, E1/14, E3/5, E5/15) porque “estes passam a ser importantes quando nós queremos integrar a nossa política de RSE numa área de negócio onde os clientes são os *players* fundamentais” (E1/14) e “numa empresa como a nossa, os clientes têm um peso significativo” (E5/15).

As comunidades locais são outro stakeholder com diversas referências (D2/15, D3/15, D4/14, D18/3, E1/12, E3/5) nomeadamente quando se “pensa em termos de política e de exigência” (E1/14) e sendo referida como importante nos atributos enumerados (E1/14_15). “A Galp tem, por natureza, uma preocupação obrigatória com as comunidade locais, não só, pela indústria que opera, mas porque nós temos as duas maiores instalações industriais neste país (...). Nós dedicamos muita atenção à comunidade de Sines e de Matosinhos e temos ligações muito estreitas com vários *players* da comunidade local” (E1/12).

Neste grupo inicial temos ainda os fornecedores com muitas referências mas não foram considerados influentes porque não foram referidos como tal por nenhum dos entrevistados. A única classificação coloca-os no fim da lista (E1/11).

Responsabilidade Social Empresarial

Na mensagem do RC 2012, o actual Presidente do CA da Galp Energia, Américo Amorim, afirma que “o compromisso de responsabilidade social da Galp Energia é criar valor partilhado com os seus stakeholders” (D8/17).

Nos últimos anos, a vertente de RSE esteve afectada a vários departamentos e a gestão das várias actividades / acções não era clara. Em 2009, foi criada a Fundação Galp que “nasceu para preencher um desígnio antigo do Grupo Galp Energia relacionado com o aprofundamento da sua intervenção social em prol do apoio ao desenvolvimento das comunidades onde se insere” (D10/3). Apesar da existência da Fundação, em 2010, tendo como objectivo a coordenação de todas as acções, a RSE

integrou “a área renovada de responsabilidade social na Direcção de Assuntos Institucionais” (D6/148). Um entrevistado refere que “até 2010 nós tínhamos vindo a ter uma actuação na área da RSE mas sentimos que essa actuação era mal percebida pelas nossas partes interessadas. Haveria, alguma dificuldade em compreender a coexistência entre a Fundação, entre a RSE da Galp Energia, actuações dispersas, muito desarticuladas...” (E3/2).

Para resolver estas situações, a Galp Energia publica “a 23 de Fevereiro de 2012, a NR-02/12, que estabelece a política da responsabilidade corporativa, aprovada pela Comissão Executiva da Galp Energia SGPS, S. A.” (D8/24). Esta norma reitera que a empresa entende que uma organização responsável, para além de respeitar a legislação aplicável, “incorpora também na sua cultura, na sua estratégia, nos seus actos de gestão e nas suas actividades, os princípios e temas fundamentais da RSC” (D18/2, D7/67, S1/17).

Por outro lado, a mudança estrutural ocorrida na Galp Energia, que deixou de ser um operador ibérico para se tornar uma *mini-multinacional*, também provocou mudanças significativas na RSE da empresa. “A Galp Energia pretende colocar toda a sua energia positiva na construção de um mundo melhor, na medida da sua dimensão, permitindo que as gerações vindouras possam desenvolver-se de uma forma ainda mais sustentável” (S1/15). Esta abordagem de RSE está intimamente ligada com o conceito de sustentabilidade que é transversal a toda a empresa e que, em determinados momentos, se confunde com a RSE.

Esta “profissionalização” da RSE na Galp Energia pretendeu combater a noção que existe em relação à RSE que está muito associada a donativos e a participações financeiras (E1/6, E3/14). Esta abordagem foi seguida durante muito tempo na Galp Energia, o que fez com que a RSE fosse muito mais reactiva do que proactiva (E1/6_7), apesar da empresa já ter projectos próprios que foram criados de raiz (E1/7, E3/15). A próxima fase consiste na concepção e implementação de um sistema de gestão de responsabilidade corporativa (D18/4, D7/68, D8/73, S1/16) que, “no projecto-piloto, abrangerá cinco países: Portugal, Espanha, Angola, Moçambique e Brasil” (D8/73, D19/1, E3/8).

Por outro lado, a futura estratégia de RSE da Galp Energia tem de responder a 3 critérios: dar cumprimento às obrigações que advêm dos contratos de exploração petrolífera; ser reconhecida por todos os stakeholders como uma empresa socialmente responsável; desenvolver todas as obrigações que resultam da sua presença no DJSI e de ser uma empresa universalmente comprometida com a sustentabilidade (E1/3_4).

A empresa subscreveu “a Carta de Compromisso das Empresas com os ODM, iniciativa associada à Campanha Pobreza Zero, promovida pelas Nações Unidas”, conforme refere o RdS de 2005/2006 (D4/35) e o Plano de Sustentabilidade Galp Energia 2013/2017 (D19/1).

Quadro 40 - Instrumentos para Implementação da Política de RSE da Galp Energia

Política de Responsabilidade Social Empresarial (D7/67, D18, D8/24_73, S1/17)	<p>“A 23 de Fevereiro de 2012, a NR-02/12, que estabelece a política da responsabilidade corporativa, foi aprovada pela Comissão Executiva da Galp Energia SGPS, S. A.” (D8/24).</p> <p>A política de RSE foi divulgada e comunicada a todo o universo de empresas e em todas as geografias onde a Galp Energia opera (D8/73).</p> <p>A Galp Energia “incorpora também na sua cultura, na sua estratégia, nos seus actos de gestão e nas suas actividades, os princípios e temas fundamentais da Responsabilidade Social Corporativa nos planos ético, social, económico e ambiental, quer na relação com os seus colaboradores, fornecedores, clientes e accionistas, quer na relação com todos aqueles que, directa ou indirectamente, são afectados pelas actividades da organização ou dela dependem em maior ou menor grau” (D18/2, D7/67, S1/17).</p>
Concepção e implementação de um sistema de gestão de responsabilidade corporativa que abrangerá cinco países: Portugal, Espanha, Angola, Moçambique e Brasil (D7/67_68, D8/73, D18/2_4, D19/1, D22/5, E1/3, E3/3a8,S1/16)	<p>A Galp Energia assume “o compromisso de incluir a RSC na estratégia e nas actividades da organização, em todas as localizações geográficas, contextos e realidades, melhorando continuamente o seu desempenho neste domínio” (D7/67, D18/2, D22/5).</p> <p>A empresa analisou as normas mais importantes nas geografias onde está presente – Portugal, Espanha e Brasil – para perceber, por comparação, qual era a mais exigente em termos de requisitos. “Chegámos à conclusão que era a nossa (...) mas acabámos por abranger os requisitos de todas estas 3 normas. Por fim, pegámos na ISO 26000 e noutras normas como a AA1000 para complementar os requisitos que nós já tínhamos identificado. (...) Então, basicamente, temos um modelo de certificação que tem tudo, todos os requisitos que existem, de todas as normas que existem” (E3/3).</p> <p>“Aquilo que é um requisito que pode ser fácil de implementar em Portugal pode ser extremamente difícil na Gâmbia. Ao cruzar os requisitos com a realidade das geografias, nós definimos graus de dificuldade” (E3/4).</p> <p>“O nosso grande desafio é criar uma política de RSE global, com uma estratégia para todos os países onde estamos, ou pelo menos que tenham um enquadramento e tenham um rumo global... e depois localmente em cada país haverá as suas especificidades...” (E1/3).</p>
Desenvolvimento e Implementação de um Programa de Responsabilidade Social no âmbito dos Objectivos do Milénio que abranja várias geografias (D4/35, D8/22, D19/1, E1/4_5)	<p>“Temos os ODM como ferramenta, queremos seguir isto e estamos em fase de definição da estratégia de parcerias globais e locais, nestes países todos, para começar a trabalhar” (E1/5).</p> <p>Moçambique será o primeiro país onde a empresa pretende aplicar esta abordagem que terá como vector fundamental a energia (E1/5).</p> <p>“O conceito que nós queremos seguir é o que nós hoje aqui chamamos de <i>energy for all</i> e que basicamente é: se nós pensarmos que a energia é um bem de primeira necessidade, senão «o» bem de primeira necessidade, então será sempre através da energia que nós vamos actuar nas diferentes geografias” (E1/4).</p>
Participação da Galp Energia no grupo de trabalho para a criação das normas de RSE promovido pelo Instituto Português de Qualidade (D4/35, D5/90)	Participação dos colaboradores da Galp Energia “nos trabalhos das Comissões Técnicas do Instituto Português de Qualidade na elaboração de normas nacionais” de RSE, entretanto já publicadas (D4/35, D5/90).
Código de Ética Galp Energia (D6/15, D22, S1/56)	“O código de ética da Galp Energia, orientado por um conjunto de princípios e valores, tem como objectivo orientar a conduta pessoal e profissional de todos os seus colaboradores, independentemente do cargo ou da função que desempenhem, e regular o seu relacionamento com colegas de trabalho, accionistas, clientes, fornecedores e representantes das comunidades com as quais as empresas do grupo interagem” (D6/15, D22/2, S1/56).
Norma anticorrupção e norma de relacionamento com a administração pública (D7/17, D8/24)	A norma estabelece a gestão corporativa de quotizações e donativos, com o objectivo de traçar as linhas mestras que definam claramente esta política, bem como instituir regras para atribuição dos mesmos por parte do grupo (D8/24).

Fonte: Elaboração própria.

Critérios e Orçamentos

A Galp Energia definiu alguns critérios que são relevantes quando decidem apoiar ou empreender acções de RSE. Como refere um entrevistado, “nós recebemos à volta de trezentos pedidos de apoio por mês” (E3/19). A empresa procura participar em projectos quando “tivermos a certeza e estivermos convictos que beneficiamos o projecto” (E3/14) porque “há projectos que não ganham nada connosco. Às vezes não é o nosso *core*, nós não sabemos nada da área” (E4/10). “Normalmente temos em conta a diversidade geográfica e o retorno social. Estes são os grandes critérios definidos” (E4/4).

Nos documentos da Fundação Galp os critérios de escolha são referenciados do seguinte modo: “selecção de iniciativas enquadradas nos fins e objectivos estatutários a realizar pela Fundação” e “identificação de actividades e projectos que, pela sua natureza, melhor cumprissem o objectivo de contribuir para o desenvolvimento da comunidade” (D9/9, D10/8). No relatório da Fundação de 2012 pode ler-se que a Fundação “viu crescer exponencialmente o número de solicitações de apoio relacionado com cenários de emergência social (...) e que procurou responder a estas situações com transparência e com base nos critérios definidos na sua política de apoios, a qual, foi divulgada na sua página de internet” (D11/21). No entanto, no site da Fundação, os únicos critérios apresentados dizem respeito apenas a uma iniciativa específica – Energia Solidária.

Em termos de contribuições, tirando a componente de I&D que tem uma contabilização específica, a empresa tem alocado uma verba significativa para as acções de RSE, registando-se um grande aumento em 2012. No entanto, é importante referir que a verba de 2012 foi apurada com uma metodologia diferente dos outros anos o que poderá estar na origem desta grande variação.

Quadro 41 – Donativos e Contribuições no Âmbito da RSE da Galp Energia

Ano	Milhões de Euros
2005	2,6
2006	2,9
2008	6,1
2010	5,9
2011	5,5
2012*	9,0

* metodologia London Benchmarking Group.

Fonte: Elaboração própria.

A empresa publica, em 2012, pela primeira vez, a alocação dos valores aos diferentes eixos de RSE, como se pode ver no quadro seguinte.

Quadro 42 - Distribuição de Contribuições por Eixo de RSE

Educação e população jovem	€81.383,56	1%
Saúde	€42.165,88	0%
Desenvolvimento económico	€6.866.138,27	76%
Ambiente	€299.673,91	3%
Arte e cultura	€1.415.446,20	16%
Bem-estar social	€236.820,82	3%
Ajuda de emergência	€48.458,75	0%
Outros	€61.062,10	1%
Total	€9.051.149,47	100%

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2012 (D8/74)

O crescimento da Galp Energia obriga “à alocação de recurso a projectos de investigação e desenvolvimento” (D3/13), “promovendo uma cultura de I&D+I, não só através da internalização de novas competências, mas também através do desenvolvimento de interfaces de relacionamento com o exterior, com o intuito de desenvolver uma inovação mais aberta que acreditamos ser mais diferenciadora e com maior potencial de criação de valor” (S1/121). No total, em 2011, a Galp Energia investiu 9.7 milhões em I&D, acumulando com um investimento de cerca de 60 milhões de euros desde 2007 (S1/125).

Dimensões da RSE

A RSE na Galp Energia é eminentemente económica e ética. Apesar disso, denota-se uma grande preocupação da empresa no cumprimento da legislação aplicável ao sector, mas esta não se reflecte na maior parte das suas acções de RSE, à excepção das que são impostas pelos países onde participam em consórcio de exploração e produção de petróleo.

A vertente económica é dominada pelo crescimento da empresa, intimamente ligado à questão da sustentabilidade a longo prazo, direccionado para o segmento de exploração e produção de petróleo (D2/71, D3/3, D4/6, D7/16, D8/17_19, S1/54); a legal é condicionada pela legislação em vigor que regula a sua actividade, especialmente a que diz respeito aos combustíveis e gás natural, e a que emana dos contratos de exploração e produção de petróleo que detêm em várias geografias (D4/37_39, D6/84_108_151, D7/67, D8/35_36, D18/3, D40/11, D41/38, E1/3); e a ética apoia-se nos valores da Galp Energia que se pretendem transversais a toda a organização, no código de ética e nas inúmeras acções de carácter social, ambiental, educativo, cultural e desportivo que promovem (D2/65, D5/9_33, D6/85, D7/17, D9/8, D13/2_3, D22, E6, S1/16).

Económica

Na Política da Responsabilidade Corporativa, pode ler-se que a Galp Energia assume “o compromisso de incluir a RSC na estratégia e actividades da organização (...) com o objectivo principal de a materializar como um pilar de gestão e da criação de valor para os accionistas colaboradores, clientes, fornecedores e para a sociedade em geral” (D18/2).

No RdS de 2005/2006, destaca-se que “uma correcta gestão sustentável consiste na optimização a longo prazo dos resultados e do valor para o accionista, implicando uma análise equilibrada entre os aspectos económicos, sociais e ambientais inerentes à nossa actividade” (D4/6) e no RdS de 2011 que “a Galp Energia, ao criar valor para os accionistas, gera também a energia de que a sociedade precisa e a economia necessitam para o seu progresso e bem-estar” (D7/16). É nesta linha de pensamento que o actual Presidente do CA, no RdS 2012, converge ao afirmar que “os nossos lucros geram prosperidade nos países onde operamos, alicerçados pelos nossos valores éticos e pela

nossa responsabilidade social. (...) Criamos crescimento e emprego à nossa volta. A comunidade e os nossos colaboradores, fornecedores e clientes beneficiam do nosso sucesso” (D8/17).

Legal

As empresas que actuam no sector petrolífero são fortemente condicionadas pela legislação, têm um pacote legislativo muito complexo, nomeadamente no que diz respeito à segurança das instalações de produção, armazenamento ou transporte de produtos petrolíferos ou de gás natural. Nesta perspectiva, a Galp Energia referia no seu RdS de 2010 que, por um lado, “a organização procura preparar-se para definir estratégias que cumpram a legislação, por outro, está ciente que a experiência da indústria é fundamental para garantir a boa execução e a eficácia das políticas preconizadas”(D6/108).

Esta preocupação legal está também reflectida na política de RSE da empresa ou no código de ética quando reitera que os princípios e valores se pautam pela “observância da lei, dos regulamentos, das disposições estatutárias de comportamentos alicerçados na integridade, transparência e honestidade” (D22).

Por último, a RSE legal da Galp Energia está fortemente condicionada pelas obrigações que emanam dos contratos de exploração e produção de petróleo que detêm em várias geografias (E1/3). “Quando nós vamos lá buscar petróleo e nos candidatamos a um bloco de petróleo (...) se começarmos a explorar, há logo uma séria de obrigações que estão no contrato. (...) Quem lá vai buscar recursos naturais tem que contribuir com alguma coisa. A esse nível há uma obrigação em termos de RSE” (E1/3).

Ética

“A ideia de apoiar a comunidade nos domínios da solidariedade, da cultura, do ambiente e mesmo na promoção do conhecimento e da ciência por iniciativa privada não é recente. Não é de hoje o envolvimento das empresas na sociedade, sendo visíveis, um pouco por todo o país, acções importantes de cooperação com agentes sociais que quotidianamente levam a cabo um esforço extremamente louvável junto das populações. A Galp Energia, por seu turno, nunca recusou tal desafio” (D13/3).

A criação da Fundação Galp Energia é o corolário da importância que a empresa confere à dimensão ética e filantrópica. A empresa “quer ir mais longe. (...) Mais do que assistir à cultura, participar nela. Mais do que cuidar do meio ambiente, melhorá-lo. Mais do que elogiar as formas de mobilidade urbana, criá-las. Mais do que aplaudir o desporto adaptado, apoiá-lo” (D13/2).

Esta perspectiva é consistente com os valores que a Galp Energia preconizou ao longo dos anos e que foram revistos, em 2012, para reflectir as mudanças que a empresa sofreu recentemente “porque os valores que nós tínhamos era para uma empresa que já não é esta” (E5/18). Actualmente os valores são *GALP* – Going Together; Action, Looking to the Future; Passion (E6). Esta alteração também se reflecte no código de ética que se encontra actualmente em revisão (E3/22).

Nesta óptica, “a política de RSC da Galp Energia é muito mais do que um conjunto de intenções pois na realidade trata-se de uma compilação das boas práticas que a empresa aplica no dia-a-dia das suas actividades, tentando de forma sistemática, alcançar níveis de excelência na concretização das suas estratégias e eixos de acção” (S1/16). A empresa, “a partir de um diagnóstico de análise das boas práticas existentes (...) e da auscultação de várias partes interessadas” (S1/75), definiu quatro eixos estratégicos de actuação: educação; ambiente e eficiência energética; saúde e bem-estar; e prevenção da segurança rodoviária (D2/65, D4/35, E3/17_18, S1/52_75). Por seu lado, os principais documentos sobre a Fundação Galp referem 4 áreas de intervenção: sociedade, ambiente, cultura e energia e conhecimento (D9/8, D10/4, D11/3, D14/5, D30/1) enquanto os estatutos incluem ainda a promoção da inovação, o desenvolvimento do turismo, da saúde e do desporto (D17/3).

Impacto nas Relações com os Stakeholders

O impacto da RSE nas relações com os stakeholders tem sido uma preocupação da Galp Energia que se materializa na auscultação periódica que faz aos seus stakeholders, identificando os temas que consideram mais importantes e o desempenho da empresa em relação a cada um deles.

Este impacto é transversal às várias actividades de RSE, sejam mais explícitas, como as acções sociais, de educação ou culturais que a empresa promove junto da comunidade (por exemplo, D2/65, D3/10_11, D8/75, D36, E1/12, E2/9, S1/90a92), sejam mais implícitas, com os colaboradores (D1/13_96, D45/31, D8/71, E5/5a9, S1/65_66), com os clientes (D3/5_60, D4/14, D8/82, E1/1_14) ou com os accionistas (D2/14, D3/13, D4/14, D7/16, E1/14).

A avaliação é positiva porque podemos considerar que os stakeholders têm uma elevada taxa de sobrevivência, mantendo relações com a empresa por longos períodos de tempo (D7/72, E1/12_13, E5/3, S1/65_90a92); algumas das acções são desenvolvidas para diminuir os custos operacionais da actividade (D3/65, D7/86, D8/18_19_42, N27, N34); as acções de RSE perpetuam-se no tempo, independentemente dos gestores que estão responsáveis por essas acções (D8/76, E2/9, E4/1_2_7); e existe um reconhecimento externo da actividade da Galp Energia nesta matéria (D3/13, D6/31, D8/12_81, N29, N30, N31).

Para compreender o seu impacto no âmbito da sobrevivência, custos, aceitação contínua e adopção de políticas futuras foi analisado o envolvimento com a comunidade, através da iniciativa Missão Up e

a Associação para a Prevenção Rodoviária, e com os colaboradores a Academia Galp. Todas estas acções estão detalhadas no capítulo 3.7 do Anexo A e no quadro 44 – Principais Acções de RSE na Galp Energia.

Responsabilidade Social Empresarial e Estratégia

O alinhamento da RSE com a estratégia da empresa é crucial para que esta possa agregar valor para a organização. Nesta perspectiva, começamos por perceber, de uma forma genérica, a estratégia da empresa para os próximos anos.

No dia do investidor³⁴ de 2013 o Presidente Executivo da Galp Energia, apresenta as seguintes linhas estratégicas para os próximos anos (D45/4):

- ✓ Allocation capital to high quality upstream assets;
- ✓ Ensuring sustained upstream value creation;
- ✓ Addressing main challenges;
- ✓ Becoming an integrated player focused on Exploration & Production.

Numa perspectiva mais abrangente, a estratégia da Galp Energia assenta em seis pilares fundamentais (D3/15, S1/163):

- ✓ Tirar partido das vantagens competitivas;
- ✓ Criar valor de forma sustentada através do foco na exploração;
- ✓ Desenvolver projectos de classe mundial;
- ✓ Desenvolver um negócio ibérico resiliente e rentável;
- ✓ Assegurar uma estrutura de capital sólida;
- ✓ Garantir a entrega de valor ao accionista através de práticas responsáveis.

Este último tópico está detalhado no RC de 2012 (D3/15) e é semelhante às prioridades estratégicas de sustentabilidade apresentadas nos relatórios deste tema que foram publicados em 2011 e 2012 (D7/17_20, D8/21, S1/19) onde se destacam as seguintes orientações:

- ✓ Melhorar o desempenho no que diz respeito à segurança, à saúde e ao ambiente;
- ✓ Fomentar uma cultura de ética e conduta;
- ✓ Combater as alterações climáticas;
- ✓ Envolver as partes interessadas e aproximar-se das comunidades;
- ✓ Valorizar o capital humano;
- ✓ Promover a inovação.

Esta estratégia está reflectida nas várias actividades de RSE da Galp Energia, quer ao nível dos seus eixos estratégicos, quer no envolvimento que promove com os diferentes stakeholders. Para uma

³⁴ Capital Markets Day 2013.

compreensão mais abrangente, foram analisadas as acções de RSE em termos gerais e desenvolvidas as que foram consideradas mais relevantes. Podem ser consultadas em detalhes nos Capítulos 3.8 e 3.9 do Anexo A.

Quadro 43 - Acções Genéricas de RSE da Galp Energia

Sociedade	Ajuda de Berço (D6/148), Região Autónoma da Madeira para apoio à reparação dos estragos causados pelas cheias de Fevereiro de 2010 (D6/150, N9), a Associação Cais no projecto Engraxadores de Rua (D7/74, S2/19), a Associação Make a Wish (D3/61, D7/70), apoio à Co(op)ração no trabalho que desenvolvem junto da população idosa da Amadora (D9/24), a Associação Bagos D'Ouro (D9/23, D10/22, S2/7), a Dress for Success (D8/77, D11/15), a Fundação Salvador para divulgação do serviço de atendimento assistido (D2/66, D6/168, D9/22, N12, V7) e "Causas Positivas" (E1/17).
Educação	EPIS – Associação de Empresários pela Inclusão Social que promove as boas práticas educacionais e de combate ao insucesso escolar (D6/166, D7/74, D8/77, D9/24, D10/19, D11/11, S2/6, N51, V13), a ABAA - Associação Bandeira Azul para a Europa com o projecto Eco-Escolas (D6/167, D7/74, D9/31, D10/16, D20, D25, S2/16), uma parceira com a SPF - Sociedade Portuguesa de Física para a promoção do concurso Mais Energia (D7/75, D10/16, D11/13, D31, S2/29, N37) e Centro de Formação Galp Energia (D1/99, D2/67, D3/58_59, D6/142, D8/67, E5/4).
Ambiente e Eficácia Energética	Verde Movimento (D10/11), M@rbis Natura 2000 – sistema de informação para a biodiversidade marinha (D1/95, D6/167, D9/29, D13/11, S2/20), Movimento ECO – Empresas contra os Fogos (S1/140_141), construção da ciclovia entre Benfica e Campo Grande (D7/75, D10/10, E4/6, S2/11_12) e a exposição das maquetas "Pontes para um Futuro Mais Positivo" (D6/170, D9/30, S2/20).
Saúde e Bem-Estar	Raríssimas – Associação Nacional de Deficiências Mentais e Raras no apoio à construção da Casa dos Marcos entretanto já finalizada (D2/66, D6/166, D7/74, D9/21, D13/6); Fundação Ernesto Roma com a participação na campanha "100 Mecenias Unidos pela Diabetes" (D6/167, D7/74, D9/20, D13/11, S2/16), Fundação do Gil (S1/96), APPACDM - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (S1/96), Ajuda de Berço (S1/97), APIC - Associação Portuguesa de Intervenção Cardiovascular no apoio à iniciativa Stent of Life (S1/97, D7/69, D10/20, S2/19) e Legião da Boa Vontade (D7/70).
Investigação & Desenvolvimento	Galp 20-20-20 (D1/105, D6/92, D7/82, D8/89, S1/148, N13, N14), Rede Galp Inovação (D6/92, S1/142), Comet (D6/94, S1/42), Smart Galp (D2/73, D32, D6/98, D7/87, D8/88, S1/44_160), Living Lab Galp Energia – Toyota (D1/105, D7/88, D8/89, S1/135), Galp Innovation Challenge (D7/87) e REIVE – Redes Eléctricas Inteligentes com Veículos Eléctricos (D6/99, S1/44).
Cultura	Palácio Nacional da Ajuda (D6/168, D8/77, D13/12, E4/3), Casa da Música (D13/5_8, D6/169, D9/25, D10/14, E4/3, S2/10, N28), Grupo Coral (D5/95), Clube Galp Energia (D5/94, D6/156_157), Museu do Douro (D9/27, D13/6, S2/15), Museu Virtual Vidas Galp (D5/86, S2/15) e a Fundação Mário Soares (D10/14, D11/12).
Desporto	Comité Paralímpico Português (D4/41, D7/74, D9/19, D10/18, D11/9, D13/7, N8, N26).

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 44 – Principais Acções de RSE na Galp Energia

Sociedade	Galp Voluntária (D2/65, D6/148, D8/73_74, D23, D24/78, E1/10, E3/15).
	Campanha Energia Solidária (D6/169, D9/17, D10/17, D11/10, D13/10, E4/7_9, S2/6_8_9, N11, N43).
	Apoio às comunidades de Matosinhos e Sines (D5/92_93, E1/12_13, S2/91_92).
Prevenção da Segurança Rodoviária	Aliança para a Prevenção Rodoviária (D8/19_76, D19/1, D36, D37, D38, E1/19, E3/9a18, S1/103a112).
Educação	Missão Up (D7/72, D26, D27, D42, D43, D44, E2/7a15, S3, N44, N50, V8, V9, V10).
	Academia Galp (D1/96_97, D3/60, D6/16_141, D7/65, D8/70_71, D45/31, E5/5a14, S1/45_84a86, N17, N33, V6).
Ambiente e Eficácia Energética	Ponte sobre a Segunda Circular (D10/11, D13/6_15, D35, E4/5_6, S2/21a23, N18, N41, N42, V5).
	Galpshare (D21/3, E2/1a4, S1/95, N6, V2).
	Produção de Biocombustíveis em Moçambique (D2/71, D5/33, D6/80a87, D8/75, D40/20_24, D41/41_42, S1/118_120, N2, N5, N19, N25).
	Medidas Compensatórias da Exploração do Bloco 14 em Angola (D4/37).
	Medidas Compensatórias da Exploração no Brasil - Galp Energia / Petrogal (D4/39, D8/35).
	Medidas Compensatórias de Exploração nas Bacias de Peniche e Alentejo (D6/151).
I&D	Centro de I&D de Sines e Ginseng (D3/65, D5/46, D6/96, D7/86, D8/88, N27, N34).
	Instituto do Petróleo e Gás (ISPG) (D3/65, D8/18_19_87, E5/8a11, N47, N48).

Fonte: Elaboração própria.

Após a análise das principais acções de RSE que constam do quadro 44 e que se encontram detalhadas, conforme já foi referido, no Anexo A, estas foram classificadas de acordo com Porter e Kramer (2006, 2011) (quadro 45).

Quadro 45 – Análise da RSE Estratégica na Galp Energia

		Questões Sociais Genéricas	Impactos Sociais	Dimensão Social
Sociedade	Galp Voluntária (D2/65, D6/148, D8/73_74, D23, E1/10, E3/15)	✓		
	Campanha Energia Solidária (D6/169, D9/17, D10/17, D11/10, D13/10, E4/7_9, S2/6_8_9, N11, N43)	✓		
	Apoio às comunidades de Matosinhos e Sines (D5/92_93, E1/12_13, S2/91_92)			✓
Educação	Missão Up (D7/72, D26, D27, D42, D43, D44, E2/7a15, S3, N44, N50, V8, V9, V10)	✓		
	Academia Galp (D1/96_97, D3/60, D6/16, D7/65, D8/70_71, E5/5a14, S1/45_84a86, N17, N33, V6)			✓
Ambiente e Eficácia Energética	Ponte sobre a segunda circular(D10/11, D13/6_15, D35, E4/5_6, S2/21a23, N18, N41, N42, V5)	✓		
	Galpshare (D21/3, E2/1a4, S1/95, N6, V2)	✓		
	Produção de Biocombustíveis em Moçambique (D5/33, D6/80a87, D8/75, D40/20_24, D41/41_42, S1/118_120, N2, N5, N19, N25)			✓
	Medidas compensatórias da exploração do Bloco 14 em Angola (D4/37)	✓		
	Medidas compensatórias da exploração no Brasil - Galp Energia / Petrogal (D4/39)	✓		
	Medidas compensatórias de exploração nas bacias de Peniche e Alentejo (D6/151)	✓		
Prevenção da Segurança Rodoviária	Aliança para a Prevenção Rodoviária (D8/19_76, D19/1, D36, D37, D38, E1/19, E3/9a18, S1/103a112)		✓	
Investigação & Desenvolvimento	Galp 20-20-20 (D1/105, D6/92, D7/82, D8/89, S1/148, N13, N14), Rede Galp Inovação (D6/92, S1/142), Comet (D6/94, S1/42), Smart Galp (D2/73, D32, D6/98, D7/87, D8/88, S1/44_160), Living Lab Galp Energia – Toyota (D1/105, D7/88, D8/89, S1/135), Galp Innovation Challenge (D7/87) e REIVE – Redes Eléctricas Inteligentes com Veículos Eléctricos (D6/99, S1/44)		✓	
	Centro de I&D de Sines e Ginseng (D3/65, D5/46, D6/96, D7/86, D8/88, N27, N34)			✓
	Instituto do Petróleo e Gás (ISPG) (D3/65, D8/18_19_87, E5/8a11, N47, N48)			✓
Outros	Política de Responsabilidade Social Empresarial (D7/67, D18, D8/24_73, S1/17)	✓		
	Concepção e implementação de um sistema de gestão de responsabilidade corporativa que abrangerá cinco países: Portugal, Espanha, Angola, Moçambique e Brasil (D7/67_68, D8/73, D18/2_4, D19/1, D22/5, E1/3, E3/3a8,S1/16)			✓
	Desenvolvimento e Implementação de um Programa de Responsabilidade Social no âmbito dos Objectivos do Milénio que abranja várias geografias (D4/35, D8/22, D19/1, E1/4_5)	✓		
	Participação da Galp Energia no grupo de trabalho para a criação das normas de RS promovido pelo Instituto Português de Qualidade (D4/35, D5/90)	✓		
	Código de Ética Galp Energia (D6/15, D22, S1/56)	✓		
	Norma anticorrupção e norma de relacionamento com a administração pública (D7/17, D8/24)	✓		

Fonte: Elaboração própria.

Relação dos Stakeholders com as Actividades de RSE

Quando analisamos os stakeholders que influenciam a maior parte das acções de RSE da Galp Energia percebemos que os colaboradores surgem destacados de todos os outros. Este grupo de stakeholders tem capacidade de decisão e são eles que, em última instância, decidem desenvolver determinados projectos (D4/35, E1/3_4_12_17, E2/4_7, E3/9_10, E4/10, E5/10_11_14). É sobre este grupo que recai a escolha de que projectos apoiar (nos mais diversos departamentos), seleccionando-os das inúmeras opções que terão ao seu dispor ainda que procurem aplicar critérios de escolha previamente definidos.

O segundo stakeholder que merece destaque é a comunidade que tem uma relação muito próxima com a empresa e para quem são desenvolvidas a maior parte das acções de RSE da Galp Energia (D7/72, D10/18, D21/3, D40/20, E1/5_12_13, E2/9, E3/10_11, E4/7, S1/92_118).

É ainda relevante referir que os clientes e os fornecedores, apesar de serem identificados como stakeholders importantes na Galp Energia, não participam ou influenciam directamente nas acções de RSE enquanto os accionistas não têm um envolvimento directo na maior parte das acções.

Relação dos Stakeholders com a RSE Estratégica

No capítulo 3.3. identificámos os principais stakeholders da Galp Energia:

- ✓ Colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade e accionistas (D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D18, D22, E1, E3, E5) seguidos de media, governo e comunidade científica (D4, D5, D6, D7, D8, E1, E3, E5).

No capítulo 3.4. classificámos a sua importância para a empresa:

- ✓ Os accionistas são considerados o stakeholder mais saliente (D2/14, D3/14, D4/14, D22/5, E1/14, E5/16) seguidos pelos colaboradores (D1/15, D2/15, D3/14, D4/14, D22/3, E1/9, E5/5), pelos clientes (D4/14, D18/4, D22/3, E1/14, E3/5, E5/15) e pelas comunidades locais (D2/15, D3/15, D4/14, D18/3, E1/12, E3/5).

Quando analisamos todas as acções de RSE promovidas pela Galp Energia, considerámos que 6 eram estratégicas por possuírem, de acordo com Porter e Kramer (2006), dimensões sociais do contexto competitivo, conforme se pode verificar no quadro 46.

Quadro 46 – Acções de RSE Estratégicas e Influência de Stakeholders na Galp Energia

ACÇÕES DE RSE	IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS								DECLARAÇÕES
	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Accionistas	Media	Governo	Comunidade Científica	
<p>Concepção e implementação de um sistema de gestão de responsabilidade corporativa que abrangerá cinco países: Portugal, Espanha, Angola, Moçambique e Brasil (D7/67_68, D8/73, D18/2_4, D19/1, D22/5, E1/3, E3/3a8,S1/16)</p>	+++	+	+	+		+			<p>A Galp Energia assume "o compromisso de incluir a RSC na estratégia e nas actividades da organização, em todas as localizações geográficas, contextos e realidades, melhorando continuamente o seu desempenho neste domínio" (D7/67, D18/2, D22/5).</p> <p>A empresa analisou as normas mais importantes nas geografias onde está presente – Portugal, Espanha e Brasil – para perceber, por comparação, qual era a mais exigente em termos de requisitos. "Chegámos à conclusão que era a nossa (...) mas acabámos por abranger os requisitos de todas estas 3 normas. Por fim, pegámos na ISO 26000 e noutras normas como a AA1000 para complementar os requisitos que nós já tínhamos identificado. (...) Então, basicamente, temos um modelo de certificação que tem tudo, todos os requisitos que existem, de todas as normas que existem" (E3/3).</p> <p>"Aquilo que é um requisito que pode ser fácil de implementar em Portugal pode ser extremamente difícil na Gâmbia. Ao cruzar os requisitos com a realidade das geografias, nós definimos graus de dificuldade" (E3/4). "O nosso grande desafio é criar uma política de RS global, com uma estratégia para todos os países onde estamos, ou pelo menos que tenham um enquadramento e tenham um rumo global... e depois localmente em cada país haverá as suas especificidades..." (E1/3).</p>
<p>Produção de Biocombustíveis em Moçambique (D5/33, D6/80a87, D8/75, D40/20_24, D41/41_42, S1/118_120, N2, N5, N19, N25)</p>	++	+		+	+		++	+	<p>"A necessidade de proteger o ambiente, de cumprir com as especificações ambientais e de prolongar a cadeia de valor do sector da energia levou a Galp Energia a apostar na produção de biocombustíveis" (S1/120). Cria empregos, directos e indirectos, nas zonas rurais distribuindo renda às populações locais contribuindo para o seu desenvolvimento (D40/20, D41/41_42). "De acordo com a legislação de Moçambique os óleos vegetais para biocombustíveis devem ser produzidos em solos marginais, sendo uma condição para a atribuição da DUAT (Direito de Uso e Aproveitamento da Terra)" (D6/83).</p> <p>O projecto enquadra-se nas linhas de orientação política para os biocombustíveis "traçadas pelo Governo da República e antecipam-se à legislação de incorporação obrigatória prevista para Moçambique" (D6/85). Criação de uma associação com as autoridades distritais de agricultura para a distribuição de 14 tn de semente de girassol para o desenvolvimento da agricultura familiar (S1/118). "O programa de fomento e extensão rural contribui para a melhoria do rendimento das populações, promover o desenvolvimento rural e o bem-estar da população envolvente, assim como assegura o fornecimento de matéria prima" (D5/33).</p>
<p>Academia Galp (D1/96_97, D3/60, D6/16, D7/65, D8/70_71, E5/5a14, S1/45_84a86, N17, N33)</p>	+++				+			+	<p>"A Academia surge de uma reflexão que foi feita entre várias pessoas, promovida pelo Presidente Executivo, no sentido de se pensar a formação da Galp" (E5/14). É "um projecto transversal e estrutural da política de formação da Galp Energia nos próximos anos" (D6/16) para reforçar e valorizar o desenvolvimento do capital humano da empresa (D1/96). "Human capital is a key strategic asset and core to project execution" e "advanced programmes and partnerships with renowned portuguese and brazilian universities" (D45/31). A Academia tem quatro curso: FormAg, GeoER, EngIQ e o CompeC (D8/70_71). O FormAG – Formação Avançada em Gestão que tem a duração de 10 anos, divididos em 3 níveis (D1/96, E5/5). Existem anos com componente lectiva e "pelo meio há anos que nós chamamos os anos de desenvolvimento (...) é o ano em que faço tese (...) É um trabalho pedido pela própria organização, são temas que nós temos mesmo em cima da mesa... É quase como se fosse consultoria interna" (E5/7). O GeoER - Programa de Estudos Avançados em Geoengenharia de Reservatórios realiza-se em parceria com a Petrobrás que "integra as áreas de conhecimento em geofísica, geologia e engenharia de reservatórios, procurando formar profissionais capazes de trabalhar de forma integrada em todo o processo de exploração e produção de petróleo, com concentração nas rochas carbonatadas do pré-sal brasileiro" (D7/65, S1/45). "No ano passado formámos, no mundo, os primeiros geo-engenheiros, ou seja, são pessoas que têm as valências da geologia e engenharia (E5/8). O EngIQ que "visa formar profissionais altamente qualificados na área da refinação, petroquímica e química" (D6/141, D8/70). "Aqui nós preparamos, em termos de conhecimento, as pessoas que vão para a refinação. Não há essa noção mas nós hoje em Portugal temos uma das refinarias mais complexas do mundo e nós não somos receptores de conhecimento, somos geradores de conhecimento" (E5/7). No CompeC – Formação Avançada em Competências Comerciais "estamos também a trabalhar toda a área comercial no sentido de identificarmos quem são os líderes do futuro, ou seja, quem serão os futuros directores comerciais, os futuros chefes de vendas" (E5/9) O Presidente Executivo "é a cara da Academia. Não há turma nenhuma que comece a sua formação na Academia que o Presidente não vá fazer uma abertura. E se às vezes não consegue ir na primeira semana porque não está em Portugal, vai na segunda" (E5/14).</p>

ACÇÕES DE RSE	IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS							DECLARAÇÕES	
	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Accionistas	Media	Governo		Comunidade Científica
Apoio às comunidades de Matosinhos e Sines (D5/92_93, E1/12_13, S2/91_92).	+			++		+	+	<p>"A boa reputação da refinaria de Matosinhos nos dias de hoje, não é só um imperativo importante mas uma condição indispensável para uma integração sustentável na envolvente" (S1/92).</p> <p>"Não é segredo nenhum, pelo nosso relatório e contas vê-se isso, que a maior parte das nossas cotizações e da nossa contribuição social em termos de dinheiro é dada precisamente a estas comunidades locais" (E1/12).</p> <p>Este apoio "não é um critério. É uma consequência. (...) Isto é produto do histórico da Galp. Da longa história que nós temos nestas comunidades. Ao longo dos anos foi necessário intervir" (E1/13).</p> <p>"São promovidas reuniões com moradores locais no sentido de identificar e esclarecer as suas preocupações, mostrando a realidade e funcionamento da instalação" (S1/92).</p>	
Centro de I&D de Sines e Ginseng (D3/65, D5/46, D6/96, D7/86, D8/88, N27, N34);	+	+			++		+	+	<p>O Centro de I&D de Sines integra unidades piloto "que replicam à escala laboratorial o funcionamento das principais unidades da própria refinaria, o que representará ganhos significativos na melhoria dos processos" (D3/65, D7/86, N27, N34);</p> <p>"Sendo a refinação uma das indústrias mais exigentes em termos de complexidade tecnológica e científica, o investimento em infra-estruturas de investigação é determinante para a sua competitividade" (N27).</p> <p>O Ginseng é um projecto que tem como principal objectivo a criação de uma rede de sensores sem fios (WSN) que seja integrada na refinaria de Sines para facilitar os sistemas de monitorização (D5/46, D6/96, D8/88).</p> <p>O projecto GINSENG "poderá resultar em poupanças significativas nos custos de implementação e manutenção, oferecendo um sistema com uma reconfiguração fácil e uma rápida implementação, adaptando-se às necessidades de mudança da empresa" (D6/96).</p> <p>Em determinadas circunstâncias, este tipo de redes de sensores sem fios poderão servir de alternativa às cablagens tradicionais necessitadas de substituição, sendo os custos de instalação e manutenção destas redes, em média, 60% mais baixos (D8/88).</p>
Instituto do Petróleo e Gás (ISPG) (D3/65, D8/18_19_87, E5/8a11, N47, N48)	+			+	++		++	++	<p>"É uma iniciativa inédita com as sete universidades portuguesas mais prestigiadas. É uma associação para a investigação e formação avançada cujo objectivo é coordenar os esforços de investigação e desenvolvimento com unidades e instituições portuguesas e internacionais, através da estruturação de uma parceria sólida e estável que agregue uma rede de conhecimentos altamente qualificados" (D8/18_19).</p> <p>"Aproveitando a oportunidade de investir no Brasil 1% da receita bruta da produção dos campos de petróleo aos quais se aplica o regulamento da participação especial da Agência Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis do Brasil, a Galp Energia decidiu reforçar a sua parceria com o sistema científico e tecnológico, através da criação do ISPG" (D8/87).</p> <p>"É um projecto, este mesmo muito, muito estratégico" (E5/8).</p> <p>"Há muitas formas de se aplicar aquele dinheiro. Aqui o que eu acho é que (...) a estratégia do nosso Presidente Executivo foi criar este modelo quando podia ter sido criado outro qualquer... A única obrigação é que nós temos ali 1% daquela verba toda que tem de se aplicar. O que é verdade é que as outras empresas que lá estão aplicam o dinheiro de outras formas. Nós queremos mesmo criar valor com aquilo que estamos a fazer e estreitar também relações e laços entre Portugal, o Brasil e a comunidade científica" (E5/10_11).</p> <p>"De entre os principais objectivos a que esta nova unidade se propõe, destacam-se: (i) o desenvolvimento do capital humano na área da exploração e da produção; (ii) o desenvolvimento de programas tecnológicos centrados nos principais desafios que se colocam nos projectos em que a Galp Energia participa; e (iii) a criação de uma rede de colaboração que permita o desenvolvimento de um portfólio de projectos em áreas de fronteira tecnológica e de interesse para a indústria de oil & gas" (D3/65).</p> <p>O ISPG tem um orçamento previsional de "110 milhões de euros em 2017, podendo ultrapassar os 775 milhões de euros até 2025, assumindo preços de petróleo estáveis" (N47)</p>

Fonte: Elaboração própria.

Analisando os 3 principais stakeholders e as acções de RSE que consideramos estratégicas, podemos concluir que:

- ✓ Os colaboradores têm uma grande influência nas acções de RSE estratégicas da Galp Energia;
- ✓ Os accionistas e o governo assumem uma influência muito maior na RSE estratégica do que na RSE não estratégica;
- ✓ A influência dos clientes e da comunidade na RSE estratégica é marginal.

4. MARTIFER

Introdução

A Martifer³⁵ iniciou a sua actividade em 1990, em Oliveira de Frades, no sector das estruturas metálicas conquistando, em apenas seis anos, a liderança do mercado nacional. A partir de 1996 expande a sua actividade para integrar novas soluções de construção, como as estruturas em inox e alumínio, e dois anos depois a empresa é transformada em sociedade anónima alterando a sua estrutura accionista que deixa de ser exclusivamente dos irmãos Martins – Jorge e Carlos Martins – para integrar a Engil SGPS (mais tarde Mota Engil) (S1/12).

Em 1999, a empresa entra em Espanha dando início ao seu processo de internacionalização. Anos mais tarde, a Martifer entra no sector das energias renováveis, inicialmente com o fabrico de torres eólicas, aproveitando o *know-how* e as sinergias com a área de estruturas metálicas. O ano de 2006 fica marcado pela constituição da Martifer Solar – hoje uma das áreas estratégicas do grupo - e pela participação no consórcio Ventinveste que, conjuntamente com a Galp Energia e outras empresas, candidatou-se “ao concurso para atribuição de 1.500 MW (megawatts) de licenças para a produção de energia eólica em Portugal” (S1/10) tendo ganho, em 2007, a fase B desse concurso que atribuiu 400 MW de capacidade de injeção e dos respectivos pontos de recepção associados à produção de energia eléctrica em centrais eólicas (N3, S1/9).

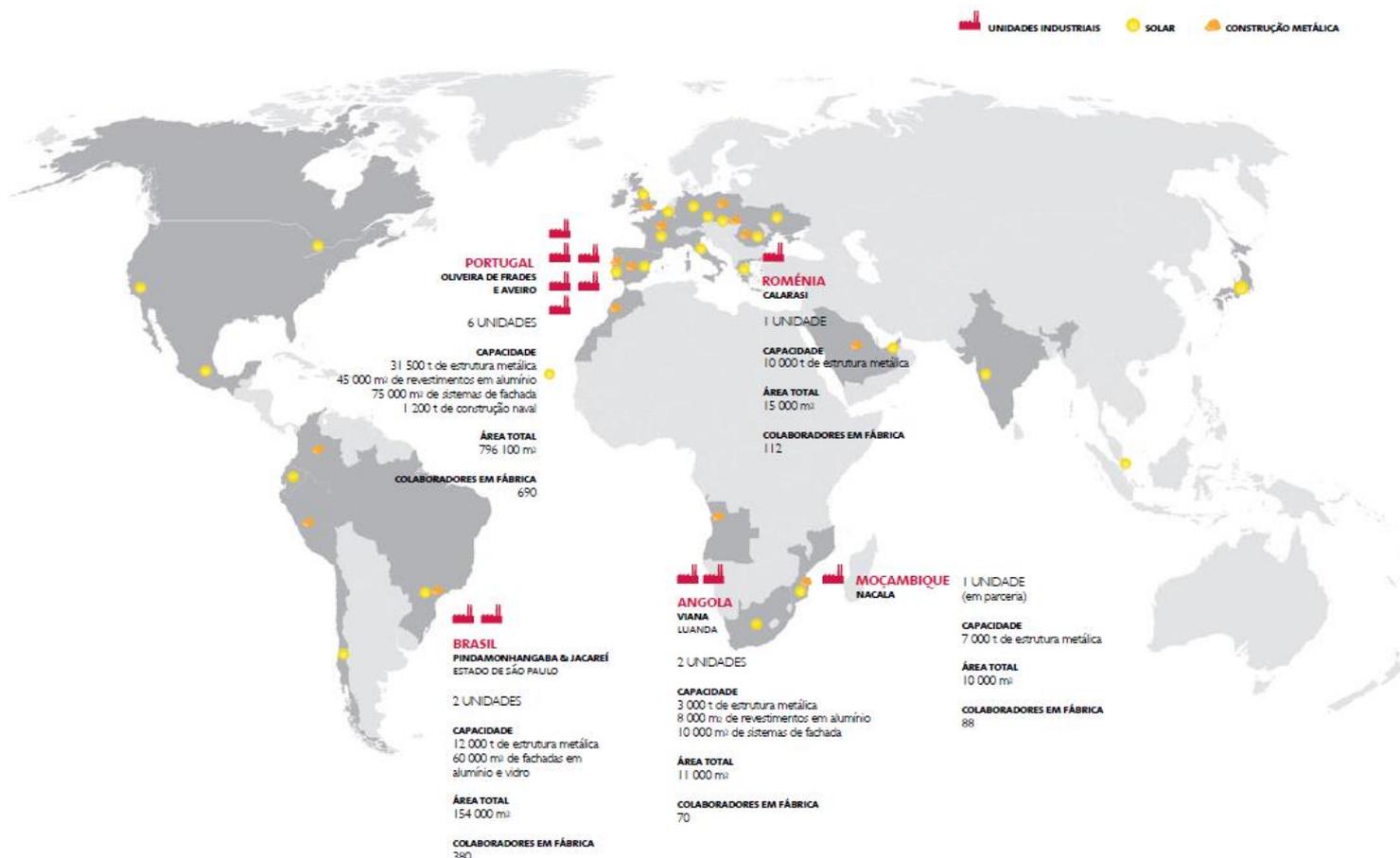
O ano de 2007 representa uma viragem na empresa, com a entrada em bolsa. Com uma capitalização bolsista avaliada em 800 milhões de euros, realizou um encaixe bruto de 199 milhões destinados a financiar o plano de investimento do grupo (D22/18, N1) tendo dispersado 25% do capital e mantendo os irmãos Martins e a Mota Engil 37.5% do capital cada um (N5). A empresa teve uma estreia apoteótica “em que as acções do público em geral e dos trabalhadores excedeu, em mais de 240 vezes, os 3.256 milhões de títulos disponíveis (...) e a parte institucional num total de 18.750 milhões de títulos, registou uma procura superior em aproximadamente 80 vezes a oferta” (N2) passando de dois accionistas para 60.000 (D22/18). Quase um ano depois a empresa contava com uma desvalorização de 33.43% desde a estreia em bolsa (N7) e, em 2014, o valor de estreia de 8 euros parece cada vez mais distante, valendo em 2014 menos de um euro.

Em 2008, a Martifer adquire a Navalria - estaleiro naval com actividade de construção e reparação de embarcações - por 4.7 milhões de euros (S1/9) e adopta um novo modelo de governo “assente na criação dos órgãos de gestão, independentes e dedicados, nas áreas de negócio e no reforço das funções corporativas de apoio às responsabilidades de decisão, supervisão e controlo da *holding*” (D6/18).

³⁵ O objecto de estudo desta tese é a Martifer Solar mas para uma melhor compreensão global da empresa será apresentada na estrutura do Grupo Martifer.

Os anos seguintes foram bastante activos com compra de empresas, venda de participações e alienações de capital para uma reestruturação da dívida, criação de *joint-ventures*, fecho das fábricas de Benavente e Vagos (D37/2, V5) e continuando a sua expansão internacional com a abertura de novas unidades industriais, com o foco da sua actividade em duas áreas de negócio: construção metálica e solar. Actualmente tem cerca de 3.000 colaboradores e está presente em 27 países.

Figura 22 – Unidades Mundiais do Grupo Martifer



Fonte: MNews nº 6 (D27/19).

Identificação de Stakeholders

A primeira referência de stakeholders na Martifer surge nos RC de 2006 e 2007 onde está destacado o “relacionamento das partes interessadas”³⁶ e onde a empresa mostra “que está atenta às aspirações das partes interessadas, incorporando-as nas actividades quotidianas (...) porque acredita que o que diferencia as empresas da sua capacidade de competir não é serem «grandes» ou «pequenas» mas estarem ou não integradas em redes de relações” (D1/60, D2/56).

³⁶ A Galp Energia utiliza tanto a expressão stakeholders como partes interessadas. Quando a referência for genérica iremos adoptar a terminologia de stakeholders; quando existirem transcrições, iremos utilizar a expressão original do documento.

Ao publicar, pela primeira vez, informação de sustentabilidade e RSE do grupo Martifer, em 2006 (D1/59), integrado no RC, a empresa acredita que “as diferentes partes interessadas têm relativamente à Martifer um conjunto de expectativas e necessidades que assumem um papel fundamental enquanto *inputs* no âmbito da política de melhoria contínua” (D1/60, D2/56).

Não existe nenhuma outra identificação directa dos stakeholders nos últimos RC (2010, 2012 e 2013) apresentados pelo grupo. Apenas uma referência genérica na mensagem da Comissão Executiva em 2010 (D3/11) e do CA em 2012 (D4/9) que termina com “caro stakeholder, obrigado pela confiança depositada!”.

No primeiro RdS separado do RC de 2008, a mensagem de abertura do documento faz uma referência breve ao abordar o tema nas vertentes ambiental, económica e social para “accionistas, colaboradores, parceiros e comunidade em geral” (D6/5). Por outro lado, o Código de Ética e de Conduta aplicado a todas as empresas do Grupo Martifer é objectivo quando refere que pretende “dar a conhecer aos colaboradores, clientes, entidades públicas, fornecedores e, de forma geral, toda a comunidade os princípios e os valores pelos quais a Martifer pauta a sua actividade (...) clarificando as regras de conduta (...) que se estabelecem com os stakeholders” (D19/3).

Ao longo dos anos, podemos constatar que existem stakeholders que se mantêm inalterados e alguns que variam. Os stakeholders mais estáveis e mais referenciados são colaboradores, fornecedores, clientes e accionistas (D1, D2, D6, D22, D19, D21, D18, E1, E2, E3, E4, E6). De seguida temos a comunidade (e as ONGs) e as universidades (D1, D2, D6, D21, D18, E4, E6). Por último, encontram-se os stakeholders com menos referências, como sejam, o governo (D19, E1, E4), as entidades financeiras (E1, E2, E4), os parceiros (D6, D22), os investidores (E2, E6), os media (E1) e os concorrentes (D19). A Martifer mantém os principais stakeholders constantes ao longo do tempo existindo apenas variação para os que podem ser considerados de secundários.

Classificação de stakeholders

A missão da Martifer é “acrescentar valor para os seus clientes, accionistas e demais stakeholders procurando ir de encontro às suas necessidades individuais” (S1/5) e “gerar confiança em todos os seus stakeholders, desde os colaboradores aos clientes, fornecedores e investidores” (N20). Apesar destas referências aos stakeholders, a Martifer não destaca nenhum deles. Assim, quando procuramos classificar os stakeholders de acordo com os três atributos de Mitchell et al. (1997) – poder, urgência e legitimidade – e perceber qual o que mais se destaca em cada um destes critérios, percebemos que “são todos” (E2/16), “todos são importantes (...) e não consigo definir isso nessa perspectiva” (E4/9_10), “nós temos uma preocupação extrema com o stakeholder, seja ele qual for” (E4/18) ou “depende” (E1/17) tornando a distinção entre os três critérios pouco óbvia.

Quadro 46 – Identificação de Stakeholders da Martifer

IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS														
Stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar a obtenção dos objectivos organizacionais ou que é afectado pelo processo de busca desses objectivos (Freeman, 1984).														
Os stakeholders primários são todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver e que mantêm contactos com a organização (Clarkson, 1995).														
Os stakeholders secundários caracterizam-se por influenciarem ou serem afectados pela organização mas que não têm contactos formais com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência (Clarkson, 1995).														
	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade ONG's	Accionistas	Media	Governo	Concorrentes	Defesa Consumidor	Grupos de Interesse Especiais	Universidades	Parceiros	Entidades Financeiras	Investidores
RC 2006 (D1)	✓	✓	✓	✓							✓			
RC 2007 (D2)	✓	✓	✓	✓							✓			
RdS 2008 (D6)*	❖			❖	❖						❖	❖		
MNews 2008 (D22)*		❖	❖		❖							❖		
Código Ética (D19)	✓	✓	✓		✓		✓	✓						
Política QSA (D21)	✓	✓	✓	✓	✓									
Brochura (D18)	✓	✓	✓	✓							✓			
E1	✓	✓	✓		✓	✓	✓						✓	
E2	✓	✓	✓		✓								✓	✓
E3	✓				✓									
E4			✓	✓			✓						✓	
E6	✓		✓		✓						✓			✓

* Referência num parágrafo.

Primários (Parmar et al., 2010) Secundários (Parmar et al., 2010) Sem referências teóricas

✓ Referência directa. ❖ Referência indirecta.

Fonte: Elaboração própria.

Apesar desta dificuldade, na análise dos documentos, com especial destaque para as entrevistas, a PQSA e os primeiros RC (2006 e 2007), podemos considerar que os clientes (E1/1_17, D21, S1/1), os colaboradores (D1/60, D2/7_40, D21, E1/1_3, E3/7_15) e os accionistas (D3/11, D4/9, E1/17, E3/9) são os stakeholders mais salientes porque são os que reúnem os 3 atributos.

Os clientes assumem destaque porque, como nos diz um entrevistado, “uma empresa vive em função dos seus clientes e do volume de negócio que consegue criar e do valor que consegue aportar para a organização. Por isso destacaria, em primeiro lugar, os clientes” (E1/1) e porque “nós somos uma empresa *customer centric*, na verdadeira acepção da palavra” (E1/17). Por outro lado, na PQSA pode ler-se que a Martifer tem “uma preocupação constante de identificar e corresponder aos requisitos e às expectativas actuais e futuras do cliente” (D21) e no site da Martifer Solar “valorizamos as relações de confiança que construímos com os nossos clientes” (S1/1).

No que diz respeito aos colaboradores, um dos entrevistados refere que “tenderei a percepcioná-los como os principais stakeholders (...) porque são o principal motor, aquele que faz com que as coisas

aconteçam no terreno” (E3/7) enquanto outro entrevistado constata que “a seguir aos clientes, e não quer dizer que tenham menos importância, estão as pessoas e os accionistas” (E1/1). Nesta linha, reforçam que “a administração também dá muita importância ao stakeholder colaborador” (E3/15) e “pela própria postura e prática da Martifer damos muita importância ao colaborador” (E1/3). No RC de 2006, a empresa destaca que a sua dimensão traz “responsabilidades acrescidas do ponto de vista social, com os colaboradores e com a sociedade onde se insere (...) na medida da criação e manutenção dos postos de trabalho, da promoção da formação e da progressão dos colaboradores” (D1/60).

No mesmo nível de importância podemos colocar os accionistas porque “à partida, são os que têm mais poder apesar do *management* (que também são accionistas) serem fortemente influenciados por tudo o que acontece com os clientes” (E1/17). Um dos entrevistados refere que “os colaboradores são importantes (...) mas não é menos verdade que o nosso principal stakeholder são os accionistas por motivos que se compreendem” (E3/9). Por outro lado, “o grupo Martifer assume-se cada vez mais como um grupo industrial, com uma abordagem cautelosa à expansão e com risco controlado, orientado para o retorno ao accionista” (D3/11) referindo que “teremos sempre de lidar com riscos nos nossos negócios mas estamos, mais do que nunca, cientes deles e empenhados no retorno futuro para os nossos accionistas” (D4/9).

No grupo inicial com mais referências temos ainda os fornecedores mas não foram considerados salientes porque não foram referidos como tal por nenhum dos entrevistados, nem destacados na análise dos documentos. No entanto, um entrevistado refere que “sempre que possível, tendemos a trabalhar com os mesmos porque, em princípio (...) são entidades que nos asseguram uma elevada qualidade de serviço” (E4/12).

Responsabilidade Social Empresarial

“A RSE é entendida na Martifer como atitude e comportamento empresarial ético e responsável, constituindo-se como dever e compromisso da organização assumir uma postura transparente, responsável e ética na relação com os vários stakeholders” (E6/1). É ainda relevante salientar que “os problemas que, de alguma forma, deram origem à necessidade de nós alavancarmos aquelas que consideramos serem boas práticas de gestão ao nível da RSE resultaram fundamentalmente dos problemas que encontramos na Martifer Construções e não necessariamente na Martifer Solar. Embora aqui hajam efeitos colaterais que resultam, exactamente, do modelo de gestão que actualmente temos” (E3/2).

Apesar desta abordagem, a RSE da Martifer está fortemente associada à sustentabilidade que está na génese do negócio da Martifer Solar e ao desenvolvimento local da região de Oliveira de Frades. No código de ética e conduta, no capítulo “responsabilidade social e desenvolvimento sustentável”

pode ler-se: “agir numa lógica de desenvolvimento sustentável nas vertentes económica, social e ambiental” (D19/11) e o vídeo institucional do Grupo refere que “queremos assegurar um futuro sustentável para si, para nós e para o mundo que nos rodeia” (V4).

Já no que diz respeito ao desenvolvimento local de Oliveira de Frades, este surge como outra vertente destacada da RSE na óptica dos entrevistados (E1, E2, E3), na perspectiva de combate à desertificação do interior (E1/4), fortes preocupações locais e de interacção com as comunidades da região (E2/5) e uma grande sensibilidade em relação à insularidade e aos problemas sociais que existem na região onde a empresa está situada (E3/27).

Quadro 48 - Instrumentos para Implementação da Política de RSE da Martifer

<p>Política de Responsabilidade Social Empresarial (D1/66, D6/5, D8/4, D9/26, D10/40, D18/10, E1/4_11, E2/5, E3/X E3/3, E4/18, E6/1, V4, V7)</p>	<p>“A RSE é entendida na Martifer como atitude e comportamento empresarial ético e responsável, constituindo-se como dever e compromisso da organização em assumir uma postura transparente, responsável e ética na relação com os vários <i>stakeholders</i>” (E6/1).</p> <p>“Em primeiro lugar, nós temos uma preocupação extrema com o stakeholder, seja ele qual for” (E4/18).</p> <p>“O conceito de sustentabilidade ou responsabilidade integrada na gestão empresarial é uma marca de identidade da Martifer” (D6/5).</p> <p>“Desde a sua fundação, a Martifer baseia a sua actuação em fortes valores de sustentabilidade e responsabilidade social, procurando a satisfação dos clientes e colaboradores” (D9/26).</p> <p>“Ser socialmente responsável não significa somente cumprir as obrigações jurídicas, mas também, ir mais além do seu cumprimento, investindo mais em capital humano, no ambiente e nas relações com os interlocutores” (D1/66).</p> <p>“As políticas de RS emergiram de dentro para fora. Isto é, foram as necessidades e os problemas que encontrámos em contexto organizacional que determinaram a necessidade de emergir formalmente uma estratégia por parte do grupo” (E3/3).</p>
<p>Código de Ética e Conduta (D19, E6/1, S1/32)</p>	<p>Pretende “dar a conhecer aos colaboradores, clientes, entidades públicas, fornecedores e, de forma geral, toda a comunidade os princípios e os valores pelos quais a Martifer pauta a sua actividade (...) clarificando as regras de conduta (...) que se estabelecem com os <i>stakeholders</i>” (D19/3).</p> <p>É “o instrumento no qual se inscrevem os valores que pautam a actuação do Grupo Martifer, bem como os princípios éticos e as normas de conduta a que o Grupo globalmente e os seus colaboradores, em concreto, se encontram sujeitos e assumem como intrinsecamente seus” (D19/3, S1/32).</p>
<p>Comissão de Ética e Conduta (D11/37, D10/25, D19, D31/7, D20, D35/6, D37/8, E6/1)</p>	<p>“Tem como missão a elaboração, implementação, acompanhamento e controlo das normas de ética e conduta no Grupo” (E6/1).</p> <p>“O objectivo é garantir a existência de condições que permitam a qualquer colaborador comunicar livremente e de forma confidencial as suas preocupações” em relação a estes temas (D31/7).</p>
<p>MOVE (D8/61, D9/22a24, D26/16, D31/10, E6/1_2_13)</p>	<p>A MOVE é “uma associação para colaboradores Martifer que procura apoiar e desenvolver todas as iniciativas relacionadas com responsabilidade social e actividades culturais e recreativas para os colaboradores do Grupo” (D9/22).</p> <p>“Na Martifer podemos entender o desenvolvimento das políticas de responsabilidade social em duas dimensões (...): a dimensão interna – vocacionada para a organização, colaboradores e familiares; e a dimensão externa – direccionada para a comunidade local e para os nossos parceiros como clientes e fornecedores” (E6/1).</p>

Fonte: Elaboração própria.

Na abordagem da Martifer à RSE é relevante salientar ainda a existência de uma função, na direcção de RH, chamada “Desenvolvimento Organizacional” que engloba a função “Integração e Acção Social” porque “nós tínhamos necessidade (...) de ter alguém na nossa estrutura organizacional com uma formação específica de base que nos permitisse fazer uma melhor gestão integrada de todos estes problemas e pensar em soluções de natureza técnica para colmatar muitos problemas a nível

social que sempre existiram na empresa” (E3/3_15). Podemos então afirmar, como nos refere um entrevistado, que, na Martifer, “as políticas de RSE emergiram de dentro para fora” (E3/3). Por último, refira-se que a empresa criou a MOVE, uma associação para colaboradores Martifer para desenvolver as iniciativas relacionadas com RSE (D9/22, E6/7).

Crítérios e Orçamentos

A Martifer definiu alguns critérios que são relevantes quando decide apoiar ou empreender acções de RSE. Como refere um entrevistado, “tem que haver aqui um grande sentido de priorização e muito iluminado pelo princípio ou pelo propósito de todos os dias (...). Nós temos que ter um sentido de parcimónia e bom senso porque as coisas também têm que fazer sentido com o território em que nós estamos a trabalhar” (E1/15).

“Utilizamos muito as classificações que temos das áreas MOVE (...). Procuramos tudo o que tem que ver com educação e saúde” (E5/1). Nos RS de 2008 e 2009, pode ler-se que “a estratégia neste tipo de apoios privilegia o apoio à educação, às pessoas com necessidades especiais e às instituições de solidariedade social” (D6/51, D7/31). Como nos refere um entrevistado, “o primeiro critério é a área de actuação em que somos sensíveis à saúde (nomeadamente a deficiência) e educação (...). Temos sensibilidade para questões relacionadas com deficiência (...) que resulta da vivência de pessoas que trabalham connosco e que têm filhos deficientes. Este sentir na pele das dificuldades que pessoas que cá trabalham têm (...) sensibiliza-nos muito” (E3/25). “Na área de actuação, o segundo critério, é eminentemente económico. Nós somos muito mais sensíveis a ajudar uma associação que é muito menos conhecida mas que tem provas dadas no mercado, sabemos que é uma entidade idónea e que tem um orçamento muito mais complicado para gerir onde nós percebemos que um euro pode ter um impacto colateral muito maior do que uma associação mais conhecida, a nível nacional” (E3/27).

Por outro lado, “damos prioridade sempre às iniciativas que são desenvolvidas ou que têm por objectivo desenvolver a comunidade onde estamos inseridos ou aquela que tem a nossa influência directa” (E5/1). Esta linha manteve-se coerente ao longo dos anos porque podemos verificar, no RC de 2007, que já na época se privilegiava “as regiões de residência dos colaboradores, nomeadamente, a região centro, distrito de Viseu e Aveiro, bem como o distrito de Santarém” (D2/60).

Em termos de contribuições, a empresa tem alocado uma verba significativa às acções de RSE, verificando-se uma diminuição acentuada nos últimos anos, especialmente em 2011 (último ano em que há registos públicos). No entanto, é importante referir que a Associação MOVE tem um orçamento independente, de 40.000 euros (E3/22) e que reforça substancialmente o valor apresentado. O orçamento da MOVE é financiado pelo BES que oferece à associação um determinado valor pela gestão das contas dos colaboradores da Martifer, domiciliação de ordenado, entre outros (E3/21_22).

Quadro 49 – Donativos e Contribuições no Âmbito da RSE da Martifer

Ano	Milhões de Euros
2006	391.997 euros
2007	47.367 euros
2008*	86.480 euros
2009*	124.260 euros
2010*	42.662 euros
2011*	20.662 euros

* Este valor diz respeito a apoios a escolas, associações culturais e recreativas

Fonte: Elaboração própria.

Dimensões da RSE

A RSE na Martifer Solar é eminentemente económica e ética. Apesar disso, denota-se uma grande preocupação da empresa no cumprimento da legislação aplicável ao sector solar, nomeadamente nas várias actividades de projecto, construção e operação / manutenção de parques solares mas esta não se reflecte na maior parte das suas acções de RSE.

A vertente económica é dominada pela capacidade de adaptação aos desafios económicos e sectoriais globais de forma rápida e flexível, pelo crescimento sustentado, intimamente ligado à questão da sustentabilidade a longo prazo (D4/9, E1/11, E2/9, S1/3_13); a legal é condicionada pela legislação em vigor que regula a sua actividade e a que emana dos contratos (D9/27, D19/13, E4/2_6); e a ética apoia-se nos valores da Martifer que se pretendem transversais a toda a organização, no código de ética e conduta, na existência de uma Comissão de Ética e Conduta (CEC) e no apoio a iniciativas sociais relevantes, ao nível local e nacional, nos domínios da solidariedade, educação e cultura (D1/66, D6/32, D7/17, D8/59, D10/25_40, D19, D20, E1/6, E6/11).

Económica

Na PQSA do Grupo Martifer, comum a todas as empresas, assume-se “o compromisso da melhoria da satisfação dos clientes, accionistas e colaboradores (...) com o objectivo de se afirmar pela capacidade tecnológica, pelo vanguardismo e pela responsabilidade social distinguindo-se dos demais concorrentes, e levando a que cada cliente e sociedade em geral, pela sua satisfação, recomendem os nossos produtos e serviços” (D21).

Em 2012, pode ler-se que “para dizer a verdade, isso é o que nos distingue e faz parte do nosso ADN: a capacidade de adaptação aos desafios económicos e sectoriais globais de forma rápida e flexível. (...) E acreditamos que esse é o único caminho a seguir se queremos garantir o melhor retorno para os nossos accionistas” (D4/9, S1/3). Por outro lado, no RC de 2010 referia-se que “no segmento solar, continuamos o esforço de crescimento sustentado” e “com 270 milhões de euros em projectos em carteira, estamos convictos nas nossas capacidades de rápida execução, flexibilidade e

fiabilidade para manter a actual posição de liderança no mercado global e tornar 2014 um ano ainda mais forte para a nossa empresa” (S1/13).

Legal

Esta é a dimensão da RSE que menos se faz sentir na Martifer mas, apesar disso, encontra-se reflectida na PQSA e no código de conduta. No primeiro documento pode ler-se que a empresa assume “cumprir com os requisitos legais e regulamentos aplicáveis aos produtos, serviços e actividades, bem como em matéria de SHST, ambiente e outros” (D21) e no segundo, capítulo – Responsabilidades – refere que “os colaboradores devem pautar a sua conduta pelo cumprimento escrupuloso das leis e normativos aplicáveis à sua actividade” (D19/13).

Por exemplo, na Martifer Solar existe uma forte preocupação de cumprir a legislação que emana dos contratos e dos concursos públicos em que participam. Um entrevistado refere que “nós temos um cumprimento legal para assegurar e fazemo-lo de acordo com as actividades que desenvolvemos” (E4/2). “O Estudo de Impacto Ambiental (EIA) não é obrigatório em todas as obras (...) mas o plano de gestão ambiental é sempre feito independentemente de ter um EIA associado ou não.” (E4/6).

Ética

A dimensão ética e filantrópica da RSE de uma empresa começa nos valores que essa empresa preconiza e se pretendem transversais a toda a sua actividade. Neste âmbito, a Martifer pauta a sua acção pelos valores de inovação, paixão, honestidade, excelência, confiança, talento e RSE (D6/32, D7/17, D8/32, D12/40, D19/79, D22/5) e é ainda fortalecida com a existência da CEC (D20, D11/37, D10/25, D19, D31/7, D35/6, D37/8).

Na Martifer, “as políticas de RSE promovem o compromisso e a motivação dos colaboradores para investirem nos projectos da organização, ainda o reconhecimento e valorização da comunidade envolvente, sedimentando a confiança dos clientes e fornecedores e aumentando o investimento da administração e accionistas na relação com colaboradores e comunidade” (E6/11). Um dos entrevistados referia ainda que “os nossos accionistas e a gestão de topo têm sempre presente o desenvolvimento comunitário e as preocupações das pessoas que estão à sua volta” (E1/6). Como refere Jorge Martins, num entrevista ao Diário Económico TV, “nós procuramos sempre dar melhores condições aos nossos colaboradores do que aquilo que é estabelecido nos acordos sociais. Porque também queremos ter melhor produtividade e a motivação das pessoas é importante” (V7).

No RC de 2006 lê-se que “no âmbito da sua política de RSE, o Grupo tem mantido nos últimos anos uma importante actividade de apoio a iniciativas sociais relevantes, ao nível local e nacional, nos domínios da solidariedade, educação e cultura” (D1/66). “Movemo-nos por causas que valem a pena. Sejam causas solidárias, culturais ou educacionais, locais ou internacionais, internas ou externas” (D8/59).

Impacto nas Relações com os Stakeholders

A Martifer não analisa directamente o impacto da RSE nas relações com os seus stakeholders mas “é reconhecida como sendo uma empresa próxima dos seus clientes e fornecedores, dando a conhecer as suas práticas e políticas, o que lhe permitiu desenvolver relações de parceria duradouras” (N20), refere Sónia Baldeira, Directora de Relações com Investidores e Comunicação.

As acções de RSE têm um impacto positivo na relação da Martifer com os colaboradores (D9/18_26, D13/18, D22/30, D23/32, E3/9a12, E5/6_7, E6/1_4_7), com os clientes (D7/35, D8/69, E6/1_11, S2/10), e na comunidade (por exemplo, D1/70, D6/7, D8/43, D9/17, D32/6, D34/6, E1/3a5, E2/5, E5/5, E6/1_4_7_11). Os dados não permitem comprovar o impacto das acções de RSE junto dos accionistas apesar de existir uma relação de proximidade com este stakeholder (D4/9, D21, D22/5, E1/6, E6/11, S1/5_31).

Podemos afirmar que a relação dos stakeholder com a empresa é positiva porque consideramos que estes têm uma elevada taxa de sobrevivência, mantendo relações com a empresa por longos períodos de tempo (D19/11, E4/12, N20, S1/13), algumas das acções são desenvolvidas para diminuir os custos operacionais da actividade (D1/62, D6/46, D7/16, D9/31, D21, E4/3), as acções de RSE perpetuam-se no tempo, independentemente dos gestores que estão responsáveis por essas acções (D1/42, D2/60, E5/6, E6/4_5) e existe um reconhecimento externo da actividade da Martifer nesta matéria (D25/30, E3/12, E6/4).

Não são conhecidas auscultações periódicas nem identificação específicas dos temas mais importantes ou do desempenho da empresa em relação a cada um deles. No entanto, a Martifer promove várias iniciativas e para demonstrar a criação de valor e a existência de relações fortes com os stakeholders, foi analisado o envolvimento com os colaboradores / comunidade através da iniciativa Centro de Novas Oportunidades (CNO) e na relação com os colaboradores a criação de um transporte colectivo. Todas estas acções estão detalhadas no capítulo 4.7 do Anexo A e no quadro 51 – Acções de RSE da Martifer.

Responsabilidade Social Empresarial e Estratégia

O alinhamento da RSE com a estratégia é crucial para que esta possa agregar valor para a organização. Nesta perspectiva, aborda-se, de uma forma genérica, a estratégia geral do Grupo Martifer, para os próximos anos, e da Martifer Solar, em particular.

Em Outubro de 2010, o Grupo apresentou a sua estratégia com grandes alterações em relação aos anos anteriores. Como nos refere Carlos Martins, CEO, a Martifer passou “de um cenário de crescimento para um cenário focado na reorganização do Grupo, centrado na necessidade de redução da dívida” (D25/5).

No Plano Estratégico do Triénio 2010/2012, a estratégia da Martifer assenta nos seguintes vectores (D3/42, S1/5, E2/2, V6):

- ✓ Reforçar a base de engenharia que fez crescer a Martifer, concentrando a actividade em duas áreas: construções metálicas (que inclui a área de produção de equipamentos para energia) e a energia solar fotovoltaica;
- ✓ Reduzir os rácios de endividamento, apostando numa estratégia de *asset light* para atingir uma situação financeira robusta.

“No final de 2012, a base da estratégia não é alterada (...). No entanto, com o aumento dos riscos externos e a actual conjuntura económica, existe um atraso na concretização de alguns deles, nomeadamente: (...) a venda de activos não *core* e a diminuição do nível de endividamento (...) que se deverá situar entre os 230 e os 250 milhões de euros no final de 2014” (D4/44).

No que diz respeito à Martifer Solar, “acreditamos no potencial de crescimento da divisão do solar” (V2) e “o objectivo é vender os activos fotovoltaicos assim que ganhem corpo e estejam prontos para ser construídos, remetendo o negócio da produção de electricidade para terceiros” (N29). Foram definidas as principais linhas de orientação estratégica (D3/11_42, D15/15, D26/7, D39/4, S1/5):

- ✓ Crescer de forma sustentada em quatro áreas: instalações em solo, instalações em coberturas, BIPV (Building Integrated Photovoltaics) e residencial;
- ✓ Crescer de forma sustentada no negócio EPC (Engenharia, *Procurement* e Construção) criando massa crítica em mercados com forte potencial;
- ✓ Potenciar a oferta de serviços de valor acrescentado de O&M (Operação & Manutenção);
- ✓ Diversificar a base do negócio solar através da distribuição da MPrime;
- ✓ Apostar na área de I&D com o lançamento de novas soluções;
- ✓ Optimizar a gestão do *working capital*;
- ✓ Concentração geográfica: Europa, Angola e Brasil, deixando em aberto a possibilidade de considerar oportunidades atractivas na América do Norte.

Como podemos constatar, estas linhas estratégicas são exclusivamente financeiras e de gestão. O grupo Martifer ou a Martifer Solar não apresentam linhas mais gerais associadas à RSE em nenhum documento público. Como nos refere um entrevistado, “nas linhas estratégicas não está presente. Está presente na política (...) e é assumida nas actividades em todos os detalhes que já vimos mas não está explícito. A operacionalização das linhas estratégicas é privada e a RSE está traduzida no processo de gestão estratégica interno” (E4/15_16).

No entanto, esta orientação está reflectida nas várias actividades de RSE da Martifer, quer ao nível dos seus eixos estratégicos, quer no envolvimento que promove com os diferentes stakeholders. Para uma compreensão mais abrangente, foram analisadas as acções de RSE em termos gerais (Grupo Martifer e Martifer Solar) e desenvolvidas as que foram consideradas mais relevantes. Podem ser consultadas em detalhe nos capítulos 4.8 e 4.9 do Anexo A.

Quadro 50 - Acções Genéricas de RSE da Martifer

Sociedade	Bombeiros Voluntários de Oliveira de Frades (D1/70), Associação dos Bombeiros Voluntários de Benavente (D1/70), Associação Viagem de Volta (D1/70, D2/64), Samaritanos (D1/70, D2/64), Internato Viseense de Santa Teresinha (D34/6), Paróquia de São Martinho de Pessegueiro do Vouga (D2/64), UNICEF (D2/64), APPDA – Associação Portuguesa para as Perturbações do Desenvolvimento e Autismo (D33/8), Associação Budokai Shotokai de Portugal (D2/64), Ajuda e Colo – Associação de Solidariedade (D2/64), Casa de Angola em Coimbra (D2/64), Banco Alimentar Contra a Fome (D8/62, D34/9, D36/10, E6/13), apoio a família madeirense (D8/61, D25/24, D26/16), “o maior estendal de roupa do mundo” (D9/23, E6/13), Ajuda de Mãe (D24/23), Refúgio Aboim Ascensão e o Abrigo de Nossa Senhora da Conceição (N12).
Educação	Cooperação com várias instituições de ensino (D1/70_71, D2/65, D6/7_50, D7/29, D8/63, D31/8, D9/24, D25/24, D32/5, E1/13, E3/27a29), bolsas de estudo (E3/27a29), campanha para envio de material escolar aos filhos de colaboradores em Moçambique (D8/61, D26/16, D31/10, E5/1_2) e apoiou à associação Karingana Wa Karingana (E1/12, S2/8).
Saúde e Bem-Estar	Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral (D1/70), Ajudas para Incluir Mais (D8/62, D25/23) e acções para os colaboradores (D6/33, D7/17, D8/35_64, D9/13_23, D25/23, D26/16, D32/7, D34/7, D36/22, D37/10_23, D39/25, D40/26, E1/14, E5/6, E6/8_13).
Ambiente e Segurança	Prevenção e controle de poluição (D1/64, D8/51), gestão de resíduos (D1/64, D2/59, D7/24, D8/51_52, D9/28, E1/9, S2/8), eficiência energética (D7/25, D8/53, D9/29), reflorestação (D7/23_31, D9/23, D23/39, D7/31, D26/16, D36/10, N9) e prémio de segurança (D2/58, D6/46), D7/16, D8/34_56, D9/12_31, D35/3).
Desporto e Aventura	Grupo Desportivo de Oliveira de Frades (D1/70), passeios de BTT (D9/24, D26/116, D33/7, D34/6, S1/29) e Move Gym (D8/37, D9/13, D31/10, E1/14, E6/8, S1/29).
Cultura e Lazer	Associação Cultural e Recreativa de Pessegueiro do Vouga (D1/70), Fundação de Serralves (D1/70), Associação Recreativa e Cultura de Oliveira de Frades (D1/70, D2/64), Banda União Musical Pessegueirense (D2/64), workshops e actividades para colaboradores e filhos (D7/32, D9/24, D26/16, D31/5, D32/6, D33/6, D34/8, D35/9, D36/10, D37/10, D38/10, D40/26, E6/14, S1/28) e Cinema Solidário (D6/51, D8/64).

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 51 – Principais Acções de RSE na Martifer

Sociedade	Acção Social (D36/8, E3/3_16, E5/2_4_7_9, E6/7)
	Transporte Colectivo (D35/7, D36/8, E3/8a12, E5/6_7, E6/6_7)
	Protocolos de Cooperação (D9/13, D32/6, D33/6, D34/6, D35/9, D36/9, E5/5, E6/8)
Saúde e Bem-Estar	ASSOL e APCDI (D1/71, D2/65, D7/31, E1/15, E5/6)
Educação	Formação a colaboradores (D1/42, D4/20, D6/35_36_37, D7/19_20, D8/40_42, D9/15_16, D22/32, E6/5) e comparticipação financeira e económica de projectos de formação (E6/5)
	Centro de Novas Oportunidades (D6/39, D7/21, D8/43, D9/17_18, D13/13_14_28, D22/30, D23/32, D25/30, D34/10, D36/8, E6/4_5, N10)
	Academia de Competências (D6/37, D7/20, D8/41, D9/16, D23/28, D31/8, D35/7, D37/8, D38/9, D39/9, E6/5, S1/25_26)
Ambiente e Segurança	Política de Qualidade, Segurança e Ambiente (D1/61_62, D21, D31/7, E2/7)
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	Flow - Future Lives in Ocean Waves (D1/9, D2/34, D6/55, D7/37, D14/5_6, D28, N21)
	SmartPark, Smarttracker e Smartroofing (D7/37, D8/69a72, D17/28a31, D25/28_29_53, D31/5, D38/6, N11, S2/10, V8)
	Investigação, Desenvolvimento e Inovação (D1/41_71, D2/40, D6/54, D7/35, D8/69, D14/1_4, D16/10, D17/28, D22/7, D25/28, N4, N6, N25, S2/10, V9, V10)

Fonte: Elaboração própria.

Após a análise das principais acções de RSE que constam do quadro 51 e que se encontram detalhadas, conforme já foi referido, no Anexo A, estas foram classificadas de acordo com Porter e Kramer (2006, 2011) (quadro 52).

Quadro 52 – Análise da RSE Estratégica na Martifer

		Questões Sociais Genéricas	Impactos Sociais	Dimensão Social
Sociedade	Acção Social (D36/8, E3/3_16, E5/2_4_7_9, E6/7)		✓	
	Transporte Colectivo (D35/7, D36/8, E3/8a12, E5/6_7, E6/6_7)		✓	
	Protocolos de Cooperação (D9/13, D32/6, D33/6, D34/6, D35/9, D36/9, E5/5, E6/8)		✓	
Saúde e Bem-Estar	ASSOL e APCDI (D1/71, D2/65, D7/31, E1/15, E5/6)	✓		
Educação	Formação a colaboradores (D1/42, D4/20, D6/35_36_37, D7/19_20, D8/40_42, D9/15_16, D22/32, E6/5) e comparticipação financeira e económica de projectos de formação (E6/5)		✓	
	Academia de Competências (D6/37, D7/20, D8/41, D9/16, D23/28, D31/8, D35/7, D37/8, D38/9, D39/9, E6/5, S1/25_26)			✓
	Centro de Novas Oportunidades (D6/39, D7/21, D8/43, D9/17_18, D13/13_14_28, D22/30, D23/32, D25/30, D34/10, D36/8, E6/4_5, N10)		✓	
Ambiente e Segurança	Política de Qualidade, Segurança e Ambiente (D1/62, D21, E2/7)		✓	
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	Flow - Future Lives in Ocean Waves* (D1/9, D2/34, D6/55, D7/37, D14/5_6, D28, N21)			✓
	SmartPark, Smarttracker e Smartroofing (D7/37, D8/69a72, D17/28a31, D25/28_29_53, D31/5, D38/6, N11, S2/10, V8)			✓
	Investigação, Desenvolvimento e Inovação (D1/41_71, D2/40, D6/54, D7/35, D8/69, D14/1_4, D16/10, D17/28, D22/7, D25/28, N4, N6, N25, S2/10, V10)			✓
Outros	Política de Responsabilidade Social Empresarial (D1/66, D6/5, D8/4, D9/26, D10/40, D18/10, E1/4_11, E2/5, E3/X E3/3, E4/18, E6/1, V4, V7)	✓		
	MOVE (D8/61, D9/22a24, D26/16, D31/10, E6/1_2_13)	✓		
	Código de Ética e Conduta (D19, E6/1, S1/32) e Comissão de Ética e Conduta (D11/37, D10/25, D19, D31/7, D20, D35/6, D37/8, E6/1)	✓		

* Projecto descontinuado.

Fonte: Elaboração própria.

Relação dos Stakeholders com as Actividades de RSE

Quando analisamos os stakeholders que influenciam a maior parte das acções de RSE da Martifer percebemos que os colaboradores surgem destacados de todos os outros. Este grupo de stakeholders tem capacidade de decisão e são eles que, em última instância, decidem desenvolver determinados projectos (D9/13_22, D14/4, E3/3_11, E5/1, E6/1_7). É sobre este grupo que recai a escolha de que projectos apoiar, seleccionando-os das inúmeras opções que terão ao seu dispor ainda que procurem aplicar critérios de escolha previamente definidos.

O segundo stakeholder que merece destaque é a comunidade que tem uma relação muito próxima com a empresa (D9/13, D23/32, E1/4_15, E2/5, E5/5, E6/1_4_8) apesar de distanciada dos colaboradores em termos de importância.

É ainda relevante referir que os clientes e os fornecedores, apesar de serem identificados como stakeholders importantes na Martifer, não participam ou influenciam directamente nas acções de RSE enquanto, os accionistas – um dos stakeholders mais salientes -, não têm um envolvimento directo na maior parte das acções.

Relação dos Stakeholders com a RSE Estratégica

No capítulo 4.3. identificámos os principais stakeholders da Martifer:

- ✓ Colaboradores, fornecedores, clientes e accionistas (D1, D2, D6, D22, D19, D21, D18, E1, E2, E3, E4, E6) seguidos da comunidade e das universidades (D1, D2, D6, D21, D18, E5, E6).

No capítulo 4.4. classificámos a sua importância para a empresa:

- ✓ Os clientes (E1/1_17, D21, S1/1), os colaboradores (D1/60, D2/7_40, D21, E1/1_3, E3/7_15) e os accionistas (D3/11, D4/9, E1/17, E3/9) são os stakeholders mais salientes.

Quando analisamos todas as acções de RSE promovidas pela Martifer, considerámos que 3³⁷ eram estratégicas por possuírem, de acordo com Porter e Kramer (2006), dimensões sociais do contexto competitivo, conforme se pode verificar no quadro 52.

Analisando os 3 principais stakeholders e as acções de RSE que consideramos estratégicas, podemos concluir que:

- ✓ Os colaboradores têm uma grande influência nas acções de RSE estratégicas da Martifer;
- ✓ Os accionistas e os clientes assumem uma influência muito maior na RSE estratégica do que na RSE não estratégica.

³⁷ O projecto Flow não foi considerado, apesar de ser estratégico, uma vez que foi descontinuado.

Quadro 53 – Acções de RSE Estratégicas e Influência dos Stakeholders na Martifer

ACÇÕES DE RSE	IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS							DECLARAÇÕES	
	Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Accionistas	Media	Governo		Comunidade Científica
Academia de Competências (D6/37, D7/20, D8/41, D9/16, D23/28, D31/8, D35/7, D37/8, D38/9, D39/9, E6/5, S1/25_26)	+	+		+				+	<p>"A formação no Grupo Martifer continua a ser uma prioridade, pois só se conseguem elevados níveis de desempenho se os colaboradores tiverem qualificações, competências e capacidades adequadas" (D1/42).</p> <p>"A aposta na formação é transversal a todas as áreas de negócio e aos vários níveis de trabalho" (D6/36, D7/19).</p> <p>A Academia de Competências está estruturada em duas escolas: Escola de Engenharia e Escola de Gestão (D9/16, D35/7) que oferecem formações que vêm dar resposta a gaps de competências identificados (E6/5).</p> <p>"Tem como principais objectivos o reforço dos princípios e dos valores identitários da cultura da Martifer, garantindo uma política direccionada para o desenvolvimento de competências e apostando numa forte relação de compromisso entre administradores, directores, chefias e colaboradores em geral" (E6/5).</p> <p>Na Escola de Engenharia, os colaboradores integram um plano de formação anual de acordo com a sua função (S1/25).</p> <p>A Escola de Gestão "tem como objectivo dotar os colaboradores da capacidade de gestão que passam pela técnica ao desenvolvimento comportamental" (S1/26).</p>
Investigação, Desenvolvimento e Inovação (D1/9_41_71, D2/34_40, D6/54_55, D7/35_37, D8/69a72, D14/1_4a6, D16/10, D17/28a31, D22/7, D25/28_29_53, D28, D31/5, D38/6, N4, N6, N11, N21, N25, S2/10, V8, V9, V10)	+	+	+	+	+			+	<p>"O processo de inovação está no ADN da Martifer desde a sua criação" (D8/69).</p> <p>A "Martifer aposta na inovação como pilar estratégico" (N25).</p> <p>"A inovação é um dos pilares da estratégia de actuação e de desenvolvimento do grupo (...) e é uma condição essencial de sustentabilidade" (D1/71).</p> <p>"A inovação não é apenas um valor da cultura da empresa, apenas porque é bonito, mas integra o ADN do Grupo, através da vasta equipa dedicada às actividades de I&D nas diversas empresas" (D22/7).</p> <p>"São os nossos colaboradores que colocam em prática diariamente os nossos valores, com os quais, através da constante inovação, conseguimos surpreender e criar valor nos negócios onde estamos. (...). A inovação é, assim, incutida a todos os níveis da organização e em cada empresa do Grupo, tendo sempre como alvo a criação de valor. (...) A inovação faz parte do ar que respiramos" (D14/4).</p> <p>"A I&D é fundamental no processo de melhoria contínua, ao permitir não só o lançamento de novos produtos, mas também a optimização dos processos e consequente redução de prazos, de custos e aumento de qualidade" (D7/35).</p> <p>"É através da inovação que conseguimos surpreender. Surpreender os outros, pela vanguarda e pioneirismo, e surpreender-nos a nós próprios porque, na maioria das vezes, são as ideias mais simples que nos fazem inovar" (D25/28).</p> <p>"O departamento de I&D+I pretende estar um passo à frente do mercado. A equipa multidisciplinar e altamente qualificada trabalha continuamente para o desenvolvimento de produtos inovadores" (V9).</p>
SmartPark, Smartracker e Smartroofing (D7/37, D8/69a72, D17/28a31, D25/28_29_53, D31/5, D38/6, N11, S2/10, V8)	+	+	+		+				<p>Desenvolvido pelo departamento de I&D+I, o SmartPark é uma solução para abrigar veículos parquados e produzir, simultaneamente, energia solar aproveitando a cobertura (D7/37, D8/71, D17/30, D25/28).</p> <p>O Smartracker é um seguidor solar com um eixo que, com uma inclinação óptima, garante uma maior eficiência em relação a qualquer outro tipo de instalação no solo (D8/71, D17/31, D25/29).</p> <p>O Smartroofing "é um produto totalmente desenvolvido em Portugal por técnicos portugueses, com grande potencial para exportação e destina-se à integração fotovoltaica em edifícios" (D38/6).</p>

Fonte: Elaboração própria.

VIII – ANÁLISE DOS DADOS

A questão de investigação que se pretende responder é: Como os stakeholders influenciam a responsabilidade social empresarial estratégica?

Nesta perspectiva, e conforme referido na metodologia, após a escrita do caso piloto e dos outros casos (em resumo no capítulo anterior) estes foram comparados para identificar padrões e divergências, procurando-se a presença de constructos (Eisenhardt, 1989; Miles e Huberman, 1984) para identificar novas ideias e conceitos que não foram equacionados anteriormente e para confirmar as preposições propostas (Eisenhardt, 1989).

Assim, as categorias de análise que foram definidas a partir do referencial teórico adoptado, na perspectiva dos stakeholders, da RSE e da RSE estratégica, são as seguintes: identificação, importância, classificação e impacto na gestão dos stakeholders, stakeholders salientes, RSE e RSE estratégica, as suas dimensões e a classificação das acções de RSE.

1. Identificação dos Stakeholders

A teoria dos stakeholders estuda as relações entre a organização e os stakeholders procurando compreender como estes são afectados pelas decisões da empresa e como têm capacidade para as influenciar (Parmar et al., 2010) e a primeira etapa da sua operacionalização é a identificação dos stakeholders (Bonnafeus-Boucher e Porcher, 2010).

Nesta perspectiva, considera-se stakeholder qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar a obtenção dos objectivos organizacionais ou que é afectado pelo processo de busca desses objectivos (Freeman, 1984) e apesar deste conceito ter sido criticado pela sua amplitude (Barry, 2002; Clifton e Amran, 2011; Mitchell et al, 1997; Starik, 1994) é o mais difundido em termos académicos e empresariais.

Das 4 empresas analisadas, apenas a Martifer não tem nenhuma definição específica para stakeholders e todas as outras o fazem em linha com Freeman (1984) destacando a influência, o relacionamento ou o facto das empresas poderem afectar esses stakeholders, como se pode verificar no quadro 54.

De todas as definições empresariais, a da EDP é a mais completa onde refere especificamente que são “todas as pessoas singulares ou colectivas com quem a EDP se relaciona (...) que possam ter interesse legítimo na transparência, no diálogo e na atitude ética do Grupo EDP” (D14/5). Esta questão da legitimidade será retomada mais tarde na classificação de stakeholders mas importa

referir que é uma justificação ética de integração de stakeholders na medida em que a empresa reconhece os seus interesses legítimos, conforme defendem vários autores (Donaldson e Preston, 1995; Hill e Jones, 1992; Hummels, 1998; Phillips, 2003).

Quadro 54 – Definição de Stakeholders por Parte das Empresas

EDP	<p>“Todo e qualquer agente que influencia ou é influenciado de forma directa ou indirecta pela empresa” (D1/278, D2/339, D3/286, S1/141).</p> <p>“Por «partes interessadas» deve entender-se pessoas singulares ou colectivas com quem a EDP se relaciona nas suas actividades empresariais, institucionais e de cidadania, incluindo colaboradores, clientes, fornecedores, contrapartes parceiros de negócio ou membros da comunidade com que a EDP interage universalmente referenciados como «stakeholders», que possam ter interesse legítimo na transparência, no diálogo e na atitude ética do grupo EDP e dos seus colaboradores” (D14/5).</p>
GALP ENERGIA	<p>“Pessoas singulares ou colectivas com quem a Galp Energia se relaciona nas suas actividades empresariais, institucionais e de cidadania, incluindo clientes, fornecedores, colaboradores, accionistas, investidores e representantes das comunidades com as quais a Galp Energia interage” (D22/2).</p>
MARTIFER	Não tem definição.
REN	“Grupos ou indivíduos que podem afectar e/ou ser afectados por uma organização” (D6/25).

Fonte: Elaboração própria.

No entanto, os constrangimentos de gestão e o limite da capacidade cognitiva dos gestores forçam à sua simplificação e reduzem consideravelmente o número de stakeholders (Phillips, 2003) porque a empresa não tem capacidade para responder a todas as solicitações (Minoja, 2012).

Torna-se, então, premente identificar os stakeholders que são relevantes para a organização (Clarkson, 1995; Fassin, 2009; Freeman, 1984; Mainardes, Alves e Raposo, 2012; Mitchell et al., 1997; Parmar et al., 2010; Phillips, 2003; entre outros) mas este processo, apesar de simples, gera conflitos (Harrison e Wicks, 2013).

Nesta investigação, adoptou-se a perspectiva de Clarkson (1995) que divide os stakeholders em primários e secundários. Os stakeholders primários são todos aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver e que mantêm contactos com a organização (Clarkson, 1995). São os empregados, os fornecedores, os clientes, a comunidade e os accionistas (Parmar et al., 2010). Os stakeholders secundários caracterizam-se por influenciarem ou serem afectados pela organização mas que não têm contactos formais com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência (Clarkson, 1995). São os media, o governo, os concorrentes, a defesa do consumidor e os grupos de interesses especiais (Parmar et al., 2010).

Conforme se pode verificar no quadro seguinte, todas as empresas identificam todos os stakeholders considerados primários e são os que têm maiores referências nos documentos analisados e nas entrevistas (colaboradores 43, clientes 38, accionistas 36, fornecedores 34 e comunidade 30).

Quadro 55 – Identificação de Stakeholders Primários e Secundários

		Primários					Secundários				
		Colaboradores	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Accionistas/ Investidores	Media	Governo	Concorrentes	Defesa Consumidor	Grupos de Interesse Especiais / Regulador
EDP	2003 (D7)	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
	2007 (D8)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	2007 (D62)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
	2010 (D1)*	✦	✦	✦		✦		✦			✦
	2011 (D2) / 2012 (S1)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
	2011 (D2)*	✦	✦	✦		✦		✦			✦
	2012 (D3)*	✦	✦	✦		✦		✦			✦
	2012 (D6)	✓					✓				
	2013 (D45)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
	Código de Ética (D14)	✓	✓	✓	✓						
	E1	✓			✓						
	E2										
	E3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	E4	✓			✓			✓			
E5	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
GALP ENERGIA	2005/2006 (D4)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	2008 (D5)*				✦	✦	✦	✦			
	2010 (D6) / 2011 (D7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	2011 (D2)**	✦	✦	✦		✦					
	2012 (D8)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	2012 (D3)***	✦	✦	✦		✦					
	Política de RSE (D18)	✦	✦	✦	✦	✦					
	Código de Ética (D22)	✓	✓	✓	✓	✓					
	E1	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
	E3	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
	E4				✓						
E5	✓		✓		✓		✓	✓			
MARTIFER	RC 2006 (D1)	✓	✓	✓	✓						
	RC 2007 (D2)	✓	✓	✓	✓						
	RS 2008 (D6)*	✦			✦	✦					
	MNews 2008 (D22)*		✦	✦		✦					
	Código Ética (D19)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
	Política QSA (D21)	✓	✓	✓	✓	✓					
	Brochura (D18)	✓	✓	✓	✓						
	E1	✓	✓	✓		✓	✓	✓			
	E2	✓	✓	✓		✓					
	E3	✓				✓					
	E4			✓	✓			✓			
E6	✓		✓		✓						
REN	2004/2005 (D5)	✓	✓	✓	✓	✓					✓
	2007 (D6)	✓	✓	✓	✓	✓					✓
	2009 (D7) / 2010 (D8)	✓	✓	✓		✓					✓
	2011 (D3) / Site (S1)	✓	✓	✓	✓	✓					✓
	2012 (D15)	✓	✓	✓	✓	✓					✓
	Código de Ética (D13)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
	E1			✓	✓	✓					✓
	E2	✓				✓					✓
	E3	✓									
	E4	✓									✓

✓ Referência directa. ✦ Referência indirecta.

Fonte: Elaboração própria.

A REN chegou mesmo a classificá-los em primários e secundários (D6/25) apesar de não usar os mesmos stakeholders em cada categoria que os autores, na medida que inclui a comunidade nos secundários e apresenta outros novos que não são referenciados na teoria. Por outro lado, os stakeholders mais estáveis e que registam menos variações ao longo do tempo, e entre empresas, são os accionistas, os colaboradores, os fornecedores, os clientes e a comunidade. Por exemplo, a EDP refere que “o leque de stakeholders está mais ou menos definido. Podem sempre existir novos stakeholders (...) mas no essencial não mudará muito em relação ao que existe” (E3/19).

Já no que diz respeito aos stakeholders secundários, também nesta investigação se constatou que estes stakeholders são os mais difíceis de serem identificados (Roloff, 2008), sendo os mais referenciados os media e o governo (enunciados por todas as empresas à excepção da REN). Existem ainda algumas divergências em relação a Clarkson (1995) e Parmar et al. (2010) na medida em que as empresas não se referem, especificamente, o grupos de interesses especiais mas, se analisarmos os stakeholders identificados, a maior parte podem ser integrados nessa categoria. Por outro lado, apesar das relações que se estabelecem com este grupo poderem ser ambíguas, o seu envolvimento com as empresas é cada vez mais importante (Hall e Vredenburg, 2005) devendo, no entanto, estar em sintonia com os objectivos das organizações (Harrison et al., 2010).

Por último, confirma-se que o nível de hierarquia e o papel dos gestores afectam o número de stakeholders que são identificados (Parent e Deephouse, 2007) e que os stakeholders secundários variam consoante o sector de actividade onde a empresa se insere e as especificidades do seu negócio (Dawkins e Lewis, 2003; Griffin e Mahon, 1997). Nesta perspectiva, a existência de outros stakeholders em relação aos pressupostos teóricos não é relevante.

Stakeholders e RSE Estratégica

Quadro 56 – Identificação de Stakeholders Secundários

		Inst. Científicas / Universidades	ONGs	Parceiros de Negócio	Órgãos Sociais	Sindicatos	Fundações e Congéneres	Líderes de Opinião / Público em Geral	Tecido Cultural e Artístico	Partidos Políticos / Parlamento	Indústria do Sector	Instituições Internacionais	Autarquias	Entidades Financieras
EDP	2003 (D7)	✓												
	2007 (D8)	✓	✓											
	2007 (D62)	✓	✓	✓								✓		✓
	2010 (D1)*			◆	◆									
	2011 (D2) / 2012 (S1)	✓	✓											
	2011 (D2)*			◆	◆									
	2012 (D3)*				◆									
	2012 (D6)						✓	✓						
	2013 (D45)	✓	✓			✓								
	Código de Ética (D14)			✓										
	E1	✓	✓						✓				✓	
	E2			✓			✓		✓					
E3	✓	✓			✓		✓		✓		✓	✓	✓	
E4	✓	✓				✓					✓			
E5		✓												
GALP ENERGIA	2005/2006 (D4)	✓		✓		✓								
	2008 (D5)*	◆												
	2010 (D6) / 2011 (D7)	✓		✓								✓		✓
	2011 (D2)**			◆										
	2012 (D8)	✓		✓		✓						✓		✓
	2012 (D3)***			◆										◆
E5	✓													
MARTIFER	RC 2006 (D1)	✓												
	RC 2007 (D2)	✓												
	RS 2008 (D6)*	◆		◆										
	MNews 2008 (D22)*			◆										
	Brochura (D18)	✓												
	E1													✓
	E2													✓
	E4													✓
E6	✓													
REN	2004/2005 (D5)													✓
	2007 (D6)													✓
	2009 (D7) / 2010 (D8)			✓										✓
	2011 (D3) / Site (S1)			✓										✓
	2012 (D15)													✓
	Código de Ética (D13)			✓	✓			✓						
	E1			✓				✓						✓
	E2	✓		✓							✓			
E4			✓											

2. Importância dos Stakeholders

A gestão de stakeholders é o mecanismo pelo qual as empresas definem as expectativas e os compromissos com esses grupos (Bourne e Walker, 2006; Svendsen, 1998) e todas as empresas do estudo utilizam esta perspectiva no seu relacionamento com os stakeholders. As empresas acreditam que o desempenho de uma organização é avaliado, em boa parte, pela forma como tratam as questões e os relacionamentos com os seus stakeholders (Logsdon e Yuthas, 1997). Como refere a EDP, “a prazo, a própria competitividade empresarial do grupo dependerá da capacidade da empresa de gerar relações de pertença com os diversos stakeholders” (S2/6).

Por outro lado, as empresas estão focadas em garantir que todos os interessados participam nas decisões organizacionais, especialmente as que dizem respeito à forma como esta procura cria valor (Hasnas, 2013) porque acreditam que “só por esta via, é possível a organização criar o máximo de valor de uma forma equilibrada e sustentada, em harmonia com a sua envolvente” (Galp Energia – D4/54) e porque “o que diferencia a sua capacidade de competir (...) é o facto de estarem integradas em redes de relações” (Martifer – D1/60, D2/56).

Este estudo mostra ainda que as empresas estão focadas na compreensão das necessidades e expectativas dos diferentes stakeholders para poderem dar respostas adequadas a cada um deles, como se pode verificar no quadro seguinte. Esta preocupação vai ao encontro de Boesso et al. (2013) que defende que as empresas podem construir um valor-chave que forneça os stakeholders um sentimento de pertença e de Harrison et al. (2010) na medida em que a gestão de stakeholders baseada na confiança beneficiam as empresas. Por outro lado, a diminuição do risco (Graves e Waddock, 1994) é ainda outro dos objectivos desta gestão e pode ser constatada numa declaração da REN: “it allows the company to improvise its risk management and also to identify new business opportunities” (D15/3).

A empresa que assume o expoente máximo na gestão da relação com os stakeholders é a EDP que criou a DRIS – Direcção de Relações Institucionais e Stakeholders que “acho que é a única que existe em Portugal e das poucas na Europa nas grandes empresas. Foi criada por decisão do Dr. António Mexia, depende directamente do PCAE” (E3/2) e tem como objectivo “maximizar o potencial de comunicação do Grupo face aos seus stakeholders e de contribuir para uma informação fluída e sistematizada sobre o Grupo e as suas acções” (D3/109_286, S1/140). Esta direcção surgiu na EDP porque existiam “muitos stakeholders que deveriam estar a ser considerados do ponto de vista estratégico e que não estavam e reconhece que estávamos a ter uma visão muito curta e era preciso alargá-la” (E5/4).

Quadro 57 – Importância da Gestão de Stakeholders

EDP	“O processo de identificação das partes interessadas resulta de duas abordagens distintas e complementares: relevância para a empresa, baseada no controlo e minimização dos diferentes riscos do negócio, nomeadamente reputacionais, operacionais, regulatórios e comerciais; e a avaliação dos impactes que a actividade desenvolvida pela empresa tem em segmentos específicos, aferida com base em auscultações locais e, complementarmente, a partir de contactos de iniciativas externas” (S1/54).
	Existe um “sistema de <i>report</i> com todas as unidades de negócios que nos reportam (...) quem são os seus stakeholders; que tipo de acções é que têm com esses stakeholders; quais os temas relevantes que discutem com esses stakeholders; e que temas é que no futuro essas empresas entendem que vão estar na agenda na sua relação com os stakeholders” (E3/5_6).
	“E essencial para que a EDP possa avaliar e reportar o grau de eficácia do relacionamento que estabelece com as diferentes partes interessadas nas suas actividades” (D7/18).
	A política da empresa “pretende dar resposta às expectativas dos nossos principais stakeholders, reconhecidos pela longa experiência da empresa no relacionamento tido com cada um e apurados através de grupos de trabalho transversais, revisitados periodicamente” (D8/68).
	“Na nossa filosofia, o stakeholder engagement é permanente” (E4/6) ou “nós colocamos os stakeholders na tomada de decisão, mesmo” (E1/27).
GALP ENERGIA	“A gestão sustentável de uma organização implica que esta não só identifique as várias partes interessadas, como também que se construam canais de diálogo regular, transparente e claro” (D4/54).
	“Queremos que os nossos stakeholders conheçam e nos julguem com objectividade pelo que somos e fazemos” (D4/7).
MARTIFER	A empresa “está atenta às aspirações das partes interessadas, incorporando-as nas actividades quotidianas (...). Assumem assim importância fundamental, os relacionamentos que são estabelecidos e a cooperação que se consegue desenvolver com as diferentes partes interessadas no Grupo Martifer” (D1/60, D2/56).
	“As diferentes partes interessadas têm relativamente à Martifer um conjunto de expectativas e necessidades que assumem um papel fundamental enquanto <i>inputs</i> no âmbito da política de melhoria contínua” (D1/60, D2/56).
	“Trabalhamos para continuar a crescer, queremos ir ao encontro das expectativas que todos os stakeholders da Martifer colocam no nosso trabalho” (D23/8).
REN	A norma AA1000APS na REN “obriga uma organização a envolver as partes interessadas na identificação, compreensão e também na capacidade de resposta aos assuntos e preocupações em matéria de sustentabilidade, e a relatar, explicar e estar disponível para responder às partes interessadas relativamente a decisões, acções e desempenho” (D27/6).
	A empresa identifica e ausculta os stakeholders “de modo a garantir que a estratégia da empresa dá resposta às suas expectativas e preocupações e se mantém adequada em relação aos desafios que actualmente enfrenta” (D3/93).
	A REN identificou as partes interessadas na sua actividade e determinou a sua relevância em cada processo, decorrente da capacidade de o influenciar ou deste as afectar” (D5/27).
	“Stakeholders engagement is seen by REN as an opportunity to accomplish the real perception of others regarding the impact of its activities on the society” (D15/3).
	“O diálogo e o envolvimento com todas as partes interessadas ao longo do território nacional continua a constituir uma prioridade para a REN, em particular no que toca às comunidades locais directamente afectadas pela construção das nossas infra-estruturas” (D7/7).

Fonte: Elaboração própria.

Na análise de toda a informação (e entrevista) desta direcção, é notória a completa orientação para os stakeholders, em diferentes níveis de relacionamentos e de abordagens. A ligação da DRIS às outras empresas do grupo permite um envolvimento constante nesta gestão, tornando-a efectiva e concretizando os objectivos de mapeamento dos stakeholders e de identificação de *gaps* que precisam ser colmatados.

Quadro 58 - DRIS – Direcção de Relações Institucionais e Stakeholders

EDP	<p>“Esta direcção (DRIS) tem uma missão, se quiser, muito estratégica (...) porque identificamos quais são os principais riscos e desafios para a empresa, actualizamos este mapeamento de desafios e de riscos para a empresa, e propomos uma série de acções em termos de gestão de stakeholders que procuram antecipar ou minimizar impactos desses riscos (...). Para minimizar ou antecipar esses riscos, propomos grupos de trabalho, coordenados por nós ou não (em que somos apenas parte), e que junta várias áreas da empresa” (E2/21_22).</p>
	<p>“A gestão de stakeholders só faz sentido quando está alinhada com o negócio, quando tem também subjacente uma visão de negócio. O bom relacionamento com determinados grupos de stakeholders tem fundamentalmente três vertentes: uma vertente de transparência, no relacionamento e da prestação da informação (...); uma dimensão de reputação, obviamente, de procurar minimizar danos reputacionais pelo facto de não nos darmos a conhecer, não falarmos com instituições ou com stakeholders que impactam na nossa actividade e que nós impactamos na vida deles (...); e depois há outra dimensão que é o próprio negócio, o desempenho. Nós consideramos que ao ter estas duas primeiras dimensões, estamos também a contribuir para ter um melhor desempenho económico” (E3/19).</p>
	<p>O Comité de Gestão de Stakeholders é interno, reúne quatro vezes por ano (E3/8) e tem como competências: “avaliar o alinhamento e a coerência das estratégias de relacionamento com os stakeholders (...); discutir as prioridades e propor linhas de orientação e o modelo de gestão de relacionamento do grupo com os seus stakeholders; e avaliar a execução da política de gestão de stakeholders do grupo” (D3/114).</p>
	<p>O Conselho de Stakeholders é externo, tem uma função consultiva e “dá-nos o apporto da sociedade, sobre a percepção que tem sobre a EDP e como é que acham que a EDP devia lidar com os seus stakeholders, que tipo de atitudes é que deveria tomar, que tipo de comportamentos é que eles consideram que deveriam mudar” (E3/9).</p>

Fonte: EDP – Relatório e Contas 2012 (D3) e Entrevistas (E2, E3).

É assim notória a gestão de stakeholders que a EDP e as outras empresas desenvolvem, dando resposta à pressão dos stakeholders em participar nas decisões estratégicas (Wu, 2013), definindo a melhor forma de atingirem os seus objectivos com o apoio dos stakeholders (Boesso et al., 2013), enquanto procuram conhecer as suas expectativas para os poderem envolver nas suas acções de RSE (Oates, 2013; Walter, 2014).

3. Classificação de Stakeholders

A classificação dos stakeholders é mais evidente na EDP, na Galp Energia e na REN do que na Martifer mas, apesar disso, é difícil de mapear com a teoria porque cada uma classifica-os usando metodologias diferentes. Na EDP, são classificados usando uma metodologia própria que os enquadra em “apoiantes, neutros, críticos e bloqueadores” (E3/13); na Galp Energia realiza-se de acordo com a norma portuguesa NP4469; e na REN o processo segue a norma AA1000SES que usa o conceito de proximidade, dependência, representação, política e estratégia, responsabilidade e influência (D6/26). Esta última empresa refere ainda que “hierarquiza as principais partes interessadas tendo em consideração o binómio impacte de cada grupo no processo de tomada de decisão da REN versus impacte da REN na actividade e desempenho desse mesmo grupo” (D3/99, D4/64) para além de ter em conta o “impacto no P&L (profit & lost) e a influência no sector” (E1/9).

Estas abordagens não são encontradas na literatura científica pelo que foram estudadas mas não usadas como base de classificação de stakeholders que, neste estudo, seguiu a metodologia proposta por Mitchell et al. (1997). Estes autores utilizam três atributos - poder, legitimidade e urgência - sendo uma das contribuições mais influentes da teoria dos stakeholders (Oates, 2013).

Esta classificação foi explicada a cada entrevistado, com a definição de cada atributo, em que poder consiste na capacidade de negociação de cada stakeholder com a organização; legitimidade que é atribuída a cada um no seu relacionamento com a empresa; e urgência que se deve conceder a cada stakeholder no atendimento das suas necessidades (Mitchell et al., 1997). Foi solicitado depois que os hierarquizassem, num continuum (e não como numa opção dicotómica) uma vez que mais importante do que saber se o stakeholder tem ou não um atributo, é saber se esse atributo é muito ou pouco relevante (Neville et al., 2011). No quadro seguinte, podemos contactar a dificuldade dos entrevistados em utilizar esta metodologia e em considerar um stakeholder mais relevante do que outro. Por exemplo, as 4 empresas do estudo consideram todos os stakeholders importantes; a EDP e a Galp Energia referem que depende do departamento que estamos a analisar; e a REN e a EDP referem que “é muito difícil” (REN – E1/10, EDP – E1/9).

Quadro 59 – Dificuldade de Classificação de Stakeholders

EDP	“Depende da unidade de negócio que estamos a falar. Em 20 ou 30 grandes empresas é muito difícil dizer qual o stakeholder que é mais importante para todas. Depende por que perspectiva é que está a olhar, de que empresa é que está a analisar muda completamente a hierarquização dos stakeholders” (E3/18).
	“É difícil porque isto é tudo muito transversal” (E1/29), “não existe, formalmente, um ranking de importância” (E5/2) e “a tangibilidade dos stakeholders não é um tema fácil porque é muito difícil medir o impacto das acções de gestão de stakeholders” (E3/22).
	Os stakeholders “devem ser considerados todos e depois, dinamicamente, ir gerindo a sua importância, consoante o contexto, as tendências, o risco e as oportunidades” (E5/4).
	“O que nós fazemos é identificar a sua importância pela sua natureza e depois essa segmentação acaba por ser dinâmica consoante o contexto da altura, pelos <i>gaps</i> que foram identificados (...) ou algumas tendências que nos permitem perceber que há segmentos que têm de ser olhados de outra maneira” (E5/2).
GALP ENERGIA	“Depende da unidade de negócio (...). Se tivermos a ver do ponto de vista da unidade de negócio do gás natural, os clientes são extremamente importantes e a comunidade tem menos significância. Se formos para a unidade de refinação, é ao contrário, porque não vende directamente ao cliente mas está inserida numa comunidade, está inserida numa área geográfica com um impacto enorme e tem um relacionamento muito próximo com a comunidade... Inverte-se isto. Quando nós fazemos a matriz final, acabam por ser todos significantes, todos no último quadrante” (E3/5).
MARTIFER	Os stakeholders mais relevantes “são todos” (E2/16), “todos são importantes (...) e não consigo definir isso nessa perspectiva” (E4/9_10), “nós temos uma preocupação extrema com o stakeholder, seja ele qual for” (E4/18) ou “depende” (E1/17).
REN	“Um indivíduo ou uma organização pode ter vários papéis, por exemplo, ser simultaneamente accionista e cliente e nesta qualidade ocupar diversas posições da fileira da electricidade: produtor, distribuidor e comercializador. A avaliação dos principais subgrupos, segundo a sua influência e dependência, permitiu traçar mapeamentos para identificar os de maior importância para a empresa” (D6/26).
	“É muito difícil” (E1/10) e “discutível” (E1/11).

Fonte: Elaboração própria.

A dificuldade de classificação dos stakeholders é descrita na teoria na medida em que os interesses podem variar ao longo do tempo, em que um stakeholder pode hoje ter um atributo e adquirir outros (ou perdê-los), sendo o seu papel temporário num contexto e assunto específico (Fassin, 2010; Friedman e Miles, 2002; Jawahar e McLaughlin, 2001) tal como é referido por estas empresas. Por outro lado, a complexidade das relações com os stakeholders é evidente porque cada um deles pode assumir papéis diferentes na mesma empresa e a gestão destas relações envolve uma grande aprendizagem porque as características e interesses desses stakeholders variam ao longo do tempo (Post et al., 2002). A REN chega mesmo a afirmar que “um indivíduo ou uma organização pode ter vários papéis” (D6/26).

No entanto, a combinação dos três atributos permite definir as prioridades de gestão da relação determinando a sua saliência, ou seja, o grau de prioridade que é dado às solicitações oriundas de diferentes stakeholders que competem entre si (Bundy et al., 2013; Mitchell et al., 1997) porque existem boas razões estratégicas para dedicar mais atenção àqueles que são vitais para o sucesso da organização (Heath, 2006) devendo a empresa estabelecer relações transparentes com os que mais podem influenciá-la (Smith et al., 2011). Por outro lado, é evidente que a empresa está limitada aos seus recursos e às fronteiras de racionalidade, tendendo a priorizar de acordo com considerações instrumentais ou normativas (Jamali, 2008).

A proposta de classificação de Mitchell et al. (1997) consubstancia-se, assim, num mapa de relações entre a empresa e os seus stakeholders, baseado nos atributos que cada um possui, formando sete tipos distintos que demonstram a capacidade que cada um tem para defender os seus interesses e que permite aos gestores prever comportamentos de acordo com a sua localização no modelo. No entanto, as dificuldades apresentadas pelos entrevistados não permitem a classificação nos grupos em que existe a ausência de um atributo (caso dos stakeholders latentes e expectantes) sendo apenas possível aferir a sua saliência, ou seja, identificar os stakeholders que possuem os 3 atributos – poder, legitimidade e urgência.

Assim, os stakeholders foram considerados salientes quando se verificaram as seguintes condições: a) pelo menos um entrevistado considerava aquele stakeholder importante; b) existiam várias referências explícitas à importância do stakeholder nos documentos analisados; c) os stakeholders eram identificados como relevantes nos documentos oficiais da empresa (por exemplo, através da norma AA1000 ou da NP4469).

No quadro 60 podemos constatar que o único stakeholder saliente comum a todas as empresas são os colaboradores. De seguida, os stakeholders com mais referências são os accionistas e os clientes, e os que têm menos referências são a comunidade e as entidades reguladoras, sendo este último o único que não é primário, segundo a classificação de Clarkson (1995) e Parmar et al. (2010). Por último, o stakeholder fornecedor, que é classificado de primário por estes autores, não é considerado saliente por nenhuma das empresas em análise.

Quadro 60 – Stakeholders Salientes

	Colaboradores	Cientes	Comunidade	Accionistas/ Investidores	Entidades Reguladoras
EDP	✓	✓	✓		
GALP ENERGIA	✓	✓	✓	✓	
MARTIFER	✓	✓		✓	
REN	✓			✓	✓

Fonte: Elaboração própria.

Os colaboradores são uma peça basilar em qualquer organização e a fonte do sucesso das empresas (Henriques e Sadorsky, 1999) tendo um grande poder e legitimidade (Mitchell et al., 1997). Vários estudos teóricos e algumas evidências empíricas demonstram que as empresas que têm sucesso na gestão das relações com os seus colaboradores são geralmente recompensadas com uma vantagem competitiva e um desempenho superior (Berman et al. 1999; Waddock e Graves, 1997).

Esta é, sem dúvida, uma aposta das empresas em estudo que consideram os seus colaboradores como “uma grande vantagem competitiva” (EDP – D12/4), “uma aposta tão forte nos RH” (Galp Energia – E5/15), “a empresa tem nos seus colaboradores um dos activos mais importantes” (Martifer – D2/40) ou “os colaboradores da REN são o bem mais valioso da empresa” (REN - D4/6).

Pode-se ainda constatar, ao longo da análise das referências, que os colaboradores estão em destaque nas estratégias empresariais e nos diversos programas de RSE que estas empresas promovem, sendo o principal motor de acção nesta área, tendo poder, urgência e legitimidade para as empreender, confirmando Mitchell et al. (1997).

Confirmamos ainda que as 4 empresas do estudo promovem políticas sociais conseguindo um envolvimento maior dos seus colaboradores (Maignan et al., 1999) e possuem um clima organizacional mais participativo (Aguilera et al., 2007) que é confirmado pelos indicadores dos estudos de clima (EDP – D1/79, D2/90, D3/72; Galp Energia – D1/99, D6/143, D7/64; Martifer – D1/67; REN – D2/73, D8/31).

No que diz respeito aos clientes, estes surgem como salientes em todas as empresas, à excepção da REN por ser uma empresa de concessão de serviço público. Para todas as outras, estes assumem uma importância acrescida porque a EDP tem 11 milhões de clientes (D3/74), “numa empresa como a nossa, os clientes têm um peso significativo” (Galp Energia – E5/15) ou “nós somos uma empresa *customer centric*” (Martifer – E1/17).

A gestão das relações com os clientes é, sem dúvida, um dos principais activos das empresas (Webster, 1992), provocando impacto na sua reputação, na fidelização da marca e na repetição da

compra (Post et al., 2002) e, quando mal gerida, trazendo sérios problemas às organizações ou impedindo que se continue o processo de crescimento (Clarkson, 1995).

Quando analisamos esta relação com a RSE, consideramos que esta é crítica na medida em que pode influenciar as acções dos consumidores (Pivato et al., 2008) uma vez que há consumidores que afirmam que orientam as suas compras pela reputação da RSE (Peloza, 2006; Smith, 2003b), resultando em benefícios significativos para a organização (Harrison e St. John, 1996) podendo aumentar o valor da marca (Clement, 2005). Como refere a Galp Energia “os clientes passam a ser importantes quando nós queremos integrar a nossa política de RSE numa área de negócio onde os clientes são os *players* fundamentais” (E1/14).

Já os accionistas são o stakeholder tradicional das empresas e são considerados desde sempre. Aliás, a teoria dos stakeholders vem contrapor-se à teoria da firma que considera que este é o único shareholder que deverá ser equacionado pelos gestores que têm como única responsabilidade maximizar o valor do accionista (Argenti, 1997; Danielson et al., 2008; Friedman, 1970). A novidade da teoria dos stakeholders é que, *para além de ter em conta os accionistas* e, conseqüentemente procurar a maximização do lucro, as organizações devem também atender aos interesses de outros públicos.

O desafio dos gestores é saber como cumprir as obrigações da empresa com todos os stakeholders sem comprometer a necessidade básica de proporcionar um retorno justo aos seus proprietários (Pearce II e Doh, 2005). Esta questão é equacionada em todas as empresas em análise, apesar de na EDP este stakeholder não ser considerado saliente (tendo em conta os critérios aplicados) assumindo particular relevância na Galp Energia “a estratégia (...) assenta na criação de valor sustentado para os accionistas” (D2/14), na Martifer “à partida são os que têm mais poder” (E1/17) ou na REN “os accionistas são muito importantes” (E1/9).

A relação dos accionistas com a RSE tem mudado ao longo do tempo mas Friedman (1970) tornou esta abordagem célebre ao afirmar que “existe uma e apenas uma forma de responsabilidade social em negócios – usar os seus recursos e aplicá-los em actividades desenvolvidas para aumentar os lucros”. Actualmente existe a percepção que empresas socialmente responsáveis são mais atractivas (Steurer et al., 2012), têm maior capacidade para se proteger de ataques externos e têm mais facilidade em criar valor tornando-se, por isso, financeiramente mais atractivas (López et al., 2007). A EDP, a Galp Energia e a REN apostam nas distinções internacionais (EDP – D1/68_74, D2/16, D3/7_14, D11/9, E5/20, N49, N50,N51, N85, N103, N104, S1/2_31; Galp Energia - D3/13, D8/12, S1/14, N29, N30, N31; REN - D3/96, D4/12_78, D7/9, S1, N12, S1) como forma de diminuir o risco e informar os investidores das preocupações sociais e ambientais destas empresas.

Por exemplo, a EDP refere que “os investidores não se preocupam com a RSE; o que pretendem assegurar é que a empresa faz uma efectiva gestão de risco onde esta componente também está

integrada” (E5/20) ou a Galp Energia que afirma que a influência não é exercida directamente mas sim indirectamente na medida em que “estão dispostos a financiar ou não, as medidas apresentadas pela administração “(E5/16). Nesta perspectiva, os accionistas são os decisores finais das políticas de RSE mas a sua realização ou promoção não depende directamente da sua acção / proposta.

A comunidade, enquanto stakeholder, é definida como um grupo de stakeholders individuais que interagem uns com os outros e que partilham normas comuns e metas em relação a um determinado tema (Maignan e Ferrell, 2004) e que, pela sua importância, deve ser alvo de acções específicas por parte das empresas (Lépineux, 2005). Por outro lado, o comprometimento organizacional deve ser demonstrado a nível local para facilitar o envolvimento, o feedback e a monitorização das relações com a comunidade (Dobele et al., 2014). Como em todas as relações entre stakeholders, existe uma dependência mútua e, neste caso, a comunidade local garante à empresa o direito a operar (nalgumas circunstâncias são dadas regalias especiais às organizações para o fazer) enquanto a comunidade beneficia da sua presença através de taxas inerentes às actividades empresariais e pela sua contribuição económica / social (Evan e Freeman, 1988).

Esta questão é bem patente na Galp Energia que tem nas comunidades de Matosinhos e Sines uma especial preocupação porque “nós temos aí as duas maiores instalações industriais do país” (E1/12) ou na EDP que defende que “os primeiros a serem beneficiados devem ser aqueles que vivem nas regiões onde se localizam os projectos” (D4/8). Apesar das outras empresas não terem este stakeholder classificado como saliente, também existe uma forte preocupação / orientação para a comunidade local e o apoio a projectos de RSE a entidades que lhe estão próximas e desenvolvam a sua actividade na área de influência destas organizações.

Com uma interdependência cada vez maior entre esta e a organização (Clarkson, 1995), a comunidade passou a ter influência desde que tenha a capacidade de mobilizar a opinião pública a seu favor (Henriques e Sadorsky, 1999) o que acontece com as empresas em estudo. A EDP, por exemplo, refere que tiveram problemas com as comunidades locais: “eram manchetes sucessivas e projectos judiciais sucessivos e providências cautelares e conflitos em assembleias municipais permanentes. Eram conflitos que provocavam um grande impacto, sobretudo impacto nas contas porque são milhões e milhões que são necessários para um projecto hídrico. (...) E isto, do ponto de vista da gestão, é desastroso. Porque em vez de estares a gerir risco, estás numa situação de permanente conflito” (E1/21_22). Por seu lado, a Galp Energia considera-se que “a boa reputação da refinaria de Matosinhos nos dias de hoje, não é só um imperativo importante mas uma condição indispensável para uma integração sustentável na envolvente” (S1/92) e “são promovidas reuniões com moradores locais no sentido de identificar e esclarecer as suas preocupações, mostrando a realidade e funcionamento da instalação” (S1/92).

Nesta análise individual aos stakeholders, temos ainda a considerar o regulador que foi classificado de saliente na REN porque “a nossa actividade é absolutamente dependente do regulador” (E1/11) e

“é com eles que temos de fazer grande parte do trabalho” (E4/10). Este é o único stakeholder considerado saliente que não encaixa no modelo de Clarkson (1995) mas é referido por Parmar et al. (2010) na categoria de “governo”. É importante não negligenciar a sua pressão ou autoridade na medida em que a sua capacidade legislativa pode aumentar os custos da organização (Hult et al., 2011) situação que a REN previne porque mantém “um relacionamento privilegiado com diversas entidades institucionais e regulamentares do sector eléctrico, nomeadamente com a DGE e ERSE; neste contexto tem especial relevância a colaboração e revisão dos regulamentos do sector” (D5/95), permitindo que a realização de EIA, que incluíram sessões de informação e de discussão prévia com todas as autarquias, “fosse mais tarde consagrada na legislação” (D5/51).

Os dados foram analisados para confirmar (ou não) a primeira preposição proposta nesta investigação:

P1: Os stakeholders primários e secundários (a) influenciam a política de RSE e (b) têm poder, urgência e legitimidade.

Como se pode verificar, as empresas em estudo identificam os stakeholders primários e secundários com algumas diferenças em relação à teoria proposta por Parmar et al., (2010) e os stakeholders, em geral, influenciam a política de RSE, **confirmando P1 a).**

No que diz respeito ao poder, urgência e legitimidade, os dados confirmam Parent e Deephouse (2007) e Frooman (1999) na medida em que o poder tem mais importância que a urgência e a legitimidade, sendo o atributo mais importante (Agle et al., 1999). Por outro lado é notório que as empresas percebem a saliência dos stakeholders de forma diferente por causa das suas estruturas e estratégias (Bundy et al, 2013). No entanto, **confirma-se P1 b)** na medida em que os stakeholders identificados têm poder, urgência e legitimidade que são reconhecidos pelas empresas de uma forma mais objectiva ou mais subtil.

Quadro 61 – Aferição da Saliência dos Stakeholders

	Colaboradores	Accionistas	Cientes	Comunidade	Entidades Reguladoras
EDP	"Sem as pessoas, o desempenho e o posicionamento único que a EDP atingiu nos últimos anos não seriam possíveis" (D2/5).		"Para determinadas empresas os consumidores são muitíssimos relevantes. Os clientes e os colaboradores são sempre muito relevantes" (E3/18).	"Quando se desenvolvem projectos em várias regiões do país, as comunidades locais, as autarquias e as comunidades intermunicipais são importantíssimas" (E3/18).	
	"As pessoas são a nossa maior fonte de energia. A EDP é um espaço único de múltiplas realizações, pessoais e profissionais, onde elegemos a nossa equipa, como o coração das nossas operações" (S1/17).		Com um universo aproximado de 10 milhões de clientes na electricidade e de 1 milhão no gás natural, a EDP é um dos maiores operadores da Península Ibérica (D3/74) e considera os clientes um stakeholder importantíssimo (E3/18, E5/3).	"Consciente dos impactos que obras de grande envergadura têm para a região, a EDP pretende ser parceira no desenvolvimento das respectivas comunidades, nomeadamente através dos eixos de actuação da Fundação EDP" (S4/19).	
	"A responsabilidade social começa em casa (...), a EDP aposta nas suas pessoas como grande vantagem competitiva enquanto organização internacional" (D12/4).		A empresa pretende "construir uma forte relação com os clientes, antecipando as suas necessidades e expectativas em todos os momentos de contacto e actuando segundo os valores da marca" (D2/92, S1/61).	"Os primeiros a serem beneficiados devem ser aqueles que vivem nas regiões onde se localizam os projectos" (S2/8).	
	Apesar de outros stakeholders variarem, os colaboradores são importantes em todas as empresas do grupo (E3/18).		"A experiência do cliente orienta o desenvolvimento de projectos e iniciativas que visem a sua melhoria e o aprofundamento do diálogo" (D1/81).	A EDP pretende "mobilizar energias para promover a diferença na comunidade" (D4/8).	
GALP ENERGIA	"São as pessoas que permitem o desenvolvimento da empresa na sua globalidade, por isso é necessário promover o desenvolvimento das competências e do talento da rede de capital humano" (D4/14).	"A estratégia da Galp Energia assenta na criação de valor sustentável para os seus accionistas" (D2/14).	Os cliente "passam a ser importantes quando nós queremos integrar a nossa política de responsabilidade social numa área de negócio onde os clientes são os <i>players</i> fundamentais" (E1/14).	"A Galp tem, por natureza, uma preocupação obrigatória com as comunidade locais, não só, pela indústria que opera, mas porque nós temos as duas maiores instalações industriais neste país (...). Nós dedicamos muita atenção à comunidade de Sines e de Matosinhos e temos ligações muito estreitas com vários <i>players</i> da comunidade local" (E1/12).	
	"Nós sabemos o que queremos, com quem queremos estar, basicamente que projectos queremos, sabemos onde ir buscar o dinheiro mas a questão é: temos as pessoas certas para lá chegar? Daí uma aposta tão forte nos recursos humanos" (E5/15).	A influência (do accionista) não é exercida directamente mas sim indirectamente na medida em que "estão dispostos a financiar ou não, as medidas (de RSE) apresentadas pela administração" (E5/16).	"Numa empresa como a nossa, os clientes têm um peso significativo" (E5/15).	A Fundação Galp "nasceu para preencher um designio antigo do Grupo Galp Energia relacionado com o aprofundamento da sua intervenção social em prol do apoio ao desenvolvimento das comunidades onde se insere" (D10/3).	
MARTIFER	"Tenderei a percepcioná-los como os principais stakeholders (...) porque são o principal motor, aquele que faz com que as coisas aconteçam no terreno" (E3/7)	"A partida, são os que têm mais poder apesar do <i>management</i> (que também são accionistas) serem fortemente influenciados por tudo o que acontece com os clientes" (E1/17).	"Uma empresa vive em função dos seus clientes e do volume de negócio que consegue criar e do valor que consegue aportar para a organização. Por isso destacaria em primeiro lugar os clientes" (E1/1).		
	A empresa tem "responsabilidades acrescidas do ponto de vista social, com os colaboradores e com a sociedade onde se insere (...) na medida da criação e manutenção dos postos de trabalho, da promoção da formação e da progressão dos colaboradores" (D1/60).	"Os colaboradores são importantes (...) mas não é menos verdade que o nosso principal stakeholder são os accionistas por motivos que se compreendem" (E3/9).	Há "uma preocupação constante de identificar e corresponder aos requisitos e às expectativas actuais e futuras do cliente" (D21).		
	"A seguir aos clientes, e não quer dizer que tenham menos importância, estão as pessoas e os accionistas" (E1/1).	"Teremos sempre de lidar com riscos nos nossos negócios mas estamos, mais do que nunca, clientes deles e empenhados no retorno futuro para os nossos accionistas" (D4/9).	"Nós somos uma empresa <i>customer centric</i> , na verdadeira acepção da palavra (E1/17).		
	A empresa "tem nos seus colaboradores um dos seus activos mais importantes" (D2/40).		"Valorizamos as relações de confiança que construímos com os nossos clientes" (S1/1).		
"A administração também dá muita importância ao stakeholder colaborador" (E3/15) e "pela própria postura e prática da Martifer damos muita importância ao colaborador" (E1/3).					
REN	"Os colaboradores da REN são o bem mais valioso da empresa. Fortes capacidades técnicas e uma cultura de trabalho em equipa representam a base do nosso compromisso com a qualidade elevada e o fornecimento ininterrupto a todos os utilizadores das nossas infra-estruturas" (D4/6).	A entrada de novos accionistas permitiu à empresa "encontrar-se numa melhor posição para a próxima etapa do seu desenvolvimento" (D4/6).			"São o nosso pão e manteiga porque a nossa actividade é absolutamente dependente do regulador" (E1/11) e "é com elas que temos de fazer grande parte do trabalho" (E4/10).
	"Constituem o principal recurso do Grupo, e o seu entusiasmo, profissionalismo e qualidade técnica dão a todos os stakeholders a garantia de que a empresa estará à altura dos enormes desafios que tem pela frente" (D1/11).	"A State Grid é a maior <i>utility</i> do mundo, conferindo à REN uma perspectiva global, assim como um forte apoio financeiro, ao mesmo tempo que acrescenta certas valências de conhecimento tecnológico. A Oman Oil, sendo um investidor financeiro internacional em empresas energéticas, também constitui uma mais-valia para a nossa capacidade e visibilidade global" (D4/6).			"Não nos podemos esquecer que a REN é uma concessão de serviço público e por isso a entidade que pretende desenvolver soluções para serem aplicadas nas redes de transporte de energia em Portugal deve ter preocupações de garantir ou promover a segurança do abastecimento, a racionalidade / eficiência do sistema de energia e a sustentabilidade" (E2/5).
	"Os stakeholders in house são óbvios" (E2/5).	"Os accionistas são muito importantes" (E1/9).			"O estado e o regulador retiram-nos as concessões. Por isso, o regulador e o estado têm absolutamente poder sobre a nossa actividade" (E1/12).

4. Responsabilidade Social Empresarial

A RSE é um constructo complexo e dinâmico (Argandoña e Hoivik, 2009; Carroll, 1999; Cochran, 2007; McWilliams et al., 2006) e com representações distintas de acordo com o contexto (Steurer et al., 2012) sendo um dos motivos pelo qual este estudo se centra apenas num sector de actividade. Por outro lado, se é certo que o debate sobre responsabilidade social elevou a forma do mundo empresarial fazer negócios mais humanos, éticos e transparentes (Marrewijk, 2003) também é evidente que dificilmente teremos um constructo aceite universalmente e deve-se resistir à tentativa de desenvolver uma definição standard de RSE (Argandoña e Hoivik, 2009) uma vez que pouco mudou ao longo dos anos, à excepção do contexto que se tornou global (Fougère e Solitander, 2009).

Para esta investigação, adoptámos a definição de Maon et al. (2010) para quem a RSE é um (a) constructo orientado para os stakeholders que se centra nos compromissos voluntários de uma organização; (b) que se estendem dentro e além dos seus limites; (c) e que são movidos pela aceitação e reconhecimento por parte da organização das suas responsabilidades morais sobre os impactos das suas actividades e processos na sociedade.

Nesta perspectiva, a orientação da RSE deverá ser, essencialmente, centrada nos stakeholders e todas as empresas do estudo mostram ser essa a sua abordagem com referências directas aos stakeholders na sua política de RSE (ver quadro 57 e 62) para além de reiterarem a sua vontade em desenvolver compromissos voluntários que se reflectem nas inúmeras acções que desenvolvem. Por outro lado, todas as empresas desenvolvem as políticas de RSE para além dos seus limites procurando dar resposta às necessidades da sociedade e às pressões externas para serem socialmente responsáveis (Boesso et al., 2013; Garriga e Melé, 2004; Phillips et al., 2003) e assumem os impactos que as suas actividades provocam na sociedade. Como refere a REN, “hoje, construir uma nova infra-estrutura não depende apenas da obtenção de licenças legais de operação. Estabelecer uma comunicação eficiente com as comunidades vizinhas e os restantes stakeholders envolvidos; melhorar a transparência dos processos; e promover a melhoria da compreensão e aceitação da necessidade dessa infra-estrutura é conseguir «licença social para operar»” (D8/59) enquanto a EDP refere que “no conceito clássico de economia, as metas são normalmente financeiras e nós temos de trabalhar no sentido de alargar este âmbito a uma dimensão mais lacta. No fundo, internalizar as externalidades sociais e ambientais que decorrem da nossa actividade” (E5/8).

Para uma melhor compreensão da RSE nas empresas estudadas, analisámos ainda a sua coerência com o modelo de Wood (1991, 2010). Esta autora apresenta um modelo de desempenho social empresarial assente em princípios de RSE, em processos de responsividade social empresarial e em resultados do comportamento social empresarial. A última parte do modelo é aquela que é realmente observável e que pode ser avaliada, uma vez que as motivações não são observáveis e que os processos são-no apenas por inferência. Assim, os impactos sociais, os programas e as políticas

sociais são os aspectos visíveis da responsabilidade social. Nesta perspectiva, as políticas sociais (a) emergem nas organizações para orientar a tomada de decisão em áreas onde os problemas se repetem constantemente e (b) em áreas que tenham um interesse específico para a organização.

Como se pode constatar no quadro 62, as empresas confirmam esta abordagem de Wood (1991, 2010) na medida em que tentam dar respostas às necessidades sentidas pela sociedade que sem o seu apoio “difícilmente poderiam ser levadas a cabo” (REN – D5/11) “contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das populações” (EDP – D3/13). É ainda notória a concentração destas iniciativas em áreas onde a empresa tem um interesse específico como refere a EDP quando argumenta que a RSE deve estar “alinhada com aquilo que são as frentes da empresa” (E1/5) ou a REN que refere que a RSE deve focar-se “naquilo que tem mais a ver com a nossa actividade” (E1/1). Esta constatação é reforçada quando se analisa a componente estratégica da RSE na medida em que a empresa está mais capacitada para gerar valor em áreas que domina, ou seja, quando apoia projectos em temas que lhe são familiares pode aportar conhecimento ou beneficiar da sua experiência para potenciar as acções de RSE (Husted e Allen, 2001; Husted e Salazar, 2006; Kanter, 1999; Porter e Kramer, 2006, 2011).

Os dados foram analisados para confirmar **P3 a)**:

P3: As políticas de RSE a) influenciam os stakeholders.

Esta análise permite ainda criar e confirmar uma nova preposição:

P6. As empresas que têm uma gestão orientada para os stakeholders vêem reforçada essa orientação com as políticas de RSE.

Por último, refira-se ainda que as empresas em estudo pertencem ao sector energético pelo que, na sua essência, a RSE de todas as empresas é marcadamente associada ao conceito de sustentabilidade e, no caso da EDP, da biodiversidade.

Por actuarem num sector poluente e com forte impacto no meio ambiente, as empresas do estudo dedicam especial importância à protecção do meio ambiente e à sustentabilidade. Por exemplo, a EDP refere que “sustentabilidade para nós é como qualidade há 30 anos atrás. Está completamente absorvida. Do porteiro da empresa ao Dr. António Mexia tudo respira sustentabilidade” (E4/1) enquanto a Galp Energia reitera que quer permitir que “as gerações vindouras possam desenvolver-se de uma forma ainda mais sustentável” (S1/15). Por outro lado, a Martifer argumenta que “os temas da sustentabilidade não são novos no Grupo” (D6/7) e “as áreas das energias renováveis são, na sua essência, promotoras da sustentabilidade e preservação do meio ambiente” (D7/5, D18/10), enquanto a REN “exprime a sua vontade de continuar na rota do desenvolvimento sustentável” (D5/87).

Quadro 62 – Responsabilidade Social Empresarial

Maon et al. (2010).	EDP	GALP ENERGIA	MARTIFER	REN
Orientação para Stakeholders	A EDP assume o compromisso de "garantir uma relação aberta, transparente e de confiança com os seus diferentes stakeholders" (D1/278, D2/339, D3/11, D18/2).	"O compromisso de responsabilidade social da Galp Energia é criar valor partilhado com os seus stakeholders" (D8/17).	"A RSE é entendida na Martifer como atitude e comportamento empresarial ético e responsável, constituindo-se como dever e compromisso da organização assumir uma postura transparente, responsável e ética na relação com os vários stakeholders" (E6/1).	"No cumprimento da sua missão de serviço público no sector energético nacional, está empenhada na defesa e promoção dos princípios de desenvolvimento sustentável, procurando criar valor, de forma continuada, para os seus accionistas e outras partes interessadas" (D12).
Compromissos Voluntários	A Fundação EDP tem como objectivo reforçar "o compromisso do Grupo com o imperativo da cidadania, centrando a sua actividade no desenvolvimento sustentável e tendo por fins gerais a promoção, o desenvolvimento e o apoio a iniciativas de natureza social, cultural, científica, tecnológica, educativa, ambiental e de defesa do património, com especial intervenção no sector energético" (D4/11, D6/14, D29/1, D30/2).	A Galp Energia "incorpora também na sua cultura, na sua estratégia, nos seus actos de gestão e nas suas actividades, os princípios e temas fundamentais da RSE (...) na relação com todos aqueles que, directa ou indirectamente, são afectados pelas actividades da organização ou dela dependem em maior ou menor grau" (D7/67, D18/2, S1/17).	"Pretende sensibilizar e mobilizar as partes interessadas ao compromisso de ajustar a estratégia e as actividades da Martifer aos princípios do desenvolvimento sustentável" (D10/40).	A adesão da REN à iniciativa Global Compact das Nações Unidas "exprime a sua vontade de continuar na rota do desenvolvimento sustentável, agindo de acordo com um conjunto de valores universalmente aceites e promovendo a sua aplicação no dia-a-dia e junto das diferentes partes interessadas" (D5/87).
Aceitação e Reconhecimento das Responsabilidades Morais	Na política de sustentabilidade, o que a EDP procura são "iniciativas que facilitem a curto, médio ou longo prazo, ou seja, a sustentabilidade da empresa no sentido de melhorar a sua própria actividade. (...) Queremos que a actividade que a empresa desenvolve hoje seja ela mais sustentável, garanta a empresa no longo prazo mas que contribua efectivamente para o desenvolvimento sustentável" (E5/15).	A Galp Energia "pretende colocar toda a sua energia positiva na construção de um mundo melhor, na medida da sua dimensão, permitindo que as gerações vindouras possam desenvolver-se de uma forma ainda mais sustentável" (S1/15).	O desenvolvimento local de Oliveira de Frades surge como outra vertente destacada da RSE na perspectiva de combate à desertificação do interior (E1/4), nas fortes preocupações locais e de interacção com as comunidades da região (E2/5) e numa grande sensibilidade em relação à insularidade e aos problemas sociais que existem na região onde a empresa está situada (E3/27).	"Hoje, construir uma nova infra-estrutura não depende apenas da obtenção de licenças legais de operação. Estabelecer uma comunicação eficiente com as comunidades vizinhas e os restantes stakeholders envolvidos; melhorar a transparência dos processos; e promover a melhoria da compreensão e aceitação da necessidade dessa infra-estrutura é conseguir «licença social para operar»" (D8/59).
	"Consciente dos impactos que obras de grande envergadura têm para a região, a EDP pretende ser parceira no desenvolvimento das respectivas comunidades, nomeadamente através dos eixos de actuação da Fundação EDP" (S4/19).	A política de RSE reitera "o compromisso de incluir a RSE na estratégia e nas actividades da organização, em todas as localizações geográficas, contextos e realidades, melhorando continuamente o seu desempenho neste domínio" (D7/67, D18/2, D22/5).	Na Martifer, "as políticas de RSE emergiram de dentro para fora. Isto é, foram as necessidades e os problemas que encontramos em contexto organizacional que determinaram a necessidade de emergir formalmente uma estratégia por parte do grupo" (E3/3).	"O contributo da REN para a comunidade é considerável, tanto pelo benefício directo que resulta da nossa actividade como pela boa cidadania empresarial que manifestamos em vários domínios" (D8/36).
Wood (1991, 2010).	EDP	GALP	MARTIFER	REN
Orientam a Tomada de Decisão em Áreas Onde os Problemas se Repetem	"A EDP apoia iniciativas promovidas pela comunidade onde se insere, promovendo a realização de projectos que, de outra forma, não teriam apoio financeiro, e fomentando o desenvolvimento económico, social e cultural" (S4/18).	A ideia de criar a Aliança para a Prevenção Rodoviária surge para colmatar "um grave problema social e de saúde pública" (D37/4) e pela constatação do problema da sinistralidade nacional (E3/10).	A empresa pensou "em soluções de natureza técnica para colmatar muitos problemas a nível social que sempre existiram na empresa" (E3/3_15).	"Procuramos actuar como uma empresa socialmente responsável, apoiando iniciativas da sociedade civil as quais, sem o nosso apoio, dificilmente poderiam ser levadas a cabo (D5/11)".
	A EDP pretende "integrar os aspectos ambientais e sociais nos processos de planeamento e de tomada de decisão, e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações" (D3/13).		"A estratégia neste tipo de apoios privilegia o apoio à educação, às pessoas com necessidades especiais e às instituições de solidariedade social" (D6/51, D7/31).	
Problemas com um Interesse Específico para a Organização	"A aposta na área social nasceu dessa constatação que é: a FEDP, pertencendo a uma empresa que contacta com o país todo e todos os dias de cada ano, tem de estar na área que mais diz aos portugueses que é a área social" (E1/5).	A empresa, "a partir de um diagnóstico de análise das boas práticas existentes (...) e da auscultação de várias partes interessadas" (S1/75), definiu quatro eixos estratégicos de actuação: educação; ambiente e eficiência energética; saúde e bem-estar; e prevenção da segurança rodoviária (D2/65, D4/35, E3/17_18, S1/52_75).	"Os problemas que, de alguma forma, deram origem à necessidade de nós alavancarmos aquelas que consideramos serem boas práticas de gestão ao nível da RSE resultaram fundamentalmente dos problemas que encontramos na Martifer Construções" (E3/2).	O departamento de comunicação da REN assumiu a área de RSE e começou "a focar naquilo que tem mais a ver com a nossa actividade e naquilo em que nós queremos ter impacto para crescer" (E1/1).
	A RSE deve estar "alinhada com aquilo que são as frentes das empresas" (E1/5).	"Nós queremos tentar ajudar a que as populações que impactamos atinjam esses objectivos (Objectivos do Milénio) mas sempre através da energia." (E1/4).		

5. Dimensões da RSE

O modelo de RSE de Carroll (1979, 1991, 1999) continua a ser o mais reconhecido cientificamente (Carroll e Shabana, 2010; Dahlsrud, 2006; Swanson, 1995; Walter, 2014; Wartick e Cochran, 1985; Wood, 1991) por ser simples de aplicar e por abordar os principais temas do debate de RSE (Acaret al., 2001; Aupperle et al., 1985) pelo que foi adoptado nesta investigação.

Na sua proposta inicial, Carroll (1979) define a RSE englobando as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações, num determinado período de tempo. Assim, a dimensão económica diz respeito à actividade produtiva e é a essência da empresa; a legal representa o controlo da sociedade para que o crescimento económico seja alcançado cumprindo as obrigações legais; a ética relaciona-se com as normas éticas, os códigos de conduta e os valores de uma sociedade; e a discricionária incorpora a contribuição da empresa para a melhoria da qualidade de vida das populações indo ao encontro das necessidades da sociedade (Carroll, 1979, 1991);

Para perceber em que medida as empresas do estudo integravam estas dimensões, procedeu-se à análise dos padrões empíricos que foram comparados com os padrões teóricos aqui propostos. Adoptou-se ainda a proposta de Schwartz e Carroll (2003) para a integração das duas últimas dimensões pela dificuldade que existe em distinguir acções filantrópicas de éticas, que também foi evidente na análise dos dados.

Começando pela dimensão económica, Carroll (1979) considera que a empresa é responsável por dar retorno ao investimento dos proprietários e aos accionistas; por produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los com lucro; criar empregos e pagar bem aos seus funcionários; promover a investigação e o desenvolvimento; ou lançar novos produtos ou serviços. Todas as empresas do estudo têm uma forte orientação para o accionista, estando mais vincada no caso da Galp Energia, da Martifer e da REN apesar de existir na EDP (mas neste caso a RSE é predominantemente ética). Por exemplo, a Galp Energia refere que “ao criar valor para os accionistas, gera também a energia de que a sociedade precisa e a economia necessitam para o seu progresso e bem-estar” (D7/16) e a REN refere que “procura um adequado equilíbrio entre a remuneração do capital, o custo suportado pela utilização da rede por parte dos consumidores (eficiência) e a harmonização da sua actividade com os meios social e ambiental” (D5/8).

Por outro lado, encontramos evidências da preocupação das empresas produzirem bens e serviços e de os vender com lucros assim como do seu propósito em criar empregos. Por exemplo, a Galp Energia refere que “os nossos lucros geram prosperidade nos países onde operamos, alicerçados pelos nossos valores éticos e pela nossa RSE. (...) Criamos crescimento e emprego à nossa volta. A comunidade e os nossos colaboradores, fornecedores e clientes beneficiam do nosso sucesso”

(D8/17); e a Martifer que “nós procuramos sempre dar melhores condições aos nossos colaboradores do que aquilo que é estabelecido nos acordos sociais” (V7).

Para Kurucz et al. (2008), a redução de custos e de riscos é um forte argumento para a empresa desenvolver acções de RSE. Por exemplo, as empresas podem beneficiar por serem ambientalmente proactivas reduzindo os custos de cumprimento das normas actuais e futuras assim como na gestão das relações com a comunidade (Berman et al., 1999). Esta abordagem é bastante evidente na REN com o projecto de “Reconversão do Uso do Solo das Faixas de Protecção Ocupadas com Espécies Florestais de Crescimento Rápido” onde referem que “antigamente o que nós fazíamos era cortar para abrir uma faixa e depois o proprietário plantava o que queria. Muitas vezes não plantava nada e apareciam espécies exóticas e invasoras como os eucaliptos (...) o que é péssimo porque eles crescem muito rápido, aproximam-se muito das linhas e nós tínhamos de ir lá cortar e os custos de manutenção são sempre muito elevados” (E4/2) ou quando dizem que “para nós diminui os custos de manutenção; para o proprietário retira algum rendimento; e para todos nós temos ali uma forma de diminuir a progressão de incêndios porque estas espécies endógenas de origem mediterrânica são muito resistentes aos incêndios” (E4/3).

Refira-se ainda que nesta abordagem à RSE económica, todas as empresas têm uma forte orientação para a investigação e desenvolvimento, que por sua vez, dá suporte ao lançamento de novos produtos e serviços, conforme se pode verificar no quadro seguinte.

Por último, a análise dos dados confirmam o peso da dimensão económica na RSE (Aupperle et al. 1985) assim como uma diferente interpretação, por parte das empresas, de cada dimensão da RSE (Acar et al., 2001; Joyner e Payne, 2002).

No que diz respeito à dimensão legal, “a responsabilidade social começa onde a lei termina. Uma firma não está sendo socialmente responsável se está meramente em conformidade com os requerimentos da lei porque isso é o que qualquer bom cidadão faria” (Davis, 1973, p. 313). Todas as empresas demonstram uma preocupação pelo cumprimento da lei, com especial destaque para a REN onde esta dimensão é predominante na medida que é um prestador de serviços de concessão pública.

Por seu lado, a EDP reitera esta prática quando nos afirmam que “não queremos saber da lei no sentido estrito porque partimos do princípio que ela está a ser cumprida” (E5/7) e na Martifer pode ler-se que “ser socialmente responsável não significa somente cumprir as obrigações jurídicas, mas também, ir mais além do seu cumprimento, investindo mais em capital humano, no ambiente e nas relações com os interlocutores” (D1/66).

Quadro 63 – Dimensão Económica da RSE

Carroll (1979, 1991)	EDP	GALP ENERGIA	MARTIFER	REN
Retorno ao Investimento dos Proprietários / Accionistas	A EDP proporcionou aos seus accionistas uma "taxa de retorno superior em 7% às nossas congéneres europeias. (...) Assumimos perante os nossos accionistas uma política responsável de distribuição de dividendos" (D3/7).	"A Galp Energia, ao criar valor para os accionistas, gera também a energia de que a sociedade precisa e a economia necessita para o seu progresso e bem-estar" (D7/16).	"Isso é o que nos distingue e faz parte do nosso ADN: a capacidade de adaptação aos desafios económicos e sectoriais globais de forma rápida e flexível. (...) E acreditamos que esse é o único caminho a seguir se queremos garantir o melhor retorno para os nossos accionistas" (D4/9, S1/3).	"Temos consciência da importância que o dividendo da REN representa para o rendimento dos accionistas. Nos próximos anos, os nossos accionistas continuarão a usufruir de um elevado e estável dividendo" (D4/6).
	A EDP pretende "criar, de forma continuada, valor para o accionista; aumentar a eficiência na utilização dos recursos e reduzir a exposição ao risco; contribuir para a melhoria da competitividade" (D3/13).	A futura estratégia de RSE da Galp tem de dar cumprimento às obrigações que advêm dos contractos de exploração petrolífera (E1/3_4).	"A RSE, acima de tudo, é esta empresa ser saudável, manter-se saudável, conseguir projectar-se no longo prazo como uma empresa sustentável e não com as dificuldades que têm muitas delas" (E1/11).	"A REN (...) procura criar valor, de forma continuada, para os seus accionistas e outras partes interessadas" (D11).
	"É objectivo fundamental para a EDP a procura de criação de valor para os accionistas, suportado nos compromissos para com a excelência do desempenho profissional, económico, de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável" (D23).		"As nossas preocupações são no sentido de nos tornarmos numa empresa sustentável e, quando eu digo sustentável, sugere para algo que tenha futuro" (E2/9).	"Vemos a componente social dentro da estratégia e não o contrário. A estratégia no centro e na própria empresa é conciliar a promoção e o progresso tecnológico, ou seja, inovação e conciliar isso com a racionalidade económica" (E2/7_8).
Produzir Bens e Serviços e Vendê-los com Lucro			A Martifer pretende distinguir-se "dos demais concorrentes, e levando a que cada cliente e sociedade em geral, pela sua satisfação, recomendem os nossos produtos e serviços" (D21).	"A REN procura um adequado equilíbrio entre a remuneração do capital, o custo suportado pela utilização da rede por parte dos consumidores e a harmonização da sua actividade com os meios social e ambiental" (D5/8).
Criar Empregos e Pagar Bem aos Funcionários	"A responsabilidade social começa em casa (...) a EDP aposta nas suas pessoas como grande vantagem competitiva enquanto organização internacional" (D12/4).	"Os nossos lucros geram prosperidade nos países onde operamos, alicerçados pelos nossos valores éticos e pela nossa RSE. (...) Criamos crescimento e emprego à nossa volta. A comunidade e os nossos colaboradores, fornecedores e clientes beneficiam do nosso sucesso" (D8/17).	"Temos, cada vez mais, que olhar para a responsabilidade social (...) no sentido de nos tornarmos numa empresa sustentável (...) num <i>business model</i> que esteja montado e tenha futuro, que dê emprego e que dê lucros durante muito tempo" (E2/9).	
	"As pessoas são a nossa maior fonte de energia. A EDP é um espaço único de múltiplas realizações, pessoais e profissionais, onde elegemos a nossa equipa, como o coração das nossas operações" (S1/17).	A produção de biocombustíveis em Moçambique cria empregos, directos e indirectos, nas zonas rurais distribuindo renda às populações locais contribuindo para o seu desenvolvimento (D40/20, D41/41_42).	"Nós procuramos sempre dar melhores condições aos nossos colaboradores do que aquilo que é estabelecido nos acordos sociais. Porque também queremos ter melhor produtividade e a motivação das pessoas é importante" (V7).	
Promover a Investigação e o Desenvolvimento	Em 2012, a EDP investiu cerca de 32 milhões de euros em I & D + I (D3/59).	O investimento em I&D foi de 9.7 milhões em 2011, acumulando com um investimento de cerca de 60 milhões de euros desde 2007 (S1/125).	"O processo de inovação está no ADN da Martifer desde a sua criação" (D8/69) "alocando uma verba substancial a esta área" (V10).	Em 2010, a REN estava entre as 100 maiores empresas que mais investiram em I&D+I totalizando 2.2 milhões de euros (D4/82).
	"O desafio é crescer em conhecimento à frente dos nossos concorrentes" (D56/5).	O Centro de I&D de Sines "replica à escala laboratorial o funcionamento das principais unidades da própria refinaria, o que representará ganhos significativos na melhoria dos processos, bem como poupanças importantes" (D3/65, D7/86, N27, N34).	"É através da inovação que conseguimos surpreender. Surpreender os outros, pela vanguarda e pioneirismo, e surpreender-nos a nós próprios porque, na maioria das vezes, são as ideias mais simples que nos fazem inovar" (D25/28).	A State Grid propõe estabelecer em Portugal "um centro de competência e de excelência na área das redes energéticas, sobretudo ligadas à electricidade" (E2/3) investindo 12 milhões de euros entre 2013 e 2017 (N25).
	"A inovação é uma área de forte aposta porque inovar é um factor decisivo da afirmação das empresas enquanto estruturas competitivas, de produtividade e de crescimento económico a longo prazo" (D1/71).	O ISPG "é uma associação para a investigação e formação avançada cujo objectivo é coordenar os esforços de investigação e desenvolvimento com unidades e instituições portuguesas e internacionais" (D8/18_19).	"A I&D é fundamental no processo de melhoria contínua, ao permitir não só o lançamento de novos produtos, mas também a optimização dos processos e consequente redução de prazos, de custos e aumento de qualidade" (D7/35).	"O centro deve contribuir para resolver problemas que a REN enfrenta, como, por exemplo, a integração da energia eólica na rede sem perdas de segurança" (N25).
Lançar Novos Produtos ou Serviços	Windfloat é um projecto liderado pela EDP que tem como objectivo o desenvolvimento de tecnologia inovadora para a exploração eólica <i>offshore</i> (D1/72, D2/71, D3/59, D52, N40, S1/115).	A Galp Energia pretende introduzir no mercado produtos que satisfaçam ou excedam os requisitos legais ou contratuais aplicáveis (D6/128).	Desenvolvido pelo departamento de I&D+I, o SmartPark é uma solução para abrigar veículos parqueados que produz, simultaneamente, energia solar aproveitando a cobertura (D7/37, D8/71, D17/30, D25/28).	O REIVE estuda, desenvolve e testa soluções e protótipos pré-industriais para a gestão activa e inteligente de redes eléctricas com grande penetração de micro-geração e de veículos eléctricos (D3/130).
	OpenCharge consiste no desenvolvimento de testes de um poste de carregamento dirigido ao segmento residencial, de baixo custo, seguro e robusto (D1/71, D2/71, D3/61, N38).	"A necessidade de proteger o ambiente, de cumprir com as especificações ambientais e de prolongar a cadeia de valor do sector da energia levou a Galp Energia a apostar na produção de biocombustíveis" (S1/120).	O Smartroofing "é um produto totalmente desenvolvido em Portugal por técnicos portugueses, com grande potencial para exportação e destina-se à integração fotovoltaica em edifícios" (D38/6).	"Participamos em projectos ou desenvolvendo novas soluções diferenciadoras com impacte actual ou futuro na actividade da empresa" (D3/129, D12).

Como nos refere Carroll (1979), a sociedade espera que os negócios obedeçam às leis, ou seja, que “joguem de acordo com as regras do jogo”. No entanto, a regulamentação é, por natureza, reactiva deixando pouco espaço para que as empresas sejam proactivas (Jamali, 2008) e este estudo confirma este autor. A REN “está muito limitada pela legislação. Os nossos projectos de investimento todos têm uma DIA emitida pelo Ministério do Ambiente. Tudo o que está escrito nessa DIA, de acordo com a lei, tem força de lei (é como se fosse um decreto-lei). E temos DIA com 80 medidas ou mais” (E4/1). No entanto, quer a REN, quer a EDP, conseguem ultrapassar esta situação na medida em que, estando à frente da legislação, desenvolvem medidas voluntárias e que depois são incorporadas na lei para os projectos seguintes (ver quadro 64).

Quadro 64 - Dimensão Legal da RSE

Carroll (1979; 1991)	EDP	GALP ENERGIA	MARTIFER	REN
Cumprimento das Obrigações Legais	Nalguns projectos hidroelectricos, “a EDP fica ainda obrigada a proceder a uma compensação financeira anual, pela perda de valores naturais e sua preservação” (D9/34).	A empresa “acompanha e participa activamente nos processos de desenvolvimento legislativo cujo âmbito se inscreve na cadeia de valor da organização”(D6/108).	A empresa assume “cumprir com os requisitos legais e regulamentos aplicáveis aos produtos, serviços e actividades, bem como em matéria de saúde, higiene e segurança no trabalho, ambiente e outros” (D21).	A REN pretende “assegurar o cumprimento da legislação, regulamentação e requisitos em vigor aplicáveis à sua actividade, bem como de outros aos quais a empresa venha a aderir voluntariamente” (D11).
	“Todos os colaboradores comprometem-se a garantir, em todas as suas actividades, a total conformidade com as legislações nacionais e internacionais vigentes nas regiões onde operam” (D14/6).	Na política de RSE a empresa compromete-se “a respeitar o estado de direito e desenvolver todos os esforços para (...) que aja sempre em conformidade com as leis, as normas e os regulamentos e as boas práticas, nacionais e internacionais, aplicáveis às actividades que desenvolve” (D7/67, D18/3).	“Os colaboradores devem pautar a sua conduta pelo cumprimento escrupuloso das leis e normativos aplicáveis à sua actividade” (D21).	A REN mantém “um relacionamento privilegiado com diversas entidades institucionais e regulamentares do sector eléctrico nomeadamente com a DGE e ERSE. Neste contexto tem especial relevância a colaboração e revisão dos regulamentos do sector” (D5/95).
	“No quadro da nova lei de responsabilidade ambiental, a EDP tem vindo a promover a inventariação da biodiversidade nas áreas de influência dos aproveitamentos em exploração” (D1/103).	A Galp Energia impôs uma formação específica aos condutores ou operadores de equipamento relacionados com combustíveis, químicos ou asfalto “que ultrapassam em muito as obrigatoriedades legais” (D6/116, S1/74).	“Nós temos um cumprimento legal para assegurar e fazêmo-lo de acordo com as actividades que desenvolvemos” (E4/2).	A REN integrou nos Estudos de Impacto Ambiental sessões de informação e de discussão prévia com todas as autarquias, sendo usadas pelo regulador para mais tarde ficarem consagradas na legislação (D5/51).
	“Às vezes apresentamos medidas voluntárias num projecto e o legislador aproveita para as encaixar como medidas compensatórias no projecto seguinte” (E5/14).	A empresa pauta-se pela “observância da lei, dos regulamentos, das disposições estatutárias de comportamentos alicerçados na integridade, transparência e honestidade” (D22).		

Fonte: Elaboração própria.

Por último, a dimensão ética, que também integra a filantrópica (Schwartz e Carroll, 2003), é visível em todas as empresas, existindo uma preocupação genuína de contribuir para o bem-estar da sociedade, proporcionar melhores condições de vida aos seus membros, empreendendo diversas acções, dando resposta aos anseios e solicitações dos seus stakeholders.

Nesta medida, podemos considerar que a dimensão ética é mais acentuada na EDP, assume bastante relevância na Galp Energia e na Martifer e é menos vincada na REN (que tem uma vertente mais legal como já foi referido anteriormente). Podemos confirmar que ética e RSE caminham lado a lado uma vez que responsabilidade é, principalmente, um conceito ético (Sison, 2009; Varela e António, 2012) e moral (Argandoña e Hoivik, 2009).

Tendo em conta que a ética estuda os códigos morais que orientam as decisões empresariais, na medida em que estas afectem as pessoas e a comunidade envolvente, partindo de um conjunto socialmente aceite de direitos e obrigações individuais e colectivos (Almeida, 2007) constatamos que esta está fortemente retratada nos códigos de ética das empresas em estudo (EDP – D14, Galp Energia – D22, Martifer – D19; REN – D13).

Por outro lado, como refere a EDP “ética e integridade são condições indispensáveis para o sucesso sustentado das estratégias de negócio definidas e para o exercício de uma cidadania responsável, domínios onde a EDP pretende continuar a afirmar-se pela exemplaridade” (D3/58, D17/9, S1/20) sendo vista como fazendo parte do código genético desta empresa. A Galp Energia também reitera que “pretende colocar toda a sua energia positiva na construção de um mundo melhor” (S1/15) ou como nos diz a REN “a RSE é um investimento. Nem é missão, nem é para poupar custos. É um investimento num mundo melhor, numa melhoria das condições de vida, nas condições de vida dos outros e na sustentabilidade das comunidades” (E1/13).

Para terminar, estas empresas aceitam a sua obrigação ética como parte integrante da sua actividade (Garriga e Melé, 2004) para ganhar legitimidade perante a sociedade em geral, e os stakeholders em particular (Maignan e Ferrell, 2004). Como a EDP refere, “uma empresa não é uma ilha e não pode estar fechada sobre si própria” (S1/13) e “não se trata de retribuir o que a sociedade dá à empresa mas de nos tornarmos também protagonistas da mudança de comportamentos colectivos” (S12/3) ou a Galp Energia que refere que “quer ir mais longe. (...) Mais do que assistir à cultura, participar nela. Mais do que cuidar do meio ambiente, melhorá-lo. Mais do que elogiar as formas de mobilidade urbana, criá-las. Mais do que aplaudir o desporto adaptado, apoiá-lo” (D13/2).

Quadro 65 – Dimensão Ética da RSE

Carrol (1979; 1991) Schwartz e Carroll (2003)	EDP	GALP ENERGIA	MARTIFER	REN
Normas Éticas, Códigos de Conduta e Valores de uma Sociedade	O código de ética reitera que "a dimensão e ambição da EDP obrigam a que sejamos reconhecidos interna e externamente como uma empresa exemplar (...). Tornar claro para todos quais são os nossos princípios é o objectivo maior deste código de ética" (D14/3).	O código de ética Gap Energia "tem como objectivo orientar a conduta pessoal e profissional de todos os seus colaboradores, independentemente do cargo ou da função que desempenhem, e regular o seu relacionamento com colegas de trabalho, accionistas, clientes, fornecedores e representantes das comunidades com as quais as empresas do grupo interagem" (D6/15, D22/2, S1/56).	O código de conduta é "o instrumento no qual se inscrevem os valores que pautam a actuação do Grupo Martifer, bem como os princípios éticos e as normas de conduta a que o Grupo globalmente e os seus colaboradores, em concreto, se encontram sujeitos e assumem como intrinsecamente seus" (D19/3, S1/32).	"O código de conduta da REN pretende constituir uma referência para o público, no que respeita aos padrões de conduta da REN, quer no relacionamento entre colaboradores, quer no relacionamento com terceiros, contribuindo para que a REN seja reconhecida como um exemplo de excelência, integridade, responsabilidade e rigor" (D13/3).
	Os valores da EDP são: a iniciativa, a excelência, a confiança, a sustentabilidade e a inovação (D1/8, D3/12 e S1/3).	Em 2012, a empresa reviu os seus valores que hoje são: GALP – Going together; Action, Looking to the Future; Passion (E6) estando o código de ética também em revisão para os reflectir (E3/22).	A Martifer pauta a sua acção pelos valores de inovação, paixão, honestidade, excelência, confiança, talento e responsabilidade social (D6/32, D7/17, D8/32, D12/40, D19/79, D22/5).	A REN definiu como valores a garantia do abastecimento, a imparcialidade, a eficiência e a sustentabilidade (D1/7, D5/14, D8/12, S1/5).
	"A ÉticaEDP não é uma coisa para descansar, isto não é uma questão de consciência tranquila, é uma questão de consciência" (D11/22, D16/2).		"Ser socialmente responsável não significa somente cumprir as obrigações jurídicas, mas também, ir mais além do seu cumprimento, investindo mais em capital humano, no ambiente e nas relações com os interlocutores" (D1/66).	
Melhoria da Qualidade de Vida das Populações	"O nosso papel: ajudar os que mais precisam, quebrar o ciclo de pobreza e dar visibilidade ao que melhor se faz em Portugal" (V11).	"A Galp Energia pretende colocar toda a sua energia positiva na construção de um mundo melhor, na medida da sua dimensão, permitindo que as gerações vindouras possam desenvolver-se de uma forma ainda mais sustentável" (S1/15).	A Martifer "vai mais além e investe também no apoio a instituições de solidariedade social, educação e cultura" (D18/10).	A política de RSE da REN "assenta em três eixos importantes – a educação, voluntariado de competências e a parte social e ambiental" (E1/4).
	O investimento na Fundação "tem de ser visto numa perspectiva geracional. O que nós estamos a fazer hoje, e esse é o grande retorno para a empresa (...) é garantir que os clientes da EDP daqui a 25 anos se mantêm" (V17).	"A Galp Energia (...) sempre aceitou a sua condição de actor social, de catalisador de mudança, decorrente do facto inegável de ser uma das empresas de referência em Portugal e no sector empresarial em que se insere. O mesmo empenho com que conduzimos os nossos negócios (...) são colocados ao dispor da comunidade para a fazer progredir" (D13/3).	"Movemo-nos por causas que valem a pena. Sejam causas solidárias, culturais ou educacionais, locais ou internacionais, internas ou externas" (D8/59).	A RSE na REN "é um investimento. Nem é missão, nem é para poupar custos. É um investimento num mundo melhor, numa melhoria das condições de vida, nas condições de vida dos outros e na sustentabilidade das comunidades. A grande questão aqui é «faz diferença ou não faz diferença?»" (E1/13).
	A Operação Nariz Vermelho intervém nos serviços pediátricos dos hospitais portugueses, "através de visitas de palhaços profissionais com formação especializada e que trabalham em estreita colaboração com os profissionais de saúde, realizando actuações adaptadas a cada criança e a cada situação" (D5/45, D6/36, S2/68).	A empresa "quer ir mais longe. (...) Mais do que assistir à cultura, participar nela. Mais do que cuidar do meio ambiente, melhorá-lo. Mais do que elogiar as formas de mobilidade urbana, criá-las. Mais do que aplaudir o desporto adaptado, apoiá-lo" (D13/2).	Quando a Martifer criou o Centro de Novas Oportunidades teve como "objectivo proporcionar uma oportunidade de formação a colaboradores e comunidade envolvente com baixa escolaridade" (D8/43, D9/17) "de forma a garantir o acesso a respostas formativas ajustadas às necessidades pessoais e profissionais da população e às necessidades do mercado de trabalho" (E6/4).	O prémio de inovação social vai "apoiar projectos que tenham capacidade para ter impacto (...) e que sejam sustentados. Vamos apoiá-los e queremos que as comunidades se desenvolvam e que criem riqueza em cadeia" (E1/5).
Acções Voluntárias e de Arbitrio Individual dos Gestores	A EDP criou o Fundo EDP para a Biodiversidade, num total de 2,5 milhões, a dividir por 5 anos, para contribuir para aprofundar o conhecimento científico e promover a melhoria dos ecossistemas naturais (D9/40, D10/32, D36, D45/42, D62/24, S1/70_147, S2/17_31a33). É "uma iniciativa completamente voluntária da EDP" (E5/12).	Na produção de biocombustível, a Galp Energia criou uma associação com as autoridades distritais de agricultura para a distribuição de 14 toneladas de semente certificada de girassol para o desenvolvimento da agricultura familiar (S1/118).	"Os nossos accionistas e a gestão de topo têm sempre presente o desenvolvimento comunitário e as preocupações das pessoas que estão à sua volta" (E1/6).	Um dos projectos da REN "e se calhar o mais bem conseguido" (E4/20) é a protecção da cegonha branca, em que a REN controla, há mais de dez anos, "a nidificação da população da cegonha branca nas suas infra-estruturas, criando condições para nidificação desta ave em habitats que lhe são favoráveis e instalando dispositivos que minimiza o risco de acidente de origem eléctrica" (D4/94).
	No âmbito do Programa de Voluntariado da EDP, em 2012, realizaram-se 24.969 horas de voluntariado, 10.000 em horário laboral (V20), num valor alavancado de 1,6 milhões de euros num total de 18 milhões de euros, que corresponde a 1% do EBIT (D3/83, D13/61, S1/108). "Somos das maiores empresas do mundo que dá mais horas de trabalho" (E4/10).	A Galp Voluntária tem como objectivo envolver os colaboradores da empresa em actividades de voluntariado empresarial, alinhadas com os negócios e a identidade corporativa da empresa (D6/148). A empresa disponibiliza 48 horas de trabalho anuais por colaborador (D2/65, D23/31, S1/78). Tem cerca de 800 colaboradores inscritos como voluntários, apoiando 15 projectos e totalizando 2.500 horas de voluntariado (D2/65, N23).	A Martifer criou a MOVE, "uma associação para colaboradores que procura apoiar e desenvolver todas as iniciativas relacionadas com RSE e actividades culturais e recreativas para os colaboradores do Grupo" (D9/22, E6/7).	A política de voluntariado da REN, que se assume como um projecto de responsabilidade social, assente em três eixos – educação, ambiente e solidariedade – que visa colocar as competências e o tempo dos colaboradores ao serviço da comunidade (D4/79, E1/2, S1/37).
	O Grupo EDP transferiu para a FEDP 14 milhões de euros "o que corresponde a 0.1% do volume consolidado de negócios em 2012" (D12/15).	As contribuições e donativos da Galp Energia no âmbito da RSE, em 2012, atingiu os 9,05 milhões de euros (D8/74).	As contribuições e donativos da Martifer para apoiar a escolas, associações culturais e recreativas foi de 20,662 euros em 2011 (D9/23) que deve ser somado ao orçamento da associação MOVE que atinge os 40,000 euros (E3/22).	
Acções Esperadas pelas Populações e Pelos Stakeholders Mais Importantes	A EDP quer "mobilizar energias para promover a diferença na comunidade" (D4/8).	A fundação Galp "nasceu para preencher um designio antigo do Grupo Galp Energia relacionado com o aprofundamento da sua intervenção social em prol do apoio ao desenvolvimento das comunidades onde se insere" (D10/3).	"As políticas de RSE promovem o compromisso e a motivação dos colaboradores para investirem nos projectos da organização, ainda o reconhecimento e valorização da comunidade envolvente, sedimentando a confiança dos clientes e fornecedores e aumentando o investimento da administração e accionistas na relação com colaboradores e comunidade" (E6/11).	O Prémio de RSE traduzir-se-á "num apoio a projectos que sejam interventivos na sociedade mas que enderecem, respondam a necessidades concretas que se verifiquem" (E1/4).
	O projecto EDP Solidária é o mais emblemático na EDP por ser o primeiro, por ter uma dotação de 1.5 milhões de euros para apoio a causas sociais, por dar resposta à emergência social, por promover a integração de comunidades em risco de exclusão, por abranger todo o país e por ser uma referência no terceiro sector (D6/86, N75, S2/54).	A APR tem como missão "mobilizar a sociedade em geral em torno da problemática da prevenção e segurança rodoviária, coordenando e criando condições para a investigação, para a sensibilização e para a melhoria dos comportamentos no trânsito da população portuguesa" (D8/19_76, D36/2).	Na Martifer existe uma função de «Integração e Acção Social» focada nos colaboradores porque "nós tínhamos necessidade (...) de ter alguém na nossa estrutura organizacional com uma formação específica de base que nos permitisse fazer uma melhor gestão integrada de todos estes problemas e pensar em soluções de natureza técnica para colmatar muitos problemas a nível social que sempre existiram na empresa" (E3/3_15).	A reconversão do uso do solo das faixas de protecção ocupadas com espécies florestais de crescimento rápido (D7/39) permite diminuir o risco de incêndio e a constituição de uma barreira de avanço do fogo, inserindo-se na estratégia nacional de combate aos incêndios florestais (D3/147, D18/35).

Fonte: Elaboração própria.

Os dados foram analisados para confirmar (ou não) uma parte da terceira preposição proposta nesta investigação:

P3: As políticas de RSE c) reflectem as dimensões de RSE.

Como se pode verificar, todas as empresas em estudo integram as diferentes dimensões de RSE nas suas políticas e práticas de responsabilidade social, que foram propostas por Carroll (1979, 1991) e por Schwartz e Carroll (2003), **confirmando P3 c)**.

No entanto, ficou também evidente que algumas das acções de RSE têm as três dimensões em simultâneo sendo, por vezes, difícil de as enquadrar numa dimensão específica e, por isso, não são mutuamente exclusivas, confirmando Clarkson (1995). É ainda difícil de distinguir entre ética e filantropia porque os conceitos são interdependentes e torna inviável a sua separação, devendo ser analisados numa única dimensão como sugere Schwartz e Carroll (2003).

Por outro lado, se retomarmos o conceito de stakeholders salientes (quadro 61) e analisarmos quais os que se destacam, nas diferentes dimensões de RSE, em cada uma das empresas em estudo, podemos confirmar **P2. b)**:

P2: Os stakeholders mais salientes são os que mais influenciam b) as dimensões de RSE.

6. RSE Estratégica

A orientação estratégica da RSE defende que os resultados sociais e a criação de valor para a empresa são mais efectivos se a RSE tiver um foco estratégico em vez de uma orientação mais filantrópica ou altruísta. Enquanto a estratégia empresarial aloca recursos para atingir objectivos de mercado, a RSE estratégica aloca recursos para atingir objectivos sociais (Husted e Allen, 2007a) passando a resolver as tensões existentes entre os objectivos sociais / rentabilidade uma vez que estes desempenhos são exigidos pela sociedade e pelos accionistas (Husted e Salazar, 2006).

No entanto, só se pode considerar que a RSE é estratégica quando beneficia a empresa e um ou mais stakeholders (Lantos, 2011) e quando tem capacidade de criar vantagens competitivas que resultem em benefícios explícitos para a sociedade (Husted e Allen, 2001). Por outro lado, a integração da RSE nas decisões empresariais é crítica uma vez que essas decisões envolvem tanto consequências económicas, quanto sociais, pois estão interligadas (Mintzberg, 1983).

Para compreender esta temática, importa analisar até que ponto as acções de RSE estão alinhadas com as estratégias das empresas, uma vez que esse alinhamento é crucial e deverá ser a base das principais decisões desta natureza (Husted e Allen, 2000, 2001, 2007a, 2007b, 2009; Husted e Salazar, 2006).

Quadro 66 - Estratégia da EDP, Galp Energia, Martifer e REN

EDP	
Geral	Sustentabilidade
Melhorar a atractividade e retenção de talentos e garantir a motivação dos colaboradores, numa fase de elevada renovação de efectivos.	Valor económico e social.
Fortalecer os mecanismos de gestão de segurança e bem-estar de colaboradores e prestadores de serviço.	Ecoeficiência e protecção ambiental.
Melhorar a auscultação de stakeholders na recolha de expectativas e sua consideração na estratégia da empresa.	Inovação.
Alargar aos diversos stakeholders a aplicação de instrumentos de recolha de expectativas, optimizando a sua consideração na estratégia da empresa.	Integridade e boa governação.
Promover uma gestão adequada dos desafios de longo prazo a que a empresa está exposta, apostando em I&D+I.	Transparência e diálogo.
	Capital humano e diversidade.
	Acesso à energia.
	Desenvolvimento social e cidadania.
GALP ENERGIA	
Geral	Sustentabilidade
Tirar partido das vantagens competitivas.	Melhorar o desempenho no que diz respeito à segurança, à saúde e ao ambiente.
Criar valor de forma sustentada através do foco na exploração.	Fomentar uma cultura de ética e conduta.
Desenvolver projectos de classe mundial.	Combater as alterações climáticas.
Desenvolver um negócio ibérico resiliente e rentável.	Envolver as partes interessadas e aproximar-se das comunidades.
Assegurar uma estrutura de capital sólida.	Valorizar o capital humano.
Garantir a entrega de valor ao accionista através de práticas responsáveis.	Promover a inovação.
MARTIFER	
Reforçar a base de engenharia que fez crescer a Martifer, concentrando a actividade em duas áreas: construções metálicas (que inclui a área de produção de equipamentos para energia) e a energia solar fotovoltaica.	
Reduzir os rácios de endividamento, apostando numa estratégia de <i>asset light</i> para atingir uma situação financeira robusta.	
REN	
Focar-se nas principais actividades reguladas em Portugal.	
Manter o foco em Portugal apostando numa agenda de internacionalização prudente e gradual.	
Promover a sustentabilidade ambiental, a investigação e o desenvolvimento.	
Promover a integração de transmissão de energia eléctrica, transporte de gás natural e gestão de instalações.	
Melhorar o desempenho operacional e da qualidade de serviço.	
Criar valor para todas as partes interessadas.	
Maximizar o valor do accionista.	
Prosseguir uma estrutura de capital eficiente.	

Fonte: Elaboração própria.

No quando anterior, podemos verificar que a EDP e a Galp Energia apresentam a estratégia associada à sustentabilidade que as aproxima das questões de RSE. Na Martifer, as linhas estratégicas conhecidas são exclusivamente financeiras e a empresa refere que a RSE “nas linhas estratégicas, não está presente. Está presente na política (...) e é assumida nas actividades em todos os detalhes que já vimos mas não está explícito. A operacionalização das linhas estratégicas é privada e a RSE está traduzida no processo de gestão estratégica interno” (E4/15_16). Por último, a REN não evidencia a distinção entre estratégia e sustentabilidade mas nas opções estratégicas gerais já integra alguns conceitos ligados à RSE.

Pode-se ainda verificar que, para além da Martifer, as outras empresas têm alguns temas em comum: inovação, sustentabilidade ambiental, criar valor e manter uma ligação estreita com os stakeholders. Por último, a EDP e a Galp Energia partilham ainda o foco na valorização dos RH e a integridade / cultura ética.

Numa abordagem estratégica da RSE, a empresa está preocupada em compreender as questões que têm impacto na capacidade de cumprir a sua missão de modo a construir e sustentar uma vantagem competitiva (Galbreath, 2009), independentemente do motivo que a gerou (McWilliams e Siegel, 2010). Essa vantagem pode permitir uma diferenciação face à concorrência uma vez que os investimentos em actividades socialmente responsáveis podem trazer benefícios que ajudam a desenvolver novos recursos e capacidades, agregando valor à cultura organizacional (Branco e Rodrigues, 2006a). No entanto, só se pode considerar que a RSE é geradora de vantagens competitivas se existiram benefícios explícitos para a sociedade (Husted e Allen, 2001).

A empresa deve ainda cumprir os objectivos estratégicos do negócio enquanto desempenha funções sociais que criam uma situação *win-win* em que, tanto a empresa, como os stakeholders, podem beneficiar na medida em o que é bom para os negócios, é bom para a sociedade (Lantos, 2001). Assim, a RSE estratégica vai além da boa CC, mitigando os impactos nocivos da cadeia de valor e definindo um conjunto de iniciativas sociais cujos benefícios económicos e sociais são grandes e distintivos (Porter e Kramer, 2006), sendo capaz de o fazer envolvendo os stakeholders e garantindo retorno financeiro aos investidores (Boesso et al., 2013).

Nesta investigação, as acções de RSE foram classificadas de acordo com Porter e Kramer (2006) que defendem que as empresas não devem preocupar-se em escolher quais as acções que são mais dignas e prementes mas sim aquelas que apresentam maiores oportunidades para a sociedade e são também relevantes para o negócio. Assim, os temas sociais, podem ser classificados em três categorias: questões sociais genéricas, impactos sociais na cadeia de valor e dimensões sociais do contexto competitivo. As questões sociais genéricas são importantes para a sociedade mas não afectam significativamente as operações da empresa, nem a sua competitividade a longo prazo. Os impactos sociais na cadeia de valor, dizem respeito aos temas sociais que são significativamente afectados pelas actividades da empresa no curso normal dos negócios. As dimensões sociais do contexto competitivo, são constituídas pelos factores do ambiente externo que afectam significativamente a competitividade dos locais onde a empresa opera.

Todas as acções de RSE identificadas nas 4 empresas em estudo foram classificadas de acordo com estes conceitos e podemos constatar que a maior parte são questões sociais genéricas e que produzem impactos sociais limitados na cadeia de valor (ver quadro 67). Por outro lado, comparando estas acções com as estratégias das empresas, apenas a EDP e a Galp Energia se mantêm alinhadas, uma vez que referem expressamente que pretendem criar “valor económico e social” e “o desenvolvimento social e da cidadania” (EDP - D2/36, D3/13, D45/11, S1/9_10) ou quando afirmam que pretendem “envolver as partes interessadas e aproximar-se das comunidades” ou “valorizar o capital humano” (Galp Energia - D7/17_20, D8/21, S1/19).

Quadro 67 – Questões Sociais Genéricas e Impactos Sociais

	EDP	GALP ENERGIA	MARTIFER	REN
Questões Sociais Genéricas - São Importantes para a Sociedade mas não Afectam a Empresa na sua Competitividade de Longo Prazo	Em 2012, realizaram-se 24.969 horas de voluntariado por colaboradores e amigos/ familiares, 10.000 em horário laboral (V20), num valor alavancado de 1,6 milhões de euros num total de 18 milhões de euros, que corresponde a 1% do EBIT (D3/83, D13/61, S1/108).	A Missão Up é "um projecto de educação, enquadrado na estratégia do grupo Galp Energia para promover a eficiência no consumo de energia, que pretende levar o tema a todas as escolas do 1º e 2º ciclos a nível nacional" mas também "aos professores, encarregados de educação e pais" (D7/72, D26/3, D42/6, D44/2, S3/2, V9).	A Associação MOVE divulgou internamente a iniciativa "o maior estendal de roupa do mundo" tendo os colaboradores contribuído com 700 peças de roupa (D9/23, E6/13).	Em 2013 "começa o programa de voluntariado corporativo. A primeira acção é próxima da nossa actividade: uma limpeza de mata. Nós já somos responsáveis pelos corredores de segurança e vamos um pouco além..." (E1/2).
	Em 2013 a Fundação decidiu atribuir ao projecto EDP Solidária uma dotação de 1.5 milhões de euros, triplicando a verba atribuída na edição de 2012 para dar resposta ao actual contexto económico e social (N89, N90, N91, S2/54), tendo recebido 1211 candidaturas e apoiado directamente 51 projectos (S2/55).	A campanha Energia Solidária "consiste na doação e instalação de equipamentos gasodomésticos (fogões, placas, esquentadores e caldeiras) a IPSS da região dos distritos de Lisboa e de Setúbal (D6/169, D9/17, D10/17, D11/10, D13/10, E4/7, S2/6, N11, N43).	A Martifer realizou uma parceria com a ASSOL – Associação de Solidariedade Social de Lafões para a inclusão nos seus quadros, após estágio de integração e aprendizagem, de jovens com desvalorização física e psíquica (D1/71, D2/65, D7/31).	A investigação nos CEM é "um programa de 37 milhões de euros que vai estudar, nos próximos dez anos, os efeitos dos CEM (...) permitirá esclarecer a polémica levantada pela passagem de linhas de MAT em zonas densamente habitadas" (N8).
	O Hub de Inovação Social é "um conceito inovador que pretende agregar vários projectos sociais financiados pela FEDP, para intervir em forma articulada em comunidades desfavorecidas. Pretende potenciar comunidades resilientes, escutando e envolvendo todas as partes interessadas da zona, de modo a colaborar na construção do seu próprio futuro" (D5/35, D6/32).	"Na área do ambiente o grande projecto que nós temos, que tem a ver com a mobilidade, é a ponte sobre a segunda circular" (E4/5), com o valor actual estimado em 1.36 milhões de euros (N41). Esta ponte "vai ligar uma ciclovia que foi uma oferta da Fundação à cidade" (E4/6) e "visa facilitar a travessia de bicicletas e peões, ao mesmo tempo que potencia a circulação urbana com um reduzido impacto ambiental" (D13/6).	"A Martifer promoveu uma sessão da peça (de teatro), destinada a entidades de solidariedade locais (...) que teve como objectivo possibilitar a participação de utentes residentes de associações locais e com relativa autonomia, bem como àqueles com menor possibilidade de participação em actividades deste foro" (E6/14).	Um dos projectos emblemáticos nesta vertente "e se calhar o mais bem conseguido" (E4/20) é a protecção da cegonha branca, em que a REN controla, há mais de dez anos, "a nidificação da população da cegonha branca nas suas infra-estruturas (...) instalando dispositivos que minimiza o risco de acidente de origem eléctrica" (D4/94).
	Na EDP "consideramos o apoio à cultura como uma actividade de RSE. Desde logo pelo apoio que dá à comunidade artística (...) e nós temos sempre a preocupação de formar novos públicos e abrir as nossas actividades a vários públicos" (E2/9).	O Galpshare "incentiva os portugueses a partilhar o automóvel nos seus trajectos quotidianos. Esta iniciativa pretende não apenas despertar consciências e o sentido cívico dos cidadãos mas, principalmente, motivar a população portuguesa para uma mudança efectiva de comportamento" (D21/3).	"Os eventos de cariz cultural e de lazer possibilitam aos colaboradores Martifer e seus familiares a oportunidade de usufruir de visitas culturais, workshops e espectáculos" (S1/28).	A REN, através do seu programa de reforestação, plantou, nos últimos anos, mais de 400.000 árvores numa área superior a 500 hectares, tendo em 2012 plantado 106.287 árvores em aproximadamente 127 hectares (D4/93).
	"O Centro de Artes não é uma ideia vinda do nada (...) mas consolida, amplia e que dá escala a uma actividade que foi sendo construída" (E2/20).	A Galp Energia mantém o patrocínio ao Comité Paralímpico Português desde 2004 Atenas (N8).		O Fundo de Apoio Solidário "corresponde a uma situação típica de responsabilidade social interna moderna" (E3/8).
Impactos Sociais - São Questões Sociais que São Afectadas pela Empresa Enquanto Actividade Empresarial	A Universidade EDP surge porque "o Grupo pretende assegurar a transferência de conhecimento entre as diferentes gerações, a difusão das melhores práticas por todas as áreas da empresa e a partilha do património de conhecimento gerado para o uso e o enriquecimento de todos" (D2/88).	A APR que tem como missão "mobilizar a sociedade em geral em torno da problemática da prevenção e segurança rodoviária, coordenando e criando condições para a investigação, para a sensibilização e para a melhoria dos comportamentos no trânsito da população portuguesa" (D8/19_76, D36/2).	O CNO da Martifer surge porque o Grupo Martifer considera a qualificação dos recursos humanos uma das orientações estratégicas para o sucesso e inovação no futuro (D22/30, D23/32) tendo realizado "48 parcerias com diversas entidades que nos permitiram abrir as portas do CNO à comunidade local, ultrapassando, desta forma, a escassez de ofertas formativas deste género na região" (E6/4).	O projecto de reconversão de culturas de crescimento rápido existente na faixa de protecção, "para nós diminui os custos de manutenção; para o proprietário retira algum rendimento; e para todos nós temos ali uma forma de diminuir a progressão de incêndios porque estas espécies endógenas de origem mediterrânica são muito resistentes aos incêndios" (E4/3).
	"A EDP pretende contribuir para a sustentabilidade da sua cadeia de fornecimento, possibilitando às empresas portuguesas que sejam fornecedoras do Grupo EDP, com compromisso assumido na internacionalização (...) participar num conjunto de eventos de <i>networking</i> internacional" (D35/2).	A Galp Energia decidiu que a APR teria uma abordagem multistakeholder, que envolvesse os principais actores nacionais (E3/10_11, D8/76, S1/103) e reuniu uma "plataforma composta por 20 empresas e 20 entidades, totalizando 65 pessoas" (D8/76).	Para promover uma política de segurança o Grupo implementou um prémio de segurança (D2/58, D6/46), que varia entre os 20% e os 40% do vencimento base (D7/16, D8/34, D9/12), calculado com base na exposição ao risco de cada colaborador (D8/56) e que se materializou na entrega de 472.000 euros aos colaboradores em 2011 (D9/31, D35/3).	O Prémio de Mérito para Fornecedores vai para "as entidades executantes com mais horas trabalhadas e desde que não tenha ocorrido qualquer acidente mortal, ou outro do qual tenha resultado incapacidade permanente, e ainda tenham sido cumpridas as metas estabelecidas pela REN para os índices de frequência e de gravidade dos acidentes" (S1/46).
	"No seguimento de uma iniciativa de sucesso realizada em 2012 – os Prémios EDPpartners – a EDP demonstra agora a sua determinação no apoio ao processo de internacionalização dos seus parceiros locais" (S10/2).	O Galp 20-20-20 promove a realização de estudos com o objectivo de identificar sistemas e comportamentos energéticos racionais, aplicáveis na indústria e nos edifícios portugueses (D1/105, D6/92, D7/82, D8/89, S1/148, N13, N14).	O serviço de Acção Social surgiu "da constatação que nós tivemos de problemas que os nossos colegas ou colaboradores tinham e que tinham impacto também na dinâmica das relações internamente dentro da organização" (E3/3).	"O que é muitas vezes importante (no prémio REN) é que sejam, de facto, temas que interessem à empresa, que estejam contextualizados no que é o <i>core business</i> da empresa e o que são as dificuldades e os problemas que têm de ser superados" (V1).
	"Através do Prémio EDP Inovação o grupo tem vindo a assumir um papel de relevo na atracção de talento e aposta na capacidade empreendedora" (N116) e "estimamos que há 200 empregos criados através de empresas que apareceram neste prémio" (V32).	O Smart Galp é uma solução inovadora de monitorização de consumos energéticos (D2/73, D32, D6/98, D7/87, D8/88, S1/44_160).	Os protocolos de cooperação mostram que "estamos abertos e, apesar de ser uma coisa simples, envia um sinal muito claro para a comunidade de que trabalhamos em conjunto e podemos ganhar todos com o facto de estarmos aqui" (E5/5).	"A REN tem nos seus quadros vários premiados" porque "no caso em que o premiado foi contratado o seu <i>know how</i> foi devidamente aproveitado pela empresa" (N14).

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Porter e Kramer (2006, 2011) existe uma hierarquia de importância dos temas sociais que está ligada à criação de valor e ao impacto que pode provocar na estratégia organizacional. Nesta perspectiva, o impacto social deve fazer parte da estratégia empresarial (Porter e Kramer, 2006, 2011) e é vital para transformar as actividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade enquanto reforça a estratégia (Porter e Kramer, 2006).

Muitas vezes, investir em actividades filantrópicas pode ser a única maneira de melhorar o contexto competitivo de uma empresa (Porter e Kramer, 2002) porque o grau em que os seus objectivos empresariais se conseguem atingir é moderado por certas oportunidades ou restrições que dependem da realidade social específica em que as empresas operam (Crane et al., 2014).

De todas as acções de RSE analisadas, 6 foram consideradas estratégica na EDP, 6 na Galp Energia, 3 na Martifer e 3 na REN. Analisando estes dados, **não confirmamos P3. b):**

P3: As políticas de RSE b) são predominantemente estratégicas.

Apesar de algumas das acções de RSE estarem alinhadas com a estratégia, nem sempre contribuem para a melhoria do contexto competitivo empresarial e envolvente. Por outro lado, a grande maioria das acções preconizadas e apoiadas pelas empresas do estudo não têm este propósito e, por isso, não podem ser classificadas como tal.

No entanto, a maior parte das acções de RSE estratégicas são em áreas em que as empresas dominam porque é mais fácil aportar valor quando estas apoiam projectos em temas que lhe são familiares beneficiando do seu conhecimento ou experiência para potenciar as acções de RSE confirmando Husted e Allen (2001), Husted e Salazar (2006), Kanter (1999) e Porter e Kramer (2006, 2011). A EDP aposta em acções relacionadas com a energia, a Galp Energia potencia a sua entrada nos biocombustíveis, a Martifer aposta fortemente em actividades relacionadas com os painéis solares e a REN valoriza projectos de integração de energia na rede.

Por exemplo, na EDP, o EDP Starter é uma incubadora de start-ups na área da energia que pretende aproximar empresas, clientes e investigadores relacionados com o sector energético (D3/61, S14/1, N61), “um conceito inovador (...) que pretende ser um acelerador para grandes ideias de pequenas empresas” (D3/61, D13/9); “a Galp Energia tem vindo a consolidar a sua posição no sector dos biocombustíveis” (D2/71) e a produção de biocombustível em Moçambique assegura o acesso à produção de óleo vegetal sustentável a preços competitivos (D40/14); o SmartPark foi desenvolvido pelo departamento de I&D+I da Martifer e é uma solução para abrigar veículos parqueados e produzir, simultaneamente, energia solar aproveitando a cobertura (D7/37, D8/71, D17/30, D25/28); e o NESTER “deve contribuir para resolver problemas que a REN enfrenta, como, por exemplo, a integração da energia eólica na rede sem perdas de segurança” (N25).

Quadro 68 – Acções de RSE Estratégicas - Dimensão Sociais do Contexto Competitivo

EDP	GALP ENERGIA	MARTIFER	REN
Em 2004, os Princípios de Desenvolvimento Sustentável "passaram a enquadrar os nossos actos de gestão num contexto alargado de desenvolvimento sustentável" (S1/11) tendo sido actualizados em 2011 (S1/29).	"A necessidade de proteger o ambiente, de cumprir com as especificações ambientais e de prolongar a cadeia de valor do sector da energia levou a Galp Energia a apostar na produção de biocombustíveis" (S1/120).	"A Martifer aposta na inovação como pilar estratégico" (N25) e "é, a partir de 2007, que a inovação assume um papel estruturado e estruturante, fundamental na definição e implementação da estratégia do Grupo" (D14/1).	A REN aposta em diversas actividades de I&D+I, "participando em projectos ou desenvolvendo novas soluções diferenciadoras com impacte actual ou futuro na actividade da empresa" (D3/129, D12).
"A antecipação dos riscos, a promoção de boas práticas e a procura de colaboração com outras entidades permitem reduzir custos operacionais e melhorar os benefícios ambientais finais, quer pelo aumento da eficiência e eficácia dos processos, quer pela redução do risco de atrasos nas obras" (D10/11).	"Tendo em conta os novos desafios ambientais e a maior procura de energias limpas, a Galp Energia tem vindo a consolidar a sua posição no sector dos biocombustíveis" (D2/71) e a produção de biocombustível em Moçambique assegura o acesso à produção de óleo vegetal sustentável a preços competitivos (D40/14).	"A inovação não é apenas um valor da cultura da empresa, apenas porque é bonito, mas integra o ADN do Grupo, através da vasta equipa dedicada às actividades de I&D nas diversas empresas, bem como na equipa coordenadora dos processos de inovação da Martifer Inovação e Gestão" (D22/7).	O Programa Formar "constitui um factor crítico para o sucesso da empresa porque pretende assegurar a aprendizagem e o desenvolvimento permanente dos colaboradores da REN, de acordo com as necessidades transversais e específicas das funções e das áreas, em alinhamento com os valores e estratégia da empresa" (D3/109, D4/70).
A aposta na biodiversidade permite ganhar uma vantagem competitiva pelo reconhecimento externo, aumentando a eficiência e a reputação (D45/46).	O projecto enquadra-se nas linhas de orientação política para os biocombustíveis "traçadas pelo Governo da República e antecipam-se à legislação de incorporação obrigatória prevista para Moçambique" (D6/85).	"A inovação é um dos pilares da estratégia de actuação e de desenvolvimento do grupo (...). A inovação é para a Martifer uma condição essencial de sustentabilidade" (D1/71).	O NESTER procura "desenvolver bons projectos, entregar resultados e devolver aos accionistas o financiamento que emprestaram ao centro – investiram mas têm de receber um retorno com valor, tecnologicamente falando" (E2/6).
"O reconhecimento externo do elevado desempenho da empresa facilita o acesso ao crédito e a novos mercados, com regras cada vez mais exigentes em matéria ambiental" (D10/11).	"Não há professor nenhum da universidade que venha dar uma aula à Galp (Academia), que primeiro não faça uma reunião com o nosso especialista interno e que não faça aquela customização com este especialista interno" (E5/9).	O projecto Flow registou 4 patentes (D14/6).	"O centro deve contribuir para resolver problemas que a REN enfrenta, como, por exemplo, a integração da energia eólica na rede sem perdas de segurança" (N25).
A EDP "reconheceu que não tinha experiência nessa área e contratou a Fundação EDP para gerir os stakeholders na região das barragens. (...) Eram manchetes sucessivas e projectos judiciais sucessivos e providências cautelares e conflitos em assembleias municipais permanentes. Eram conflitos que provocavam um grande impacto, sobretudo impacto nas contas porque são milhões e milhões que são necessários para um projecto hídrico" (E1/21_22).	O GeoER - Programa de Estudos Avançados em Geoengenharia de Reservatórios (S1/86, D3/60, V6) "é um curso intensivo, durante um ano são 840 horas, ou seja, as pessoas saem um ano do seu local de trabalho para estarem exclusivamente em formação. (...) Nós o ano passado formámos, no mundo, os primeiros geo-engenheiros, ou seja, são pessoas que têm as valências da geologia e engenharia" (E5/8).	O Smartroofing "é um produto totalmente desenvolvido em Portugal por técnicos portugueses, com grande potencial para exportação e destina-se à integração fotovoltaica em edifícios" (V8).	O desenvolvimento de projectos no NESTER "permite, por um lado, estar a par daquilo que se faz em todo o mundo, conhecer ou contratar alguns talentos internacionais mas também servir de braço tecnológico para a internacionalização da REN" (E2/7).
"A UNESCO, na primeira missão, diz: impossível, incompatível, pare-se as obras imediatamente e a EDP tem um ano para nos convencer que nós estamos errados" (E1/25). Nove meses depois da primeira visita e de um acompanhamento por parte da equipa da EDP que mostrou aos técnicos da UNESCO as várias acções que estavam a ser desenvolvidas esta entidade aprovou a construção desta barragem (E1/25_26, N64a, N98a).	A Acedemia Galp é "um projecto transversal e estrutural da política de formação da Galp Energia nos próximos anos" (D6/16) para reforçar e valorizar o desenvolvimento do capital humano da empresa (D1/96).	O SmartPark foi desenvolvido pelo departamento de I&D+I e é uma solução para abrigar veículos parquados e produzir, simultaneamente, energia solar aproveitando a cobertura (D7/37, D8/71, D17/30, D25/28).	"Quando um centro está a planear a sua actividade, o seu plano de negócios deve ter em atenção quais são os alvos de parceria (...). Por isso países como Angola ou Moçambique, que estão na fase de crescimento económico que tem de ser acompanhado ou precedido pelo desenvolvimento de infra-estruturas" serão o alvo preferencial deste centro (E2/2, S2/3).
O projecto Kakuma, é "o maior projecto de responsabilidade social de uma empresa portuguesa no mundo" (V24).	O Ginseng é um projecto que tem como principal objectivo a criação de uma rede de sensores sem fios (WSN) que seja integrada na refinaria de Sines para facilitar os sistemas de monitorização (D5/46, D6/96, D8/88).	"A inovação é, assim, incutida a todos os níveis da organização e em cada empresa do Grupo, tendo sempre como alvo a criação de valor. (...) A inovação faz parte do ar que respiramos" (D14/4).	A REN "pretende criar um polo de I&D em Portugal que seja uma referência em termos europeus" (E1/8, D4/80) e com orientação estratégica que, na sua vertente de desenvolvimento tecnológico, pretende criar "ferramentas e estratégias sintonizadas com as necessidades dos accionistas" (S2/3).
"A ideia que nós temos não é transformar a Fundação numa actividade <i>profit</i> . É gerar margem para que, das duas, uma: ou a FEDP cresça, mantendo os accionistas da EDP o mesmo esforço financeiro que têm até agora; ou que mantenha a actividade e que os accionistas da EDP sejam gradualmente libertados deste esforço" (E1/32).	O Centro de I&D de Sines que integra unidades piloto "que replicam à escala laboratorial o funcionamento das principais unidades da própria refinaria, o que representará ganhos significativos na melhoria dos processos, bem como poupanças importantes dada a possibilidade de avaliação dos novos processos em ambiente controlado de laboratório" (D3/65, D7/86, N27, N34).	A Academia de Competências pretende reforçar "os princípios e os valores identitários da cultura da Martifer, garantindo uma política direccionada para o desenvolvimento de competências e apostando numa forte relação de compromisso entre administradores, directores, chefias e colaboradores em geral" (E6/5).	"As entidades oficiais olham para a REN como uma entidade de confiança (...) e em termos estratégico conseguimos fazer coisas porque o nosso grau de credibilidade junto dessas entidades é muito elevado (...) é o indutor número um para nós percebermos que contribuímos para a estratégia" (E4/17).
"A fundação é capaz de ser a principal forma, o principal canal desta intervenção e política de responsabilidade social da EDP" (E1/1).	O ISPG é "uma iniciativa inédita com as sete universidades portuguesas mais prestigiadas. É uma associação para a investigação e formação avançada cujo objectivo é coordenar os esforços de investigação e desenvolvimento com unidades e instituições portuguesas e internacionais" (D8/18_19).	"A formação no Grupo Martifer continua a ser uma prioridade, pois só se conseguem elevados níveis de desempenho se os colaboradores tiverem qualificações, competências e capacidades adequadas" (D1/42).	A REN mantém "um relacionamento privilegiado com diversas entidades institucionais e regulamentares do sector eléctrico (...) e neste contexto tem especial relevância a colaboração e revisão dos regulamentos do sector" (D5/95).
"A inovação é uma área de forte aposta porque inovar é um factor decisivo da afirmação das empresas enquanto estruturas competitivas, de produtividade e de crescimento económico a longo prazo" (D1/71).	O ISPG "é um projecto, este mesmo muito, muito estratégico" (E5/8).	A aposta na formação é transversal a todas as áreas de negócio e aos vários níveis de trabalho" (D6/36, D7/19) e "tem sido, desde sempre, um eixo estratégico para o Grupo Martifer" (D9/15).	
"A área de I & D + I está alinhada com os seus pilares estratégicos: crescimento orientado - desenvolvendo projectos que contribuam para os planos de crescimento sustentado da EDP; eficiência superior – procurando soluções que permitam aumentar a eficiência dos processos produtivos; e risco controlado – desenvolvendo projectos que permitam mitigar a exposição da EDP a riscos, nomeadamente de regulação, ambientais e de negócio" (S1/113).	Os objectivos do ISPG "(i) o desenvolvimento do capital humano na área da exploração e da produção; (ii) o desenvolvimento de programas tecnológicos centrados nos principais desafios que se colocam nos projectos em que a Galp Energia participa; e (iii) a criação de uma rede de colaboração que permita o desenvolvimento de um portfólio de projectos em áreas de fronteira tecnológica e de interesse para a indústria de <i>oil & gas</i> " (D3/65).		

Por último, refira-se que a maior parte das acções de RSE consideradas estratégica estão integradas na área de I&D+I conforme se pode verificar no quadro anterior e no seguinte.

Quadro 69 – Áreas das Acções de RSE Estratégicas

	EDP	GALP ENERGIA	MARTIFER	REN
I&D+I	1	2	2	1
Educação		1	1	1
Social	2	1		
Ambiente e Eficiência Energética	2	1		
Outras	1	1		1

Fonte: Elaboração própria.

Como refere a EDP “a inovação é uma área de forte aposta porque inovar é um factor decisivo da afirmação das empresas enquanto estruturas competitivas, de produtividade e de crescimento económico a longo prazo” (D1/71); a Galp Energia promove “uma cultura de I&D+I, não só através da internalização de novas competências, mas também através do desenvolvimento de interfaces de relacionamento com o exterior” (S1/121); para a Martifer “a inovação é um dos pilares da estratégia de actuação e de desenvolvimento do grupo” (D1/71); e a REN participa “em projectos ou desenvolvendo novas soluções diferenciadoras com impacte actual ou futuro na actividade da empresa” (D3/129, D12).

Estes dados permitem criar e confirmar uma nova preposição:

P7. A maior parte das acções de RSE estratégicas concentram-se nas áreas de investigação, desenvolvimento e inovação.

Retomando o conceito de dimensões da RSE proposto por Carroll (1979, 1991) e por Schwartz e Carroll (2003) e as acções de RSE consideradas estratégicas, os dados foram analisados para confirmar (ou não) a quinta preposição proposta nesta investigação:

P5: As dimensões económicas, sociais e éticas da RSE estão reflectidas na RSE estratégica.

Como se pode verificar no quadro 68, as acções de RSE estratégicas levadas a cabo pelas empresas em estudo reflectem, maioritariamente, a dimensão económica da RSE enquanto a dimensão ética

surge em algumas acções e a legal tem apenas referências esporádicas e pouco claras, **não se confirmando P5.**

Esta análise permite criar e confirmar uma nova preposição:

P8. A RSE estratégica é eminentemente económica.

Confirmamos ainda Porter e Kramer (2006, 2011), na medida em que a RSE é mais estratégica quando acrescenta uma dimensão social à sua proposta de valor e podemos verificar no quadro seguinte que se verifica a integração da RSE nas políticas de gestão das empresas em estudo.

Quadro 70 – Integração da RSE Estratégica na Gestão Empresarial

EDP	GALP ENERGIA	MARTIFER	REN
"Para nós, EDP, responsabilidade social corporativa é negócio" (E5/15).	A Galp Energia "incorpora também na sua cultura, na sua estratégia, nos seus actos de gestão e nas suas actividades, os princípios e temas fundamentais da RSC nos planos ético, social, económico e ambiental, quer na relação com os seus colaboradores, fornecedores, clientes e accionistas, quer na relação com todos aqueles que, directa ou indirectamente, são afectados pelas actividades da organização ou dela dependem em maior ou menor grau" (D7/67, D18/2, S1/17).	"Na Martifer a responsabilidade (social) surge como uma estratégia de gestão de recursos humanos, capacitação profissional e desenvolvimento de competências, mas também enquanto estratégia de promoção da cidadania individual e colectiva, e ainda de desenvolvimento da comunidade" (E6/1).	"Não faz sentido ter duas estratégias. A empresa tem uma estratégia e essa estratégia tem várias formas de se operacionalizar. Nós temos uma actividade com um grande impacto no ambiente e por isso devemos compensá-lo; vivemos de intelectos e por isso vamos estimular a investigação; (...) queremos que as comunidades onde nós estamos presentes (...) sejam sustentáveis, ricas, fortes e por isso queremos também impactá-las em termos sociais. É estratégico para nós" (E1/7_8).
"Transversal à estratégia definida, a EDP desenvolve uma cultura empresarial de permanente consolidação dos valores éticos dos colaboradores e de excelência de desempenho em sustentabilidade" (D3/32).	"A política de RSC da Galp Energia é muito mais do que um conjunto de intenções pois na realidade trata-se de uma compilação das boas práticas que a empresa aplica no dia-a-dia das suas actividades, tentado de forma sistemática, alcançar níveis de excelência na concretização das suas estratégias e eixos de acção" (S1/16).	"Nós não tivemos, como muitas vezes acontece nas organizações, uma directriz estratégica formal (...) em que fomos procurar desenvolver a nossa acção em função da estratégia que nos definiram. Eu tenderia a considerar que foi um pouco ao contrário" (E3/3).	"Vemos a componente social dentro da estratégia e não o contrário. A estratégia no centro e na própria empresa é conciliar a promoção e o progresso tecnológico, ou seja, inovação, e conciliar isso com a racionalidade económica" (E2/7_8).
	A Galp Energia reitera "o compromisso de incluir a RSC na estratégia e nas actividades da organização, em todas as localizações geográficas, contextos e realidades, melhorando continuamente o seu desempenho neste domínio" (D7/67, D18/2, D22/5).	"A operacionalização das linhas estratégicas é privada e a RSE está traduzida no processo de gestão estratégica interno" (E4/15_16).	

Fonte: Elaboração própria.

7. Impacto na Gestão dos Stakeholders

Na perspectiva desta investigação, a RSE é um constructo orientado para os stakeholders (Maon et al., 2010) e as empresas gerem as suas operações tendo em conta um conjunto alargado de interesses desses stakeholders de modo a atingir o máximo valor económico e social (Wether e Chandler, 2011). Apesar de não ser fácil, nota-se um esforço para estabelecer um diálogo permanente com um grupo cada vez maior de stakeholders que apresentam mais solicitações exigindo respostas céleres e eficazes (Oates, 2013). Esta abordagem é evidente em três das empresas em estudo – todas menos a Martifer – que realizam auscultações periódicas com os

stakeholders identificando os temas que lhes são mais relevantes, o desempenho da empresa nesses temas e a importância / impacto que podem ter para o negócio. Por exemplo, a Galp Energia “acredita que estes podem afectar negativamente a sua estratégia, os seus stakeholders, nomeadamente os seus colaboradores e as comunidades onde actua, as suas operações, os seus resultados e os seus activos. Consequentemente, estes efeitos podem impactar o retorno do accionista, incluindo a distribuição de dividendos ou o preço da acção da Galp Energia” (D8/27) ou a EDP que diz que “o *business case* tem de ser construído com os stakeholders” (D62/10) e que “para as empresas terem direito a operar devem demonstrar (...) um forte compromisso com os seus stakeholders” (D62/8).

Por outro lado, todas as empresas têm noção da importância da comunicação das suas acções junto dos stakeholders, confirmando Branco e Rodrigues (2008), Bruch e Walter (2005) e Du et al. (2010). Por exemplo, a Martifer refere que “tem consciência de que a forma como comunica com os seus stakeholders é decisiva para o seu êxito. Na comunicação com as partes interessadas reside a oportunidade de minimizar os riscos, identificar novas oportunidades de negócio e gerir expectativa” (D6/22, D7/6); a REN reitera que “a gestão integrada da comunicação é crítica para que ela seja eficaz e eficiente. (...) É fundamental gerir todas estas iniciativas de uma forma integrada” (E1/4); a EDP diz que pretende “garantir um relacionamento aberto, transparente e de confiança com as diferentes partes interessadas” criando canais de auscultação e integrando as suas preocupações (S1/54); e a Galp Energia que “à semelhança do que é feito noutras áreas sem comunicação todo o trabalho é em vão. E comunicar é estabelecer *pontes* com todas as partes interessadas” (D13/3) porque “nós comunicamos as nossas acções. Não fazemos as acções para comunicar” (E3/16).

Por isso, quanto melhor a empresa conhecer as expectativas dos stakeholders, melhor sabe como os envolver em acções de RSE (Oates, 2013; Walter, 2014) e a sua influência afecta os tipos de iniciativas que apoiam (Aguinis e Glavas, 2012) apesar de cada stakeholder dar uma importância relativa a cada acção levada a cabo pela empresa (Yakovleva e Vazquez-Brust, 2012). Importa ainda salientar que quando as empresas têm uma grande orientação para a RSE, estão mais propensas a envolverem-se em tipos tradicionais de estratégia social (Husted e Allen, 2007a) e preferem ajudar entidades que lhe estejam próximas em detrimento de pessoas numa localização distante (Frederiksen, 2010), o que se verifica em todas as empresas desta investigação.

Refira-se ainda que as actividades de RSE têm potencial para criar relações fortes entre as empresas e os seus stakeholders (Peloza e Shang, 2010) mas a sua capacidade para gerar valor depende de relações duradouras (Barnett, 2007) o que se confirma em todas as empresas do estudo. Como refere a EDP “para que as organizações atinjam os seus objectivos é fundamental o alinhamento com os seus stakeholders” (S10/2) reiterando que “a gestão de stakeholders só faz sentido quando está alinhada com o negócio, quando tem também subjacente uma visão de negócio” (E3/19).

Para terminar, e para perceber o impacto das relações com os stakeholders, procedeu à análise dos padrões empíricos que foram comparados com os padrões teóricos propostos por Post et al. (2002)

que consideram que esta avaliação poderá ser feita tendo em conta a sobrevivência dos stakeholders, o facto de estes evitarem custos para a organização, pelo facto de serem aceites continuamente e pela adopção de uma política de stakeholders. Assim, sobreviver já é um sinal positivo sobre a adequação das políticas e práticas empresariais; os custos podem surgir de diferentes fontes por se desconsiderarem os interesses dos diferentes stakeholders; as sucessivas gerações de gestores devem adoptar conceitos de gestão e implementá-los dentro da sua esfera de responsabilidade; o reconhecimento e adopção de políticas semelhantes por parte dos stakeholders, nomeadamente de outras empresas e da comunidade (Post et al., 2002), são um excelente critério de aceitação.

O quadro seguinte analisa cada um dos critérios nas empresas em estudo para confirmar (ou não) a quarta preposição proposta nesta investigação:

P4: As relações com os stakeholders que sobrevivem, evitam custos, são aceites e expandem a sua acção têm mais impacto na RSE estratégica.

Como se pode verificar, estas relações não acontecem apenas na RSE estratégica mas em todas as acções tendo uma abrangência generalizada, pelo que **não se confirmando P4.**

No entanto, os dados permitem criar e confirmar uma nova preposição:

P9. As relações com os stakeholders que sobrevivem, evitam custos, são aceites e expandem a sua acção têm mais impacto na RSE.

Quadro 71 – Impacto da RSE na Gestão dos Stakeholders

Post et al. (2002)	EDP	GALP ENERGIA	MARTIFER	REN
O Impacto na Gestão com os Stakeholders Pode Ser Avaliado pela sua Sobrevivência	A empresa tem uma baixa taxa de rotatividade - 5.76% em 2010/11 e 5.57% em 2012 (D11/20, D12/25, D13/11) e um nível de satisfação muito elevado (D1/79, D2/90, D3/72).	É importante "destacar as relações sólidas que temos vindo a estabelecer com os integrantes dos consórcios em que participamos" (D3/11_14).	"A Martifer é reconhecida como sendo uma empresa próxima dos seus clientes e fornecedores, dando a conhecer as suas práticas e políticas, o que lhe permitiu desenvolver relações de parceria duradouras" (N20).	Com um total de 733 colaboradores, a taxa de rotatividade na REN tem sido bastante baixa (4.6% em 2012) (D4/66).
	"De uma relação suportada na confiança, na colaboração e na criação de valor partilhado com os nossos fornecedores resulta a capacidade conjunta para inovar, reforçar as políticas de RSE e melhorar a qualidade do serviço prestado aos clientes" (D2/99, D3/79).	"Há algumas (instituições) que, consecutivamente, ao longo dos anos, por tradição e por insistência, continuam a ser objecto do nosso cuidado em termos de RSE" (E1/17).	"Sempre que possível, tendemos a trabalhar com os mesmos porque, em princípio (...) são entidades que nos asseguram uma elevada qualidade de serviço" (E4/12).	A REN sempre contou com "um núcleo privado (de accionistas) que tem desempenhado um papel fundamental na transformação da empresa, fica deste modo reforçada e mais internacionalizada" (D3/6).
	O Grande Prémio EDP Arte "é uma iniciativa trienal da Fundação EDP e distingue artistas plásticos portugueses, com carreira historicamente significativa, desenvolvida em Portugal ou no estrangeiro" (D4/56, S2/16).	"Entre 1998 e 2010, 300 jovens participaram no Programa Generation, dos quais 80% permanecem na empresa" (E5/3, S1/65).		Os nossos fornecedores são "um corpo técnico muito estável (...) são muito especializados e muito fixos" (E4/15).
Por Evitar Custos	A "empresa reconheceu que não tinha experiência nessa área e contratou a FEDP para gerir os stakeholders na região das barragens. (...) Eram conflitos que provocavam um grande impacto, sobretudo impacto nas contas porque são milhões e milhões que são necessários para um projecto hídrico" (E1/21_22).	O Centro de I&D de Sines integra unidades piloto "que replicam à escala laboratorial o funcionamento das principais unidades da própria refinaria, o que representará ganhos significativos na melhoria dos processos, bem como poupanças importantes dada a possibilidade de avaliação dos novos processos em ambiente controlado de laboratório" (D3/65, D7/86, N27, N34).	Com o CNO "a Martifer vai poder contribuir para a redução do défice de qualificação dos seus activos, sobretudo das unidades industriais e com isso posicionar-se de forma mais robusta para a competitividade e exigência do mercado internacional onde nos queremos afirmar" (D22/30).	"Um dos desafios da REN passa, sem dúvida, por uma especialização e pela existência de competências específicas dos seus colaboradores, assegurando a correcta transferência/gestão deste conhecimento entre colaboradores" (D3/117).
	"Para que as organizações atinjam os seus objectivos é fundamental o alinhamento com os seus stakeholders. Na EDP, vemos esse alinhamento não apenas como uma necessidade, mas, também, como uma oportunidade para a empresa e para os seus parceiros" (S10/2).	"Human capital is a key strategic asset and core to project execution" e "advanced programs and partnerships with renowned portuguese and brazilian universities" (D45/31).	Com a criação do transporte colectivo "conseguimos aumentar o rendimento disponível dos colaboradores sem aumentar custos com pessoal o que, de facto, tem um valor em si mesmo" (E3/10).	A empresa inclui "cláusulas especiais e especificações técnicas nos contratos com os principais prestadores de serviços, com o objectivo de garantir a minimização do impacte ambiental da sua actividade" (D5/48).
	"É mantendo um estreito diálogo que se reforça a confiança, aprofunda o conhecimento do meio onde opera e assegura um maior controlo e minimização dos diferentes riscos do negócio, nomeadamente o risco associado à sua «licença social para operar»" (S1/54).	O ISPG é "uma iniciativa inédita com as sete universidades portuguesas mais prestigiadas" (D8/18_19) onde "buscamos a especialização de cada uma e juntamos todas numa única associação para assim podermos ser mais eficientes" (N48).	A Martifer criou um prémio de segurança (D2/58, D6/46), que varia entre os 20% e os 40% do vencimento base (D7/16, D8/34, D9/12), calculado com base na exposição ao risco de cada colaborador (D8/56) e que se materializou na entrega de 472.000 euros aos colaboradores em 2011 (D9/31, D35/3).	A reconversão do uso do solo das faixas de protecção ocupadas com espécies florestais de crescimento rápido permite "menores encargos na execução directa das operações" (D7/39) reduzindo os custos de manutenção despendidos anualmente (D3/147, D18/35).
Pela Aceitação Contínua e Utilização	A EDP "reconhece, através das suas práticas de gestão, que a criação de valor passa por envolver as diferentes partes interessadas, identificando e gerindo as suas expectativas" (S1/54). "Muitos projectos desenvolvidos continuam acções que vêm de anos anteriores e se prolongarão ainda no tempo" (D4/8).	A MissãoUp é um projecto para continuar porque "já ganhámos tantos prémios, estamos tão contentes com o projecto. (...) E é um projecto em que nós sentimos claramente que estamos a fazer a diferença" (E2/9).	"As prioridades definidas pela direcção de recursos humanos – formação, qualificação e igualdade de oportunidades – contribuem de forma decisiva para a certificação da população das empresas da Martifer e da região" (D23/32).	"Na intervenção primária temos um conjunto de programas de sensibilização sobre vários temas, de acordo com o diagnóstico que vamos tendo dos nossos trabalhadores (...); na secundária fazemos um acompanhamento individual que prestamos às pessoas (...); na terciária tem a ver com o trabalho anterior em que reintegramos as pessoas" (E3/4_5).
	Em 9 edições, o programa EDP Solidária "apoiou um total de 222 projectos em todo o país, num total de investimento de cerca de 5.825 milhões de euros, beneficiando directamente mais de 650 mil pessoas" (S2/54).	A Fundação Galp Energia teve o cuidado de "dar continuidade aos projectos e às linhas que tinham sido adoptadas" na empresa (E4/1_2).	Desde 2010 que a Martifer criou a iniciativa "Almoços com o CEO" para promover o encontro regular dos vários quadros com o CEO com o objectivo de "gerar novas ideias, discutir melhorias e, acima de tudo, convergir para a criação de valor na empresa" (D8/24, D9/6, E6/4).	O Prémio REN "faz parte do código genético da nossa empresa" (D10/2).
	O Prémio EDP Novos Artistas "foi instituído em 2000 e destina-se à revelação de novos valores da criação nacional, no domínio das artes plásticas. É reconhecido como um dos mais significativos no panorama artístico português" (S2/24). "Estes prémios (EDP novos Artistas e EDP Arte) são os prémios com maior valor financeiro e ao mesmo tempo com mais prestígio e estabilidade" (E2/16).	"Quando começámos (a campanha Energia Solidária), pensámos que talvez se esgotasse rapidamente (...) mas as candidaturas são de IPSS que vivem com um orçamento muito reduzido e uma oferta no valor de 2000 euros (...) é algo de muito significativo. E portanto é um projecto que nós continuamos com ele e que já vem desde o início. E vai continuar" (E4/7).		Um dos projectos mais emblemáticos da REN "e se calhar o mais bem conseguido" (E4/20) é a protecção da cegonha branca, em que a REN controla, há mais de dez anos, "a nidificação da população da cegonha branca nas suas infra-estruturas" (D4/94).
Por Expandir o Reconhecimento e Adoptar uma Política de Stakeholders	Os Prémios EDP Partners visam "incentivar a adopção de boas práticas de RSE (...) distinguindo os projectos mais alinhados com os objectivos estratégicos do Grupo" (D2/102, S1/68).	Na Refinaria de Matosinhos "são promovidas reuniões com moradores locais no sentido de identificar e esclarecer as suas preocupações, mostrando a realidade e funcionamento da instalação" (S1/92).	"Nós tivemos algumas empresas que fazem parte aqui da zona industrial que nos vieram bater à porta a perguntar se podiam usar os nossos autocarros" (E3/12).	"A realização de sessões públicas de apresentação dos projectos de novas linhas e subestações de MAT no âmbito dos processos de AIA" (D5/48).
	"Quando começámos achavam que éramos loucos (...). Nós estávamos a ser <i>disruptives</i> (...). Mas sempre quisemos fazer diferente e hoje somos a referência na área. E também de certa forma acho que levámos a mensagem a alguns governantes e políticos que começam a perceber isso (...). E olhamos à nossa volta e já vemos muitas instituições a imitarnos" (E4/7_8).	Em 2010 e 2012, na avaliação de desempenho na componente "ética e conduta" a empresa obtém 3,9 numa escala de 1 a 5 (D6/30, D8/81). Em 2010, quando se pergunta se a empresa "constitui globalmente um contributo positivo para a comunidade", a resposta situa-se nos 4.1 (na mesma escala) (D6/31).	A iniciativa Falar RH consiste num encontro nos auditórios das empresas, entre o Director de RH e qualquer colaborador da Martifer (D35/6, D37/8, E5/8), e pretende "promover a escuta activa e o diálogo intra-empresa; estimular a criatividade, a expressão e partilha de ideias e sugestões; dar visibilidade sobre os principais projectos em desenvolvimento" (D35/6, E6/4).	Num inquérito em 2007, na dimensão "Valores Éticos", a empresa teve a classificação mais alta "tendo sido especialmente apreciada a sua contribuição para a sociedade e o seu respeito pelo sigilo" (D6/27) e em 2011 atingiu a nota de 7.6 em 10 (D19/7_8).

Fonte: Elaboração própria.

8. Os Stakeholders Mais Salientes e a RSE Estratégica

Na análise de dados, faltam apenas confirmar duas proposições que relacionam os stakeholders mais salientes e a RSE (p. 2 a) e a RSE estratégica (p. 2 c).

A importância dos stakeholders mais salientes na RSE tem sido pouco estudada na medida em que estes stakeholders não têm sido isolados dos demais. No entanto, Hillman e Keim (2001) consideram que apenas as ações orientadas para os stakeholders primários é que podem ser denominadas de estratégicas uma vez que este grupo é o único que exerce uma forte influência na organização e as suas necessidades estão directamente ligadas à sua missão. Apesar disso, existem poucos stakeholders com poder suficiente para forçar uma forma específica de RSE e empresas como as multinacionais gerem a RSE mais em resultado das suas próprias actividades e agendas do que como resposta a esta pressão (Bondy et al., 2012).

Retomando os stakeholders que foram considerados mais salientes, temos como principal destaque os colaboradores, seguido dos clientes e accionistas, da comunidade e das entidades reguladoras (ver quadro 60). Se analisarmos a sua influência na RSE, podemos constatar que os colaboradores são aqueles que maior impacto conseguem obter em todas as empresas do estudo (ver quadro 72), com especial destaque para os CA e para os PCA. Por outro lado, os accionistas assumem também relevo (Galp Energia, Martifer e REN) com uma influência directa nas políticas de RSE. No que diz respeito aos clientes e à comunidade, esta influência será indirecta na medida em que muitas das ações são desenvolvidas para dar resposta às suas necessidades partindo, no entanto, da decisão dos colaboradores para que estas sejam criadas e implementadas. Por último, as entidades reguladoras condicionam as políticas de RSE através da legislação mas estas não são relevantes para todas as empresas do estudo.

Os dados foram analisados para **confirmar P2 a)**:

P2. Os stakeholders mais salientes são os que mais influenciam a) a RSE.

Quadro 72 – Stakeholders e a RSE

EDP	A política de gestão de stakeholders é aprovada pelo CAE com total autonomia face aos accionistas (E3/10).
	A DRIS "foi criada por decisão do Dr. António Mexia e depende directamente do PCAE" (E3/2).
	la ser criado um departamento de responsabilidade social mas depois perceberam que "era preciso mudar de registo" e acabaram por o intitular de "inovação social" (E4/6). "Isto foi possível por visão e coragem do administrador delegado" (E4/7).
	O Hub de Inovação Social é "um dos projectos mais incríveis que criámos" (E4/11).
	"O ACNUR veio nos pedir um cheque e nós dissemos: dinheiro não damos mas podemos dar soluções, nomeadamente o acesso à energia" (E1A).
	"Nada daquilo que desenhámos estava escrito num manual de instruções. (...) Os projectos não foram concebidos numa óptica de inovação tecnológica mas de inovação social" (E1A).
GALP ENERGIA	A Direcção de Comunicação e Assuntos Institucionais, que integra a RSC, assumiu o compromisso, "perante os seus stakeholders, de implementar um sistema de gestão de RSC" (D3/2).
	A influência dos accionistas não é exercida directamente mas sim indirectamente na medida em que "estão dispostos a financiar ou não, as medidas apresentadas pela administração" (E5/16).
	"A 23 de Fevereiro de 2012, a NR-02/12, que estabelece a política da RSC, foi aprovada pela Comissão Executiva da Galp Energia SGPS, S. A." (D8/24).
	A Misão Up nasceu no marketing porque os colaboradores do departamento "sentiram a necessidade de comunicar com as crianças" e criaram um projecto educativo sobre energia (E2/7).
	A ideia de criar a APR surge internamente, na equipa de RSE, por uma necessidade interna, uma constatação do problema da sinistralidade nacional (E3/10).
	"A Academia surge de uma reflexão que foi feita entre várias pessoas, promovida pelo Presidente Executivo, no sentido de se pensar a formação da Galp" (E5/14).
	"O Galpshare nasce quando o petróleo chegou aos 147 dólares. (...) E nessa altura nós pensámos que tínhamos de fazer alguma coisa (...) útil para com os nossos clientes e a comunidade" (E2/1).
"A estratégia do nosso Presidente Executivo foi criar este modelo (ISPG) quando podia ter sido criado outro qualquer. A única obrigação é que nós temos ali 1% daquela verba toda que tem de se aplicar" (E5/10_11).	
MARTIFER	A ideia do transporte colectivo partiu do departamento de RH para dar resposta à crise que se instalou no nosso país e como alternativa para fazer face aos custos adicionais originados pelas novas portagens nas ex-scuts (D35/7, E3/9, E6/7).
	O Serviço de Acção Social surgiu "da constatação de problemas que os nossos colegas ou colaboradores tinham e que tinham impacto também na dinâmica das relações internamente dentro da organização" (E3/3).
	"75% daquilo que fazemos actualmente nesta área (RSE) é vocacionado para os nossos colaboradores" (E1/18).
	"Os nossos accionistas e a gestão de topo têm sempre presente o desenvolvimento comunitário e as preocupações das pessoas que estão à sua volta" (E1/6).
REN	A Declaração de Política de RSE (D12) foi emitida e aprovada pelo CA.
	O Prémio de Inovação Social foi idealizado e operacionalizado pela direcção de Comunicação e Marketing (E1/5).
	O Programa Saudável foi idealizado pela Direcção de RH (E3/11) e deriva da análise das expectativas das pessoas e dos vários relatórios relacionados com a medicina no trabalho (E3/15).
	"Nós (Direcção de RH) temos as ideias e depois, quando pegamos numa medida nova, fazemos muito benchmarking" (E3/9).
	A opção pelas áreas do NESTER "é o resultado de um processo de negociação entre ambas as partes – a REN e a State Grid. Houve a necessidade de perceber quais eram as expectativas de um lado e do outro" (E2/3_4).
	Os projectos de investigação que são desenvolvidos no NESTER "têm a preocupação de criar valor para os accionistas" (E2/1).
	O NESTER pretende criar "ferramentas e estratégias sintonizadas com as necessidades dos accionistas" (S2/3).

Fonte: Elaboração própria.

Importa agora compreender o impacto dos stakeholders mais salientes na RSE estratégica para cada uma das empresas em estudo (quadro 73):

- ✓ Os colaboradores assumem uma grande influência na RSE estratégica de todas as empresas em estudo;
- ✓ A comunidade é considerada um stakeholder saliente na EDP e na Galp Energia mas assume maior influência na RSE estratégica da primeira empresa do que da segunda e não tem impacto nas outras duas (Martifer e REN);
- ✓ Os accionistas assumem maior influência na RSE estratégica do que na RSE não estratégica para todas as empresas, incluindo na EDP que é a única empresa que não classifica este stakeholder como saliente;
- ✓ Os clientes assumem maior influência na RSE estratégica do que na RSE não estratégica na EDP e na Martifer e não têm relevância na Galp Energia apesar da empresa os considerar salientes (a REN não os integra neste grupo);
- ✓ As entidades oficiais / reguladoras têm capacidade de influência na RSE estratégica apenas se integrarem uma forte componente legal. Este stakeholder é saliente na REN mas também assume relevância no caso da EDP e da Galp Energia apesar de não ser classificado como tal e não ter impacto na Martifer;
- ✓ Na EDP e na Galp Energia os stakeholders aqui identificados têm algum nível de influência nas acções de RSE estratégicas.

Tendo em conta esta análise **confirma-se P2 c)**:

P2. Os stakeholders mais salientes são os que mais influenciam c) a RSE Estratégica.

Por último, e analisando todos os dados disponíveis, respondemos à questão de investigação “como os stakeholders influenciam a RSE estratégica”:

- ✓ Os colaboradores influenciam a RSE estratégica propondo e operacionalizando acções de RSE que procuram responder a problemas sentidos pela sociedade ou pela sua empresa; apoiados por uma cultura interna de orientação para os stakeholders que lhes permite o desenvolvimento de acções que atendem às suas necessidades e expectativas; fomentando o envolvimento com os stakeholders mais salientes para criar relações fortes e duradouras;

- ✓ Os accionistas influenciam a RSE estratégica impondo a sua vontade mas delegando a sua execução aos colaboradores, com apoio directo do CA onde estão representados; e concentram os seus esforços nas acções que criam valor para a organização, não intervindo nas outras acções de RSE;
- ✓ A comunidade e os clientes influenciam a RSE estratégica indirectamente na medida em que emitem alertas constantes das suas necessidades. No entanto, as necessidades destes stakeholders só são atendidas em acções de RSE se os colaboradores quiserem desenvolver programas específicos, o que tende a acontecer quando a empresa tem uma política de orientação para os stakeholders;
- ✓ O regulador influencia a RSE através da lei, independente das acções de RSE serem estratégicas, ou não, para a organização apesar de se sentir uma maior intervenção nas acções de RSE que são consideradas estratégicas.

Podemos assim identificar novas preposições:

P10. Os colaboradores são os stakeholders que mais influenciam a RSE e a RSE estratégica.

P11. Os accionistas assumem maior influência na RSE estratégica do que na RSE não estratégica.

P12. A comunidade e os clientes influenciam, indirectamente, a RSE estratégica.

P13. Os colaboradores influenciam a RSE estratégica a) propondo e operacionalizando acções de RSE; b) apoiados por uma cultura interna de orientação para os stakeholders; c) e fomentando o envolvimento com os stakeholders mais salientes.

P14. Os accionistas influenciam a RSE estratégica a) impondo a sua vontade mas delegando a sua execução aos colaboradores; b) e concentram os seus esforços nas acções que criam valor para a organização.

Quadro 73 – Influência dos Stakeholders na RSE Estratégica

	Colaboradores	Clientes	Comunidade	Accionistas/ Investidores	Entidades Reguladoras
EDP					
Aplicação dos Princípios de Desenvolvimento Sustentáveis	+	+	+	+	+
Política de Biodiversidade	+	+	+	+	+
Fundação EDP	+	+	+	+	
Projecto Barragens	+	+	+	+	+
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	+	+	+	+	+
A2E (Access to Energy)	+		+	+	
GALP ENERGIA					
Concepção e Implementação de um Sistema de Gestão de responsabilidade corporativa que abrangerá cinco países: Portugal, Espanha, Angola, Moçambique e Brasil	+	+	+		
Produção de Biocombustíveis no Brasil e em Moçambique	+		+	+	+
Academia Galp	+			+	+
Apoio às Comunidades de Matosinhos e Sines	+		+		
Centro de I&D de Sines e Projecto Ginseng	+			+	
Instituto do Petróleo e Gás (ISPG)	+		+	+	+
MARTIFER					
Academia de Competências	+		+	+	
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	+	+	+	+	
SmartPark, Smartracker e Smartroofing	+	+	+	+	
REN					
Retenção de Talentos e a Promoção do Desenvolvimento de Competências Únicas em Portugal	+			+	
Participação em Grupos que Promovem o Aperfeiçoamento da Legislação em Portugal	+			+	+
R&D NESTER	+		+	+	+

+ Stakeholders Salientes

+ Stakeholders Não Salientes

IX – CONCLUSÕES

1. Modelo Explicativo da RSE Estratégica

Analizados os dados de cada uma das empresas em estudo, à luz das teorias dos stakeholders, da RSE e da RSE estratégica, procurou-se compreender as dinâmicas que se estabelecem entre os stakeholders e a organização e como estes influenciam a RSE estratégica.

Na abordagem dos stakeholders, a primeira fase crítica é a sua identificação (Fassin, 2008) mas absolutamente necessária (Dobele et al., 2014) e permite a operacionalização da teoria (Bonnafeux-Boucher e Porcher, 2010). Assim, foram identificados os stakeholders das empresas que constituem os estudos de caso e todas referenciaram os que são considerados primários (Clarkson, 1995, Parmar et al., 2010) havendo uma maior dificuldade em relação aos secundários (Roloff, 2008). Por outro lado, confirma-se que o nível da hierarquia e o papel dos gestores afectam o número de stakeholders que são identificados (Parent e Deephouse, 2007) e que a empresa não tem capacidade para responder a todas as solicitações (Minoja, 2012) seleccionando os que considera mais importantes.

Para determinar essa importância, os stakeholders foram classificados de acordo com Mitchell et al. (1997) que combina três atributos – poder, legitimidade e urgência – e, apesar da dificuldade de classificação pela complexidade das relações que se estabelecem entre eles e as empresas e por, os mesmos stakeholders poderem assumir diferentes papéis numa organização, foi recolhida informação que permitiu identificar os stakeholders mais salientes, sendo eles: os colaboradores, os accionistas, os clientes, a comunidade e as entidades reguladoras.

Tendo em conta que as empresas devem identificar as capacidades dos stakeholders e gerir as suas relações baseadas no seu conhecimento de como as acções dos stakeholders influenciam ou são influenciadas pelas suas capacidades (Garriga, 2014), os estudos de caso evidenciam esta realidade na medida em que as empresas estão focadas em compreender essas necessidades e expectativas para dar respostas adequadas a cada um deles. Por outro lado, a gestão de stakeholders baseada na confiança beneficia as empresas (Harrison et al., 2010) numa altura em que aumenta a pressão para os stakeholders participarem nas decisões estratégicas (Wu, 2013).

Sendo a gestão de stakeholders o mecanismo pelo qual as empresas definem as expectativas e os compromissos com esses grupos (Bourne e Walker, 2006; Svendsen, 1998) e, apesar de não ser fácil, nota-se um esforço das empresas para estabelecer um diálogo permanente com um número cada vez maior de stakeholders (Oates, 2013).

No que diz respeito à RSE, este é um constructo complexo e dinâmico (Argandoña e Hoivik, 2009; Carroll, 1999; Cochran, 2007; McWilliams et al., 2006) com representações distintas de acordo com o

contexto (Steurer et al., 2012) e orientado para os stakeholders (Maon et al., 2010). Estando as organizações constantemente pressionadas para serem socialmente responsáveis (Boesso et al., 2013; Garriga e Melé, 2004; Phillips et al., 2003), desenvolvem programas e políticas sociais que são os aspectos visíveis da RSE (Wood 1991, 2010).

Quando relacionamos stakeholders com RSE, conceitos intimamente ligados (Carroll, 1991), percebemos que estes, sejam primários, sejam secundários, influenciam as políticas de RSE (p1. a) e têm poder, urgência e legitimidade (p1.b). No entanto, o poder tem mais importância que a urgência e a legitimidade (Parent e Deephouse, 2007; Frooman, 1999) e os stakeholders considerados salientes (Mitchell et al., 1997; Neville et al., 2011) são os que mais influenciam a RSE (p.2 a) e a RSE estratégica (p.2 c). No entanto, enquanto os colaboradores conseguem influenciar os dois tipos de RSE (p. 10), os accionistas concentram-se apenas na componente estratégica da RSE (p. 11) enquanto a comunidade e os clientes apenas o conseguem fazer de uma forma indirecta (p.12).

Por outro lado, é evidente que as políticas de RSE influenciam os stakeholders (p3. a) mas estes também afectam a maneira como as empresas se envolvem na RSE e nos tipos de iniciativas que apoiam (Aguinis e Gravas, 2012) enquanto os diferentes stakeholders invocam motivos distintos para participar (Aguilera et al. 2007) e dão uma importância relativa a cada iniciativa (Yakovleva-Brust, 2012). Assim, quanto melhor a empresa conhecer as expectativas dos stakeholders mais fácil será o seu envolvimento (Oates, 2013; Walter, 2014), realçando a ideia de que as empresas que têm uma gestão orientada para os stakeholders vêm reforçada essa orientação com as políticas de RSE (p. 6) e que os stakeholders que sobrevivem, evitam custos, são aceites e expandem a sua acção têm mais impacto na RSE (p.9), mesmo que esta não seja estratégica (p. 4).

No modelo de Carroll (1979, 1991) e de Schwartz e Carroll (2003), que continua a ser o mais reconhecido cientificamente (Carroll e Shabana, 2010; Dahlsrud, 2006; Swanson, 1995; Walter, 2014; Wartick e Cochran, 1985; Wood, 1991), que defende a divisão da RSE em três dimensões – económica, legal e ética -, constatamos que as políticas de RSE reflectem estas três dimensões (p.3 c) e que os stakeholders mais salientes são os que exercem maior influência sobre elas (p.2 b).

No entanto, quando abordamos a RSE estratégica que aloca recursos para atingir objectivos sociais (Husted e Allen, 2007a), que tem capacidade para criar vantagens competitivas que resultam em benefícios explícitos para a sociedade (Husted e Allen, 2001), cujo impacto social deve fazer parte da estratégia empresarial (Porter e Kramer, 2006, 20011), constatamos que não reflecte as três dimensões da RSE (p. 5), existindo uma clara predominância da dimensão económica (p. 8). Por outro lado, a maior parte das acções de RSE que as empresas empreendem não são estratégicas (p.3 b) sendo necessário que as organizações repensem onde se devem focar e como se devem posicionar nesta temática (Porter e Kramer, 2002).

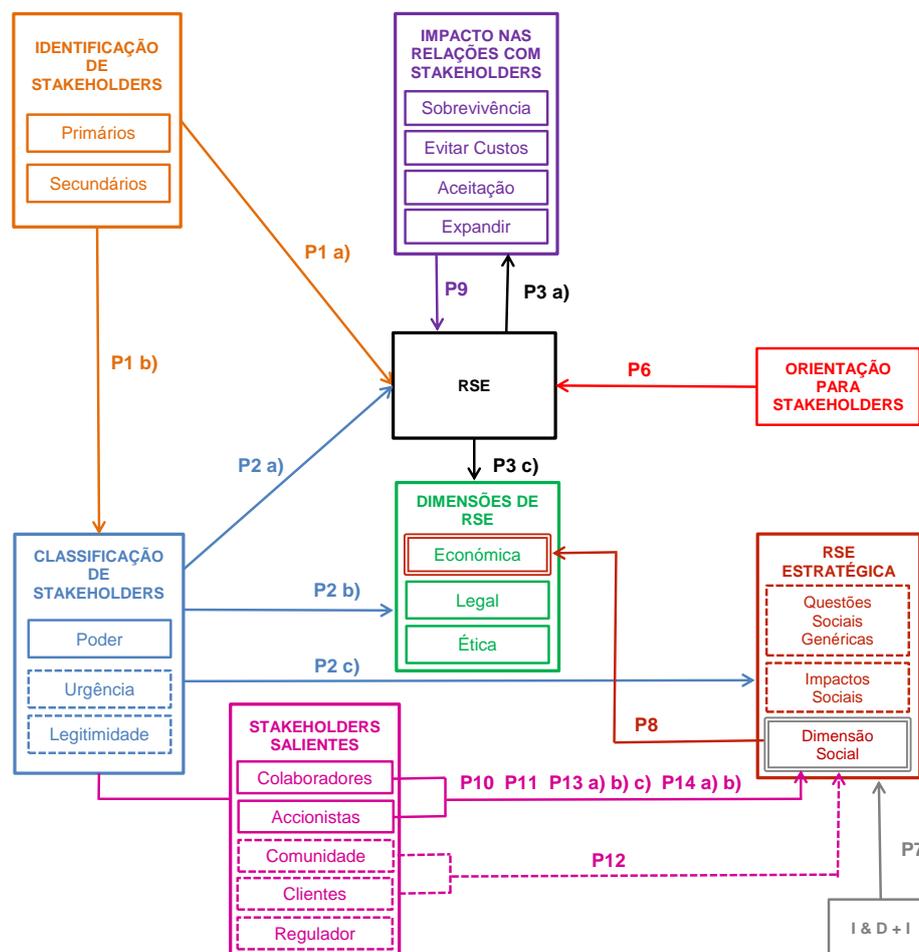
Quando analisamos os stakeholders salientes que mais influenciam a RSE estratégica, os colaboradores surgem destacados de todos os outros, sendo considerados uma peça basilar em

qualquer organização e fonte do sucesso das empresas (Henriques e Sadorsky, 1999), com um grande poder e legitimidade (Mitchell et al., 1997). Exercem essa influência propondo e operacionalizando acções de RSE (p.13 a) que procuram responder a problemas sentidos pela sociedade ou pela sua empresa; apoiados por uma cultura interna de orientação para os stakeholders (p.13 b) que lhes permite o desenvolvimento de acções que atendem às suas necessidades e expectativas; e fomentando o envolvimento com os stakeholders mais salientes (p.13 c) para criar relações fortes e duradouras.

Na continuação do ponto anterior, os outros stakeholders salientes que mais influenciam a RSE estratégica são os accionistas. Se, por um lado, alguns accionistas acreditam que empresas socialmente responsáveis são mais atractivas (Steurer et al., 2012) porque melhoram a reputação corporativa (Mason e Simmons, 2014), não pretendem colocar em risco a remuneração do capital influenciando a RSE estratégica, eminentemente económica (p. 8) e relacionada com a I&D+I (p. 7).

Tendo em conta estas considerações, apresenta-se um novo modelo explicativo da influência dos stakeholders na RSE estratégica.

Figura 23 - Modelo Explicativo da Influência dos Stakeholders na RSE Estratégica



Fonte: Elaboração própria.

2. Principais Contribuições da Pesquisa

Nesta pesquisa procuramos perceber como os stakeholders influenciam a RSE estratégica das empresas. Esta abordagem foi investigada do ponto de vista teórico e empírico contribuindo para o enriquecimento das teorias dos stakeholders, da RSE e da RSE estratégica, sendo confirmadas, na totalidade ou em parte, pelos estudos de caso.

Nesta perspectiva, a investigação respondeu a *gaps* identificados na literatura sobre as relações que se estabelecem entre a empresa e os stakeholders (Freeman, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Maignan e Ferrell, 2004; Minoja, 2012; Parmar et al., 2010; Smith et al., 2013; Wheeler et al., 2003; Wood e Jones, 1995) e, mais especificamente, nas indústrias com alto impacto na sociedade (Jackson e Apostolakou, 2010). Mudou ainda o foco das pesquisa de RSE de “porquê” para “o quê” e “como” (Bazu e Palazzo, 2008), procurando analisar esta teoria na sua perspectiva estratégica (Porter e Kramer, 2006, 2011), reforçando o papel dos stakeholders salientes na RSE estratégica.

Por outro lado, e não menos importante, aplicaram-se três dos mais importantes modelos teóricos – Mitchell et al. (1997); Carroll (1979, 1991) e Schwartz e Carroll (2003); e Porter e Kramer (2006, 2011) - ao contexto português que tem recebido pouca atenção dos académicos sobre as práticas de RSE e de gestão de stakeholders.

O estudo empírico enriquece o conhecimento científico em vários domínios porque:

- a) Mostrou que, para os quatro casos de estudo, os únicos stakeholders que têm relevância na RSE são os primários;
- b) Em linha com o ponto anterior, ficou evidente que os stakeholders secundários são pouco considerados nas acções de RSE, sendo o seu envolvimento menos importante do que Hall e Vredenburg (2005) sugerem;
- c) Foi aplicado, pela primeira vez, o principal modelo de classificação de stakeholders (Mitchell et al., 1997) e de RSE estratégica (Porter e Kramer, 2006, 2011) ao contexto português sendo um ponto de partida relevante para futuras investigações nesta área;
- d) Os quatro casos de estudo confirmaram Bundy et al. (2013) que referem que as empresas percebem a saliência dos stakeholders de forma diferentes por causa das suas estruturas e estratégias;
- e) Os casos de estudo mostraram ainda que as empresas que têm uma gestão orientada para os stakeholders vêem reforçada essa orientação com as políticas de RSE. Esta relação já era evidente quando se abordava a orientação estratégica da RSE (Husted e Allen, 2001; Husted e

Salazar, 2006; Kanter, 1999; Porter e Kramer, 2006; 2011) mas ainda não tinha sido realçada na RSE em geral;

- f) Ficou ainda provado que a maior parte das acções de RSE das empresas em estudo não são estratégicas. Esta distinção ainda não tinha sido apresentada na literatura;
- g) Os casos de estudo constataram ainda que, apesar das acções de RSE reflectirem as dimensões propostas por Carroll (1979, 1991) e por Schwartz e Carroll (2003), isso já não é verdade nas acções de RSE estratégicas. Este dado é completamente novo, podendo afirmar-se que a RSE estratégica é eminentemente económica e concentra-se nas áreas de I&D+I;
- h) Os casos de estudo confirmaram a proposta de Post et al. (2002) que sugere que as relações com os stakeholders que sobrevivem, evitam custos, são aceites e expandem a sua acção têm mais impacto nas acções de RSE gerais e não, especificamente, nas estratégicas;
- i) Os stakeholders mais salientes são os que mais influenciam a RSE e a RSE estratégica, para os casos de estudo, mostrando, no entanto, que existem diferentes níveis de influência nos dois tipos de RSE;
- j) Constatou-se que os colaboradores, nos casos de estudo, são o grupo que possuem maior influência na RSE e na RSE estratégica das empresas, sendo que este grupo nunca tinha sido “isolado” em nenhuma outra pesquisa, tendo apenas estado incluído entre “os mais importantes”;
- k) Ficou também provado que os accionistas assumem uma maior influência na RSE estratégica do que na RSE não estratégica, enquanto as pesquisas anteriores não estabeleciam a sua relação tendo em conta a divisão destes dois tipos de RSE.

Na resposta directa à questão de investigação “como os stakeholders influenciam a RSE estratégica” esta pesquisa apresenta resultados inovadores e encorajadores, para os quatro casos de estudo, concluindo que:

- a) Os colaboradores influenciam a RSE estratégica propondo e operacionalizando acções de RSE que procuram responder a problemas sentidos pela sociedade ou pela sua empresa; apoiados por uma cultura interna de orientação para os stakeholders que lhes permite o desenvolvimento de acções que atendem às suas necessidades e expectativas; e fomentando o envolvimento com os stakeholders mais salientes para criar relações fortes e duradouras;

- b) Os accionistas influenciam a RSE estratégica impondo a sua vontade mas delegando a sua execução aos colaboradores, com apoio directo do CA onde estão representados; e concentram os seus esforços nas acções que criam valor para a organização, não intervindo nas outras acções de RSE;
- c) A comunidade e os clientes influenciam a RSE indirectamente na medida em que emitem alertas constantes das suas necessidades. No entanto, as necessidades destes stakeholders só são atendidas em acções de RSE se os colaboradores quiserem desenvolver programas específicos, o que tende a acontecer quando a empresa tem uma política de orientação para os stakeholders;
- d) O regulador influencia a RSE através da lei, independente das acções de RSE serem estratégicas, ou não, para a organização apesar de se sentir uma maior intervenção nas acções de RSE que são consideradas estratégicas.

Em termos empresariais, esta investigação propõe uma nova perspectiva do papel dos gestores e dos stakeholders na sociedade em geral enquanto intervenientes da RSE. Realça a importância de todos os colaboradores na construção dessa RSE e um menor papel do accionista – a não ser na vertente mais estratégica – e reforça a necessidade da empresa alinhar as suas políticas de RSE com a estratégia empresarial.

Por último, os stakeholders podem ainda reflectir sobre o impacto das suas decisões numa altura em que o país procura respostas a inúmeras situações sociais e os apoios estatais tardam em chegar. Este é um momento em que as empresas e os cidadãos podem (e devem) fazer a diferença e pretendemos contribuir para esse alerta mostrando o que de bom se faz e o que muito falta (ainda) fazer, em que cada um de nós pode assumir um papel mais abrangente que até aqui se pensava limitado, maioritariamente, aos detentores de capital.

3. Limitações da Pesquisa

A teoria dos stakeholders e a teoria da responsabilidade social são complexas, vastas e têm despertado interesse em diferentes áreas do saber, como a filosofia ética, a psicologia, a sociologia, a gestão ou o marketing. Cada uma destas disciplinas aprofunda diferentes temas, desenvolve constructos específicos e procura respostas através de diferentes perspectivas. Esta multidisciplinaridade torna o tema apaixonante mas ao mesmo tempo requer uma elevada capacidade para não integrar novos conceitos que dificultam o *focus* e a resposta ao problema definido. Neste sentido, há limitações teóricas (Vergara, 2013), metodológicas (Yin, 2003), de tempo e de espaço (Lakatos e Marconi, 1991).

Primeiro, limitaram-se as fronteiras teóricas e conceptuais (Vergara, 2013) para cada um dos temas abordados: stakeholders e RSE. No que diz respeito aos stakeholders, a análise centrou-se na sua identificação, classificação e influência que estes exercem na empresa. Todos os outros aspectos que emanam da teoria – vertente filosófica, importância da moral, economia de comunhão, o bem comum, entre outros – ou condicionantes do negócio e da actividade empresarial, ficaram excluídos. Foram estudados apenas o que se interceptam com a abordagem definida e quando se considerou necessário para a compreensão geral da teoria. Na RSE, compreendeu-se a definição das políticas, as influências que sofrem e a sua adequação estratégica, excluindo as outras áreas como sejam, a implementação, o seu impacto na imagem corporativa ou no DF, entre outras.

Neste campo, e uma vez que não existe consenso sobre quem são os stakeholders (Crane e Ruebottom, 2011), ou o que significa RSE (Yang e River, 2009), foram-se apresentando, ao longa da revisão de literatura, as definições e as premissas adoptadas nesta investigação. Considerou-se de absoluta relevância esta clarificação para que se compreenda a amplitude dos constructos analisados, o seu significado e o contexto em que é aplicado.

Segundo, esta investigação é limitada pelas opções metodológicas inerentes ao estudo de caso que serão detalhadas no capítulo VI. Segundo Yin (2003), o facto da amostra ser constituída por um número reduzido de casos implica que não sejam permitidas generalizações para a população. As empresas foram seleccionadas por apresentarem uma forte actividade de RSE, terem a sua sede em Portugal e pertencerem ao sector energético.

Terceiro e último, esta investigação baseou-se na recolha de dados que foi realizada entre 27 de Junho e 18 de Novembro de 2013 (tempo) e no território português (espaço). A realização de entrevistas e de recolha de dados delimita-se a esse tempo mas a documentação de suporte ao estudo de caso, que inclui RdS, RC, documentos diversos sobre a RSE, notícias e vídeos está compreendida entre 2003 e 2013. A opção por Portugal foi simples, lógica e óbvia. É o país dos investigadores, tem um nível de investigação na área muito reduzido, as empresas já desenvolvem um elevado número de acções de RSE e a proximidade com a amostra facilitou o acesso aos dados.

4. Futuras Pistas de Investigação

Esta investigação aborda, em profundidade, três temas – stakeholders, RSE e RSE estratégica. Não obstante, o nosso contributo científico é um ponto de partida para outros estudos de relevância que podem ser desenvolvidos.

Como futura pista de investigação, seria interessante debater o facto da RSE estratégica ser eminentemente económica, confirmando os dados obtidos e alargando a pesquisa às principais empresas europeias (ou portuguesas) de modo a permitir a generalização para a população.

Outra abordagem estimulante, que parte de outra conclusão do estudo, é que a maior das acções de RSE não são estratégicas. Assim, a investigação pode tentar perceber porque é que as empresas continuam a apostar na RSE em geral, sem se centrarem em acções relacionadas com o *core business*.

Por outro lado, a maior parte da investigação em RSE relacionada com os stakeholders, centra-se em perceber como a RSE influencia os stakeholders e impacta a sua gestão. A nossa investigação é pioneira no sentido de inverter esta relação ao analisar a influência dos stakeholders na RSE. Tendo-se provado que os colaboradores são o stakeholder que têm mais impacto na definição e operacionalização destas políticas, importa conhecer em profundidade e amplitude esta influência, alargando a amostra ou diversificando a outros sectores de actividade.

Já no que diz respeito aos accionistas, seria interessante perceber a sua visão em relação à RSE seguindo o resultado desta investigação que nos releva que o seu foco é estratégico e que não se preocupam com os outros tipos de RSE.

Por último, mas não menos relevante, é urgente desenvolver investigação de RSE e de stakeholders aplicada a Portugal de modo a poder comparar os padrões portugueses com os internacionais, enriquecendo o conhecimento científico e empresarial.

X - BIBLIOGRAFIA

AA1000 (2008). *AA1000 Accountability principles standard 2008*. Londres: Accountability Publications.

AA1000 (2011). *AA1000 Stakeholder engagement standard 2011*. Londres: Accountability Publications.

Abreu, R., David, F. e Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: Empirical evidence of corporate behavior. *Corporate Governance*, 5 (5), 3-18.

Acar, W., Aupperle, K. e Lowy, R. (2001). An empirical exploration of measures of social responsibility across the spectrum of organizational types. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9 (1), 26-57.

AccountAbility (2003). *Responsible competitiveness index 2003 – Aligning corporate responsibility and the competitiveness of nations*. Copenhaga: The Copenhagen Center.

AccountAbility (2007). *The state of responsible competitiveness 2007 – Making sustainable development count in global markets*. Copenhaga: The Copenhagen Center.

Ackerman, R. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51 (4), 88-98.

Adams, C., Hill, W. e Roberts, C. (1998). Corporate social reporting practices in Western Europe: Legitimizing corporate behaviour?. *British Accounting Review*, 30 (1), 1-21.

AESE e PricewaterhouseCoopers (2010). *As boas práticas de sustentabilidade nas empresas e organizações – Prémio cidadania das empresas e organizações (4ª edição)*. Lisboa.

Afonso, C. (2010). *Green Target – As novas tendências do marketing*. Lisboa: Smartbook.

Agle, B., Mitchell, R. e Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 507-525.

Agle, B., Donaldson, T., Freeman, E., Jensen, M., Mitchell, R. e Wood, D. (2008). Dialogue toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), 153-190.

Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C. e Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (3), 836-863.

Aguilera, R., Williams, C., Conley, J. e Rupp, D. (2006). Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance and Social Responsibility*, 14 (3), 147-158.

Aguinis, H. e Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932-968.

Albareda, L., Lozano, J. e Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 391-407.

Alexander, G. e Buchholz, R. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21 (3), 479-486.

Almeida, F. (2007). Ética e desempenho social das organizações: Um modelo teórico de análise dos factores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 11 (3), 105-125.

Almeida, F. (2009). Os valores pessoais e o comprometimento social dos gestores: Um estudo sobre a responsabilidade social das empresas no Brasil. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 86, 145-166.

Almeida, F. e Sobral, F. (2007). A influência dos valores culturais na responsabilidade social das empresas – Um estudo empírico sobre a atitude dos gestores brasileiros. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6 (3), 51-61.

Alniacik, U., Alniacik, E. e Genc, N. (2011). How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18 (4), 234-245.

Andrews, K. (1987). *The concept of corporate strategy*. 3ª Edição. Homewood: Richard D. Irwin. (original publicado em 1971).

Andrews, K. (2001). Ethics in practice. *Harvard Business Review*, 67 (5), 99-104.

Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. Nova York: McGraw-Hill.

António, Nelson (2006). *Estratégia organizacional – Do posicionamento ao movimento* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

António, N. (2007). Stakeholders' theory and corporate social responsibility in China. *Euro Asia Journal of Management*, 17 (2), 109-121.

Arens, P. e Brouthers, K. (2001). Key stakeholder theory and state owned versus privatized firms. *Management International Review*, 41 (4), 377-394.

Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17 (9-10), 1093-1102.

Argandoña, A. e Hoivik, H. (2009). Corporate social responsibility: One size does not fit all. Collecting evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, 89 (3), 221-234.

Argenti, J. (1997). Stakeholders: The case against. *Long Range Planning*, 30 (3), 442-445.

Arli, D. e Lasmono, H. (2010). Consumers' perception of corporate social responsibility in a developing country. *International Journal of Consumer Studies*, 34 (1), 46-51.

Arlow, P. e Gannon, M. (1982). Social responsiveness, corporate structure and economic performance. *Academy of Management Review*, 7 (2), 235-241.

Atkinson, A., Waterhouse, J. e Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-37.

Aupperle, K., Carroll, A. e Hatfield, J. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28 (2), 446-463.

Baden, D. e Harwood, I. (2013). Terminology matters: A critical exploration of corporate social responsibility terms. *Journal of Business Ethics*, 116 (3), 615-627.

Baird, P., Geylani, P. e Roberts, J. (2012). Corporate social and financial performance re-examined: Industry effects in a linear mixed model analysis. *Journal of Business Ethics*, 109 (3), 367-388.

Banerjee, S. (2008). Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34 (1), 51-79.

Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3), 794-816.

Barnett, M. e Salomon, R. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27 (11), 1101-1122.

Barnett, M. e Salomon, R. (2012). Does it pay to be *really* good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33 (11), 1304-1320.

Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barry, N. (2002). The stakeholder concept of corporate control is illogical and impractical. *The Independent Review*, 6 (4), 541-554.

Basu, K. e Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33 (1), 122-136.

Berman, S., Wicks, A., Kotha, S. e Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 488-506.

Beurden, P. e Gossling, T. (2008). The worth of values – A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82 (2), 407-424.

Bhattacharyya, S. (2010). Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. *European Business Review*, 22 (1), 82-101.

Blomgren, A. (2011). Does corporate social responsibility influence profit margins? A case study of executive perceptions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18 (5), 263-274.

Boesso, G., Kumar, K. e Michelon, G. (2013). Descriptive, instrumental and strategic approaches to corporate social responsibility. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26 (3), 399-422.

Bolton, S., Kim, R. e O' Gorman, K. (2011). Corporate social responsibility as a dynamic internal organizational process: A case study. *Journal of Business Ethics*, 101 (1), 61-74.

Bondy, K., Moon, J. e Matten, D. (2012). An institution of corporate social responsibility (CSR) in multinational corporations (MNCs): Form and implications. *Journal of Business Ethics*, 111 (2), 281-299.

Bonnafous-Boucher, M. e Porcher, S. (2010). Towards a stakeholder society: stakeholder theory vs theory of civil society. *European Management Review*, 7 (4), 205-216.

Bonoma, T. (1985). Case research in marketing: Opportunities problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, 22 (2), 199-208.

Bosse, D., Phillips, R. e Harrison, J. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (4), 447-456.

Botto, L. (2013). Uma viagem pelo passado com os olhos no future. Site VER. Acedido a 13 de Março de 2013, em <http://www.ver.pt/conteudos/verArtigo.aspx?id=1678&a=Geral>

Bourne, L. e Walker, H. (2006). Using a visualising tool to study stakeholder influence – Two Australian examples. *The Project Management Journal*, 37 (1), 5-21.

Bowen, F. (2007). Corporate social strategy: Competing views from two theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 75 (1), 97-113.

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

Bowman, E. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, 18 (2), 49-58.

Brammer, S., Millington, A. e Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resources Management*, 18 (10), 1701-1719.

Brammer, S., Brooks, C. e Pavelin, S. (2006). Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financial Management*, 35 (3), 97-116.

Branco, M. e Rodrigues, L. (2006a). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69 (2), 111-132.

Branco, M. e Rodrigues, L. (2006b). Communication of corporate social responsibility by portuguese banks – A legitimacy theory perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (3), 232-248.

Branco, M. e Rodrigues, L. (2007). Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (1), 5-15.

Branco, M. e Rodrigues, L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83 (4), 685-701.

Brockner, J. (2006). Why it's so hard to be fair. *Harvard Business Review*, 84 (3), 122-129.

Brown, H., Jong, M. e Levy, D. (2009). Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 17 (6), 571-580.

Bruch, H. e Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47 (1), 48-55.

Bundy, J., Shropshire, C. e Buchholtz, A. (2013). Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38 (3), 352-376.

Burke, L. e Logsdon, J. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29 (4), 495-502.

Campbell, A. e Alexander, M. (1997). What's wrong with strategy?. *Harvard Business Review*, 75 (6), 42-51.

Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3), 946-967.

Campomar, M. (1991). Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, 26 (3), 95-97.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.

Carroll, A. (1994). Social issues in management research. *Business and Society*, 33 (1), 5-29.

Carroll, A. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100 (1), 1-7.

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility – Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38 (3), 268-295.

Carroll, A. (2000). A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. *Business and Society*, 39 (4), 466-478.

Carroll, A. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18 (2), 114-120.

Carroll, A. e Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.

Carroll, R., Primo, D. e Richter, B. (2013). Using item response theory to improve measurement in strategic management research: An application to corporate social responsibility. *Disponível em SSRN 2318105 (2014)*.

Carvalho, R. (2012, 19 de Janeiro). Conheça as melhores empresas para trabalhar. *Diário Económico*, 30-32. Acedido a 24 de Janeiro de 2012, em <http://indeg.iscte.pt/imprensa/recortes/downloads.php?item=804>.

Chandler, A.(1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press (original publicado em 1962).

Cheng, B., Ioannou, I. e Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35 (a), 1-23.

Choi, J. e Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8), 895-907.

Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.

Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., Jones, T. et al (1994). The Toronto conference – Reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33 (1), 82-131.

Clement, R. (2005). The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. *Business Horizons*, 48 (3), 255-264.

Clifton, D. e Amran, A. (2011). The stakeholder approach: A sustainability perspective. *Journal of Business Ethics*, 98 (1), 121-136.

Cochran, P. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50 (6), 449-454.

Cochran, P. e Wood, R. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 42-56.

Comissão Europeia (2001). *Livro verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão Europeia, COM 366 Final.

Comissão Europeia (2011). *Responsabilidade social das empresas: Uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Bruxelas: Comissão Europeia, COM 681 Final.

Comissão Europeia (2013). *An analysis of policy references made by large EU companies to internationally recognised CSR guidelines and principles*. Acedido a 20 de Março de 2014, em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/csr-guide-princ-2013_en.pdf.

Cook, T., Campbell, D. e Day, A. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Crane, A. e Ruebottom, T. (2011). Stakeholder theory and social identity: Rethinking stakeholder identification. *Journal of Business Ethics*, 102 (1), 77-87.

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. e Matten, D. (2014). *Contesting the value of “creating shared value”*. *California Management Review*, 56 (2), 130-149.

Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3ª Edição). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1), 1-13.

Danielson, M., Heck, J. e Shaffer, D. (2008). Shareholder theory – How opponents and proponents both get it wrong. *Journal of Applied Finance*, 18 (2), 62-66.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibility?. *California Management Review*, 2 (3), 70-76.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16 (2), 312-322.

Dawkins, J. e Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations: And their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3), 185-193.

De Bakker, F., Groenewegen, P. e Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business and Society*, 44 (3), 283-317.

Demo, P. (1989). *Metodologia científica em ciências sociais* (2ª Edição). São Paulo: Atlas.

Denzin, N. e Lincoln, Y. (Editores) (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Derry, R. (2012). Reclaiming marginalized stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 111 (2), 253-264.

Dias, A. (2009). O relato da sustentabilidade empresarial: Evidência empírica nas empresas cotadas em Portugal. *Revista Científica da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas: Contabilidade e Gestão*, 2, 111-150.

Dill, W. (1975). Public participation in corporate-planning – Strategic management in kibitzer's world. *Long Range Planning*, 8 (1), 57-63.

DJSI (2013). *DJSI 2013 Review Results*. Nova York: RobecoSAM USA Inc.

Dobele, A., Westberg, K., Steel, M. e Flowers, K. (2014). An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: A case study in the Australian mining industry. *Business Strategy and the Environment*, 23 (3), 145-159.

Dobers, P. e Springett, D. (2010). Corporate social responsibility: Discourse, narratives and communication. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 17 (2), 63-69.

Doh, J. e Guay, T. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 47-73.

Donaldson, T. (1999). Making stakeholder theory whole. *Academy of Management Review*, 24 (2), 237-241.

Donaldson, T. (2002). The stakeholder revolution and the Clarkson principles. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 107-111.

Donaldson, T. e Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

Driscoll, C. e Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49 (1), 55-73.

Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26 (2), 53-63.

Du, S., Bhattacharya, C. e Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 8-19.

Duarte, A., Mouro, C. e das Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2), 101-122.

Dunham, L., Freeman, E. e Liedtka, J. (2006). Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly*, 16 (1), 23-42.

Eesley, C. e Lenox, M. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27 (8), 765-781.

Egels-Zandén, N. e Sandberg, J. (2010). Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: A challenge for empirical research. *Business Ethics: A European Review*, 19 (1), 35-49.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 4 (4), 532-550.

Eisenhardt, K. e Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.

Elkington, J. (2011, 25 de Maio). Don't abandon CSR for creating shared value just yet. *The Guardian*. Acedido a 6 Janeiro de 2013, em <http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/corporate-social-resposibility-creating-shared-value>

Elkington, J. (2012, 7 de Junho). Sustainability should not be consigned to history by shared value. *The Guardian*. Acedido a 6 de Janeiro de 2013, em <http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/shared-value-john-elkington-sustainability>

Epstein, E. (1989). Business ethics, corporate good citizenship and the corporate social policy process: A view from the United States. *Journal of Business Ethics*, 8 (8), 583-595.

Evan, W. e Freeman, R. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. Em Beauchamp, T. e Bowie, N. (Editores), *Ethical Theory and Business* (75-93). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Falkenberg, J. e Brunsael, P. (2011). Corporate social responsibility: A strategic advantage or a strategic necessity?. *Journal of Business Ethics*, 99 (1), 9-16.

Faria, A. e Sauerbronn, F. (2008). A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista da Administração Pública*, 42 (1), 7-33.

Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84 (1), 113-135.

Fassin, Y. (2010). A dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. *Journal of Business Ethics*, 96 (1), 39-49.

Fernandes, P., Afonso, S. e Monte, A. (2012). Dimensions of portuguese corporate social responsibility: A multivariate analysis. Em *XVI Congresso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas*, México.

Ferrell, O., Gonzalez-Padron, T., Hult, G. e Maignan, I. (2010). From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 93-96.

Fitch, H. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review* (1) 1, 38-46.

Flammer, C. (2011). Corporate social responsibility and shareholder value: The environmental consciousness of investors. *Disponível em SSRN 1888742* (2011).

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12 (2), 219-245.

Fougère, M. e Solitander, N. (2009). Against corporate responsibility: Critical reflections on thinking, practice, content and consequences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16 (4), 217-227.

Frederick, W. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2 (4), 54-61.

Frederick, W. (1986). Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review*, 28 (2), 126-141.

Frederick, W. (1994). From CSR1 to CSR2 – The maturing of business-and-society thought. *Business and Society*, 33 (2), 150-164.

Frederick, W. (1998). Moving to CSR4 – What to pack for the trip. *Business and Society*, 37 (1), 40-59.

Frederiksen, C. (2010). The relation between policies concerning corporate social responsibility (CSR) and philosophical moral theories – An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 93 (3), 357-371.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Freeman, R. (1994). The Politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 409–421.

Freeman, R. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 233–236.

Freeman, R. (2010). Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. *Journal of Business Ethics*, 96 (1), 7-9.

Freeman, R. e Evan, W. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), 337–359.

Freeman, R. e Gilbert, D. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall Inc.

Freeman, R. e Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25 (3), 88–106.

Freeman, R., Harrison, J. e Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: business in the 21st century*. New Haven, CT: Yale University Press.

Freeman, R., Martin, K. e Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 303-314.

Freeman, R., Wick, A. e Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revised”. *Organization Science*, 15 (3), 364-369.

Friedman, A. e Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39 (1), 1-21.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970, 13 de Setembro). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 122-126.

Frooman, J. (1997). Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth. *Business and Society*, 36 (3), 221-249.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24 (2), 191–205.

Frooman, J. e Murrell, A. (2005). Stakeholders influence strategies: The roles of structural and demographic determinants. *Business and Society*, 44 (1), 3-31.

Gadenne, D., Kennedy, J., McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84 (1), 45-63.

Gago, C., Cardoso, E., Campos, J., Vicente, L. e dos Santos, M. (2005). *Responsabilidade social das empresas portuguesas: 25 Casos de referência*. Lisboa: Companhia das Letras.

Gago, R. e Antolín, M. (2004). Stakeholder salience in corporate environmental strategy. *Corporate Governance*, 4 (3), 65-76.

Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21 (2), 109-127.

Gall, M., Gall, J. e Borg, W. (2007). *Educational research: An introduction* (8ª Edição). Boston: Pearson.

Garriga, E. (2014). Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. *Journal of Business Ethics*, 120 (4), 489-507.

Garriga, E. e Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1-2), 51-71.

Gibbert, M., Ruigrok, W. e Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic Management Journal*, 29 (13), 1465-1474.

- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 26 (3), 245-257.
- Gioia, D. (1999). Practicability, paradigms and problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24 (2), 228-232.
- Gioia, D. e Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspective on theory building. *The Academy of Management Review*, 15 (4), 584-602.
- Gjølberg, M. (2009). The origin of corporate social responsibility: Global forces or national legacies?. *Socio-Economic Review*, 7 (4), 605-637.
- Godfrey, P. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30 (4), 777-798.
- Godfrey, P. e Hatch, N. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70 (1), 87-98.
- Gonçalves, H. (2006). A responsabilidade social empresarial em Portugal. *Seminário A Certificação no Sector dos Resíduos*. Porto, Portugal: Associação Portuguesa de Engenharia do Ambiente. Acedido a 24 de Janeiro de 2014 em http://www.lipor.pt/pt/bibliotecas/download.php?folder=bibliotecas&f=helena_goncalves_ucp_5127853_6150a0027322c45.pdf
- Gonçalves, H. (2011). Responsabilidade e inovação social: Conceitos e abordagens. *Seminário de Responsabilidade e Inovação Social*. Funchal, Portugal: Associação Portuguesa de Qualidade. Acedido a 24 de Janeiro de 2014 em http://www.apq.pt/portal/web/FORMACAO/DRM/Responsabilidade_e_inovacao_social/Helena-Goncalves.pdf
- Gond, J. e Crane, A. (2010). Corporate social performance disoriented: Saving the lost paradigm?. *Business and Society*, 49 (4), 677-703.
- Goodpaster, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1 (1), 53-73.
- Goodstein, J. e Wicks, A. (2007). Corporate and stakeholder responsibility: Making business ethics a two-way conversation. *Business Ethics Quarterly*, 17 (3), 375-398.
- Grace (2013). *Olhar para o futuro – Uma nova reflexão sobre a responsabilidade social corporativa*. Lisboa: Grace.

Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 315-327.

Gregory, A. e Whittaker, J. (2013). Exploring the valuation of corporate social responsibility – A comparison of research methods. *Journal of Business Ethics*, 116 (1), 1-20.

GRI (2002). *Directrizes para relatórios de sustentabilidade*. Amesterdão: Global Reporting Iniciative.

GRI (2006). *Directrizes para relatório de sustentabilidade 2000-2006 (Versão 3.0)*. Amesterdão: Global Reporting Iniciative.

GRI (2013). *Sustainability reporting guidelines – Reporting principles and standard disclosures*. Amesterdão: Global Reporting Iniciative.

Griffin, J. e Mahon, J. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. *Business and Society*, 36 (1), 5-31.

Grüninger, B. e Oliveira, F. (2002). Normas e certificações: Padrões para a responsabilidade social de empresas. *B&SD Desenvolvimento Económico e Social Ltda*. Acedido a 11 de Abril de 2013 em http://ethos.org.br/Uniethos/Documents/texto_Beat_Gruninger.pdf

Hall, J. e Vredenburg, H. (2005). Managing stakeholder ambiguity. *MIT Sloan Management Review*, 47 (1), 10-13.

Handelman, J., Cunningham, P. e Bourassa, M. (2010). Stakeholder marketing and the organizational field: The role of institutional capital and ideological framing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 27-37.

Harrison, J. e Freeman, R., (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 479-485.

Harrison, J. e St. John, C. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10 (2), 46–60.

Harrison, J. e Wicks, A. (2013). Stakeholder theory, value and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23 (1), 97-124.

Harrison, J., Bosse, D. e Phillips, R. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31 (1), 58–74.

Hasnas, J. (2013). Whither stakeholder theory? A guide for the perplexed revisited. *Journal of Business Ethics*, 112 (1), 47-57.

He, H., António, N. e Trigo, V. (2011). Management of corporate social responsibility and stakeholder relationship. *3rd European Reward Management Conference*. Bruxelas, Bélgica: European Institute for Advanced Studies in Management.

Heath, J. (2006). Business ethics without stakeholders. *Business Ethics Quarterly*, 16 (4), 533-557.

Henriques, I. e Sadowsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 87-99.

Heugens, P. e Dentchev, N. (2007). Taming trojan horses: Identifying and mitigating corporate social responsibility risks. *Journal of Business Ethics*, 75 (2), 151-170.

Hill, C. e Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131–154.

Hillman, A. e Keim, G. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22 (2), 125-139.

Holzer, B. (2008). Turning stakeseekers into stakeholders. A political coalition perspective on the politics of stakeholder influence. *Business and Society*, 47 (1), 50-67.

Hult, G. (2011). Market-focused sustainability: Market orientation plus!. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (1), 1-6.

Hult, G., Mena, J., Ferrell, O. e Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1 (1), 44-65.

Hummels, H. (1998). Organizing ethics: A stakeholder debate. *Journal of Business Ethics*, 17 (13), 1403-1419.

Husted, B. e Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 75-91.

Husted, B. (2000). A contingency theory of corporate social performance. *Business and Society*, 39 (1), 24-48.

Husted, B. e Allen, D. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy?. *Journal of Business Ethics*, 27, 21-31.

Husted, B. e Allen, D. (2001). Toward a model of corporate social strategy formulation. Em *Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference*, Washington, Estados Unidos da América.

Husted, B. e Allen, D. (2007a). Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 345-361.

Husted, B. e Allen, D. (2007b). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms. *Long Range Planning*, 40 (6), 594-610.

Husted, B. e Allen, D. (2009). Strategic corporate social responsibility and value creation – A study of multinational enterprises in Mexico. *Management International Review*, 49 (6), 781-799.

Instituto Ethos (2013). *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. São Paulo.

ISO 26.000 (2010). *ISO 26000 Social responsibility*. Genebra: International Organization for Standardization.

Jackson, G. e Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute?. *Journal of Business Ethics*, 94 (3), 371-394.

Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82 (1), 213-231.

Jamali, D. e Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72 (3), 243-262.

Jawahar, I. e Mclaughlin, G. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26 (3), 397-414.

Jensen, M. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7 (3), 297-317.

Jensen, M. (2010). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 235-256.

Jones, M. (1996). Missing the forest for the trees. *Business and Society*, 35 (1), 7-41.

Jones, T. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22 (2), 59-67.

Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 404–437.

Jones, T. e Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 206–221.

Jones, T., Felps, W. e Bicley, G. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32 (1), 137-155.

Joyner, B. e Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values. Business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41 (4), 297-311.

Juholin, E. (2004). For business or the good of all? A finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 4 (3), 20-31.

Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46 (1), 71-83.

Kanter, R. (1999). From spare change to real change. *Harvard Business Review*, 77 (3), 122-132.

Kassinis, G. e Vafeas, N. (2002). Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*, 23 (5), 399-415.

Kastenholz, E., Ladero, M., Casquet, C. e Amaro, V. (2004). La responsabilidad social en las entidades financeiras: Un estudio exploratorio de la situación en Portugal. *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, 1 (2), 89-100.

Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder “theory”. *Management Decision*, 37 (4), 317-328.

Kim, Y. e Statman, M. (2012). Do corporations invest enough in environmental responsibility?. *Journal of Business Ethics*, 105 (1), 115-129.

KLD Research & Analytics Inc (2003). *Inclusive social rating criteria*. Boston: KLD Research & Analytics Inc.

Kochan, T. e Rubinstein, S.(2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 11 (4), 367-386.

Korschun, D., Bhattacharya, C. e Swain, S. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78 (3), 20-37.

Kotler, P. e Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Nova York: John Wiley & Sons.

KPMG (2008). *International survey of corporate responsibility reporting 2008*. Amstelveen: KPMG Sustainability Services.

KPMG (2011). *International survey of corporate responsibility reporting 2011*. Amstelveen: KPMG Global Center for Climate Change & Sustainability.

KPMG (2013). *The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2013*. Amstelveen: KPMG Global Center for Climate Change & Sustainability.

Kreitlon, M. (2004). A ética nas relações entre empresas e sociedade: Fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. *XXVIII Encontro Anual da ANPAD*. Curitiba, Brasil: ANPAD. Acedido a 12 de Março de 2012, em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/hm/enanpad2004-gsa-2651-resumo.html>

Kurucz, E., Colbert, B. e Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. Em Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. e Siegel, D. (Editores), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (83-112). Oxford: England Oxford University Press.

L'Etang, J. (1994). Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising. *Journal of Business Ethics*, 13 (2), 111-123.

Lakatos, E. e Marconi, M. (1991). *Metodologia científica* (2ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), 595-630.

Leal, A., Caetano, J., Brandão, N., Duarte, S. e Gouveia, T. (2011). *Responsabilidade social em Portugal*. Lisboa: bnomics.

Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Review*, 10 (1), 53-73.

Lehmann-Vogelweid, N. (1997). A reading of the corporate perspective on community involvement in Portugal. *Parcerias Empresariais e Consultadoria Lda*. Lisboa, Portugal.

Leite, C. e Rebelo, T. (2010). Explorando, caracterizando e promovendo a responsabilidade social das empresas em Portugal. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Braga, Portugal: Universidade do Minho, 2209-2225.

Lépineux, F. (2005). Stakeholder theory, society and social cohesion. *Corporate Governance*, 5 (2), 99-110.

Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36 (5), 41-50.

Liedekerke, L. e Dubbink, W. (2008). Twenty years of European business ethics – Past developments and future concerns. *Journal of Business Ethics*, 82 (2), 273-280.

Logsdon, J. e Yuthas, K. (1997). Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational model development. *Journal of Business Ethics*, 16 (12-13), 1213-1226.

Longo, M., Mura, M. e Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs. *Corporate Governance*, 5 (4), 28-42.

López, M., Garcia, A. e Rodriguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75 (3), 285-300.

Loureiro, S., Sardinha, I. e Reijnders, L. (2012). The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: The case of the automobile industry sector in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 37, 172-178.

Lozano, J. e Sauquet, A. (1999). Integrating business and ethical values through practitioner dialogue. *Journal of Business Ethics*, 22 (3), 203-217.

Luoma, P. e Goodstein, J. (1999). Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 553-563.

Mackey, A., Mackey, T. e Barney, J. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32 (3), 817-835.

Mahmood, M. e Humphrey, J. (2013). Stakeholder expectation of corporate social responsibility practices: A study on local and multinational corporations in Kazakhstan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20 (3), 168-181.

Maignan, F., Ferrell, O. e Hult, G. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 455-469.

Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30 (1), 57-72.

Maignan, I. e Ferrell, O. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23 (3), 283-297.

Maignan, I. e Ferrell, O. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1), 3-19.

Mainardes, E., Alves, H. e Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: Issues to resolve. *Management Decision*, 49 (2), 226-252.

Mainardes, E., Alves, H. e Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50 (10), 1861-1879.

Maon, F., Lindgreen, A. e Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87 (1), 71-89.

Maon, F., Lindgreen, A. e Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 20-38.

Marcelino, I. (2013, 29 de Outubro). Prémios desenvolvimento sustentável – Conheça os 10 melhores na sustentabilidade em Portugal. *Diário Económico*, I-X. Acedido a 24 de Janeiro de 2014 em http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/excelencia10.pdf

Margolis, J. e Walsh, J. (2001). *People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance*. Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Margolis, J. e Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2), 268-305.

Margolis, J., Elfenbein, H. e Walsh, J. (2009). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. Working Paper, Harvard University.

Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3), 95-105.

Mason, C. e Simmons, J. (2014). Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach. *Journal of Business Ethics*, 119 (1), 77-86.

Matten, D. e Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30 (1), 166-179.

Matten, D. e Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), 404-424.

McLarney, C. (2002). Stepping into the light: Stakeholder impact on competitive adaptation. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (3), 255-272.

McWilliams, A. e Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal*, 21 (5), 603-609.

McWilliams, A. e Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.

McWilliams, A. e Siegel, D. (2010). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37 (5), 1480-1495.

McWilliams, A., Siegel, D. e Wright, P. (2006). Corporate social responsibilities: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 1-18.

Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18 (6), 493-520.

Melícias, V. (2003). *Parecer de iniciativa sobre a responsabilidade social das empresas*. Lisboa: Conselho Económico e Social.

Melo, T. e Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19 (1), 11-31.

Michelon, G., Boesso, G. e Kumar, K. (2013). Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20 (2), 81-94.

Minoja, M. (2012). Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109 (1), 67-82.

Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4 (2), 3-15.

Mintzberg, H. (1988). Opening up the definition of strategy. Em Quinn, J., Mintzberg, H. e James, R. (Editores), *The strategic process – Concepts, contexts and cases* (13-20), Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.

Mitchell, R., Agle, B. e Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853–886.

Mohr, L., Webb, D. e Harris, K. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35 (1), 45-72.

Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance*, 1 (2), 16-22.

Moon, J., Crane, A. e Matten, D. (2005). Can corporate be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society. *Business Ethics Quarterly*, 15 (3), 429-453.

Moreira, J. (1999). *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira.

Moreira, J., Rego, A. e Gonçalves, H. (2003). Um estudo sobre a responsabilidade social das empresas portuguesas. Algumas comparações com Espanha. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8, 1-22.

Morgan, G. e Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5 (4), 491-500.

Mota, G. e Dinis, A. (2005). Responsabilidade social das empresas: Novo modelo de gestão para o desenvolvimento sustentável. *Revista da Faculdade de Ciências e Tecnologias - Porto*, 2, 248-259.

Nações Unidas (2000). *Declaração do milénio – Cimeira do milénio*. Nova York.

Neves, J. e Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. Em Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. e Schmidpeter, R. (Editores), *Corporate Social Responsibility Across Europe* (303-314). Berlim: Springer.

Neves, J. e Pessoa, R. (2011), Responsabilidade social da empresa, estratégia e vantagem competitiva: Estudo de caso. *Revista Portuguesa de Marketing*, 26, 38-50.

Neville, B., Bell, S. e Whitwell, G. (2011). Stakeholder salience revisited: Refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool. *Journal of Business Ethics*, 102 (3), 357-378.

Nikolaeva, R. e Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (1), 136-157.

Norman, W. e MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “triple bottom line”. *Business Ethics Quarterly*, 14 (2), 243-262.

NP 4460-1 (2007). *Norma portuguesa – Ética nas organizações. Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações*. Caparica: Instituto Português de Qualidade.

NP 4460-2 (2010). *Norma portuguesa – Ética nas organizações. Parte 2: Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de códigos de ética nas organizações*. Caparica: Instituto Português de Qualidade.

NP 4469-1 (2008). *Norma portuguesa – Sistema de gestão de responsabilidade social. Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*. Caparica: Instituto Português de Qualidade.

NP 4469-2 (2010). *Norma portuguesa – Sistema de gestão de responsabilidade social. Parte 2: Guia de orientação para a implementação*. Caparica: Instituto Português de Qualidade.

Oates, G. (2013). Exploring the links between stakeholder type, and strategic response to stakeholder and institutional demand in the public sector context. *International Journal of Business and Management*, 8 (21), 50-62.

Oliveira, J. (2005). Uma avaliação dos balanços sociais das 500 Maiores. *RAE Eletrônica*, 4 (1). Acedido a 22 de Março de 2014, em <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a02.pdf>

Oliveira, L., Rodrigues, L. e Craig, R. (2013). Stakeholder theory and the voluntary disclosure of intellectual capital information. *International Journal of Governance*, 3(1), 1-22.

Oosterhout, J. e Heugens, P. (2008). Much ado about nothing. A conceptual critique of CRS. Em Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. e Siegel, D. (Editores), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (197-224). Oxford: England Oxford University Press.

Orlitzky, M., Siegel, D. e Waldman, D. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business and Society*, 50 (1), 6-27.

Orlitzky, M., Schmidt, F. e Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24 (3), 403-441.

Orts, E. e Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 215–234.

Orts, E. e Strudler, A. (2010). Putting a stake in stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 88 (4), 606-615.

Parent, M. e Deephouse, D. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75 (1), 1-23.

Park, B., Chidlow, A. e Choi, J. (2014). Corporate Social Responsibility: Stakeholders influence on MNE's activities. *International Business Review*, 23 (5), 966-980.

Park, J. e Kim, S. (2011). Global corporate social responsibility standard, ISO 26000 and its effect on the society. *Asian Journal on Quality*, 12 (3), 315-322.

Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Purnell, L. e Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 403-445.

Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Purnell, L. e Colle, S. (2010a). *Stakeholder theory: The state of the art*. Nova York: Cambridge University Press.

Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3ª Edição). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Pearce II, J. e Doh, J. (2005). The high impact of collaborative social initiatives. *MIT Sloan Management Review*, 46 (3), 29-40.

Pelozo, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California Management Review*, 48 (2), 52-72.

Pelozo, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35 (6), 1518-1541.

Pelozo, J. e Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of Academy of Marketing Science*, 39 (1), 117-135.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Nova York: John Wiley.

Perrini, F., Russo, A., Tencati, A. e Vurro, C. (2011). Deconstructing the relationship between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 102 (1), 59-76.

Pesqueaux, Y. e Damak-Ayadi (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, 5 (2), 5-21.

Peterson, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, 43 (3), 296-319.

Phillips, R. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7 (1), 51-66.

Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13 (1), 25-41.

Phillips, R. e Reichart, J. (2000). The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. *Journal of Business Ethics*, 23 (2), 185-197.

Phillips, R., Freeman, R. e Wicks, A. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479-502.

Pinto, G. (2004). *Responsabilidade social das empresas – Estado da arte em Portugal 2004*. Lisboa: CECOIA – Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins.

Pivato, S., Misani, N. e Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: The case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17 (1), 3-12.

Polonsky, M. e Scott, D. (2005). An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. *European Journal of Marketing*, 39 (9-10), 1199-1221.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques to analyzing industries and competitors*. Nova York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Nova York: Free Press.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nova York: Free Press.

Porter, M. e Kramer, M. (1999). Philanthropy's new agenda: Creating value. *Harvard Business Review*, 77 (6), 121-130.

Porter, M. e Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), 56-68.

Porter, M. e Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.

Porter, M. e Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77.

Post, J., Preston, L. e Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45 (1), 6-28.

Preston, L. e O'Bannon, D. (1997). The corporate social-financial performance relationship. *Business and Society*, 36 (4), 419-429.

Preston, L. e Sapienza, H. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), 361-375.

Raiborn, C. e Payne, D. (1990). Corporate codes of conduct: A collective conscience and continuum. *Journal of Business Ethics*, 9 (11), 879-889.

Ramachandran, V. (2011). Strategic corporate social responsibility: A "dynamic capabilities" perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18 (5), 285-293.

Ramasamy, B. e Yeung, M. (2009). Chinese consumers' perception of corporate social responsibility (CSR). *Journal of Business Ethics*, 88 (1), 119-132.

Rego, A., Moreira, J. e Sarrico, C. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas: Um estudo da situação portuguesa*. Cascais: Principia.

Rego, A., Moreira, J., Felício, M. e Souto, S. (2003). As melhores organizações para trabalhar: Um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8, 1-9.

Roberts, R. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17 (6), 595-612.

Roloff, J. (2008). Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focused stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82 (1), 233-250.

Roome, N. (2005). Some implications of national agendas for CSR. Em Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. e Schmidpeter, R. (Editores), *Corporate Social Responsibility Across Europe* (317-333). Berlim: Springer.

Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22 (4), 887-910.

Ruf, B., Muralidhar, K., Brown, R., Janney, J. e Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 32 (2), 143-156.

SA8000 (2008). *Social accountability 8000*. Nova York: Social Accountability International.

Saiia, D., Carroll, A. e Buchholtz, A. (2003). Philanthropy as strategy when corporate charity “begins at home”. *Business and Society*, 42 (2), 169-201.

Salazar, J., Husted, B. e Biehl, M. (2012). Thoughts on the evaluation of corporate social performance through projects. *Journal of Business Ethics*, 105 (2), 175-186.

Santana, A. (2012). Three elements of stakeholder legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 105 (2), 257-265.

Santos, A., Santos, M., Silva, J. e Pereira, E. (2007). *Responsabilidade social nas PME's*. Lisboa: Editora RH.

Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. e Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61-75.

Scholes, E. e Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long Range Planning*, 31 (2), 227–238.

Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation – An empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56 (1), 46-71.

Schwartz, M. e Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.

Schwartz, M. e Carroll, A. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business and Society*, 47 (2), 148-186.

Serra, F., Ferreira, M. e Teixeira, W. (2008). A responsabilidade social no Brasil: O caso da cooperativa Cocamar. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 7 (2), 1-14.

Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17 (3), 58-64.

Sheth, H. e Babiak, K. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91 (3), 433-450.

Sirgy, M. (2002). Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 35 (3), 143-162.

Sison, A. (2009). From CSR to corporate citizenship: Anglo-American and continental European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 89 (3), 235-246.

Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72 (3), 105-117.

Smith, H. (2003a). The shareholders vs. stakeholders debate. *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), 85-90.

Smith, N. (2003b). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45 (4), 52-76.

Smith, W., Ansett, S. e Erez, L. (2011). How Gap Inc. engaged with its stakeholders. *MIT Sloan Management Review*, 52 (4), 69-76.

Smith, W., Gonin, M. e Besharov, M. (2013). Managing social-business tensions. *Business Ethics Quarterly*, 23 (3), 407-442.

Stainback, S. e Stainback, W. (1988). *Understanding and Conducting Qualitative Research*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Stake, R. (2012). Qualitative case studies. Em Denzin, N. e Lincoln, Y. (Editores), *The SAGE of handbook of qualitative research* (3ª Edição, 443-466). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Starik, M. (1994). Essay, The Toronto conference – Reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33 (1), 89-95.

Sternberg, E. (1997). The defects of stakeholder theory. *Scholarly Research and Theory Papers*, 5 (1), 3-10.

Steurer, R. (2006). Mapping stakeholder theory anew: From the “stakeholder theory of the firm” to three perspectives on business-society relations. *Business Strategy and the Environment*, 15 (1), 55-69.

Steurer, R., Martinuzzi, A. e Margula, S. (2012). Public policies on CSR in Europe: Themes, instruments, and regional differences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19 (4), 206-227.

Stoney, C. e Winstanley, D. (2001). Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38 (5), 603-626.

Sundaram, A. e Inkpen, A. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15 (3), 350-363.

Surroca, J., Tribó, J. e Waddock, S. (2010). Corporate social responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31 (5), 463-490.

Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy. Profiting from collaborative business relationships*. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Svendsen, A. e Laberge, M. (2005). Convening stakeholder networks. A new way of thinking, being and engaging. *Journal of Corporate Citizenship*, 19, 91-104.

Svensson, G. e Wood, G. (2008). A model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 77 (3), 303-322.

Swanson, D. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20 (1), 43-64.

Swanson, D. (1999). Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, 24 (3), 506-521.

Swiatkiewicz, O. (2009). Limites da utilização da ética e da RSE como estratégia empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8 (4), 2-9.

Szmigin, I. e Rutherford, R. (2012). Shared value and the impartial spectator test. *Journal of Business Ethics*, 114 (1), 1-12.

The Economist (2005). The good company: A survey of corporate social responsibility, January (22), 1-22.

Treviño, L. e Weaver, G. (1999). The stakeholder research tradition: Converging theorist – Not convergent theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 222-227.

Trochim, W. (1989). Outcome Pattern Matching and Program Theory. *Evaluation and Program Planning*, 12 (4), 353-366.

Tsoi, J. (2010). Stakeholders' perceptions and future scenarios to improve corporate social responsibility in Hong Kong and mainland China. *Journal of Business Ethics*, 91 (3), 391-404.

Turker, D. (2009a). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89 (2), 189-204.

Turker, D. (2009b). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 411-427.

Ullmann, A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms. *Academy of Management Review*, 10 (3), 540-557.

United Nations Global Compact (2013). Global compact network Portugal. *UNGC*. Acedido a 16 de Janeiro de 2014 em <http://globalcompact.pt/>.

Vance, S. (1975). Are socially responsible corporations good investment Risks?. *Management Review*, 64, 18-24.

Varela, J. e António, N. (2012). O bem comum e a teoria dos stakeholders. Working Paper 12/07, *ISCTE-IUL Business Research Unit*.

Vergara, S. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (14ª Edição). São Paulo: Atlas.

Vidaver-Cohen, D. e Altman, B. (2000). Corporate citizenship in the new Millennium: Foundation for an architecture of excellence. *Business and Society Review*, 105 (1), 145-168.

Vidaver-Cohen, D. e Bronn, P. (2008). Corporate citizenship and managerial motivation: Implications for business legitimacy. *Business and Society Review*, 113 (4), 441-475.

Vilanova, M., Lozano, J. e Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87 (1), 57-69.

Voss, Z., Voss, G. e Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39 (9-10), 1132-1222.

Waddock, S. e Bodwell, C. (2004). Managing responsibility: What can be learned from the quality movement. *California Management Review*, 47 (1), 25-37.

Waddock, S. e Graves, S. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-319.

Waddock, S., Bodwell, S. e Graves, B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16 (2), 132-148.

Walsh, J. (2005). Book review essay: Taking stock of stakeholder management. *Academy of Management Review*, 30 (2), 426-438.

Walter, B. (2014). Corporate social responsibility communication: Towards a phase model of strategic planning. Em Tench, R., Sun, W. e Jones, B. (Editores), *Communicating corporate social responsibility: Perspectives and practice: Vol. 6. Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability* (59-79). Bingley: Emerald Group Publishing.

Wang, L. e Juslin, H. (2011). The effects of value on the perception of corporate social responsibility implementation: A study of Chinese youth. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18 (4), 246-262.

Wartick, S. e Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10 (4), 758-769.

Webster, F. (1992). The changing role of marketing. *Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.

Welford, R. (2005). Corporate social responsibility in Europe, North American and Asia. *Journal of Corporate Citizenship*, (17), 33-52.

Werther, W. e Chandler, D. (2011). *Strategic corporate social responsibility – Stakeholder in a global environment* (2ª Edição). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Wheeler, D., Colbert, B. e Freeman, E. (2003). Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28 (3), 1-28.

Wicks, A. e Freeman, R. (1998). Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organization Science*, 9 (2), 123-140.

Wicks, A., Gilbert, D. e Freeman, R. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 475–497.

Williamson, O. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 36 (1), 453-486.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.

Wood, D. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 50-84.

Wood, D. e Jones, R. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (3), 229-267.

World Bank (2003). Strengthening implementation of corporate social responsibility in global supply chains. *World Bank Report*. Acedido a 16 de Janeiro de 2014 em http://siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resources/CSR/Strengthening_Implementatio.pdf

World Economic Forum (2002). *Global corporate citizenship: The leadership challenge for CEOs and Boards*. Genebra, Suíça: The Prince of Wales International Business Leaders Forum. Acedido a 20 de Outubro de 2013, em http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf

Wu, M. (2013). Towards a stakeholder perspective on competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, 8 (4), 20-29.

Wu, M. (2006). Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: A meta-analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8 (1), 163-171.

Yakovleva, N. e Vazquez-Brust, D. (2012). Stakeholder perspective on CSR of mining MNCs in Argentina. *Journal of Business Ethics*, 106 (2), 191-211.

Yang, X. e Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86 (2), 155-169.

Yin, R. (2003). *Case study research design and methods* (3ª Edição). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Zadek, S. (1998). Balancing performance, ethics and accountability. *Journal of Business Ethic*, 17 (13), 1421-1442.

Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82 (12), 1-11.

Zadek, S. (2006). Responsible competitiveness: Reshaping global markets through responsible business practices. *Corporate Governance*, 6 (4), 334-348.