

**O PAPEL DAS PME NO DESENVOLVIMENTO LOCAL
UM ESTUDO ÀS EMPRESAS LOCALIZADAS EM PENALVA DO
CASTELO**

Susana Lopes Gomes

Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor Gonçalo José Torres Pernas, Prof. auxiliar convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

setembro 2015

Penalva do Castelo, o coração do Dão que visito não tantas vezes quanto desejo.

Em ti vivi e cresci, nessa vila pacata onde não temos de sair uma hora mais cedo de casa para chegar a tempo ao trabalho. Onde o ar puro nos invade quando respiramos fundo num dos tantos espaços verdes que tens.

Em ti os vizinhos conhecem as rotinas entre si, percebem e ajudam-se quando algo está errado. Não menos frequentemente oferecem um bolo acabado de fazer ou umas cerejas acabadas de colher.

Tu que vês tantos jovens como eu a crescer, tornarem-se adultos e a sair à procura de mais conhecimento e carreiras mais desafiantes. Hoje espero contribuir um pouco para o teu desenvolvimento, em tributo a tudo o que me ofereceste ao longo destes anos.

Resumo

As pequenas e médias empresas portuguesas têm cada vez mais nas suas mãos o desafio de compreender, reconhecer e integrar formalmente a responsabilidade social na sua atividade.

O presente estudo de caso abrange as empresas com atividade no concelho de Penalva do Castelo, distrito de Viseu, com o intuito de aumentar o envolvimento das empresas com atividade local na comunidade.

Para tal efetuou-se inquéritos aos sócios e/ou gerentes das principais empresas de Penalva do Castelo, permitindo apurar não só como estes empresários encaram a temática da RSE e se envolvem com a comunidade, mas também a propensão em investir em projetos de desenvolvimento social dinamizados pela Rede Social local.

Mais de metade dos empresários inquiridos não têm consciência do conceito, contudo acabam por empreender ações neste âmbito sem as reconhecerem como tal. Existe abertura para investimento de recursos financeiros e não financeiros em projetos de intervenção e desenvolvimento social, ainda assim carecendo de trabalho de sensibilização dos mesmos relativamente ao tema da RSE.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Empresas, Pequenas e Médias Empresas, Comunidade; Desenvolvimento Social.

Classificação JEL: M10 – Business Administration: General

M14 - Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

Abstract

Portuguese small and medium enterprises are facing the challenging situation of understand, recognize and formally introduce the social responsibility within their business activity.

This case study covers enterprises with operations in Penalva do Castelo, located at Viseu district, aiming the increase of enterprises participation within the local community.

In order to pursue the established goals, the owners and/or managers of the biggest enterprises were inquired. This provided some data and knowledge about how this businessmen not only are facing the corporate social responsibility concept and get involved within the community, but also if they are likely to invest in social development projects, leaded by the local Social Network.

More than a half of the inquired businessmen doesn't have consciousness about CSR concept, yet they end up engaging in CSR activities without recognizing it. Also businessmen show themselves available to invest their financial and non-financial resources in social development projects, nevertheless they need to be more conscious about CSR subject.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Small and Medium enterprises, Community; Social Development.

JEL Classification: M10 – Business Administration: General

M14 - Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

Índice

Resumo.....	II
Abstract	III
Lista de Acrónimos.....	VIII
Agradecimentos.....	IX
Introdução.....	1
Capítulo I: Revisão da Literatura	4
1. Ética: O conceito enquanto base fundamental para a RSE.....	4
1.1. Definição de ética, moral e ética empresarial	4
1.2. Abordagens Éticas	6
1.2.1. A Perspetiva Utilitarista.....	6
1.2.2. A Tese da Moral Mínima	10
1.2.3. A Teoria dos Contratos Sociais.....	10
1.2.4. A Teoria dos <i>Stakeholders</i>	11
1.3. Ética e Responsabilidade Social das Empresas	12
2. Responsabilidade Social das Empresas	12
2.1. O conceito de RSE	12
2.1.1. Enquadramento Histórico	13
2.1.2. Evolução do Conceito.....	15
2.1.3. As abordagens de Milton Friedman e Thomas Mulligan enquanto paradigmas opostos.....	16
2.2. Impactos da RSE na empresa.....	17
2.3. RSE em Portugal.....	19
2.3.1. A RSE na Perspetiva das PME	20
2.4. Criação de Valor Através da RSE	22
Capítulo II: Metodologia.....	25
Capítulo III: Responsabilidade Social das empresas em Penalva do Castelo	28

1.	Caracterização da sociedade e do tecido empresarial.....	28
1.1.	Grupos etários	28
1.2.	Nível de escolaridade	29
1.3.	População economicamente ativa	30
1.4.	Acesso a cuidados de saúde	32
1.5.	Empresas localizadas no Concelho	32
Capítulo IV: Projetos existentes e o potencial envolvimento das empresas.....		36
1.	O papel da Rede Social perante os problemas locais	36
1.1.	Diagnóstico das necessidades de intervenção	37
1.2.	Plano de intervenção e desenvolvimento social (2014/2015).....	41
2.	Oeiras Solidária: <i>benchmarking</i> de um caso de sucesso	45
3.	Inquérito aos empresários locais: análise dos resultados.....	47
3.1.	A perceção do conceito e impactos da RSE.....	48
3.2.	Domínio social.....	49
3.3.	Domínio económico.....	50
3.4.	Domínio ambiental.....	51
3.5.	Propensão ao investimento em projetos de intervenção e desenvolvimento local	52
Conclusão		53
Recomendações para o processo de inclusão das empresas locais nos projetos de desenvolvimento social.....		56
Referências Bibliográficas		59
Anexo I Inquérito por Questionário fornecido aos empresários		62
Anexo II Resultado do tratamento dos dados obtidos via inquérito por questionário		71
Anexo III Resultado do tratamento dos dados obtidos via inquérito por entrevista		77

Índice de Figuras

Figura I - A relação entre ética empresarial e lei (Fonte: Crane & Matten, 2000: 7).....	5
Figura II - Correntes clássicas: O Utilitarismo de Mill e o Absolutismo de Kant (Fonte: Almeida, 2010).....	7
Figura III - Modelo de tomada de decisão ética (Fonte: Solomon, 1992: 177)	9
Figura IV - Categorias de stakeholders (Fonte: Freeman, 1984:25)	11
Figura V - Dimensões e aspetos da RSE (Fonte: Neves & Bento, 2005: 304)	13
Figura VI - Origens da crítica social à empresa (Adaptado de Kreitlon, 2004; Almeida, 2010:58)	14
Figura VII - Perspetiva histórica sobre o conceito de RSE (Adaptado de Pernas, 2014; Garriga & Melé, 2013; Joyner & Payne, 2002; Carroll, 1999)	16
Figura VIII - Críticas de Mulligan a Friedman (Fonte: Shaw, 1988).....	17
Figura IX - Perspetivas sobre os resultados da RSE (Fonte: Bird et al., 2007)	18
Figura X - RSE: Motivações e consequências da RSE em contexto empresarial (Adaptado de Aguinis & Glavas, 2012).....	18
Figura XI - Investimento e criação de valor das PME em Portugal (Fonte: Neves & Bento, 2005).....	20
Figura XII - Uma visão sobre as vantagens e limitações das PME (Fonte: Comissão Europeia, 2002 b).....	21
Figura XIII - RSE nas PME portuguesas (Fonte: Comissão Europeia, 2002 b)	21
Figura XIV - Investimento em RSE: Resultados esperados (Fonte: Kim & Dam, 2003: 9) ...	23
Figura XV - Protótipos de Empresa (Fonte: Kim & Dam, 2003: 28)	23
Figura XVI - Síntese do método utilizado	25
Figura XVII - Mapa de Penalva do Castelo após União de Freguesias (Fonte: CMPC, 2015)28	
Figura XVIII - Distribuição da população por grupo etário (INE, 2014 a)	29
Figura XIX - Distribuição da população por nível de escolaridade (INE, 2011).....	30
Figura XX - Distribuição da população ativa empregada por setor de atividade (INE, 2011) 31	
Figura XXI - Ganho médio mensal por setor de atividade e sexo (Fonte: INE, 2014 a).....	31
Figura XXII - Indicadores de saúde do município (Fonte: INE, 2014 a).....	32
Figura XXIII - Dados sobre o tecido empresarial de Penalva do Castelo (Fonte: INE, 2014 a)	33

Figura XXIV - Número de estabelecimentos por setor de atividade (Fonte: INE, 2014 a).....	34
Figura XXV - Volume de Negócio dos estabelecimentos por setor de atividade (Fonte: INE, 2014 a).....	34
Figura XXVI - Eixos de intervenção previstos na Resolução do Conselho de Ministros nº 197/97 (Fonte: Diário da República, 1997).....	36
Figura XXVII - Problemas identificados ao nível de emprego, empreendedorismo e qualificação (Fonte: CLASPC, 2012)	38
Figura XXVIII - Problemas identificados ao nível da exclusão social de idosos e deficientes (Fonte: CLASPC, 2012).....	39
Figura XXIX - Problemas identificados ao nível de comportamentos disruptivos (Fonte: CLASPC, 2012)	40
Figura XXX - Projetos previstos para 2014/2015 no âmbito do emprego, empreendedorismo e qualificação (Fonte: CLASPC, 2014)	42
Figura XXXI - Projetos previstos para 2014/2015 no âmbito da exclusão social de idosos e deficientes (Fonte: CLASPC, 2014).....	43
Figura XXXII - Projetos previstos para 2014/2015 no âmbito dos comportamentos disruptivos (Fonte: CLASPC, 2014).....	44
Figura XXXIII – Objetivos a atingir e desafios sentidos na prossecução do projeto (Fonte: CMO, 2013)	46
Figura XXXIV - Empresas selecionadas para inquérito	48
Figura XXXVI - Cronograma de implementação do projeto.....	58
Figura XXXV - Atividades gerais para a implementação do projeto.....	58

Lista de Acrónimos

- ACSRD – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva
AEPC – Agrupamento de Escolas de Penalva do Castelo
BVPC – Bombeiros Voluntários de Penalva do Castelo
CLASPC - Conselho Local de Ação Social de Penalva do Castelo
CMO – Câmara Municipal de Oeiras
CMPC – Câmara Municipal de Penalva do Castelo
IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional
INE – Instituto Nacional de Estatística
IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social
PIB – Produto Interno Bruto
PME – Pequenas e Médias Empresas
RSE – Responsabilidade Social das Empresas
SAP - Serviço de Atendimento Permanente
SROI – *Social Return on Investment*
SS – Segurança Social
SUB - Serviço de Urgência Básica
UCC - Unidade de Cuidados à Comunidade

Agradecimentos

A todos os pais que lutam para dar aos seus filhos as oportunidades de adquirir conhecimento que não lhes foi possível agarrar. Principalmente aos meus pais, pelo exemplo de caráter e pela transmissão dos principais valores pelos quais me rejo no dia a dia.

Aos amigos pela força nos momentos menos fáceis.

Ao professor Gonçalo Pernas, pela orientação e pela grande ajuda na escolha deste tema, que contribuiu imenso para a motivação necessária para elaborar este projeto.

Introdução

O crescente alargamento do papel da empresa na sociedade e a grande pressão efetuada pelos *stakeholders* para verem os seus interesses correspondidos na atuação empresarial, tem-se traduzido – principalmente nas grandes sociedades – no investimento em diversas ações de Responsabilidade Social das Empresas (RSE), levando várias empresas a intitularem-se como *socialmente responsáveis*. Ser socialmente responsável requer, entre outros aspetos, agir numa base voluntária para além do mínimo legal exigido, numa consciência de criação de valor nas áreas não só económica, mas também social e ambiental (Neves & Bento, 2005).

Na realidade das pequenas e médias empresas (PME), que representam 99% do tecido empresarial português (INE, 2014 b), verifica-se a existência de ações de responsabilidade social, não sendo contudo reconhecidas como tal (IAPMEI, s.d. b).

As entidades governamentais durante vários anos adotaram uma postura passiva e de baixa prioridade, explicando em parte a falta de abordagem e divulgação do tema (Neves & Bento, 2005), nomeadamente no contexto das pequenas e médias empresas.

Ainda existe um longo caminho a percorrer no âmbito da RSE nas PME. A complexidade mais reduzida das estruturas (Neves & Bento, 2005) deve ser vista como uma alavanca para estas emergirem na sua identidade e estratégia de negócio ações no âmbito do desenvolvimento económico, ambiental e social da comunidade em que se inserem, potenciando assim uma cultura de gestão socialmente responsável (IAPMEI, s.d. b).

Penalva do Castelo conta com um tecido empresarial constituído por empresas essencialmente de pequena dimensão (INE, 2014 a). O facto de a gestão e a *ownership* das empresas coincidirem na maioria dos casos na mesma figura, bem como estes empresários se encontrarem incorporados na comunidade, facilita a familiarização com a realidade local, apresentando não só um enorme potencial para a existência de uma gestão do impacto da empresa na comunidade mais eficiente e eficaz mas também uma construção de relações de confiança e parcerias com os *stakeholders* (Comissão Europeia, 2002 b).

Neste contexto, efetuou-se um levantamento à forma como as empresas com atividade local encaram a RSE e contribuem atualmente para o desenvolvimento social da comunidade,

apurando-se adicionalmente a propensão para a disponibilização de recursos financeiros e não financeiros para projetos estruturados pela Rede Social de Penalva do Castelo.

A Rede Social local é dinamizada pela Câmara Municipal de Penalva do Castelo e pelos restantes agentes sociais sem qualquer finalidade lucrativa e efetua o trabalho da deteção das necessidades de intervenção, bem como a execução dos projetos que visam atenuar ou extinguir os problemas detetados.

Prevê-se que através do resultado do estudo e suas conclusões, a Rede Social passe a contar com os dados suficientes para poder iniciar um processo de inclusão das empresas nos projetos a desenvolver nos próximos anos, permitindo assim a criação de iniciativas de maior dimensão e possivelmente de maior eficácia, tendo em conta um potencial aumento dos recursos financeiros e não financeiros disponíveis.

O presente trabalho visa deste modo elaborar um estudo ao relacionamento das empresas de Penalva do Castelo com a comunidade, objetivando responder à seguinte questão: *“Estão os principais empresários de Penalva do Castelo dispostos a aumentar o seu envolvimento na comunidade através de investimento em projetos de desenvolvimento social?”*

Na abordagem ao tema, o objetivo geral é propiciar o envolvimento das empresas localizadas em Penalva do Castelo na solução de problemas locais. Para tal, em termos de objetivos específicos, urge: a) analisar a sensibilidade dos empresários em relação ao tema da responsabilidade social das empresas e apurar como estes se envolvem na comunidade; b) verificar se existem condições para o envolvimento das empresas em projetos de desenvolvimento social; c) Abordar a temática da RSE com os empresários locais e procurar informar acerca da importância no envolvimento da empresa em ações neste âmbito.

O tema da Responsabilidade Social suscita interesse pessoal não só pela sua ampla discussão e difusão, mas também pela subjetividade associada ao conceito e pela necessidade de pensamento crítico perante as ações constantemente divulgadas pelas empresas. Foi neste âmbito tomada a decisão de aplicar os conhecimentos adquiridos e o gosto pelo tema em prol do desenvolvimento do concelho de Penalva do Castelo, um concelho localizado na região do Dão Lafões, fortemente abalado por diversos problemas sociais.

O trabalho é desta forma composto por uma revisão bibliográfica abrangendo os temas da ética e responsabilidade social, em especial no âmbito das PME, por forma a que este enquadramento teórico forneça as ferramentas necessárias para possibilitar a prossecução do trabalho e analisar

criticamente os dados recolhidos. Este primeiro capítulo é seguido pela explicação das técnicas definidas e os instrumentos utilizados ao longo do trabalho.

No terceiro capítulo apresenta-se um levantamento estatístico dos dados referentes ao concelho no que respeita a matérias socioeconómicas da população, bem como dados relativos ao tecido empresarial. Este levantamento permite a consciencialização do meio em que se desenvolveu o projeto, bem como servir de suporte à compreensão de problemas sociais identificados e da estrutura empresarial existente em Penalva do Castelo.

Por fim, no quarto capítulo efetuou-se um levantamento das necessidades sociais locais e do planeamento de intervenção e desenvolvimento social junto da Rede Social local. Em adição apresenta-se brevemente o exemplo do projeto *Oeiras Solidária*, um caso de sucesso que há mais de dez anos une recursos disponibilizados pelas empresas com atividade local às necessidades identificadas pelas IPSS. Ainda neste capítulo constam os resultados dos inquéritos por questionário e entrevista aos empresários selecionados, por forma a apurar a sensibilidade dos empresários perante o tema da RSE, o seu envolvimento com a comunidade local e a propensão ao investimento nos projetos de desenvolvimento social.

Capítulo I: Revisão da Literatura

1. Ética: O conceito enquanto base fundamental para a RSE

1.1. Definição de ética, moral e ética empresarial

“A resposta ao questionamento sobre o que é um comportamento empresarial socialmente responsável não pode ignorar o necessário enquadramento da reflexão no contexto das principais doutrinas éticas e da filosofia moral.” (Almeida, 2010: 77).

Num contexto de estudo de práticas e comportamentos das empresas importa o seu enquadramento no domínio ético, na qual a responsabilidade social das empresas encontra suporte.

Entende-se por *ética* “*uma reflexão teórica sobre a validade filosófica da moral*” (Almeida, 2010: 20) estipulada pela sociedade, analisando comportamentos e determinando a sua aceitabilidade em termos filosóficos. Por sua vez, *moral* define-se por “*um conjunto de valores, regras de comportamento e códigos de conduta que coletividades adotam*” (Almeida, 2010: 20) e que os seus membros devem por eles reger-se em troca de integração social (Rego, Pina e Cunha, Costa, Gonçalves & Cabral-Cardoso, 2007).

Questões como fraude, comportamentos dos gestores moralmente reprováveis e elevados impactos ambientais das atividades empresariais (Rego *et al.*, 2007) são exemplos de repercussões da conduta das empresas na sociedade, que conduziram à discussão e aprofundamento do estudo da ética sobre o comportamento das empresas perante a sua aquisição de agente central na sociedade (Almeida, 2010).

A *ética empresarial* surge assim como uma reflexão filosófica acerca da moral, que rege as atitudes e comportamentos das empresas quando produzem impactos no bem-estar individual e social (Almeida, 2010), derivando assim de uma aplicação da ética ao contexto empresarial.

Tanto a *ética empresarial* como a *lei* são sistemas normativos que regem a conduta (McCarty, 1988). Enquanto a *lei* engloba a visão da sociedade no que respeita à moral e a transpõe em regulamentos e prescrições, a *ética empresarial* rege comportamentos que vão para além da lei

(Blodgett, 2011; Crane & Matten, 2000). Contudo, urge salientar que os termos não são equivalentes: para Crane e Matten (2000), estes devem antes ser vistos como dois domínios que se intersejam e em que o cumprimento legal é o requisito básico de comportamento exigido.

De acordo com os autores, a discussão da *ética empresarial* refere-se em primeira instância a questões morais que não são contempladas pela lei ou em que não existe consenso relativamente ao que deve ser julgado como correto ou incorreto - intitulados por *Zona Cinzenta*.

“The costly penalties of illegal conduct compared to the uncertain consequences of unethical conduct support a common illusion that business ethics is much less important than law for business people.” (McCarty, 1988: 881)

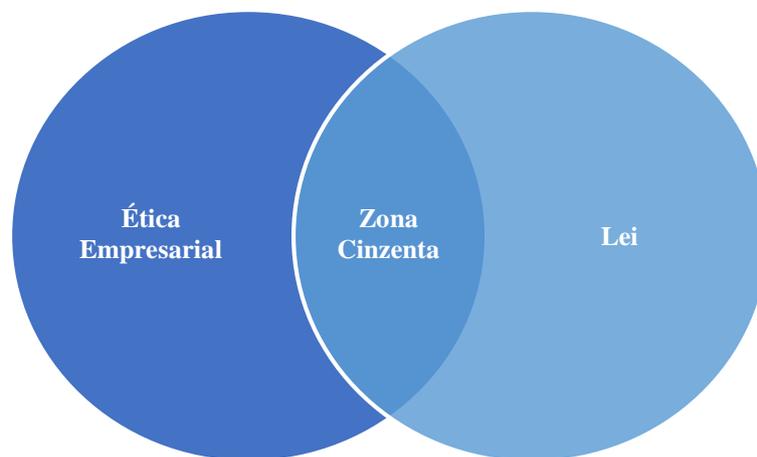


Figura I - A relação entre ética empresarial e lei (Fonte: Crane & Matten, 2000: 7)

McCarty (1988) refere que para muitos indivíduos o comportamento ético não aparenta culminar num aumento do lucro para a empresa. Adicionalmente, argumenta que este ceticismo existente perante as vantagens de condutas éticas deriva essencialmente do quadro moral do indivíduo, que o leva a concluir que não é vantajoso para a sua empresa uma conduta ética.

O autor salienta ainda a importância da formação do indivíduo para o comportamento ético, uma vez que defende que uma conduta passível de ser eticamente reprovável e que não acarrete sentimento de culpa para o indivíduo deriva do seu processo de formação, dado que durante o processo este não se tornou sensível a determinada questão.

Para McCarty (1988) torna-se assim crucial em primeira instância ter em conta o quadro moral do gestor, bem como se este se encontra ou não voltado para o comportamento ético. A formação e o desenvolvimento das virtudes no contexto empresarial apresentam um papel crucial na conduta ética e no exercício normativo de práticas de responsabilidade social, pois o indivíduo não busca apenas o lucro para a sua empresa ao se comportar de forma ética: busca minimizar o impacto da atividade empresarial na sociedade a qual pertence bem como contribuir para o seu desenvolvimento sempre que possível (McCarty, 1988).

“Persons must be good persons for exactly the same reasons business persons must seek success in business” (McCarty, 1988: 888)

1.2. Abordagens Éticas

1.2.1. A Perspetiva Utilitarista

As teorias utilitaristas avaliam a validade ética segundo o seu resultado. Nesta perspetiva, o agente procura produzir o melhor equilíbrio da consequência positiva e negativa resultante da ação (Rego *et al.*, 2007). Sob o ponto de vista económico, segundo os autores, o agente deve objetivar a maximização da eficiência através da obtenção da máxima produção com a mínima quantidade de recursos possível. No âmbito das contribuições para esta abordagem, destaca-se Jeremy Bentham e John Stuart Mill.

Como principal oposição a esta perspetiva, salienta-se a Ética Kantiana, preconizando a maximização da utilidade da ação e o estabelecimento de um *Imperativo* que reflete o ser humano dotado de direito a ser tratado com dignidade e respeito (Rego *et al.*, 2007).

Utilitarismo de Mill versus Absolutismo de Kant: A oposição clássica

As orientações deontológicas e teleológicas são as mais aplicadas em casos de estudo e dilemas éticos (Solomon, 1992). Para além da sua popularidade, estas são encaradas como opostas dentro da Escola Clássica em que se inserem (Almeida, 2010). Segundo Almeida (2010), a oposição clássica é assim frequentemente referida no âmbito da filosofia da moral. O autor destaca deste modo o Utilitarismo de John Stuart Mill e o Absolutismo de Kant como as mais citadas na deontologia e teleologia respetivamente.

Escolas Clássicas	
Utilitarismo De John Stuart Mill	Absolutismo De Kant
<p><i>Avaliação da ação em função do seu efeito; A ação moralmente superior é a que resulta no maior prazer e menor sofrimento para o maior número de pessoas.</i></p>	<p><i>A ação moralmente superior é a que maximiza a utilidade de todos os indivíduos a quem ela possa afetar; Desvaloriza a consequência dos atos e define o valor moral da ação segundo o respeito por princípios e regras universais (Imperativo Categórico).</i></p>

Figura II - Correntes clássicas: O Utilitarismo de Mill e o Absolutismo de Kant (Fonte: Almeida, 2010)

O critério ético presente no Utilitarismo opõe-se à Ética Kantiana na medida em que o foco é colocado nas consequências da ação, devendo cumprir a maximização do melhor bem para o maior número, sem discriminação entre indivíduos (Almeida, 2010).

Kant defende por sua vez a presença de racionalidade na ação ao propor o estabelecimento de um *Imperativo Categórico* que torna a ação tomada em lei universal, prescrevendo o que deve ser feito (Almeida, 2010; Rego *et al.*, 2007). Esta abordagem procura assim afastar a subjetividade e intenções egoístas na tomada de decisão (Almeida, 2010).

Na Escola Clássica, apesar da divergência no alcance dos padrões de ação ideal, de acordo com Almeida (2010), os pontos de vista convergem na necessidade do estabelecimento dos princípios universais que guiam a ação ideal ou correta, focando-se na avaliação da conduta e na busca de critérios que determinem o que é a ação ideal.

A Ética das Virtudes como alternativa ao pensamento clássico

Segundo Almeida (2010) e Rego *et al.* (2007), várias teorias normativas contemporâneas surgiram derivado das fragilidades e incompatibilidades com a realidade atual das abordagens clássicas. Dentro das abordagens contemporâneas que mais se distinguiram, opta-se por se aprofundar neste estudo a ética das virtudes como uma orientação ética alternativa às apresentadas anteriormente.

Esta teoria apresentada primeiramente por Anascombe (1958) e suportada por outros filósofos que contribuíram para a sua construção posterior, faz ressurgir o pensamento de Aristóteles que estabelece o foco no caráter do indivíduo e cujas virtudes morais e intelectuais podem ser

treinadas e exercitadas (Almeida, 2010; Rego *et al.*, 2007). Na sua crítica à filosofia moderna, Anascombe, segundo Almeida (2010), destaca o papel da responsabilidade do indivíduo na sua pretensão de fazer o correto, conduzindo a um desvanecimento da importância de definir abstrata e teoricamente as ações corretas.

A teoria critica o desvio dos conceitos da filosofia atual do pensamento de Aristóteles, o primeiro filósofo que enquadra a ética num contexto social (Rego *et al.*, 2007) e dos negócios (Solomon, 1992).

Anascombe (1958) tece duras críticas a filósofos como Mill e Kant pelo estabelecimento de critérios e obrigações que ditam o que é moralmente correto e pela incompatibilidade com a atualidade (Almeida, 2010).

A teoria que introduz o conceito de “*legislation for oneself*” de Kant, é criticada por Anascombe (1958) devido à complexidade dos conceitos que impedem soluções ao nível de uma conduta guiada por normas universais, bem como a rigidez dos códigos que ditam o que é correto e incorreto.

Relativamente ao Utilitarismo de Bentham (filósofo que propôs originalmente a teoria) e Mill (que teve o papel de consolidar os seus princípios) é criticada a falta de compreensão da complexidade do conceito de *prazer*, apontando a existência de uma falácia na caracterização do que é *bom* em função do conceito (Anascombe, 1958).

Aplicação da Ética das Virtudes nas empresas

Solomon (1992) propõe uma aplicação da ética das virtudes no contexto empresarial que enquadra as virtudes aristotélicas na ética empresarial, numa visão que integra o indivíduo, a empresa e a comunidade (Almeida, 2010).

O autor sugere assim um enquadramento definido por indivíduos em contexto de trabalho, que são produtos das comunidades em que se inserem.

Solomon (1992) apresenta na sua obra um modelo de tomada de decisão ética. Este modelo encontra-se longe dos processos de decisão mecanizados de obediência a princípios universais. O principal objetivo deste modelo é evitar tomadas de decisão precipitadas, sem ponderação e que ignorem dados importantes, desviando o gestor de alternativas mais atrativas.

Este modelo, apresentado na figura III, tem como objetivo lembrar o gestor de ponderar acerca das consequências, circunstâncias e opções, apresentando uma estrutura que permite ao gestor pensar para além do que é óbvio e que possa parecer familiar.

1. Identificar o problema
O que o torna um problema ético? (Questões de direitos, obrigações, justiça, relações, integridade)
2. Identificar os elementos
Quem foi afetado? Quem pode vir a ser afetado? Quem pode ser ajudado? As pessoas em questão estão envolvidas voluntariamente ou são apenas vítimas? Pode negociar com as pessoas?
3. Diagnosticar a situação
Vai melhorar ou piorar? De quem é a culpa? (Pode não ser de ninguém) Quem pode fazer alguma coisa? O que poderia ter evitado a situação? Os danos podem ser desfeitos?
4. Analisar as opções
Imagine as diversas possibilidades. Limite-se às duas ou três mais facilmente manejáveis: Quais são os resultados prováveis de cada possibilidade? Quais são os custos mais prováveis de cada possibilidade? Como se pode alcançar cada uma delas? Qual é a mais desejável tendo em conta as circunstâncias?
5. Agir
Faça o que tiver de fazer; Não tenha medo de admitir os erros; Seja tão forte em confrontar um problema da mesma forma que o foi ao causá-lo.

Figura III - Modelo de tomada de decisão ética (Fonte: Solomon, 1992: 177)

Apenas seguir as regras pode não ser o suficiente e é sempre necessário ter em conta as especificidades da situação. Solomon (1992) vinca a necessidade de um “*bom julgamento*”, isto é, bom senso, na tomada de decisão. O autor afirma que situações de emergência (tais como dificuldades financeiras) são capazes de alterar considerações éticas sobre alguns assuntos. Situações especiais (tais como doença de colaboradores) devem dar lugar a considerações especiais que podem até entrar em conflito com as políticas correntes da empresa. Não justificando com isto que emergências devem ignorar a ética, o autor salienta que existem diversos princípios éticos, uns mais importantes que outros, e somente o “*bom julgamento*” (e não um conjunto de regras e procedimentos) deve ditar o que é o mais correto.

1.2.2. A Tese da Moral Mínima

De acordo com Rego *et al.* (2007), todos os agentes devem cumprir padrões morais fundamentais ou mínimos na sua ação.

A compreensão desta tese a um nível económico preconiza a existência de um dever por parte do agente empresarial não só de não causar prejuízo, mas também de prevenir a sua ocorrência. Ainda de acordo com os autores, na prossecução da atividade da empresa é expectável que esta se encontre capacitada para não causar dano (isto é, apenas ser responsável pelos potenciais danos dentro da sua área de atuação) e que se encontre moralmente obrigada a preveni-lo, requerendo a tomada de medidas no sentido de minimizar o dano quando este ocorre.

A empresa que quebre os padrões morais mínimos no decorrer da sua atividade de busca de lucro é considerada irresponsável, falhando no cumprimento do dever de gratidão para com a comunidade em que se insere e de onde retira benefícios (Rego *et al.*, 2007).

1.2.3. A Teoria dos Contratos Sociais

A presente teoria enquadra-se no âmbito das teorias políticas, que se focam maioritariamente na relação entre as empresas e a sociedade. De entre as diversas correntes, destaca-se a teoria dos contratos sociais.

Esta preconiza a existência de um contrato social implícito entre a relação empresa – sociedade, gerador de obrigações para as partes (Rego *et al.*, 2007). De acordo com os autores, neste acordo implícito a sociedade reconhece a empresa como agente legal, autorizando a exploração dos recursos naturais e a contratação de mão de obra. Em contrapartida, a empresa fornece à sociedade o seu *output* por forma a satisfazer os interesses económicos dos seus clientes.

Rego *et al.* (2007) apontam contudo algumas limitações da abordagem, dado que, entre outros aspetos, não é dada ênfase notória à componente da responsabilidade ambiental.

1.2.4. A Teoria dos *Stakeholders*

No *core* desta teoria reside a consciência de que na sua atuação, a empresa não deve reger-se apenas pelos interesses dos seus acionistas, devendo considerar os interesses de um grupo mais vasto: os *stakeholders* (Rego *et al.*, 2007).

Para Edward Freeman (1984: 46), “*stakeholder in a organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives*”.

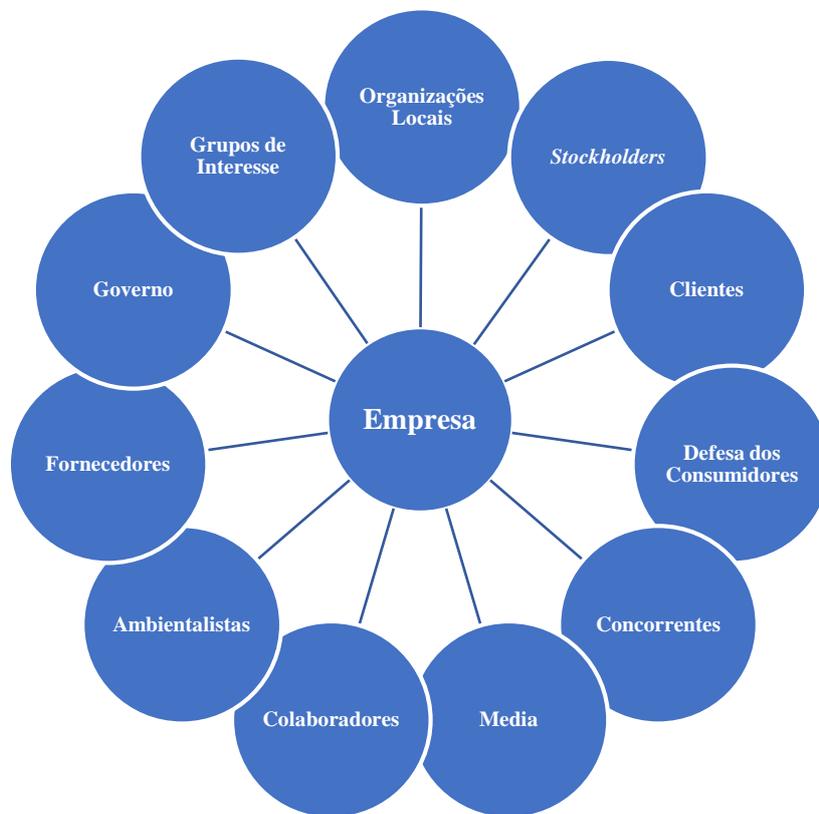


Figura IV - Categorias de stakeholders (Fonte: Freeman, 1984:25)

Esta filosofia de gestão preconiza assim uma postura responsável por parte da empresa para com todos os indivíduos ou grupos que afetam - ou são afetados - pelas decisões e atividades da mesma, procurando ir de encontro aos diferentes interesses dos *stakeholders*, detentores de capacidade suficiente para interferir na atividade da empresa (Bird, D. Hall, Momentè, & Reggiani, 2007; Duarte, Mouro & Neves, 2010).

1.3. Ética e Responsabilidade Social das Empresas

Kreitlon (2004) distingue três grandes abordagens associadas à responsabilidade social empresarial: A *Ética Empresarial* com ênfase filosófica e foco nos valores e julgamentos morais, o *Mercado e Sociedade* que adota uma perspectiva de existência de contrato social que liga a empresa e sociedade e a *Gestão de Questões Sociais* que se enquadra numa perspectiva de resolução de problemas sociais através da gestão estratégica.

Apesar da falta de consenso relativamente à equivalência ou não do conceito de ética e de responsabilidade social das empresas, opta-se por seguir o espectro do Instituto Ethos (citado por Rego *et al.*, 2007:25) numa perspectiva que integra a *ética empresarial* e a empresa e sociedade como parte do mesmo sistema (*mercado e sociedade*). “*A ética é a base da responsabilidade social, expressa nos valores e princípios adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa pagar mal aos seus funcionários, corromper a área de compras dos seus clientes, pagar luvas a fiscais do governo e, ao mesmo tempo, desenvolver programas voltados para entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de responsabilidade social. É importante haver coerência entre acção e discurso*”.

De acordo com Almeida (2010), “*A reflexão sobre a RSE deve basear-se, desde logo, numa apreciação ética das suas estruturas teóricas essenciais*”, numa perspectiva de o conceito de ética ser intrínseco à abordagem do conceito de RSE.

2. Responsabilidade Social das Empresas

2.1. O conceito de RSE

“*...the confusion is not so much about how CSR is defined, as about how CSR is socially constructed in a specific context.*” (Dahlsrud, 2008:1)

A crescente aposta por parte das empresas em estratégias no âmbito da responsabilidade social decorre de pressões ambientais, sociais e económicas. Esta aposta sugere a consciencialização de que este compromisso – idealmente voluntário – contribui para um aumento da rentabilidade da empresa e consequentemente para a sua perenidade (Comissão Europeia, 2001). A consciência de que a empresa pode contribuir para o Desenvolvimento Sustentável leva assim ao direccionamento das suas operações de modo a gerar crescimento económico e a

competitividade, sem descurar a proteção do ambiente e a promoção da responsabilidade social (Neves & Bento, 2005).

À luz da definição da Comissão Europeia, entende-se por RSE “a responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade” (Comissão Europeia, 2011:6).

Destaca-se que inerentemente a esta definição encontra-se o respeito pela lei e pelos acordos sociais, bem como a integração social, ambiental, ética, direitos humanos e preocupação dos consumidores na sua atividade. O objetivo desta atuação tendo em conta os variados *stakeholders* visa a maximização da criação de valor e a prevenção e minimização dos danos causados pela atividade da empresa (Comissão Europeia, 2011).

Aspeto/Dimensão	Social	Económica	Ambiental
Interna	- Clima Social; - Empregabilidade; - Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.	- Adequabilidade; - Sustentabilidade; - Perenidade.	- Higiene e Segurança no trabalho; - Condições de trabalho; Saúde ocupacional.
Externa	- Apoio Sociocultural.	- Apoio Socioeconómico; - Patrocínios.	- Proteção Ambiental.

Figura V - Dimensões e aspetos da RSE (Fonte: Neves & Bento, 2005: 304)

2.1.1. Enquadramento Histórico

“Na origem e subjacente ao debate sobre a RSE, está uma crítica à empresa, ao seu papel e à sua intervenção como agente social relevante” (Almeida, 2010: 57).

Segundo Almeida (2010), as críticas ao capitalismo e à atuação ética e social das empresas vincou-se no início da década de 60 nos Estados Unidos da América. Os conflitos associados a questões ambientais e a reivindicações sociais contribuíram de igual forma para o crescente questionamento do papel das empresas na sociedade (Kreitlon, 2004).

1900 – 1960	1960 – 1980	1980 - Atualidade
<ul style="list-style-type: none"> - Desilusão perante promessas do Liberalismo (<i>Crash</i> Bolsista de 1929); - Lucros exorbitantes dos monopólios; - Desenvolvimento das ciências da gestão; - Ascensão do socialismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento científico e tecnológico; - Monopólios continuam a crescer; - Recessão; - Contestação social; - Empresa como agente moral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressurgimento das políticas neoliberais; - Globalização; - Integração dos mercados financeiros; - Desemprego tecnológico; - Pobreza.
Conceito de RSE		
Filantropia <i>Corporate Governance</i>	Ética Empresarial	Desenvolvimento Sustentável Teoria dos <i>Stakeholders</i>

Figura VI - Origens da crítica social à empresa (Adaptado de Kreitlon, 2004; Almeida, 2010:58)

Numa primeira fase, segundo Kreitlon, a expansão do poder corporativo e o debate acerca do papel do Estado faz emergir fortes críticas ao modelo capitalista. Nesta fase o conceito de RSE baseia-se na generosidade perante os menos favorecidos e a consideração dos interesses de outros agentes sociais, bem como a aplicação de princípios éticos básicos. A consciência social centra-se no indivíduo e não na empresa.

A mobilização revolucionária toma conta dos anos 60 a 80. De acordo com a autora, o desenvolvimento dos grandes monopólios conduziu a um aumento da complexidade e burocratização das estruturas organizacionais. As crises do dólar e do petróleo na década de 70 e 80 conduziram a fortes recessões, trazendo altas taxas de desemprego e contestação popular direcionada para as empresas. Nesta época a ideia de responsabilidade individual dá lugar à responsabilidade empresarial. A partir dos anos 70 até 80, a responsabilidade da empresa confunde-se com a ética na sua atividade.

Numa última fase com início nos anos 80, Kreitlon documenta que a demissão do papel do Estado social foi-se alastrando pelos EUA e também na Europa. A autora afirma ainda que o capitalismo financeiro toma conta dos mercados mundiais, procurando a maximização dos lucros a curto prazo. Foi ainda nos anos 80 que as questões ambientais passaram a ser tema de conferências internacionais, através de iniciativas da Organização das Nações Unidas.

2.1.2. Evolução do Conceito

Numa perspetiva histórica sobre o tema, Joyner e Payne (2002) e Carroll (1999) apontam o início do debate acerca da RSE no ano de 1938, em que Chester Barnard tece críticas à falta de reconhecimento das empresas relativamente à sua importância na sociedade. Os autores afirmam ainda que na mesma linha de pensamento, Herbert Simon propõe posteriormente, em 1945, que as empresas devem ser responsáveis face aos valores da comunidade e atuar para além das obrigações legais.

Contudo, Bakker, Groenewegen e Hond (2005) apontam apenas os anos 50 como o ponto de viragem que representa o início da discussão sobre a responsabilidade social das empresas e dos gestores. Carrol (1999) refere-se a esta década como um marco na era moderna da RSE que se deve a Howard Bowen, pela publicação da sua obra *Social Responsibilities of the Businessman* em 1953.

Seguidamente na figura VII destacam-se as contribuições de alguns autores entre os anos de 1938 e 1997, no que diz respeito à construção e evolução do conceito da RSE ao longo dos anos.

Para além das contribuições acima apresentadas, salienta-se o conceito emergido pela Comissão Europeia (2011) apresentado anteriormente na abordagem ao conceito de RSE.

Autor	Perspetiva
Barnard (1938)	Análise económica, legal, moral, social e aspetos físicos do ambiente.
Simon (1945)	As organizações devem ser responsáveis perante os valores da comunidade.
Bowen (1953)	Importância dos empresários adotarem políticas e práticas adequadas aos objetivos e valores da sociedade.
Drucker (1954)	A gestão deve considerar o impacto da atividade da empresa na sociedade.
Selznick (1957)	As empresas estáveis contribuem para a manutenção da estabilidade da comunidade.

Davis (1960)	A Responsabilidade Social dos empresários requer proporcionalidade face ao poder social que os mesmos detêm. A RSE reflete-se nas decisões dos empresários pelas quais é expectável que decorram benefícios económicos futuros para a empresa, bem como um posterior <i>payback</i> à sociedade.
Andrews (1971)	A empresa deve ter uma estratégia clara de suporte às instituições da comunidade.
Fitch (1976)	A empresa deve procurar solucionar os problemas sociais causados pela sua atividade.
Freeman (1984)	A empresa deve satisfazer os interesses dos diversos <i>stakeholders</i> .
Carroll (1991)	A RSE representa a expectativa que a sociedade tem sobre a empresa nos âmbitos económico, legal, ético e filantrópico.
Solomon (1997)	A ascensão da empresa a agente poderoso na sociedade exige um alargamento das suas responsabilidades que atingem o domínio dos governos: educação, artes, financiamento para investigação, planeamento e desenvolvimento urbano, fome e pobreza mundial e desemprego.

Figura VII - Perspetiva histórica sobre o conceito de RSE (Adaptado de Pernas, 2014; Garriga & Melé, 2013; Joyner & Payne, 2002; Carroll, 1999)

2.1.3. As abordagens de Milton Friedman e Thomas Mulligan enquanto paradigmas opostos

Foi no ano de 1970 que Milton Friedman acende a discussão do que deve ser a responsabilidade social das empresas, no artigo “*The social responsibility of business is to increase its profits*”. Kreitlon (2004) afirma que o polémico artigo surgiu como protesto a iniciativas sociais levadas a cabo pela General Motors.

Entre diversos aspetos, Friedman advoga que os empresários não têm legitimidade para utilizar recursos da empresa para investir em questões de interesse social geral, devendo estabelecer o foco na produção do máximo lucro possível dentro dos limites legais e costumes éticos (Friedman, 1970).

A posição de Friedman gerou controvérsia e conseqüentemente várias críticas por parte de diversos autores, dos quais na perspetiva de Shaw (1988), se destaca Thomas Mulligan.

Argumentos criticados por Mulligan
Utilização de recursos da empresa em prol do interesse social.
Contraprodutividade resultante da tentativa dos gestores em lidar com questões ambientais, de desemprego e inflação.
Falta de precisão de Friedman ao definir o socialismo, bem como ao argumentar que a responsabilidade social está inerente a este sistema político.

Figura VIII - Críticas de Mulligan a Friedman (Fonte: Shaw, 1988)

Shaw (1988) tece críticas não só a aspetos da abordagem de Friedman, mas também de Mulligan, procurando alertar para os perigos do tendencial alargamento do papel social das empresas que autores como Mulligan preconizam.

Mulligan defende que os empresários devem intervir em áreas como o desemprego e inflação, contudo Shaw argumenta que tal não deve competir ao setor privado mas sim às instituições políticas. Para o autor, é insustentável colocar empresários na resolução de problemas para os quais não têm treino, experiência e autoridade, devendo apenas contribuir para a atenuação de tais problemas.

Neste sentido, Shaw dirige-se aos programas de responsabilidade social das empresas que se revelam bastante ambiciosos, alertando para a possibilidade de perder o foco no seu objetivo básico – gerar lucro – no cumprimento de objetivos sociais bem como a contra produtividade e possível descredibilização do conceito de responsabilidade social das empresas.

2.2. Impactos da RSE na empresa

O tema da RSE e os seus resultados para as empresas tem conduzido à realização de diversos estudos ao longo dos últimos 30 anos (Bird *et al.*, 2007). Para os autores, são muitos os gestores e académicos que acreditam em relações nulas ou até mesmo negativas quando se aborda a questão do investimento empresarial em questões sociais.

Bird *et al.*, (2007) apresentam um agrupamento dos principais pontos de vista que se podem encontrar na literatura existente sobre a RSE tendo em conta os seus resultados para a empresa, de acordo com a figura IX.

Visão Neoclássica	Ceticismo quanto às vantagens	Consciência das vantagens
Qualquer gasto em atividades de RSE coloca a empresa em desvantagem competitiva, acreditando que há uma relação negativa entre tais atividades e a <i>performance</i> de mercado.	Existem formas mais importantes com impacto no resultado financeiro e <i>performance</i> de mercado, acreditando que não há relação observável entre as atividades de RSE e a <i>performance</i> da empresa.	Existe uma relação positiva entre as atividades de RSE e a <i>performance</i> da empresa.

Figura IX - Perspetivas sobre os resultados da RSE (Fonte: Bird et al., 2007)

Apesar das incongruências nos resultados dos estudos nesta área, a grande maioria aponta para a existência de relações positivas entre a RSE e a *performance* da empresa (Bird et al., 2007).

Numa revisão à literatura do tema, Aguinis e Glavas (2012) distinguem os principais fatores que levam as empresas a enquadrar iniciativas de RSE, bem como os resultados identificados em diversos estudos neste âmbito, conforme a figura X abaixo apresentada.

Preditores (reativos e proativos)	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> - Pressões institucionais e dos <i>stakeholders</i>; - Obrigações legais, <i>standards</i> e certificações; - Motivos instrumentais e normativos da empresa; - Missão e valores da empresa; - Estrutura de <i>Corporate Governance</i>; - Valores, necessidades e consciência em relação à RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação; - Lealdade e avaliação positiva por parte dos consumidores; - Relacionamento com os <i>stakeholders</i>; - Escolha da empresa/produto pelo consumidor; - <i>Performance</i> financeira; - Capacidades da empresa (eficiência operacional, qualidade do produto, diversidade demográfica, etc.); - Redução do risco; - Aumento da identificação organizacional, do compromisso e cidadania organizacional para os colaboradores e aumento da atratividade para potenciais colaboradores.

Figura X - RSE: Motivações e consequências da RSE em contexto empresarial (Adaptado de Aguinis & Glavas, 2012)

Os resultados dos investimentos em RSE são divididos pelos autores segundo o nível de análise em questão (individual, organizacional e institucional) bem como os tipos de *stakeholders* que afeta primeiramente (internos ou externos).

Complementarmente, Bird *et al.*, (2007) propõem uma forma de agrupar as atividades tendo em conta os seus principais resultados: a) atividades que resultam em poupança de custos para a empresa, b) atividades que aumentam a reputação da empresa, o lucro e o valor no longo prazo e c) atividades que possam dissuadir entidades reguladoras de penalizações no longo prazo.

2.3. RSE em Portugal

À luz dos autores Neves e Bento (2005), apesar de uma prioridade baixa dada à RSE por parte das entidades governamentais, tem-se registado uma mudança do paradigma nos últimos anos em Portugal, onde vários eventos com o objetivo da divulgação da RSE tiveram lugar. Paralelamente, verifica-se que a adoção de práticas de RSE nas empresas portuguesas tem vindo a aumentar de acordo com os autores.

De forma complementar, releva-se a criação nos últimos anos de novos organismos para o incentivo de práticas de RSE, bem como de legislação direcionada para incentivar divulgações de carácter social, aumentar a saúde e segurança no trabalho, promover a ligação com o meio ambiente e o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (Neves & Bento, 2005). Contudo, a definição de RSE – tal como as expetativas dos *stakeholders* - requer que a empresa atue para além das prescrições legais.

Conforme Neves e Bento (2005), as empresas em Portugal têm falhado em corresponder as expetativas dos *stakeholders*, essencialmente devido ao facto de terem apenas em conta a sua perspectiva, descurando a dos restantes grupos de interesse.

Neves e Bento (2005) salientam que a alocação de recursos sem alinhamento com a estratégia da organização e com as expetativas dos *stakeholders*, geram um baixo retorno do investimento quer para a empresa, quer para a sociedade.



Figura XI - Investimento e criação de valor das PME em Portugal (Fonte: Neves & Bento, 2005)

Futuramente, de acordo com os autores, é expectável que as empresas em Portugal aumentem o envolvimento com práticas de RSE e o alinhem com a atividade e estratégia do negócio, derivado do aumento da consciência de cidadania e da pressão dos vários *stakeholders*.

2.3.1. A RSE na Perspetiva das PME

O conceito da RSE foi criado e tem sido amplamente discutido sob a perspetiva das grandes empresas. Contudo salienta-se que grande parte das PME, contrariamente às grandes empresas, gere o seu impacto na sociedade em que se insere de uma forma mais intuitiva e informal (Neves & Bento, 2005).

Considerando a realidade das PME, a Comissão Europeia (2002 a) reconhece que existe um vasto conjunto de especificidades que requerem adaptações específicas à realidade deste tipo de empresas. É deste modo defendida a necessidade de treino e orientação numa abordagem mais estratégica, bem como o desenvolvimento de instrumentos que permitam a maximização das vantagens da alocação de recursos à sociedade.

Especificidades das PME	Resultado
Concentração de <i>ownership</i> e gestão na mesma figura	- Preferências pessoais na tomada de decisão.
Incorporação da empresa e proprietários na comunidade	- Maior familiarização com a realidade local.

Falta de recursos humanos, financeiros e tempo	<ul style="list-style-type: none"> - Vulnerabilidade face às grandes empresas; Maior tendência de colocar investimentos sociais em segundo plano; - Falta de tempo e disponibilidade para planeamento estratégico; - Ciclos económicos provocam grandes flutuações na atividade.
Relações e contactos pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de construir relações de confiança e parcerias com os <i>stakeholders</i>.

Figura XII - Uma visão sobre as vantagens e limitações das PME (Fonte: Comissão Europeia, 2002 b)

Devido à insuficiência de informação sobre RSE em Portugal, apresentam-se os seguintes dados retirados do Observatório das PME Europeias (Comissão Europeia, 2002 b), concluindo-se pela falta de alinhamento dos investimentos com a atividade da empresa: apenas 21% do investimento realizado encontra-se relacionado com a atividade empresa, sendo que em apenas 10% dos casos é realizado de forma regular. Os recursos acabam assim por sem alocados maioritariamente à cultura, desporto e saúde e bem-estar (Comissão Europeia, 2002 b).

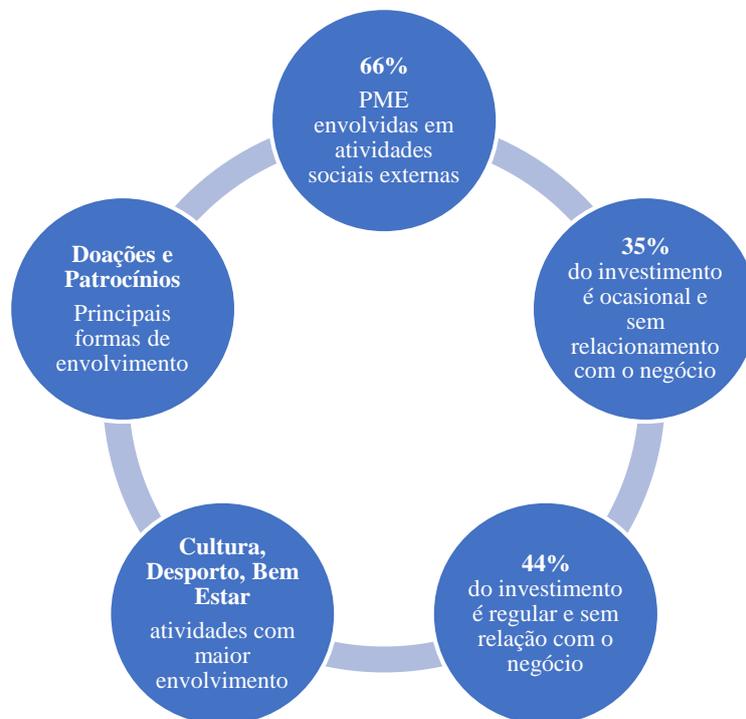


Figura XIII - RSE nas PME portuguesas (Fonte: Comissão Europeia, 2002 b)

Associado ao facto de os impactos ambientais e sociais das PME serem geralmente geridos de forma intuitiva e informal, o compromisso com a sociedade tem maioritariamente uma base local e natureza ocasional, sem ligação a qualquer estratégia de gestão (Neves & Bento, 2005).

2.4. Criação de Valor Através da RSE

A visão europeia reconhece que a empresa deve procurar gerar valor para os seus *stakeholders*, olhando para a criação de valor para o acionista como um indicador de sucesso (Kim e Dam, 2003).

Kim e Dam apresentam um modelo que permite às empresas identificar mais facilmente os seus valores, bem como facilitar o processo de implementação da RSE. O *Triple Value Assessment* identifica deste modo três dimensões em que a RSE exerce influência na criação de valor: a *performance económica*, o *valor reputacional* e a *criação de vantagem competitiva* através de integrações verticais ou horizontais (*Parenting Advantage*), sendo o último mais direcionado às grandes empresas derivado da diversidade de negócios e complexidade da estrutura.

A criação de valor surge como resultado da procura da satisfação dos interesses divergentes dos variados *stakeholders*. Na figura seguinte procura-se refletir o valor criado expectável para a empresa através do investimento social.

Dimensões influenciadas pela RSE	Resultados Esperados
<i>Performance Económica</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento da posição no mercado e aumento do lucro; - Redução de custos (ecoefficiência e menos absentismo); - Aumento da produtividade (satisfação dos colaboradores); - Redução dos custos de capital.
Valor Reputacional	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação distinta, consistente e focada na RSE; - Transparência (divulgação e diálogo com os <i>stakeholders</i>); - RSE como parte da identidade da empresa.

<i>Parenting Advantage</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de um RSE <i>competence center</i>; - Alavancagem das competências de RSE; - Melhoria do acesso ao mercado através de uma gama de produtos social e ambientalmente responsáveis; - Redução do risco através da inclusão da RSE nas linhas de negócio.
----------------------------	---

Figura XIV - Investimento em RSE: Resultados esperados (Fonte: Kim & Dam, 2003: 9)

No mesmo estudo, conclui-se ainda a existência de quatro protótipos de empresa: Operadores principais, Participantes Irresponsáveis, Atores Periféricos e Vencedores Secretos.

De acordo com os autores, o “Operador Principal” é aquele que introduz a RSE ao seu *core business*, originando iniciativas de RSE que contribuem para a performance económica da empresa e apresentam impacto na sua reputação e vantagem competitiva. Para Kim e Dam, este é o protótipo de empresa ideal, em que a empresa cria valor com as suas iniciativas de RSE. Para este tipo de empresas, os autores aconselham os agentes a estarem atentos ao ambiente dinâmico em que se inserem, onde a mudança é constante.

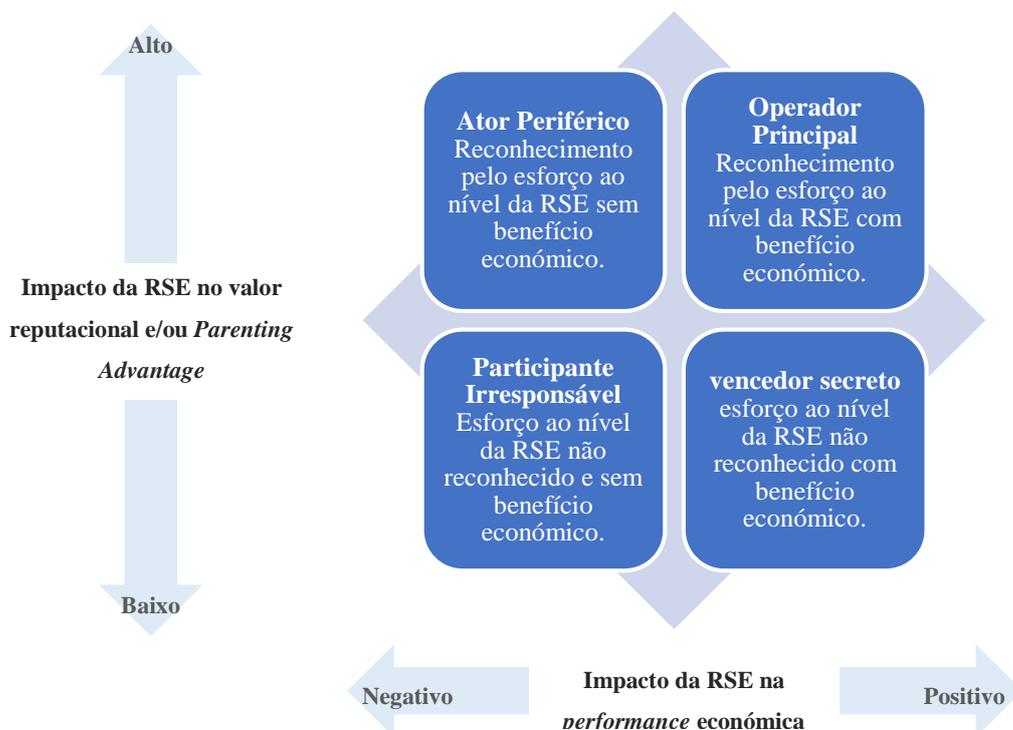


Figura XV - Protótipos de Empresa (Fonte: Kim & Dam, 2003: 28)

Contrariamente ao protótipo mencionado, Kim e Dam apresentam o “Participante Irresponsável”, cujas iniciativas de RSE têm impacto económico negativo na *performance* e não geram vantagens competitivas nem valor reputacional. Para este protótipo, os autores aconselham uma urgente alteração da sua planificação.

O “Ator Periférico” foca-se na relevância da RSE de acordo com os autores, contudo a *performance* económica gerada é negativa. Para estes, é aconselhado um maior foco no lado financeiro, caso contrário expõem-se crescentemente ao risco de ceticismo dentro e fora da empresa.

Por último, Kim e Dam apresentam que o “Vencedor Secreto” obtém benefícios económicos, contudo os resultados não são reconhecidos. Uma alavancagem das suas capacidades (dentro e fora da empresa) melhorará a situação, segundo os autores.

Com o desenvolvimento deste modelo, os autores argumentam que corresponder às expectativas dos *stakeholders* e criar valor não são objetivos necessariamente opostos de acordo com o modelo apresentado, aplicável a várias empresas independentemente da sua localização e setor de atividade.

Para além da capacidade de descrever as perspetivas em que a RSE cria valor, o modelo proporciona a capacidade de compreensão quantitativa do valor das políticas implementadas pelas empresas, bem como estabelecer uma ligação entre a estratégia empresarial e a RSE.

Capítulo II: Metodologia

Este capítulo compreende o método seguido ao longo do estudo de caso, dando a conhecer as técnicas definidas e os instrumentos utilizados por forma a obter a resposta à questão de investigação colocada.

Esta pesquisa assenta numa forma de estudo de caso, que representa “*um trabalho empírico que investiga um fenómeno contemporâneo num contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidenciados*” (Yin, 1994: 13) e pretende concluir, recorrendo às técnicas e respetivos instrumentos descritos seguidamente, acerca da propensão dos empresários em Penalva do Castelo para o investimento em projetos de intervenção e desenvolvimento social na comunidade em que se inserem.

Na figura XVI encontra-se resumida a metodologia seguida ao longo do presente estudo de caso.

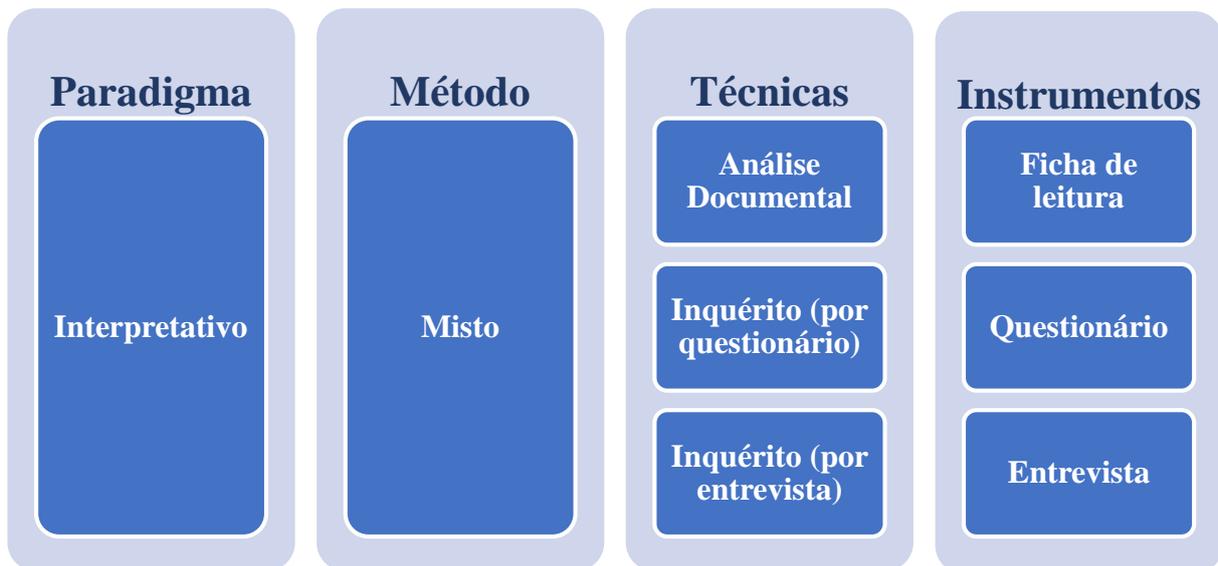


Figura XVI - Síntese do método utilizado

Numa fase inicial, por forma a proporcionar ferramentas necessárias à prossecução do estudo de caso e reflexão crítica dos resultados do trabalho efetuado, foi levada a cabo uma

investigação dos temas da ética e responsabilidade social das empresas, com foco no contexto das PME, através de análise documental e elaborando fichas de leitura com as principais ideias-chave dos documentos analisados.

Após o enquadramento teórico do tema, procurou-se recolher dados socioeconómicos do concelho de Penalva do Castelo, recorrendo à análise documental de dados recolhidos do INE. Adicionalmente e através de entrevista, recorreu-se à Socióloga da CMPC e Técnica da Rede Social, Dra. Joana Pina, por forma a obter dados sobre a contextualização dos problemas sociais detetados no concelho, o plano de intervenção social em vigor à data e a forma de funcionamento da Rede Social.

Tendo em conta que mais de 97% das empresas em Penalva do Castelo têm menos de 10 colaboradores e que o volume de negócios médio por ano fiscal é de 123 800€ (INE, 2014 a), retira-se que neste estudo de caso se está perante estruturas empresariais de pequena a micro dimensão.

Por forma a obter os dados necessários que permitam responder à questão de investigação, considerou-se pertinente a escolha de uma amostra assente no peso que a atividade da empresa representa para a economia local, considerando paralelamente a capacidade financeira para atuais ou potenciais investimentos em projetos sociais. Neste âmbito, verificou-se que 39,7% do Valor Acrescentado Bruto do concelho se concentra nas 4 maiores empresas no ano de 2012 (INE, 2014 a), sendo este o principal critério na qual assenta a seleção da amostra. Por julgamento pessoal, decidiu-se aumentar o número da amostra para oito empresas.

A CMPC foi neste sentido contactada na figura do Presidente da Câmara, Dr. Francisco Carvalho, que indicou as principais empresas e respetivos responsáveis que assentam nestes critérios, encontrando-se assim definida a amostra não probabilística de casos típicos (Carmo & Ferreira, 1998). Para este fim, os sócios e/ou gerentes das empresas selecionadas foram contactados com o objetivo de proceder a inquéritos por entrevista e questionário. A realização dos inquéritos ocorreu em sete das oito amostras selecionadas.

No conjunto do processo descrito, definiu-se para a recolha de dados a utilização de evidências mistas, ou seja, qualitativas e quantitativas (Yin, 1994).

No âmbito quantitativo objetiva-se, através da análise documental, obter um enquadramento teórico sobre o tema e a extração de dados que permita a compreensão do ambiente socioeconómico em que se insere o estudo. Citando Díaz & Valdés (2003: 50), a análise

documental encara-se como uma “*representação sintética dos [documentos] originais, contendo informação concentrada, podendo ser consultados mais facilmente*” e disponibilizando informação existente nos documentos primários.

Adicionalmente, objetiva-se através da utilização de um instrumento padronizado como o questionário, obter respostas que permitam extrair conclusões comparáveis e evitar enviesamento de conclusões, suscetíveis de ocorrer aquando da utilização de instrumentos como a entrevista (Carmo & Ferreira, 1998). O questionário utilizado foi retirado do *website* do IAMPEI, cujo objetivo se centra na identificação de práticas de responsabilidade social nas PME (IAPMEI, s.d. a), apresenta maioritariamente questões fechadas de categoria única.

Foi realizado um pré-teste junto de um empresário integrante da amostra selecionada, tendo-se concluído pela não existência de ambiguidades, equívocos ou perguntas não adequadas no questionário (Carmo & Ferreira, 1998).

No âmbito qualitativo, procurou-se explorar temas sociais junto da socióloga da CMPC, por forma a obter um melhor enquadramento acerca das necessidades locais comparativamente à mera observação do documento de intervenção social. Ainda neste âmbito procurou-se também explorar temas subjetivos relacionados com a ética e responsabilidade social, bem como avaliar as motivações do empresário, nem sempre perceptível através do questionário. A espontaneidade na abordagem de assuntos e a congruência entre as crenças, motivações e os atos foram o principal foco na utilização deste instrumento (Carmo & Ferreira, 1998), que envolve um alto nível de julgamento pessoal, contudo o risco associado ao baixo grau de objetividade encontra-se mitigado através dos dados recolhidos através de questionário.

O presente estudo de caso enquadra-se deste modo num paradigma interpretativo (Aliyu, Bello, Casim & Martin, 2014), dada a possibilidade de existência de julgamento pessoal na obtenção das respostas, que são por sua vez baseadas em interpretações suscetíveis de discussão.

Capítulo III:

Responsabilidade Social das empresas em Penalva do Castelo

1. Caracterização da sociedade e do tecido empresarial

O concelho de Penalva do Castelo conta com uma área 134,44 km² e é constituído por 11 freguesias com 7 679 habitantes residentes, demonstrando assim uma densidade populacional de 57,2 habitantes por Km² (INE, 2014 a). Penalva do Castelo localiza-se no centro do país, inserindo-se na região de Dão Lafões que em 2013 vê a sua atividade representar 2% do PIB nacional (INE, 2014 a).



Figura XVII - Mapa de Penalva do Castelo após União de Freguesias (Fonte: CMPC, 2015)

1.1. Grupos etários

De acordo com dados dos censos de 2011 (INE, 2011) e comparativamente aos dados apresentados relativos a 2013 (INE, 2014 a), a população residente em Penalva do Castelo sofreu uma diminuição de 3%. O número de residentes tem vindo a decrescer ao longo dos

últimos anos, tendo registado uma taxa de crescimento efetivo negativa de 1,5% em 2013 (INE, 2014 a), revelando-se 0,93 acima da taxa de crescimento igualmente negativa registada no território português.

O índice de envelhecimento - que relaciona o número de indivíduos com 65 ou mais anos existentes por cada 100 indivíduos com 15 ou menos anos - no concelho de Penalva do Castelo encontra-se acima da média de Portugal, registando 250,5 indivíduos face aos 136 indivíduos em termos médios nacionais.

Na figura XVIII abaixo apresentada, referente ao ano de 2013, encontra-se detalhada a distribuição da população por grupo etário em valores unitários e percentuais, respetivamente, na qual é possível verificar que a população com idade acima dos 65 anos supera a população com idade inferior a 15 anos em cerca de 17 pontos percentuais.



Figura XVIII - Distribuição da população por grupo etário (INE, 2014 a)

1.2. Nível de escolaridade

Derivado da falta de dados recentes relativamente ao tema, recorre-se aos dados divulgados pelo INE no âmbito dos censos de 2011. Conforme a figura XIX, verifica-se que naquele ano o nível de escolaridade de cerca de 66% da população reside no Ensino Básico, ao passo que 7,1% da população concluiu estudos no ensino superior. Adicionalmente salienta-se que 12,7% da população residente não detém qualquer grau de ensino concluído.

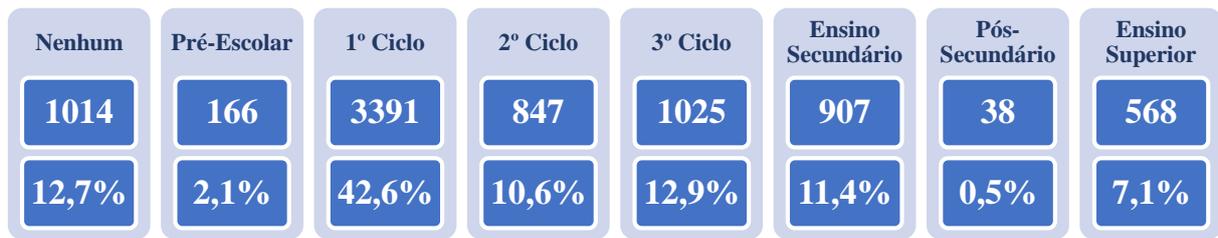


Figura XIX - Distribuição da população por nível de escolaridade (INE, 2011)

Ainda de acordo com os dados do INE (2011), 12,1% da população residente é considerada analfabeta em Penalva do Castelo. Esta taxa de analfabetismo situa-se 6,9% acima da média nacional, refletindo em termos relativos os baixos níveis de educação existentes no concelho.

Apura-se adicionalmente que no concelho as disparidades do ganho médio mensal por nível de habilitações é de 17,9%, situando-se abaixo em 19,7 pontos percentuais da média nacional.

Em termos de instituições de ensino, Penalva do Castelo é servida por sete estabelecimentos de educação pré-escolar, quatro estabelecimentos ao nível do 1º ciclo e um estabelecimento que leciona ao 2º e 3º ciclo de escolaridade. Todos estes estabelecimentos de ensino são públicos (INE, 2014 a).

1.3. População economicamente ativa

A população economicamente ativa, de acordo com os censos de 2011, é de 2 932 habitantes (INE, 2011), representando 38% do total da população residente em Penalva do Castelo naquele ano. Da população considerada ativa, 87,6% encontra-se empregada (INE, 2011), correspondendo a 2 569 habitantes.

Na figura XX apresenta-se a distribuição da população ativa empregada de acordo com o setor de atividade, verificando a predominância do setor de comércio de bens e prestação de serviços.

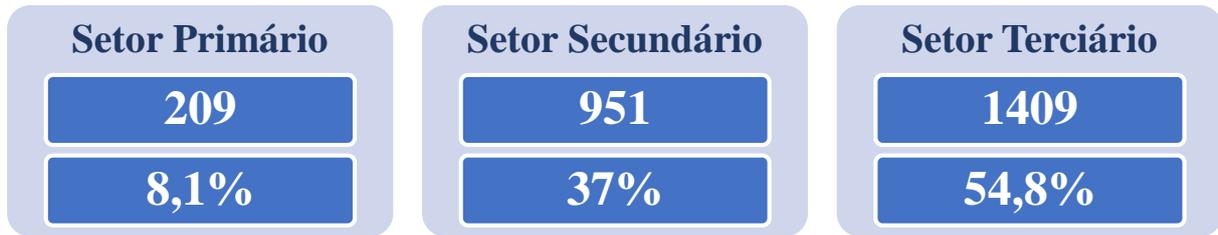


Figura XX - Distribuição da população ativa empregada por setor de atividade (INE, 2011)

Adicionalmente, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística, a taxa de desemprego em 2011 regista-se na ordem dos 12,4% (INE, 2011), situando-se ligeiramente abaixo da média nacional, que ronda os 13,2% à data referida.

De acordo com dados mais recentes, o salário médio auferido por habitante em 2012 é de 770,73€ mensais, com uma disparidade no ganho médio mensal por sexo de 6,9% (INE, 2014 a). O salário médio auferido situa-se abaixo da média continental, que ascende aos 1 095,59€ com uma disparidade no ganho médio mensal por sexo de 11,7% (INE, 2014 a).

Na figura XXI apresenta-se o ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem, de acordo com o setor de atividade e género, em que se pode verificar as disparidades salariais entre as duas variáveis referidas.



Figura XXI - Ganho médio mensal por setor de atividade e sexo (Fonte: INE, 2014 a)

Os salários mais baixos são pagos no setor primário que, para além de representar apenas 8% da população ativa empregada, apresenta uma menor disparidade de remunerações entre género. À medida que se analisa o setor secundário e posteriormente o terciário, verifica-se um aumento das disparidades salariais na base do género.

Contrariamente ao género masculino, que vê a remuneração aumentada em 11,4% e 19,3% do setor primário para o secundário e terciário respetivamente, a remuneração mais elevada dentro do género feminino é no setor secundário, que representa 37% da população ativa empregada.

1.4. Acesso a cuidados de saúde

Relativamente ao tema, verifica-se que em 2013 (INE, 2014 a) houve um decréscimo de 0,1% no que respeita ao número de enfermeiros/as por 1 000 habitantes, comparativamente ao período homólogo (INE, 2013). Adicionalmente e de acordo com os mesmos dados, regista-se um aumento de 0,2% no que diz respeito ao número de médicos/as por cada 1 000 habitantes.

Na figura XXII apresenta-se os indicadores de saúde do município comparativamente à média nacional, refletindo o número de enfermeiros, médicos e farmácias por cada 1 000 habitantes residentes no concelho. Em análise comparativa à média continental, verifica-se um défice acentuado de enfermeiros e médicos no acesso a especialistas em cuidados de saúde.



Figura XXII - Indicadores de saúde do município (Fonte: INE, 2014 a)

O município é ainda servido por um Centro de Saúde sem Serviço de Urgência Básica (SUB) ou Serviço de Atendimento Permanente ou Prolongado (SAP) (INE, 2014 a), estando estes serviços disponíveis mais proximamente no Hospital São Teotónio, situado a cerca de 26km do centro de Penalva do Castelo.

1.5. Empresas localizadas no Concelho

Observando os dados apresentados na figura XXIII, verifica-se que o tecido empresarial do concelho engloba em grande parte empresas de micro e pequena dimensão, com um número

elevado de transações concentrado em poucos agentes. A maioria das empresas apresentam em 2012 menos de 10 colaboradores e o volume de negócios médio ronda os 124 mil euros.



Figura XXIII - Dados sobre o tecido empresarial de Penalva do Castelo (Fonte: INE, 2014 a)

Numa análise à repartição dos 492 estabelecimentos existentes em Penalva do Castelo, retira-se através da figura XXIV que cerca de 121 estabelecimentos têm como atividade o comércio, seguindo-se pelos cerca de 100 estabelecimentos com atividade de construção. Seguidamente, destacam-se os cerca de 60 estabelecimentos de alojamento e restauração, perfazendo cerca de 57% dos estabelecimentos existentes no concelho.

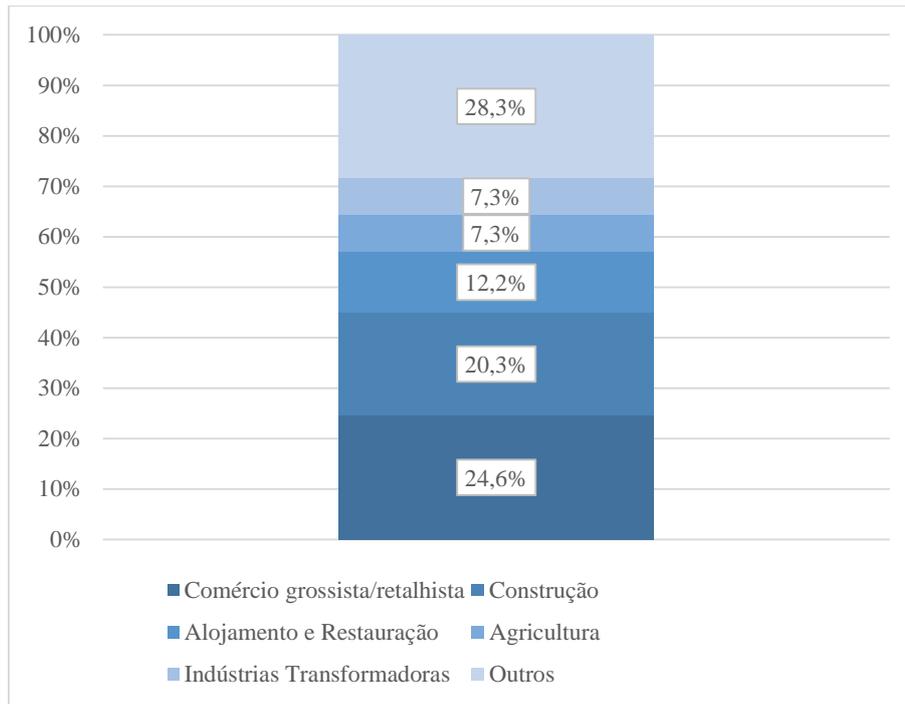


Figura XXIV - Número de estabelecimentos por setor de atividade (Fonte: INE, 2014 a)

Em termos de volume de negócios, verifica-se através da figura X que os setores de atividade predominantes em 2012 são o comércio e a construção, em adição ao facto de serem igualmente as atividades com maior número de estabelecimentos em atividade.

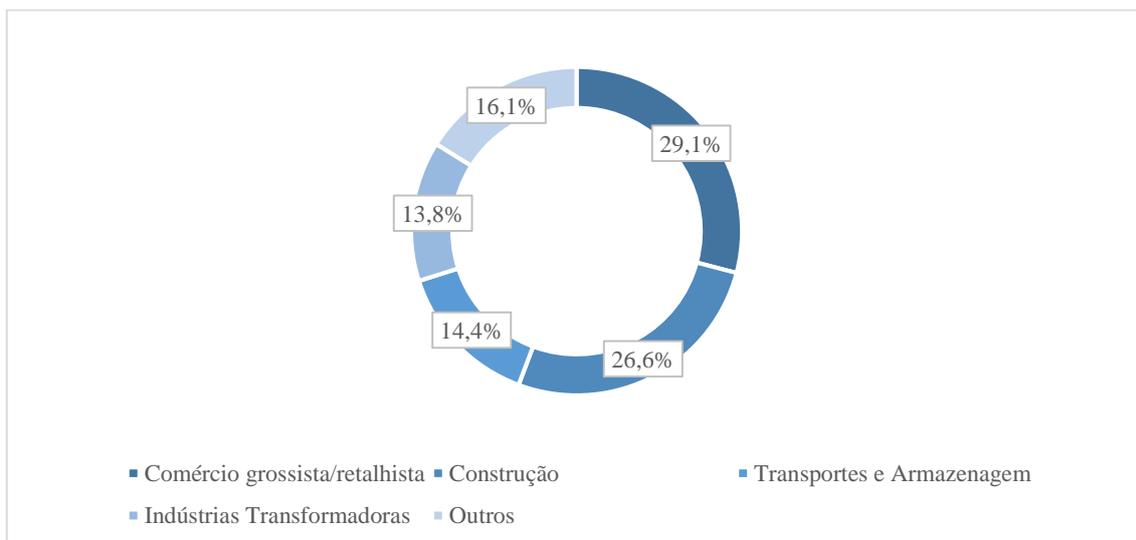


Figura XXV - Volume de Negócio dos estabelecimentos por setor de atividade (Fonte: INE, 2014 a)

Salienta-se que à data da informação mais recente obtida, o setor da construção encontrava-se em acentuada quebra no negócio, apresentando sinais de retoma apenas em 2015 (Diário de Notícias, 2015). Esta quebra não afetou contudo a sobrevivência das principais empresas de ligadas à construção civil em Penalva do Castelo.

As empresas do setor terciário ocupam mais de 70% do volume de negócios das empresas localizadas em Penalva do Castelo e empregam cerca de 69% do pessoal ao serviço nos estabelecimentos do concelho, traduzindo-se em termos absolutos em 881 das 1 282 pessoas empregadas.

Mais se apurou que ao nível de empregabilidade por setor, a construção civil emprega à data de 2012, cerca de 366 colaboradores, representando assim aproximadamente 29% do pessoal ao serviço. Seguidamente destaca-se a atividade do comércio que emprega 217 colaboradores, traduzindo-se em 17% do total das pessoas empregadas nos estabelecimentos do concelho.

Capítulo IV: Projetos existentes e o potencial envolvimento das empresas

1. O papel da Rede Social perante os problemas locais

“A Rede Social é um fórum de articulação e congregação de esforços e baseia-se na adesão livre por parte das autarquias e das entidades públicas ou privadas [locais] sem fins lucrativos que nela queiram participar (...) com vista à erradicação ou atenuação da pobreza e exclusão social e à promoção do desenvolvimento social (Diário da República, 1997: 6253).

De acordo com a resolução, a Rede Social deve atuar especialmente em grupos-alvo considerados de maior risco e mais expostos a situações de marginalização na comunidade local. Na figura XXVI expõem-se os eixos de intervenção previstos na Resolução do Conselho de Ministros.

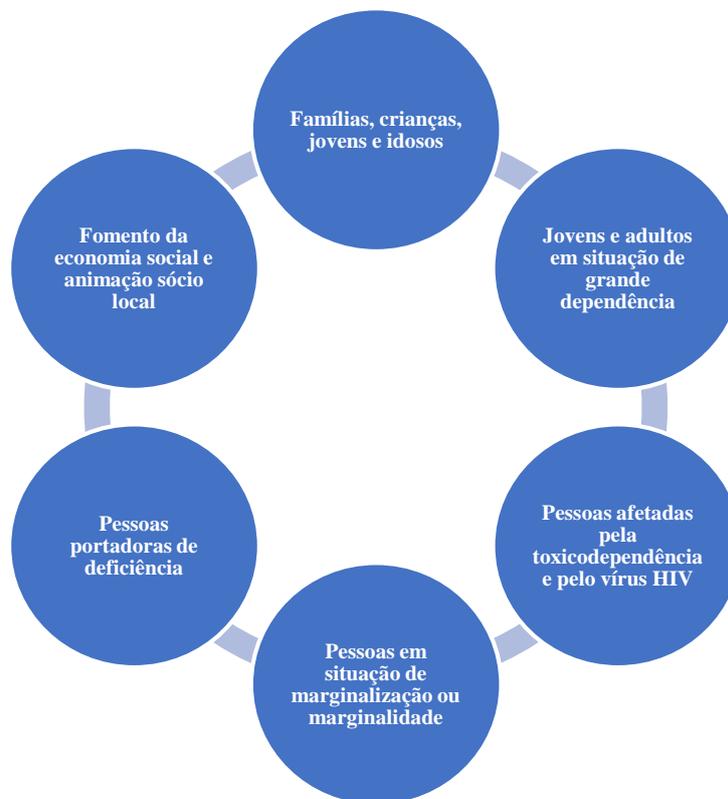


Figura XXVI - Eixos de intervenção previstos na Resolução do Conselho de Ministros nº 197/97 (Fonte: Diário da República, 1997)

A Rede Social em Penalva do Castelo é representada pelo Conselho Local de Ação Social de Penalva do Castelo (CLASPC) e é constituída por 39 entidades: entre elas organismos de gestão autárquica (CMPC e Juntas de Freguesia), de cuidados de saúde, entidades do âmbito paroquial, associações desportivas, recreativas e culturais, instituições de formação e ensino e instituições de apoio a grupos desfavorecidos (CMPC, s.d. a).

De acordo com a fonte citada, o Núcleo executivo do Conselho é encabeçado pela CMPC e tem como finalidade a execução das decisões tomadas pelo CLASPC. Os restantes membros do núcleo são o Agrupamento de Escolas de Penalva do Castelo (AEPC), a ACSRD “Os Melros”, o IEFV Viseu, a Junta de Freguesia da Ínsua, o Serviço Local de Segurança Social (SS) e a Unidade de Saúde Familiar de Penalva do Castelo.

Seguidamente apresenta-se o diagnóstico dos problemas locais realizado pelo CLASPC e o respetivo plano de intervenção e desenvolvimento social para 2014/2015, a cargo dos membros do núcleo executivo.

1.1. Diagnóstico das necessidades de intervenção

De acordo com a Dra. Joana Pina, socióloga da CMPC e Técnica da Rede Social, numa fase inicial é realizado o diagnóstico dos problemas locais. Este realiza-se através do diálogo e discussão de ideias entre os membros do CLASPC, por forma a proceder a um diagnóstico ajustado face aos problemas existentes, identificando as suas causas e categorizando de acordo com a prioridade de intervenção (comunicação pessoal, junho 22, 2015).

Nesta secção são expostas as problemáticas identificadas para o período 2012/2015 e os problemas associados que requerem prioridade na ação, bem como as causas prováveis e grupos-alvo mais afetados. Toda a informação é baseada no diagnóstico social realizado ao abrigo do plano de desenvolvimento social 2012/2015 (CLASPC, 2012), salvo outra informação devidamente referenciada.

Problemática I: Emprego, empreendedorismo e qualificação escolar e profissional

A conjuntura económica atravessada nos últimos anos afetou fortemente o país, da qual se salienta para este estudo o concelho de Penalva do Castelo, onde se observam níveis literários e remuneração mensal abaixo da média nacional (INE, 2014 a). Anexos à conjuntura económica

vivida, surgem questões sociais que acarretam um conjunto de problemas e necessidades de intervenção no concelho.

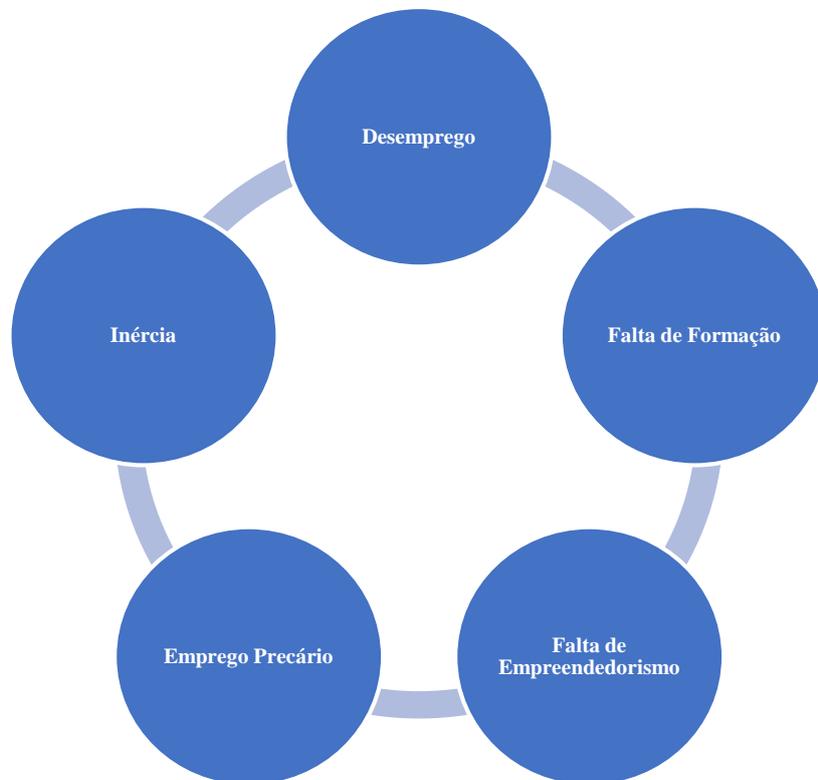


Figura XXVII - Problemas identificados ao nível de emprego, empreendedorismo e qualificação (Fonte: CLASPC, 2012)

Neste âmbito o CLASPC destaca o **desemprego**, um dos problemas considerados de intervenção prioritária dado o impacto ao nível económico, relacional e simbólico.

Os parceiros da Rede Social identificam também a falta de proatividade, incapacidade de lidar com situações de mudança, desvalorização pessoal, desmotivação e falta de visão estratégica como principais causas da **inércia** perante a situação de crise e a **falta de capacidade empreendedora**. À semelhança do desemprego, os problemas identificados afetam igualmente a população jovem e adulta.

Por último, no que respeita a esta problemática, destaca-se ainda a **falta de formação** que atinge maioritariamente a população adulta. Os baixos níveis de escolaridade e a fraca importância dada à educação conduzem a situações de subqualificação para ocupação de potenciais postos de trabalho.

Problemática II: Exclusão Social de Idosos e Deficientes

O envelhecimento da população, decorrente da diminuição prolongada da natalidade e do aumento da esperança média de vida afeta severamente as zonas do interior do país, nomeadamente o concelho de Penalva do Castelo com um índice de envelhecimento superior à média nacional (INE, 2014 a).

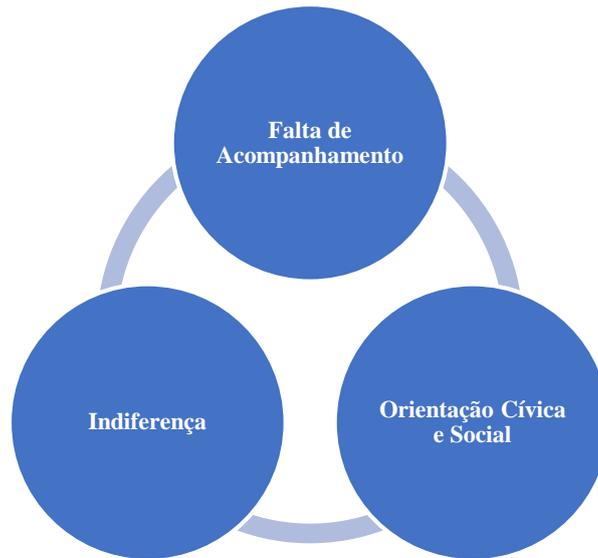


Figura XXVIII - Problemas identificados ao nível da exclusão social de idosos e deficientes (Fonte: CLASPC, 2012)

A exclusão social verificada nos habitantes idosos, habitantes com dificuldade de locomoção e/ou doença mental assume uma expressão significativa como área de intervenção por parte da Rede Social local.

O isolamento social, a ausência de apoio familiar, a erosão das redes tradicionais de suporte informal aos idosos e deficientes (assentes no parentesco e vizinhança), a fraca rede de serviços de apoio noturno e a falta de articulação entre instituições, constituem os fatores que conduzem à incapacidade de identificação de situações de risco, bem como a **falta de acompanhamento** e apoio das mesmas.

A **indiferença** para com os idosos, decorrente de uma sociedade cada vez mais individualista, em que se verifica uma desvalorização do papel social do idoso e enfraquecimento dos laços

sociais, conduz a situações de isolamento, falta de assistência e inclusivamente violência sobre os idosos.

Associado ao tema, as reduzidas habilitações literárias, o desconhecimento de apoios e a falta de informação conduz a uma **falta de orientação cívica e social** da população para a questão do acompanhamento das necessidades ao nível da população de terceira idade e/ou com deficiência.

Problemática III: Comportamentos disruptivos

A violência doméstica e o alcoolismo representam graves problemas de saúde pública e encontram-se identificados como problemas prioritários de intervenção social pela Rede Social.



Figura XXIX - Problemas identificados ao nível de comportamentos disruptivos (Fonte: CLASPC, 2012)

O consumo de álcool é um hábito social altamente enraizado, contudo a aceitação social do consumo excessivo do mesmo, a facilidade de acesso e o excessivo consumo em contexto familiar são fatores que contribuem para o problema do **alcoolismo**. Este problema identificado estende-se não só à população adulta como também à população mais jovem, em que o consumo de bebidas alcoólicas se verificam cada vez mais cedo.

A **violência doméstica** afeta não só a população adulta feminina, mas também a população jovem e idosa. O alcoolismo, bem como situações de dificuldades financeiras e distúrbios psicológicos coloca em perigo diversas mulheres, jovens e idosos no concelho que, por questões

de vergonha e sentimento de dependência e impotência face ao agressor, não chegam a denunciar a situação às autoridades.

1.2. Plano de intervenção e desenvolvimento social (2014/2015)

No sentido de colmatar os problemas locais identificados, apresenta-se nesta secção os projetos de intervenção definidos pelo CLASPC que envolvem os diversos parceiros sociais sem fins lucrativos. Toda a informação é baseada no plano de ação 2014/2015 (CLASPC, 2014), salvo outra informação devidamente referenciada.

Conforme apurado junto da Dra. Joana Pina, na execução dos planos de intervenção não se busca o apoio de instituições privadas com fins lucrativos, dependendo por inteiro dos recursos de fundos de instituições parceiras. Por este facto, as ações acabam por ser desenhadas de acordo com os recursos que se encontram disponíveis dos parceiros.

Problemática I: Emprego, empreendedorismo e qualificação escolar e profissional

Por forma a colmatar os problemas identificados neste âmbito, foi planeado pelos parceiros da Rede Social três projetos/atividades, com o objetivo de dinamizar parcerias que promovam a aposta nas qualificações escolares e profissionais, o empreendedorismo e a empregabilidade.

Título	Objetivo	Beneficiários	Parceiros
Gabinete de inserção profissional	- Manutenção do projeto de apoio à inserção de desempregados no mercado de trabalho	- Desempregados - Alunos de cursos profissionais	- CMPC - IEFP - AEPC
Nós, empreendedores	- Criação de gabinete de apoio à criação de empresas	- Desempregados - Pessoas interessadas em criar uma empresa	- CMPC

Formações para ativos	- Desenvolvimento de competências de população empregada - Reconversão profissional	- Ativos empregados	- CMPC - IEFP
-----------------------	--	---------------------	------------------

Figura XXX - Projetos previstos para 2014/2015 no âmbito do emprego, empreendedorismo e qualificação (Fonte: CLASPC, 2014)

Problemática II: Exclusão Social de Idosos e Deficientes

No âmbito da exclusão social de idosos e deficientes, a Rede Social local projetou um vasto conjunto de atividades e projetos, com o objetivo de reforçar as redes de apoio formais e informais prestadas ao grupo-alvo, numa aposta contínua da melhoria da qualidade de vida dos idosos e deficientes.

Título	Objetivo	Beneficiários	Parceiros
Estudo dos utentes acamados e cuidadores informais	- Identificar e caracterizar os casos de risco e isolamento social	- Pessoas acamadas - Cuidadores informais	- CMPC - UCC
Aproximar para integrar	- Combater o isolamento físico e social, avaliar necessidades e acompanhar casos de risco	- Pessoas em situação de isolamento físico e/ou social	- CMPC - UCC - SS
Cuidar de quem cuida	- Prestar assistência	- Cuidadores de doentes com demência e doenças cerebrovasculares	- Santa Casa da Misericórdia - Outros parceiros
Cartão sénior municipal	- Proporcionar descontos em serviços locais	- Idosos	- CMPC - Empresas locais
Guia do idoso	- Divulgar ofertas culturais, desportivas, recreativas e apoios económicos	- Idosos - Comunidade em geral	- CMPC - SS - Instituições locais
Sénior ativo +	- Realizar atividades desportivas gratuitas	- Idosos	- CMPC - Outros parceiros

Semana do Idoso Arraial Sénior	- Proporcionar atividades lúdicas, culturais e desportivas	- Idosos	- CMPC - Centro de Saúde - AEPC - BVPC - Juntas de Freguesia
Espaço Sénior	- Proporcionar ações de animação sociocultural, ocupação criativa e partilha de memórias e saberes	- Idosos	- Biblioteca Municipal
Fórum Sénior	- Promover a participação na definição de políticas locais	- Idosos	- CMPC - Juntas de Freguesia - Outros parceiros
Estudo sobre a população com perturbação mental	- Identificar e caracterizar casos de risco	- População com perturbação mental	- CMPC - UCC
Caminhos da inclusão	- Dar respostas ao processo de inclusão social	- População portadora de deficiência	- CMPC - AEPC - UCC - CLDS+
Formação nas IPSS	- Proporcionar ferramentas de intervenção social	- Colaboradores das IPSS	- CMPC - IEFPP - BVPC - Centro de Saúde

Figura XXXI - Projetos previstos para 2014/2015 no âmbito da exclusão social de idosos e deficientes (Fonte: CLASPC, 2014)

Problemática III: Comportamentos disruptivos

Ao nível de problemas associados à violência doméstica e alcoolismo, encontram-se planeados mecanismos de prevenção e combate a situações de comportamentos disruptivos.

Título	Objetivo	Beneficiários	Parceiros
Não à violência doméstica	- Encaminhar e acompanhar casos identificados	- Vítimas de violência doméstica	- CMPC - UCC - AEPC
A igualdade faz o meu género	- Fomentar a igualdade de direitos, deveres e oportunidades	- Comunidade em geral	- CMPC - UCC - AEPC - Juntas de Freguesia - Outros parceiros
Álcool e a família	- Sensibilizar acerca dos perigos do consumo de álcool e drogas	- Alunos do 5º e 6º ano de escolaridade	- UCC - AEPC - CRI
Educação para a saúde	- Sensibilizar para um estilo de vida saudável	- Alunos do 1º ciclo do ensino básico	- CMPC - UCC - AEPC
Problemas ligados ao álcool	- Encaminhar e acompanhar casos de risco	- População com problemas ligados ao consumo de álcool	- CMPC - CRI - UCC - SS - AEPC - Juntas de Freguesia
(in) dependências	- Promover o combate a comportamentos disruptivos	- Comunidade escolar	- UCC - AEPC

Figura XXXII - Projetos previstos para 2014/2015 no âmbito dos comportamentos disruptivos (Fonte: CLASPC, 2014)

2. Oeiras Solidária: *benchmarking* de um caso de sucesso

“O Programa Oeiras Solidária, criado pelo Município [de Oeiras] em Novembro de 2003, é um serviço público municipal de informação, análise e avaliação de projectos sociais, que o município presta a entidades com fins lucrativos, como resposta à necessidade sentida por aquelas para o aprofundamento da sua participação no desenvolvimento de sinergias promotoras de sustentabilidade e de coesão social no Concelho de Oeiras.” (CMO,s.d.)

De acordo com os resultados da pesquisa efetuada, apurou-se que este caso é apresentado, reconhecido e divulgado como uma das *best practice* no que respeita à sua área de atuação. O projeto apresenta uma dimensão e impacto considerável, tendo captado um número de parceiros empresariais significativo. Salienta-se adicionalmente que não foram identificados outros projetos a nível nacional semelhantes em termos de atividade e dimensão.

O Oeiras Solidária assenta em três grandes vetores: município, empresas e atores locais. O programa tem vindo a crescer consideravelmente, a par do aumento da identificação das necessidades de intervenção e desenvolvimento social (CMO, 2013).

No ano de 2010 o trabalho desenvolvido pela CMO foi considerado no *case study* do projeto INCLUDE – *Pathways do Community Investment*, integrando a secção de exemplos a seguir. *“Oeiras is an example of a public authority which recognizes the strategic potential of Corporate Community Investment, and invests resources to implement it, thereby positioning the local government itself as an intermediary.” (INCLUDE, 2010:11)*

As empresas participam através da adesão voluntária ao protocolo de cooperação com o Município de Oeiras, com vigência renovável de três anos e nos trâmites das prioridades de desenvolvimento sustentável definidas no Plano Estratégico Oeiras XXI (CMO, s.d.).

O município atua como interlocutor e, através dos parceiros da Rede Social de Oeiras, divulga a possibilidade de os agentes sociais locais se candidatarem aos apoios provenientes das empresas cooperantes, formalizando-se no preenchimento e submissão do formulário. Posteriormente é realizada a análise e a sistematização dos pedidos, sendo veiculados para as empresas com atividade local que manifestam a sua disponibilidade para apoiar o projeto. É realizado adicionalmente, por parte da CMO, uma análise das necessidades locais que permite priorizar determinados projetos e garantir uma adequada distribuição dos recursos das empresas cooperantes que decidiram apoiar os projetos (CMO, 2013).

Numa fase posterior, procede-se não só à articulação entre os diversos agentes sociais selecionados e as empresas cooperantes, mas também ao acompanhamento e orientação do desenvolvimento do projeto até à sua conclusão (CMO, 2013).

No início de 2014 o projeto contava com 81 empresas com parceiras com fins lucrativos, tendo no ano de 2013 movimentado apenas em recursos financeiros cerca de 25 000€. Os recursos financeiros representam 33% dos pedidos de apoio, sendo que os restantes se materializam em pedidos de bens e produtos, voluntariado, apoio logístico, entre outros (CMO, 2013).

Desde 2012 é produzido com periodicidade anual um relatório do programa - encontrando-se o relatório do ano de 2014 por divulgar - em que, para além da divulgação das entidades sociais beneficiadas e as empresas apoiantes, é realizada uma análise crítica e são anunciadas as alterações a realizar ao projeto por forma a minimizar as dificuldades e limitações enfrentadas. As principais dificuldades sentidas no ano de 2013 e os pontos de reestruturação ao projeto encontram-se sintetizadas na figura XXXIII.

Objetivos a atingir	Constrangimentos
<ul style="list-style-type: none"> • Promover a apresentação de pedidos de apoio que reforcem a sustentabilidade; • Fomentar a participação das empresas em ações de forma regular; • Fortalecer relações entre a CMO e empresas aderentes; • Otimizar procedimentos e modo de funcionamento; • Avaliar o retorno social dos investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns projetos não se concretizaram por decisão da empresa ou das próprias instituições; • Flutuação nas empresas ao nível de localização e interlocutores; • Empresas cooperantes concedem apoios sem intermediação do programa.

Figura XXXIII – Objetivos a atingir e desafios sentidos na prossecução do projeto (Fonte: CMO, 2013)

O esforço no âmbito da melhoria contínua do projeto transparece no sucesso crescente e na projeção da Cidade de Oeiras como Cidade Solidária. Para além do programa referido, o município dinamiza um conjunto de medidas e projetos permanentes de apoio a pessoas pertencentes a grupos de maior risco de exclusão social.

3. Inquérito aos empresários locais: análise dos resultados

A elaboração de inquéritos por entrevista e questionário aos empresários locais representa um dos principais passos tomados por forma a possibilitar a resposta à questão de investigação colocada. Através dos resultados obtidos, torna-se possível avaliar a forma como os líderes das principais entidades empresariais privadas com fins lucrativos encaram a RSE, bem como a sua propensão para investimento de recursos em projetos e atividades de intervenção e desenvolvimento social.

Para o procedimento foram contactados os sócios e/ou gestores das principais empresas a operar no concelho de Penalva do Castelo, conforme segue na figura XXXIV.

O inquérito realizou-se de forma presencial, com inquérito por entrevista e inquérito por questionário. Nesta secção são apresentados os resultados dos dois inquéritos realizados aos responsáveis das empresas em estudo. Como suporte aos dados apresentados, apresenta-se neste trabalho os Anexos I, II e III.

De salientar que na apresentação dos resultados dos inquéritos, nomeadamente do questionário do IAPMEI, efetuou-se a segregação dos dados recolhidos e apresentados de acordo com as áreas constantes no referido questionário.

Nome da Empresa	Número de Trabalhadores	Atividade comercial	Questionário Realizado?
Irmãos Almeida Cabral, Lda	Desconhecido	Construção Civil	Não ¹
Hotel de Charme Casa da Ínsua, Grupo Visabeira	29	Hotelaria e Turismo	Sim
Inerbeiral – Agregados e Betuminosos, Lda, Grupo Embeiral	29	Extração de pedra e similares	Sim
Matos & Pinto, Construções, Lda	16	Construção Civil	Sim
Pneuser, Manutenção Automóvel, Lda	9	Manutenção e reparação de veículos automóveis	Sim

¹ Impossibilidade de realização do questionário por incompatibilidade de disponibilidades.

Germiltrans – Transportes Nacionais e Internacionais, Lda	27	Transportes rodoviários de mercadorias	Sim
Berrelhas, Estação de Serviços, Unipessoal Lda, Grupo Berrelhas	4	Comércio a retalho de combustíveis	Sim
PFS – Paulo Fonseca & Silva, Lda	10	Fabricação de portas, janelas e similares	Sim

Figura XXXIV - Empresas selecionadas para inquérito

3.1. A percepção do conceito e impactos da RSE

Mais de metade dos empresários entrevistados não se encontram formalmente familiarizados com o conceito de responsabilidade social, contudo acabam por incorrer em ações de RSE de forma informal e intuitiva.

Relacionando a familiaridade com o conceito e os níveis de habilitações literárias, verifica-se que as três respostas positivas obtidas pertencem aos três empresários entrevistados com escolaridade igual ou superior ao nível do ensino superior. Em adição, as três empresas em questão pertencem a grupos empresariais e possuem certificação ao nível da qualidade, contrariamente às restantes.

Após uma breve introdução ao conceito, cinco dos sete empresários acredita que a ligação da empresa a ações de RSE poderá ter impacto positivo ao nível do resultado líquido da empresa e ao nível das relações com a comunidade.

Contudo, de acordo com a percepção de quatro entrevistados, o dispêndio de recursos em ações de RSE não terá qualquer impacto positivo nos seus colaboradores, enquanto os restantes acreditam que possa haver impacto ao nível motivacional e sentimento de identificação com os valores da empresa. Verifica-se adicionalmente que os níveis literários destes últimos colaboradores em questão são tendencialmente mais elevados.

3.2. Domínio social

Matérias em local de trabalho

Os colaboradores são contratados com o objetivo de permanência na empresa no longo prazo em todos os casos, contudo a maioria das empresas não dispõem de processos de avaliação formais e os planos de formação existentes nem sempre são ajustados à função, visando apenas o cumprimento dos requisitos legais de formação anual.

No momento da contratação, os responsáveis das empresas associadas a grupos de grande dimensão recorrem a políticas baseadas nos códigos internos de valores e regras de conduta, por forma a mitigar riscos associados a eventuais situações de discriminação. No caso das restantes empresas é adotado um processo informal de indagação a conhecidos acerca da situação do colaborador em recrutamento, tendo-se apurado que todos os empresários, em situação de igualdade de conhecimentos e preenchimento de requisitos para a execução da função requerida, optariam por empregar o indivíduo pertencente a um grupo desfavorecido.

Os colaboradores são periodicamente consultados pelos empresários sobre questões importantes em três das sete empresas incluídas do estudo, maioritariamente via reunião presencial.

No que respeita a matérias de saúde, segurança e apoio social, são proporcionadas condições aos colaboradores na totalidade das empresas em estudo, contudo na maioria dos casos, apenas dentro dos trâmites legais.

Por fim, ao nível do equilíbrio entre a vida profissional e familiar, a maioria dos empresários refere que proporcionar horários de trabalho flexíveis ou permitir o trabalho em casa não se aplica ao tipo de atividade da empresa.

Políticas relativas à comunidade

Todos os empresários indicam que proporcionam oportunidades de estágio ou trabalho para jovens, bem como a pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos.

Quanto ao incentivo dos colaboradores a participar em atividades locais, cinco dos sete empresários refere que não é prática comum na empresa.

Em adição, quatro empresários procedem a diálogos com a comunidade local sobre questões desfavoráveis que envolvam a empresa, nomeadamente com organismos de gestão autárquica (CMPC e Juntas de Freguesia) e IPSS locais.

No âmbito das atividades locais, todas as empresas têm apoiado atividades e projetos da comunidade local. Três empresas colaboram apenas com recursos próprios e doações em géneros (serviços, materiais, espaços, mão de obra e outros géneros), duas empresas colaboram somente com recursos monetários e duas colaboram de forma mista. Em termos médios individuais, são disponibilizados cerca de 1 200€ anuais por parte das empresas que doam recursos monetários, excluindo todas as prestações de serviços, dádivas de materiais e disponibilização de espaços não cobradas.

As doações monetárias realizadas têm como principal finalidade festividades locais de carácter religioso e entidades de carácter social, tais como os Bombeiros Voluntários e Santa Casa da Misericórdia (que envolve crianças e idosos) seguido de atividades desportivas.

As doações em géneros e/ou recursos próprios têm como principal fim instituições como a Santa Casa da Misericórdia, outros centros de apoio a idosos, AEPC, Banco Alimentar contra a Fome e pontualmente o benefício de famílias em casos de carência extrema para obras habitacionais.

3.3. Domínio económico

Políticas de mercado

Em quatro das sete empresas em estudo, os respetivos empresários indicam que é disponibilizada informação clara e precisa acerca dos produtos e serviços.

Ao nível de recolha de reações e tratamento de reclamações de terceiros com quem as empresas mantêm relação, verifica-se que duas empresas pertencentes a grandes grupos dispõem de processos formais de inquéritos de satisfação e tratamento de reclamações. Nas restantes, a comunicação com os terceiros em causa e o tratamento interno de eventuais reclamações é realizado de forma informal através de diálogo com os terceiros.

Verifica-se adicionalmente que em apenas uma empresa existe cooperação com outras empresas ou organizações na abordagem de questões de responsabilidade social.

Políticas relativas à comunidade e políticas ambientais

A totalidade dos empresários procura, sempre que a oferta disponível o permita, efetuar as aquisições no mercado local, numa lógica de cooperação mútua entre os comerciantes locais referida pelos mesmos em entrevista.

Num cenário de diminuição da estrutura de custos, a aposta na redução do impacto ambiental da atividade da empresa não acarreta consequências positivas sobre os gastos, de acordo com a perspetiva de quatro empresários. Adicionalmente, abordando a questão de obtenção de vantagem competitiva sobre a concorrência, apura-se que apenas dois dos sete empresários inquiridos conseguem identificar formas de utilizar a sustentabilidade para atingir alguma vantagem face aos concorrentes.

Valores da empresa

Em três das empresas abrangidas no inquérito, ambas pertencentes a grupos empresariais, verifica-se a existência de código de valores e regras de conduta, ao passo que as restantes quatro não dispõem de códigos e regras formais. Das três empresas referidas, apura-se adicionalmente que os respetivos empresários percecionam que os seus clientes estão cientes dos valores e regras de conduta.

No que diz respeito aos colaboradores, apenas dois empresários referem proporcionar formação aos trabalhadores sobre a importância dos valores e regras de conduta da empresa, percecionando em adição que os seus colaboradores se encontram cientes dos valores e regras referidos.

3.4. Domínio ambiental

Políticas ambientais

De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que todas as empresas procedem à reciclagem de resíduos e a maioria (5 das 7 empresas em estudo) já tomou medidas no que respeita à poupança de energia.

A maioria dos empresários apontam que já tentaram reduzir o impacto ambiental da atividade em termos de prevenção de poluição e de proteção da natureza, enquanto no que concerne a

optar por opções de transporte sustentável, quando aplicável, dois empresários referem que já tentaram reduzir o impacto, optando por veículos com baixas emissões de Co2.

No que respeita ao desenvolvimento de novos produtos, a maioria dos empresários refere que não tem em conta os eventuais impactos ambientais e ainda, que os seus produtos e serviços vigentes não disponibilizam informação ambiental clara e precisa.

No decorrer do inquérito por entrevista, apurou-se que cinco em sete empresários fazem referência a ações levadas a cabo ao nível ambiental guiadas geralmente pelo exigido legalmente.

3.5. Propensão ao investimento em projetos de intervenção e desenvolvimento local

No processo de entrevista procurou-se aferir quanto à propensão dos empresários em investir em projetos de desenvolvimento social levados a cabo pelo CLASPC. Todos os empresários mostraram disponibilidade em contribuir com recursos - monetários e/ou recursos próprios internos - por forma a combater situações de habitantes locais pertencentes a grupos desfavorecidos e contribuir para o desenvolvimento social. Em termos totais, os empresários entrevistados estão dispostos a disponibilizar - em termos de recursos financeiros - cerca de 7 350€, mais 1 500€ do que é disponibilizado atualmente.

A maioria dos empresários (cinco dos sete entrevistados) não expectam gastar mais recursos financeiros do que atualmente o fazem, contudo dependendo das necessidades e dos projetos em si, verifica-se alguma flexibilidade em aumentar os recursos (destacando-se os não monetários) na maioria dos casos. Apesar do exposto, dois empresários referem que o desempenho do negócio no período é uma forte condicionante quando se aborda o tema de investimento monetário em atividades de desenvolvimento social.

Conclusão

O foco principal deste trabalho centra-se na busca de uma solução para aumentar o envolvimento das empresas com atividade em Penalva do Castelo na comunidade. A solução desenhada passa pela integração das empresas e respetivos recursos no trabalho efetuado pela Rede Social local.

A Rede Social conta com um vasto conhecimento das carências sociais locais, criando projetos de intervenção e desenvolvimento social limitados aos recursos existentes por parte dos parceiros, atualmente sem finalidade lucrativa. Com o envolvimento de empresas com fins lucrativos neste tipo de projetos procura-se assim a criação de valor para as empresas e para a comunidade em geral.

Para este fim efetuou-se um breve levantamento estatístico socioeconómico da população e das características do tecido empresarial. Seguidamente efetuou-se o levantamento do trabalho da Rede Social ao nível das necessidades locais e do plano de ação em vigor junto da técnica social da CMPC, bem como se apurou a existência de abertura à participação das empresas na prossecução dos projetos.

Adicionalmente, inquiriu-se os principais empresários selecionados, sendo possível aferir em síntese que:

- a) Mais de metade dos empresários não se encontravam familiarizados com o conceito de RSE. As habilitações literárias e a dimensão da empresa constituem um fator favorável no que respeita ao conhecimento do conceito;
- b) Existe atualmente envolvimento com entidades de fim social por parte de todos os empresários locais inquiridos. Contudo, derivado do desconhecimento do conceito, mais de metade dos inquiridos não reconhece nem formaliza as práticas. Não se verificou na maioria das empresas qualquer tipo de planeamento ou estratégia no que respeita a alocação de recursos para a comunidade;
- c) Os recursos escassos e a volatilidade do desempenho da empresa representa uma dificuldade ao envolvimento ativo e contínuo da empresa na comunidade;

- d) Em questões ambientais, a atuação na prevenção e gestão do impacto ambiental assenta geralmente nos trâmites legais na maioria dos casos em estudo;
- e) A maioria dos empresários não identifica a sustentabilidade como meio para obtenção de vantagem competitiva para o seu negócio;
- f) Os empresários demonstram abertura para participar com recursos financeiros e não financeiros nos projetos de intervenção e desenvolvimento social, dinamizados pela Rede Social local.

Resposta à questão de investigação

Ao nível dos objetivos específicos, considera-se ter atingido o proposto inicialmente neste trabalho. O trabalho efetuado ao nível das entrevistas e questionários permitiu a) aferir quanto à sensibilidade ao tema da RSE e ao atual envolvimento com a comunidade, b) verificar a existência de abertura e recursos por parte da Rede Social e das empresas locais na participação destas em projetos de desenvolvimento social e c) introduzir o conceito de RSE aos empresários que demonstraram desconhecimento do tema, apresentando algumas vantagens para a empresa e para a comunidade da integração de ações de RSE na atividade da empresa.

O cumprimento dos objetivos específicos possibilitou assim o cumprimento do objetivo geral proposto, no qual se considera que os resultados do presente estudo de caso se traduz numa ferramenta importante para fomentar e iniciar o processo de integração das empresas no desenvolvimento da comunidade local.

Respondendo à questão de investigação, conclui-se que os principais empresários de Penalva do Castelo demonstram abertura para aumentar o seu envolvimento na comunidade através de disponibilização de recursos para projetos de intervenção e desenvolvimento social.

Debate

Os recursos escassos das empresas e a falta de sensibilização e divulgação perante o tema são as principais limitações que carecem ser ultrapassadas, com vista à obtenção de um envolvimento que crie valor para todas as partes, um envolvimento contínuo, dinâmico e genuíno das empresas na comunidade em que se inserem.

Apesar de os empresários revelarem abertura quanto ao dispêndio de recursos de combate aos problemas sociais locais, estes devem olhar para um desenvolvimento positivo da comunidade como uma condição necessária ao sucesso do negócio no longo prazo. No decorrer dos

inquéritos por entrevista foi notória a existência de desfasamento destas ideias na maioria dos entrevistados.

Adicionalmente, a sensibilização dos empresários não pode descurar a questão da sustentabilidade e a obtenção de vantagem competitiva. De acordo com o guia INCLUDE (2010), a RSE nos dias de hoje assenta para além da lógica de *give back to the community*. O investimento estratégico (isto é, planeado e congruente com os valores e a estratégia da empresa) é uma potencial forma de otimização de processos, redução de custos e motor para a inovação, não sendo atualmente reconhecido pelos empresários locais.

Numa fase prévia à integração dos empresários no desenvolvimento social, é crucial estes compreenderem e interiorizarem o propósito da sua participação, bem como o benefício da sinergia entre a empresa e a comunidade.

Salienta-se adicionalmente que a integração das empresas nos projetos da Rede Social descura atualmente a área de atuação ambiental. Encontrando-se fora dos eixos de intervenção definidos pelo Conselho de Ministros e dado o impacto ambiental de algumas atividades empresariais na comunidade, sugere-se que a questão ambiental nas empresas deve ser encarada pela CMPC como uma prioridade de intervenção, a par da integração das empresas no desenvolvimento social.

Recomendações para o processo de inclusão das empresas locais nos projetos de desenvolvimento social

Sensibilização, o primeiro passo

Numa fase prévia, salienta-se a importância de formar e sensibilizar os empresários locais para o tema e para as necessidades locais a colmatar. É necessário que os empresários vejam que na cooperação entre os vários agentes da comunidade é possível caminhar em direção a uma comunidade sã, que é por sua vez uma condição básica ao sucesso de longo prazo da empresa (INCLUDE, 2010).

O estabelecimento das parcerias

A inclusão das empresas como parceiros deve primar idealmente por uma participação prolongada e contínua das empresas com atividade local, que estejam dispostas a contribuir para o desenvolvimento da comunidade. Só com uma atitude de comprometimento é possível caminhar no sentido do crescimento sustentado do projeto e das partes dinamizadoras. É adicionalmente crucial que seja efetuado um levantamento inicial e de atualização periódica de todos os recursos financeiros e não financeiros (logísticos, serviços, produtos, tempo, conhecimento, recursos humanos, contactos e influência) disponíveis para os projetos (INCLUDE, 2010).

A necessidade de uma figura mediadora

O aproveitamento dos recursos de diversas entidades e de diversos setores requer um agente mediador. A CMPC, pela sua natureza e recursos deve concentrar em si este importante papel para assegurar uma correta mediação e alocação dos recursos disponíveis.

Como mediador deve consciencializar os agentes para a interação entre si, passando também por clarificar o diálogo entre as partes e facilitar a comunicação. É também imprescindível que seja capaz de identificar áreas de interesse comum e facilitar as parcerias entre os atores dos diversos setores. Por fim, deve também identificar campos de atuação e de angariar os parceiros adequados para os projetos (INCLUDE, 2010).

A reformulação do funcionamento dos projetos

Com a entrada de novos agentes, a atual estrutura do projeto deve estar preparada e moldada aos novos contributos e à complexidade associada ao seu crescimento. Os projetos definidos carecem assim de um trabalho mais aprofundado e exato no que respeita aos recursos

financeiros e não financeiros necessários para a sua execução, bem como idealmente defenderem o contributo da sua prossecução para o desenvolvimento sustentável da comunidade.

Sugere-se que na fase de implementação o processo em si continue a decorrer com um *workflow* semelhante ao atual: a Rede Social identifica as necessidades locais, seguindo-se a estruturação dos projetos que envolve o trabalho da equipa técnica social da CMPC e por fim a execução por parte do núcleo executivo. Aconselha-se que nesta última fase de execução as empresas sejam envolvidas pela CMPC com o intuito de contribuir com os seus recursos para a sua prossecução, não esquecendo a importância do trabalho prévio de sensibilização para o tema da RSE e das necessidades locais.

Conforme os resultados apurados no projeto experimental, a estrutura e o funcionário deverá ser ajustada às características específicas dos participantes e da envolvente, por forma a otimizar a participação de todos os agentes e torná-la mais dinâmica.

No projeto INCLUDE encontra-se disponível um conjunto de exemplos de iniciativas de objetivo semelhante, para além do exemplo do *Oeiras Solidária* referido no decorrer do trabalho.

Transformar fragilidades em oportunidades

A melhoria contínua é um dos fatores que permite o sucesso do projeto no longo prazo. No final do período de cada projeto é importante a realização de um levantamento dos constrangimentos detetados e a formulação de um plano para o seu tratamento, bem como aferir o impacto social gerado. Para tal, sugere-se a aplicação de instrumentos adequados ao objetivo, nomeadamente o cálculo do *Social Return on Investment*.

Como suporte à agregação de todos os *stakeholders* relevantes, sugere-se o guia *Engaging Business to Invest Locally and Regionally in the Community* do projeto INCLUDE – Pathways to Community Investment (2010).

Cronograma

Seguidamente apresenta-se uma proposta de planeamento temporal para implementação do processo descrito, contemplando os *timings* considerados necessários aos principais passos descritos anteriormente. O início das atividades pressupõe a existência uma definição prévia por parte do CLASPC da nova metodologia e funcionamento do projeto, encontrando-se preparada para a integração de novos parceiros com finalidade lucrativa.

Conforme se pode verificar nas figuras seguintes, para o ano de 2016 contempla-se o arranque dos projetos no mês de setembro com término previsto em agosto de 2017, seguindo-se as atividades de reflexão e ajustamento do funcionamento do projeto, por forma a otimizar a participação dos agentes, aumentar as sinergias e, fundamentalmente, aumentar o SROI.

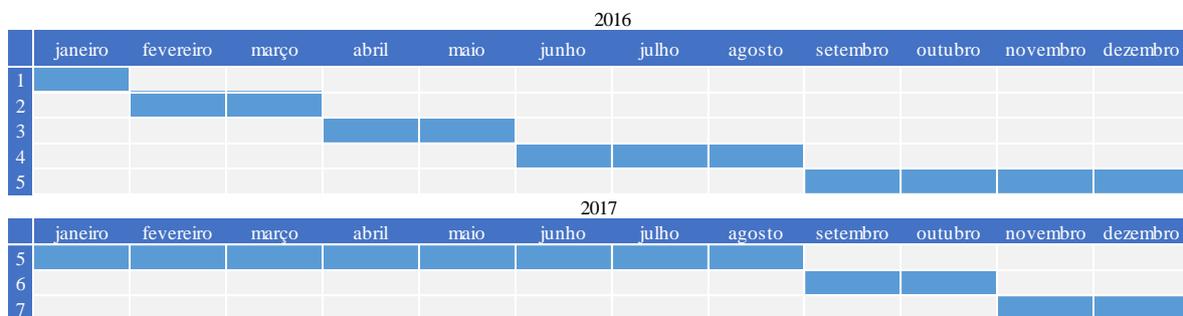


Figura XXXV - Cronograma de implementação do projeto

Atividade	
1	Estabelecimento de contacto com os empresários das principais empresas em Penalva do Castelo
2	Sensibilização e formação sobre RSE aos empresários interessados
3	Estabelecimento de parcerias e levantamento de recursos disponíveis
4	Apresentação dos projetos definidos pelo CLASP para o ano de 2015/2016
5	Integração das empresas nos projetos
6	Reflexão crítica do projeto pelos participantes, formulação de propostas de melhoria e cálculo do SROI
7	Divulgação dos resultados, implementação e comunicação das alterações de melhoria ao funcionamento

Figura XXXVI - Atividades gerais para a implementação do projeto

Referências Bibliográficas

Artigos, Livros, Relatórios e similares

- Aguinis, H. & 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.
- Aliyu, A. A., Bello, M. U., Kasim, R., & Martin, D. (2014). Positivist and Non-Positivist Paradigm in Social Science Research: Conflicting Paradigms or Perfect Partners?. *Journal of Management and Sustainability*, 4 (3): 79.
- Almeida, F. (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*. Cascais: Príncipeia.
- Anscombe, G. E. M. (1958). Modern Moral Philosophy. *The Journal Of The Royal Institute Of Philosophy*, 33 (124): 1-19.
- Bakker, F. J. A., Groenewegen & P., 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.
- Bird, R., Hall, A. D., Momentè, F., & Reggiani, F. (2007). What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market?. *Journal of Business Ethics*, 76: 189-206.
- Blodgett, M. S. (2011). Substantive Ethics: Integrating Law and Ethics in Corporate Ethics Programs. *Journal of Business Ethics*, 99: 39-48.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carroll, A. B., (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definition Construct. *Business and Society*, 38 (3): 268-295.
- Comissão Europeia (2001). *Livro verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: [s. ed.].
- Comissão Europeia (2002 a). *Responsabilidade social das empresas: Nova estratégia da comissão para promover o contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Bruxelas: [s. ed.].
- Comissão Europeia (2002 b). European SMEs and social and environmental responsibility. *Observatory of European SMEs*, 4.
- Comissão Europeia (2011). *A renewed EU strategy 2011-2014 for corporate social responsibility*. Bruxelas: [s. ed.].
- Conselho Local de Ação Social de Penalva do Castelo (2012). *Diagnóstico social (documentos-síntese); Plano de desenvolvimento social 2012 – 2015*.
- Conselho Local de Ação Social de Penalva do Castelo (2014). *Plano de ação 2014/2015*.
- Crane, A. & Matten, D. (2000). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. New York: Oxford University Press.

- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15: 1-13.
- Díaz, M. S., & Valdés, J. C. V. (2003). Algunos aspectos teórico-conceptuales sobre el análisis documental y el análisis de información. *Ciencias de la Información*, 34 (2), 49-60.
- Duarte, A., Mouro, C. & Neves, J. (2010). Corporate Social Responsibility: Mapping its Social Meaning. *Management Research: The Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2): 101-122.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13: 32-33.
- Garriga, E., & Melé, D. (2013). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Citation Classics from the Journal of Business Ethics*, 69-96.
- INCLUDE (2010). *Engaging Business to Invest Locally and Regionally in the Community*. Berlin: UPJ.
- Joyner, B. E. & Payne, D. (2002). Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41: 297-311.
- Kim, R. & Dam, E. V. (2003). *The added value of corporate social responsibility*. Leeuwarden: NIDO.
- Kreitlon, M. P. (2004). *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial*. Curitiba: XXVIII ENANPAD
- McCarty, R. (1988). Business, Ethics and Law. *Journal of Business Ethics*, 7: 881-889.
- Neves, J. & Bento, L. (2005). Traditional Values and the Pressures of Transformation. In Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidtpeter, R. (Eds), *Corporate social responsibility across europe: Discovering national perspectives of corporate citizenship*, 303-314. Heidelberg: Springer Berlin.
- Pernas, G. (2014). *Material de apoio às aulas de corporate governance e RSE*.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Shaw, B. (1988). A reply to Thomas Mulligan's "critique of Milton Friedman's essay 'The Social Responsibility of Business to Increase Its Profits'". *Journal of Business Ethics*, 7(7): 537-543.
- Solomon, R. C. (1992). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. New York: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills: Sage publications.

Informação consultada em websites

Câmara Municipal de Oeiras (2013). *Relatório do programa Oeiras solidária*. Consultado em agosto 18, 2015 em: http://www.cm-oeiras.pt/amunicipal/AcaoSocial/ResponsabilidadeSocial/Documents/RelatorioOS_2013.pdf

Câmara Municipal de Oeiras (s.d.). *Homepage Oeiras solidária*. Consultado em agosto 17, 2015 em: <http://www.cm-oeiras.pt/amunicipal/AcaoSocial/ResponsabilidadeSocial/Paginas/OSolid%C3%A1riaQuemSomos.aspx>

Câmara Municipal de Penalva do Castelo (s.d. a). *Homepage rede social*. Consultado em agosto 01, 2015 em: <http://www.cm-penalvadocastelo.pt/index.php/servicos/acao-social/rede-social/2-uncategorised/54-acao-social-g-rede-social>

Câmara Municipal de Penalva do Castelo (s.d. b). *Homepage gabinete de inserção profissional*. Consultado em agosto 02, 2015 em: <http://www.cm-penalvadocastelo.pt/index.php/servicos/educacao/jardins-de-infancia/2-uncategorised/178-gip>

Diário da República (1997). *Resolução do Conselho de Ministros*. Consultado em agosto 01, 2015 em: <https://dre.pt/application/file/685747>

Diário de Notícias (2015). *Construção cresce pela primeira vez em 13 anos e cria emprego*. Consultado em junho 16, 2015 em: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=4636390

IAPMEI (s.d. a). *Identificação de Práticas de Responsabilidade Social nas PME*. Consultado em maio 02, 2015 em: http://www.iapmei.pt/iapmei-eform-00.php?efformulario_id=12

IAPMEI (s.d. b). *Diagnóstico de Identificação de Práticas de Responsabilidade Social nas PME*. Consultado em agosto 18, 2015 em: http://www.iapmei.pt/resources/download/spmer_relatorio_121205.pdf

Instituto Nacional de Estatística (2011). *Homepage censos 2011*. Consultado em junho 01, 2015 em: http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos_quadros

Instituto Nacional de Estatística (2013). *Anuário Estatístico da Região Centro – 2012*. Consultado em julho 02, 2015 em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=209714927&att_display=n&att_download=y

Instituto Nacional de Estatística (2014 a). *Anuário Estatístico da Região Centro – 2013*. Consultado em julho 02, 2015 em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=224247307&att_display=n&att_download=y

Instituto Nacional de Estatística (2014 b). *Empresas em Portugal – 2012*. Consultado em agosto 25, 2015 em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=210758098&PUBLICACOESmodo=2

Outros

Câmara Municipal de Penalva do Castelo (2015). *Mapa de Penalva do Castelo após união de freguesias*. Figura XVII.

Anexo I

Inquérito por Questionário fornecido aos empresários

Identificação de Práticas de Responsabilidade Social nas PME Inquérito no âmbito da tese de mestrado em gestão – ISCTE Business School

A) Políticas em matérias de local de trabalho

1. Incentiva os seus trabalhadores a desenvolverem uma carreira a longo prazo (por exemplo, através de um processo de avaliação do seu desempenho ou de um plano de formação)?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

2. Adota algum processo para garantir que sejam tomadas medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação (por exemplo, contra mulheres, grupos étnicos, pessoas com deficiência, etc.)?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

2.1. Se respondeu Sim, que tipo de processo adota?

3. Consulta os seus trabalhadores sobre questões importantes?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

3.1. Se respondeu Sim, quando foi a última vez que consultou os seus trabalhadores?

3.2. Ainda se respondeu Sim, qual o método que adotou para os consultar?

4. A sua empresa dispõe de planos em matéria de saúde, segurança e apoio social que protejam adequadamente os seus trabalhadores?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

5. A sua empresa proporciona aos seus trabalhadores um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, admitindo, por exemplo, horários de trabalho flexível ou permitindo o trabalho em casa?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

B) Políticas ambientais

6. Já tentou reduzir o impacto ambiental da sua empresa em termos de poupança de energia?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

6.1. Já tentou reduzir o impacto ambiental da sua empresa em termos de minimização e reciclagem de resíduos?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

6.2. Já tentou reduzir o impacto ambiental da sua empresa em termos de prevenção da poluição (como, por exemplo, emissões para a atmosfera e para a água, descargas de efluentes, ruído)?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

6.3. Já tentou reduzir o impacto ambiental da sua empresa em termos de proteção da natureza?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

6.4. Já tentou reduzir o impacto ambiental da sua empresa em termos de opções de transporte sustentável?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

7. Pode a sua empresa diminuir os custos reduzindo o seu impacto ambiental (por exemplo, reciclando, reduzindo o consumo de energia ou evitando poluir)?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

8. No desenvolvimento de novos produtos e serviços, tem em conta os potenciais impactos ambientais (por exemplo, avaliando a utilização de energia, as possibilidades de reciclagem ou a emissão de substâncias poluentes)?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

9. A sua empresa disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os seus produtos, serviços e atividades aos clientes, fornecedores, comunidade local, etc.?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

10. Consegue identificar formas de a sua empresa utilizar a sustentabilidade dos seus produtos e serviços para obter uma vantagem sobre a concorrência (por exemplo, através da possibilidade de reciclagem dos produtos, da eficiência energética, etc.)?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

10.1. Se repondeu Sim, quais são as formas que identifica?

C) Políticas de mercado

11. A sua empresa disponibiliza informação e rótulos claros e precisos sobre os seus produtos e serviços, inclusive em matéria de obrigações pós-venda?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

12. A sua empresa utiliza algum processo que garanta a eficácia na recolha de reações e nas consultas e/ou diálogo com os clientes, fornecedores e outras pessoas com quem negocia?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

12.1. Se respondeu Sim, que tipo de processo utiliza?

13. A sua empresa utiliza algum processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

13.1. Se respondeu Sim, que tipo de processo utiliza?

14. A sua empresa coopera com outras empresas ou organizações na abordagem de questões suscitadas pela responsabilidade empresarial?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

D) Polítivas relativas à comunidade

15. A sua empresa proporciona oportunidades de estágio ou de trabalho para jovens?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

16. A sua empresa proporciona oportunidades de trabalho a pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

17. Tem dialogado com a comunidade local sobre questões desfavoráveis, controversas ou delicadas que envolvam a sua empresa (como, por exemplo, a acumulação de resíduos fora das suas instalações ou veículos a obstruírem estradas ou caminhos)?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

18. A sua empresa tenta fazer as suas aquisições no mercado local?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

19. Os seus trabalhadores são incentivados a participar em atividades da comunidade local (por exemplo, através da disponibilização de tempo e de conhecimentos especializados dos trabalhadores ou de outra ajuda prática)?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

19.1. Se respondeu Sim, que tipo de incentivos utiliza?

19.2. Ainda se respondeu Sim, em que género de atividades os seus trabalhadores participam?

20. A sua empresa oferece um apoio financeiro regular às atividades e projetos da comunidade local (por exemplo, através de donativos a organizações de beneficência ou de patrocínios)?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

20.1. Se respondeu Sim, no último ano, que tipo de apoio financeiro ofereceu?

E) Valores da empresa

21. Existe na sua empresa um código de valores e regras de conduta?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

22. Os seus clientes estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

23. Os seus trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

24. Proporciona formação aos seus trabalhadores sobre a importância dos valores e regras de conduta da sua empresa?

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não se aplica

Penalva do Castelo, ___ de ____ de 2015

Obrigada pela sua colaboração,

Anexo II

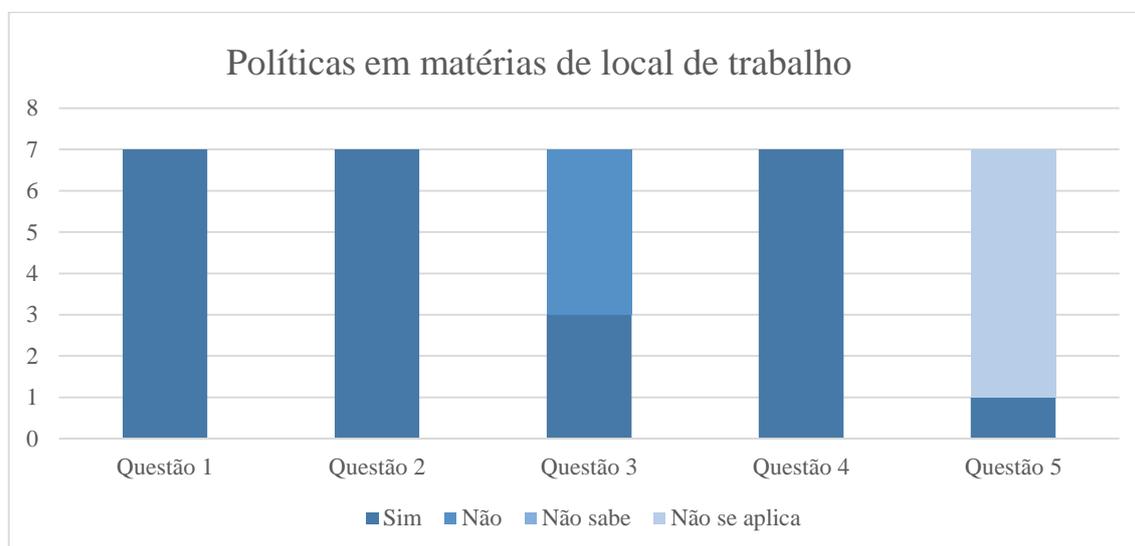
Resultado do tratamento dos dados obtidos via inquérito por questionário

Anexo 2.1

Políticas em matérias de local de trabalho

2.1.1 - Quadro e gráfico das respostas de pergunta fechada

Políticas em matérias de local de trabalho					
	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5
Sim	7	7	3	7	1
Não	0	0	4	0	0
Não sabe	0	0	0	0	0
Não se aplica	0	0	0	0	6

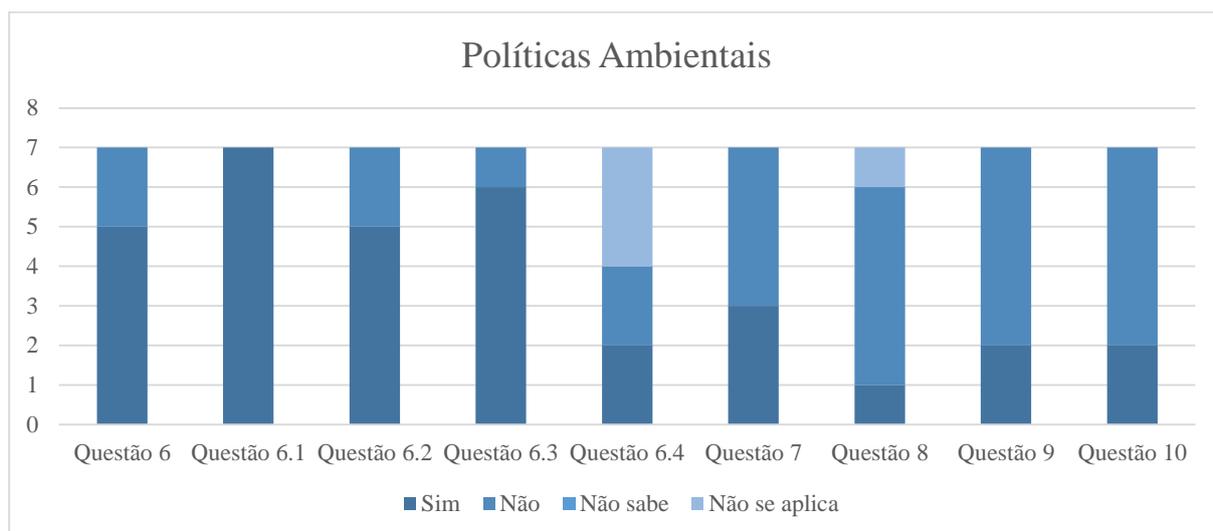


2.1.2 - Quadro síntese de respostas de pergunta aberta

Políticas em matérias de local de trabalho		nº respostas
Questão 2.1	Processo informal e julgamental. Em situações de igualdade de competências, opta por empregar alguém de um grupo desfavorecido.	5
	Processo formal de atuação de acordo com os padrões e valores da empresa.	2
Questão 3.1	Período inferior a 15 dias	2
	6 meses	1
Questão 3.2	Presencial	2
	Presencial e <i>e-mail</i>	1

Anexo 2.2**Políticas Ambientais****2.2.1 - Quadro e gráfico das respostas de pergunta fechada**

Políticas ambientais									
	Quest. 6	Quest. 6.1	Quest. 6.2	Quest. 6.3	Quest. 6.4	Quest. 7	Quest. 8	Quest. 9	Quest. 10
Sim	5	7	5	6	2	3	1	2	2
Não	2	0	2	1	2	4	5	5	5
Não sabe	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Não se aplica	0	0	0	0	3	0	1	0	0



2.2.2 - Quadro síntese de respostas de pergunta aberta

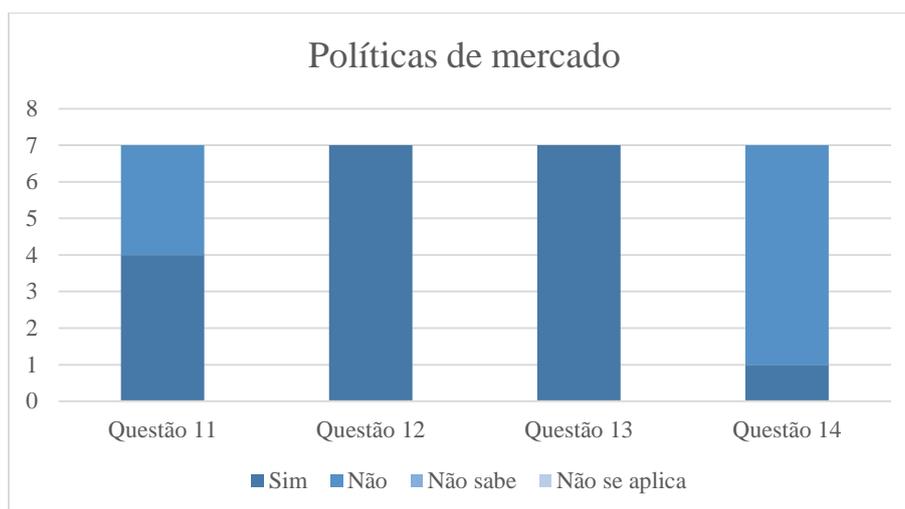
Políticas em matérias de local de trabalho		nº respostas
Questão 10	Certificação em matérias como a qualidade	2

Anexo 2.3

Políticas de mercado

2.3.1 - Quadro e gráfico das respostas de pergunta fechada

Políticas de mercado				
	Questão 11	Questão 12	Questão 13	Questão 14
Sim	4	7	7	1
Não	3	0	0	6
Não sabe	0	0	0	0
Não se aplica	0	0	0	0



2.3.2 - Quadro síntese de respostas de pergunta aberta

Políticas de mercado		nº respostas
Questão 12.1	Questionários de satisfação	2
	Comunicação informal pós-venda	5
Questão 13.1	Mecanismos formais impostos pela certificação em qualidade	2
	Tratamento interno da reclamação. Comunicação informal com a parte insatisfeita	5

Anexo 2.4

Políticas relativas à comunidade

2.4.1 - Quadro e gráfico das respostas de pergunta fechada

Políticas relativas à comunidade						
	Questão 15	Questão 16	Questão 17	Questão 18	Questão 19	Questão 20
Sim	7	7	4	7	2	7
Não	0	0	3	0	5	0
Não sabe	0	0	0	0	0	0
Não se aplica	0	0	0	0	0	0



2.4.2 - Quadro síntese de respostas de pergunta aberta

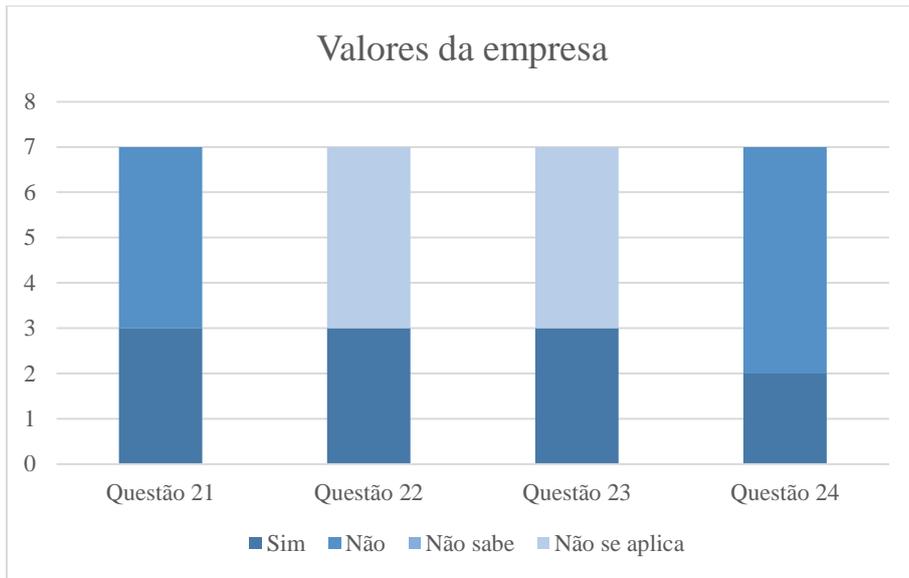
Políticas relativas à comunidade		nº respostas
Questão 19.1	Abertura e disponibilidade em tempo para a participação das atividades	2
Questão 19.2	Autárquica, social e paroquial	2
Questão 20.1	Donativos para atividades religiosas, desportivas e juvenis e sociais (Bombeiros Voluntários e Santa Casa)	7

Anexo 2.5

Valores da empresa

2.5.1 - Quadro e gráfico das respostas de pergunta fechada

Valores da empresa				
	Questão 21	Questão 22	Questão 23	Questão 24
Sim	3	3	3	2
Não	4	0	0	5
Não sabe	0	0	0	0
Não se aplica	0	4	4	0



Anexo III

Resultado do tratamento dos dados obtidos via inquérito por entrevista

Tópico	Resposta	nº respostas	Notas
Familiaridade com conceito de RSE	Sim	3	n.a.
	Não	4	
Ligação a ações de RSE - potencial impacto positivo em RL?	Sim	5	n.a.
	Não	2	
Perceção de impacto positivo na comunidade ao incorrer em RSE?	Sim	5	n.a.
	Não	2	
Perceção de impacto positivo na comunidade ao incorrer em RSE?	Sim	3	n.a.
	Não	4	
Práticas de matérias de saúde e outros apoios aos colaboradores	Para além da lei	2	n.a.
	Apenas legalmente exigido	5	
Recursos dispensados atualmente	Apenas recursos internos	2	n.a.
	Apenas recursos financeiros 3 750€ max.	1	
	Recursos internos + 2 100€ max.	4	
Finalidade dos recursos (financeiros e não financeiros) dispensados atualmente	Festas Religiosas	4	nº vezes que a finalidade foi mencionada
	Doações para instituições sociais	4	
	Doações para obras de beneficência	3	
	Atividades desportivas	2	
Disponibilidade para dispensar recursos para atividades de RSE	Apenas recursos internos	2	n.a.
	Recursos internos + 7 350€	5	
Nível de escolaridade do empresário	≥ Ensino Superior	3	n.a.
	≤ Ensino Secundário	4	