



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Responsabilidade Social no Contexto das PME: Posicionamento e Envolvimento Relativamente às Práticas – o exemplo do Grupo Erofio

Telma Carolina Morais dos Santos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia Social e Solidária

Orientador:

Professora Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos, Professora Auxiliar,
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG/UL)

Outubro, 2016

Agradecimentos

Agradeço a Deus, inteligência suprema e causa primária de todas as coisas, por tudo o que me tem proporcionado ao longo de todo este percurso de vida, por me ter dado esta oportunidade e todos os conhecimentos que fui adquirindo.

À minha família, o meu grande pilar, um grande obrigada por toda a paciência e dedicação, em especial:

- Ao Pai Américo, o grande exemplo de vida, pela sua sabedoria e perseverança;
- À Mãe Armanda, a grande mulher da minha vida, pela força, coragem, compreensão e por estar sempre lá com todo o amor e razão;
- À Ni, o mais precioso que tenho nesta vida, pela ajuda fundamental e acima de tudo por acreditar que era possível;
- À minha TeKinhas e à Mel pelo companheirismo e fidelidade ao longo de tantas horas de trabalho;

A todos vós um obrigada pelos momentos em que acreditaram mais em mim do que eu!

Um agradecimento especial à Professora Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos, que me encaminhou neste percurso e sempre me auxiliou quando necessário, e a todos os Professores do Mestrado de Economia Social e Solidária, pelos ensinamentos que me proporcionaram durante estes anos académicos.

Torna-se, ainda, muito importante gratular o Grupo Erofio, pela sua disponibilidade e colaboração na realização desta investigação.

Quero ainda agradecer à minha querida Maria, parceira das viagens de comboio, pela motivação e amizade, ao GEEAK e a todos os seus voluntários, por me ensinarem o que é a vida, ao meus colegas de trabalho e a toda a Administração, pela compreensão e confiança, e ainda a todos aqueles que não mencionei, mas que de alguma forma estiveram presentes e foram importantes neste trabalho.

Obrigada por tudo!

Resumo

Esta investigação tem como objetivo principal compreender a forma como a RSE é vivenciada no contexto das PME. Apresentando-se como um conceito controverso, a RSE surge com uma longa história que nos liga ao início do século XX e com várias definições de diversos autores.

Com o intuito de perceber como é que as PME percecionam a RSE e como a colocam em prática, através do seu envolvimento e posicionamento em relação ao tema, foi efetuado um estudo de caso ao Grupo Erofio, constituído por duas PME, que foram alvo de análise em relação ao seu grau de compromisso com a Responsabilidade Social e em relação às práticas que efetuam nesse âmbito. Neste sentido foram utilizadas ferramentas metodológicas que permitiram avaliar o grau de maturidade do Grupo Erofio no âmbito da RSE. Os resultados indicam que neste caso em concreto é pelas práticas de RSE desenvolvidas pelo Grupo que se consegue perceber o seu verdadeiro grau de compromisso para com a temática. Apesar de não existir a evidência de um grau de compromisso das empresas para com a RSE, pode existir um conjunto de práticas que revelam a existência desse compromisso, de forma inconsciente.

Este estudo revela-se uma mais-valia para este grupo empresarial, em particular, porque lhe permite direcionar as suas ações no âmbito da RSE e, uma mais-valia na sua generalidade, porque permite a outras empresas a realização de estudos futuros, contribuindo assim para a produção de conhecimento e permitindo às empresas uma melhor integração das práticas de RS e uma melhor preparação para o futuro.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social das Empresas, Pequenas e Médias Empresas, Níveis de Maturidade, Grupo Erofio.

Abstract

The purpose of this research is to understand how CSR is experienced in SMEs. CSR is a controversial concept whose long history takes us back to the early 20th century, and is defined in very many ways by different authors.

With the aim of understanding how SMEs view CSR and how they put it into practice, through their involvement and position in relation to it, a case study was made of the Erofio Group, formed by two SMEs, which analysed their degree of involvement with Social Responsibility and the practices thereof. To this end, we used methodological tools to assess the degree of maturity of the Erofio Group regarding CSR. The results indicate that, in this specific case, the real degree of commitment to this topic is measured through the Group's CSR practices. Although there is no evidence of the companies' degree of commitment to CSR, there may be a number of practices that show that the commitment does exist, even if unconsciously.

This study brings specific added benefits to this corporate group because it allows it to target its CSR actions, and general benefits because it allows other companies to perform future studies, thus contributing to the production of knowledge and enabling the companies to better integrate SR practices and be better prepared for the future.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Small and Medium Enterprises, Levels of Maturity, Erofio Group.

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento Teórico Conceptual	3
1.Responsabilidade Social das Empresas	3
1.1 Evolução Histórica	4
1.2 O Grande Impulso para a RSE	5
1.3 Clarificação Conceptual da RSE	7
1.4 Correntes do Pensamento da RSE	10
1.5 Instrumentos e Ferramentas de RSE.....	14
1.6 Ações de RSE das PME.....	20
1.7 O Estado da Arte da RSE nas PME.....	24
2. Níveis de Maturidade da RSE.....	28
2.1 Fases de Desenvolvimento da RSE e sua Integração Estratégica	29
2.2 Iniciativa de Sustentabilidade.....	31
II – Metodologia.....	35
3. Metodologia Seleccionada para a Investigação.....	35
3.1 O Estudo de Caso	36
3.2 Objeto de Estudo	37
3.3 Técnicas de Recolha de Informação	38
3.4 Procedimentos	41
III – Apresentação dos Resultados	43
4. Caraterização do Grupo Erofio	43
4.1 O Grupo Erofio.....	43
4.2 História do Grupo Erofio	44
4.3 Estrutura Organizacional do Grupo Erofio	46
4.4 Dados Financeiros	50
5. Caraterização Pessoal dos Entrevistados.....	51
5.1 Análise da Secção I – Informação Pessoal do Entrevistado	52
6. Nível de Maturidade do Grupo Erofio no âmbito da RSE	53

6.1 Análise da Secção II – Questionário: Nível de Maturidade da RSE	53
6.2 Caracterização do Nível de Maturidade do Grupo Erofio	56
7. Práticas de RSE do Grupo Erofio	59
7.1. Análise da Secção III – Questionário: Práticas de RSE.....	59
IV – Discussão dos Resultados	69
Conclusão.....	75
Anexos	

Índice de Quadros

Quadro I - Dados Financeiros Relevantes e Outros do Grupo Erofio	50
Quadro II - Operações com o Exterior e o Mercado Interno do Grupo Erofio	51
Quadro III - Informação Pessoal do Entrevistado	52
Quadro IV - Nível de acordo do Grupo Erofio com a Iniciativa de Sustentabilidade	57
Quadro V - Práticas da Dimensão Económica Desenvolvidas pelo Grupo Erofio	59
Quadro VI - Práticas da Dimensão Social Interna Desenvolvidas pelo Grupo Erofio	60
Quadro VII - Práticas da Dimensão Social Externa Desenvolvidas pelo Grupo Erofio .	65
Quadro VIII - Caracterização da Atitude da Empresa Perante a RSE	66
Quadro IX - Atividades de Cooperação do Grupo Erofio com os seus Stakeholders	68

Índice de Figuras

Figura 1- Instalações Atuais do Grupo Erofio	44
Figura 2 – O antes e depois das instalações do Grupo Erofio	46
Figura 3 - Estrutura Organizacional da Erofio, SA	47
Figura 4 - Estrutura Organizacional Erofio Atlântico, Lda	48
Figura 5 - Almoços Convívio.....	64
Figura 6 - Almoço de Natal	64
Figura 7 - Atividades Educativas	64
Figura 8 - Paintball	64
Figura 9 - Karting	64
Figura 10 - Jogo de Futebol	64

Glossário de Siglas

ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores

ANEMM – Associação Nacional das Empresas metalúrgicas e metalomecânicas

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

BCDS Portugal- Business Council for Sustainable Development Portugal

CEFAMOL – Associação Nacional da Indústria de Moldes

CENFIM – Centro de Formação Profissional da indústria metalúrgica e metalomecânica

CENTIMFE – Centro Tecnológico da Indústria dos Moldes e Ferramentas Especiais

CICE – Centro de Investigação de Ciências Empresariais

CSR – Corporate Social Responsibility

EQUAL – Iniciativa comunitária EQUAL

EUA – Estados Unidos da América

IES – Informação Empresarial

ONU – Organização das Nações Unidas

PME – Pequenas e Médias Empresas

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

RSO – Responsabilidade Social das Organizações

RSOPT – Rede Nacional de Responsabilidade das Organizações

SAI – Social Accountability Internacional

SGQ – Sistema Gestão da Qualidade

SME – Small and Medium Size Enterprises

UE – União Europeia

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

Introdução

O mundo globalizado em que vivemos apresenta-se inconstante, com uma busca incessante por novas formas de melhorar e evoluir, que se faz extremamente necessária no mundo empresarial. Atualmente, o panorama não é o mais favorável, a conjuntura económica do nosso país tem apresentado grandes ameaças e desafios à sociedade, vive-se num momento de incerteza em relação ao futuro. As desigualdades crescem a cada dia que passa e o nosso sistema mantém-se completamente desequilibrado.

As empresas têm sentido, fortemente, os efeitos desta conjuntura, através da emergência de novas pressões sociais e de mercado. As ameaças que existem ao seu redor e os desafios que vão surgindo no dia-a-dia revelam que o setor empresarial não pode ignorar as questões circundantes. Tudo está relacionado entre si. As próprias políticas económicas, culturais e sociais estão cada vez mais interligadas e cada vez com maior impacto, o que conduz obrigatoriamente a alterações profundas dos valores e dos horizontes da atividade empresarial (Farinha, 2009). Esta situação desperta-nos para a necessidade de mudança, começando a manifestar-se uma consciencialização das empresas de que para além das preocupações com os seus resultados têm que se preocupar com o interesse e desenvolvimento da sociedade. Neste contexto, a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) assume um papel fundamental na mudança da mentalidade empresarial. E o papel dos gestores e empresários é fundamental para que as empresas possam abrir os seus horizontes. Contudo, trata-se de um tema controverso, que apresenta uma grande variedade de interpretações e que revela uma enorme falta de consenso. Apesar das práticas já existentes, muito há ainda por trabalhar e consolidar na consciencialização da importância de uma gestão ética e socialmente responsável nas nossas empresas, principalmente nas Pequenas e Médias Empresas (PME). A normalização dos conceitos faz-se necessária, pois é importante haver coerência entre discurso e ação.

O que se pretende com esta investigação é perceber como é que as PME vêem a temática da responsabilidade social, através do seu entendimento e práticas realizadas. Tendo por base o contexto envolvente e a inquietação que motivou esta investigação, a problemática pode ser traduzida na seguinte questão de partida: “Como pode o grau de compromisso

das PME com a RSE refletir-se nas suas práticas?”. De acordo com a questão formulada, e no sentido de melhor compreender a realidade que nos rodeia, com este estudo pretende-se atingir quatro objetivos gerais:

- Identificar o grau de compromisso das PME com a RSE, com base no seu posicionamento relativamente à temática;
- Reconhecer e caracterizar as práticas realizadas e desenvolvidas no âmbito da RSE;
- Comparar e relacionar o nível de maturidade em que a PME se encontra, ao nível da RSE, com as evidências refletidas nas práticas executadas no mesmo âmbito;
- Contribuir para a reflexão sobre esta problemática, numa lógica de produção de conhecimento, permitindo às empresas uma melhor integração das práticas de responsabilidade social e uma melhor preparação para o futuro.

A complexidade do tema e a escassez de investigação na área são os fatores principais que refletem a importância deste estudo, que se justifica pela falta de unanimidade persistente em relação à temática, a pouca formação na área, a ausência de evidências sobre as práticas de responsabilidade social em Portugal e, principalmente, por se tratar de um estudo realizado na região de Leiria. A indústria dos moldes foi o setor escolhido, por se tratar de um setor com grande destaque no distrito e a empresa selecionada foi o Grupo Erofio, um grupo empresarial forte no setor dos moldes. Esta pesquisa revela-se bastante inovadora por ter como objetivo efetuar a mensuração do nível de maturidade do grupo em análise, possibilitando à empresa uma fonte de recolha de informação que pode permitir uma melhoria substancial na execução de uma gestão socialmente responsável. Com o intuito de definir o perfil deste grupo empresarial e de analisar as práticas de RSE, esta investigação encontra-se dividida em quatro partes:

- A primeira trata-se do enquadramento teórico conceptual, onde se estudam e analisam os conceitos-chave que estão na base da investigação;
- Em segundo, apresenta-se a metodologia utilizada para chegar aos objetivos pretendidos e aborda-se as técnicas de recolha de informação e as ferramentas utilizadas na recolha de dados;
- Em terceiro lugar, realiza-se a análise empírica, onde são apresentados e estudados os resultados obtidos;
- Por último, é efetuada a discussão dos resultados, à luz do enquadramento teórico, e são expostas as conclusões finais desta investigação.

I – Enquadramento Teórico Conceptual

1. Responsabilidade Social das Empresas

A RSE é uma temática que tem sido bastante estudada e discutida nos últimos anos, e dada a sua atualidade e pertinência, ganhou uma grande relevância no setor empresarial. Atualmente, as empresas fazem parte integrante da vida em sociedade, cresceram, desenvolveram-se e, tal como acontece na vida de uma pessoa, conquistaram responsabilidades. Os recursos que utilizam, as atividades que desenvolvem, os comportamentos que adotam e a influência que tem no território onde estão inseridas, faz com que as empresas tenham um impacto determinante sobre a dimensão social, tanto a nível nacional como internacional. Perante esse impacto, existe uma consciencialização em relação ao papel que as empresas devem assumir na vida em sociedade. Apesar de se compreender que os comportamentos das empresas têm influências positivas e negativas na sociedade, ainda existe “uma falta de complementaridade entre o objetivo principal de uma empresa, obter lucros, e o objetivo de ter um comportamento socialmente responsável perante a sociedade” (Farinha, 2009: 1).

O conceito de RSE é um conceito que tem evoluído ao longo dos tempos e que tem apresentado uma relevância significativa nos últimos anos, surgindo no centro do debate do papel das empresas na vida em sociedade. Não apresentando uma definição única, é um conceito que surge associado à ideia de solidariedade nas empresas e aparece ligado a diversas conceções e terminologias, que muitas vezes se acabam por confundir com outras designações semelhantes, nomeadamente cidadania empresarial, filantropia assistencialista, solidariedade corporativa, marketing social, espírito empresarial responsável, desenvolvimento sustentável, entre outras (Bolan & Mota, 2007). A falta de consenso em relação ao conceito também advém do facto de existir uma grande criatividade de ações em torno do mesmo, muitas delas ligadas ao mecenato e à filantropia, duas das manifestações mais recorrentes de RSE. Mas, nem sempre essas ações correspondem a práticas do âmbito da RSE, o que provoca uma falta de coerência entre o discurso e a ação.

1.1 Evolução Histórica

O início da discussão desta temática remete-nos para os princípios do século XX, onde começaram a surgir questionamentos éticos à atividade empresarial que se assistia nos Estados Unidos da América (EUA). A centralidade deste país devia-se em grande parte à sua posição dominante enquanto país capitalista e grande potência industrial em termos de produção, devido aos lucros extraordinários de alguns monopólios que se traduziam em ganhos económicos e políticos. As empresas aumentavam os seus lucros e cresciam, enquanto os trabalhadores não tinham condições de trabalho e a população passava por dificuldades (Almeida, 2010). O século XX é um século marcado por grandes mudanças e avanços tecnológicos, mas também por grandes guerras e tragédias mundiais, que se fizeram refletir em todo o mundo. Num período marcado pelo pós-guerra, pela desilusão das promessas do liberalismo e pelas consequências sociais e económicas da Grande Depressão e da crise da bolsa de Nova Iorque, a população, ainda consciente de todas as consequências negativas da guerra e aliada à luta pelos direitos civis norte-americanos, começou a levantar questionamentos à ação empresarial. As reivindicações da sociedade impulsionaram o debate na opinião pública acerca da finalidade da atividade empresarial e à exigência por parte da sociedade de uma nova atitude das empresas. Assim, começam a surgir em algumas partes da Europa os primeiros apoios sociais das empresas, de forma a contribuírem para o bem-estar da sociedade (Pinheiro, 2012).

À medida que as empresas se foram desenvolvendo e adquirindo novos poderes, foram surgindo críticas e questionamentos aos negócios e à forma como estas se comportavam, o que levou à transformação do papel da empresa privada na vida em sociedade, sendo-lhe conferido o desenvolvimento económico e social. A partir dos anos 60 do século XX, observa-se uma diminuição do crescimento da economia e uma concentração do capital em grandes investidores, ou seja, o capitalismo financeiro. É nesta altura que, nos EUA, na Europa Ocidental, na França e Inglaterra, começam a surgir os princípios dos comportamentos socialmente responsáveis das empresas, dada a necessidade de responsabilizar os empresários em manter um equilíbrio justo de todas as partes envolvidas na sua atividade empresarial. Deste modo, as responsabilidades das empresas são alargadas a todos os que possam ser afetados pela sua atividade e é incluído no discurso o conceito de desenvolvimento sustentável (Almeida, 2010). A conceção de RSE evoluiu juntamente com a mudança das circunstâncias sociais, políticas e económicas que

marcaram o século XX. Um século rico em debates acerca dos direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável. Debates que prosseguiram para o século seguinte, enriquecidos com o estudo de outras problemáticas como o combate contra a pobreza, o desemprego e a exclusão social.

1.2 O Grande Impulso para a RSE

Muito importante na evolução histórica do conceito de RSE foi o contributo das Nações Unidas, que através das suas iniciativas criaram um forte envolvimento institucional nas matérias ligadas à RSE. O primeiro grande acontecimento deu-se em Estocolmo (1972), com a primeira conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre o Ambiente Humano, onde foram apresentadas e debatidas as questões relacionadas com o meio ambiente em termos globais. Em 1987, a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU emitiu um relatório intitulado “O Nosso Futuro Comum”, também conhecido por relatório de Brundtland, na qual foi apresentado o conceito de desenvolvimento sustentável, definido como o processo que “satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades”. Este relatório alerta para a necessidade de se construir uma relação entre o ser humano e o meio ambiente, conciliando assim as necessidades com as questões ambientais e sociais. A problemática social e ambiental sempre foi uma preocupação, mas era necessário progredir para a ação, e tal, só aconteceu em 1992 na primeira cimeira do ambiente, a Cimeira da Terra Eco-92. O conceito de desenvolvimento sustentável é então associado ao desenvolvimento económico e social e cria-se um programa de ação global para o século XXI, a Agenda 21, que visa conciliar a eficiência económica com a justiça social e proteção ambiental.

Passados dez anos, na segunda cimeira do Ambiente em Joanesburgo, os avanços da Agenda 21 são analisados e revêem-se as suas metas. A discussão centra-se nos problemas sociais, onde o conceito de desenvolvimento sustentável sofre uma renovação, aparecendo como um conceito tridimensional do progresso. Um conceito com futuro conjugando o crescimento económico, a coesão social e a preservação ambiental. Com esta reformulação o desenvolvimento sustentável também deve ser promovido através do incentivo direto à mudança de condutas empresariais (Gago et al, 2005). Em 2000, o Conselho Europeu definiu a “Estratégia de Lisboa”, uma estratégia para a União Europeia

(UE) que tem como objetivo tornar a Europa na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de gerar um crescimento económico sustentável com mais e melhores empregos e maior coesão social. É lançado um apelo especial ao sentido da responsabilidade social do meio empresarial no que toca às melhores práticas em matéria de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável (Conselho Europeu de Lisboa, 2000).

É de destacar também, ao nível Europeu, a participação da Comissão Europeia na promoção da responsabilidade social. Uma das mais importantes iniciativas é a apresentação do Livro Verde, intitulado “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”, com o intuito de lançar um debate sobre o conceito e identificar formas de criar uma parceria que permita o desenvolvimento de um quadro europeu para a promoção deste conceito. Este livro foi de tal importância, que se confirmou a necessidade de uma atuação comunitária no domínio da responsabilidade social das empresas.

Deste modo, em Julho de 2002, a Comissão emite uma comunicação relativa à RSE - Um Contributo das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável – na qual apresenta a estratégia da UE para promover a RSE. “Uma estratégia que visa: intensificar e divulgar o impacto da RSE nas empresas e nas sociedades na Europa e no mundo, em especial nos países em desenvolvimento; desenvolver entre as empresas o intercâmbio de experiências e boas práticas em matéria de responsabilidade social; promover o desenvolvimento de competências de gestão em RSE; fomentar a responsabilidade social entre as PME; facilitar a convergência e a transparência das práticas e dos instrumentos de RSE; lançar um fórum multilateral sobre RSE a nível europeu e integrar a responsabilidade social nas políticas comunitárias” (Comissão das Comunidades Europeias, 2002: 9). É através desta comunicação, que a Comissão Europeia convida todos os agentes interessados a aderir à iniciativa da RSE, incentivando e reforçando o desenvolvimento sustentável, pois a promoção da RSE só poderá progredir e ser implementada através da ação conjunta de todos os agentes envolvidos.

Dada a necessidade de promover a transparência e a convergência de práticas e instrumentos de responsabilidade social e dadas as consequências da crise económico-

financeira que se foi instalando desde 2008, que serviram para colocar em evidência o desempenho social e ético das empresas, a Comissão assume o compromisso de renovar a estratégia da UE para promover a responsabilidade social das mesmas e emite outra comunicação, “Responsabilidade Social das Empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014”, onde pretende criar condições propícias a um crescimento sustentável, a um comportamento responsável das empresas e à criação de emprego duradouro a médio e longo prazo (Comissão Europeia, 2011).

A RSE está em clara sintonia com os objetivos da estratégia europeia e a própria Comissão tem tido um papel fundamental no desenvolvimento das matérias ligadas à RSE e à criação de iniciativas que impulsionam a adesão à mesma.

1.3 Clarificação Conceptual da RSE

A perceção do conceito de RSE tem evoluído juntamente com as mudanças que vão ocorrendo no mundo contemporâneo. E apesar da discussão desta temática nos remeter para os princípios do século XX, as preocupações das empresas com os problemas sociais já são bastante antigas. Já em 1899, Carnegie, um grande magnata da indústria preocupado em colmatar a falta de condições socioeconómicas da época, estabeleceu os dois princípios básicos da vida em sociedade, que poderão ser chamados como os princípios clássicos da responsabilidade social. O primeiro, o princípio da caridade, em que os membros mais privilegiados de uma sociedade devem prestar assistência aos mais carenciados, e o segundo, o princípio do mecenato, onde os mais favorecidos devem contribuir para que a riqueza seja distribuída ou revertida a favor da sociedade em geral (Lisboa et al, 2004). Mas, só com a transformação empresarial ocorrida nos inícios do século XX é que os princípios de Carnegie começaram a ganhar uma certa notoriedade, sob a lógica de que “o poder exige responsabilidade”.

Dadas as circunstâncias evolutivas da sociedade, só por volta da década de cinquenta é que se começou a viver a era em que as empresas dominam a vida económica e a vida social, a chamada era moderna da RSE. Alguns contributos foram surgindo antes, mas foi no ano de 1953, através da publicação do livro “Social Responsibilities of The Businessman”, que Howard Bowen, surge com uma definição do conceito de RSE: “Obrigação dos empresários adotarem políticas e práticas adequadas aos objetivos e

valores da sociedade”. Nos anos 60 verifica-se um desenvolvimento do conceito, os trabalhos de investigação aumentam na perspectiva de o formalizar e explicar em que consiste a RSE. Entramos assim na era da responsabilidade social corporativa, onde as empresas, segundo McGuire (1963), devem assumir certas responsabilidades para com a sociedade, que se estendem além das obrigações económicas e jurídicas. A lógica desta altura centrava-se nas ações de filantropia, voluntariado e caridade, que aproximavam as empresas aos problemas da sociedade. Mas, foi na década de 70 que se verificou uma alteração profunda ao conceito, através do surgimento de um maior número de definições e abordagens. É nesta altura que se começam a desenvolver as práticas empresariais orientadas para a RSE e se entra na era da sensibilidade social corporativa. Em 1979, Carrol sugere que as empresas tenham ainda uma quarta responsabilidade, as responsabilidades éticas. A partir dos anos 80 e até à atualidade deparamo-nos na era da retidão social corporativa, onde a ênfase é colocada na ética da tomada da decisão. Mais pesquisa é realizada e temas alternativos vão sendo propostos e aprofundados (Carrol, 1979). Segundo Rego (2006), estes podem ser considerados os quatro estádios evolutivos da RSE, onde o conceito foi sofrendo alterações e evoluindo com o contributo de diversos autores, mas esta descrição ilustra o que ocorreu nos EUA, o que difere daquilo que ocorreu na Europa e em Portugal.

Contudo, os contributos complementares à definição inicial não contribuíram para a uniformização do conceito, antes pelo contrário, resultaram numa reprodução de teorias e abordagens ao mesmo. Alguns autores defendem a necessidade da RSE, mas outros destacam apenas os objetivos económicos como principal objetivo de uma empresa, gerando controvérsia em relação ao uso da terminologia e às justificações utilizadas. Esta falta de consenso já tinha sido identificada por Votaw há mais de trinta anos: “A responsabilidade social das empresas significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todas as pessoas. Para algumas, ela representa a ideia da responsabilidade ou das obrigações legais. Para outras, significa um comportamento socialmente responsável, em sentido ético. Ainda para outras, o significado é o de “ser responsável por algo”, no sentido casual. Muitas pessoas simplesmente equacionam a matéria com as contribuições quantitativas. Algumas tornam-na pelo lado da consciência social. (...) Alguns encaram-na como uma espécie de dever fiduciário que impõe padrões de comportamento mais elevados nos negócios do que nos cidadãos em geral” (Rego et al, 2006: 128).

A primeira grande definição de RSE está presente no Livro Verde, onde esta é apresentada como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (...) Através dela, é possível adotar uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro, comercial e social, conducente a uma estratégia a longo prazo que minimize os riscos decorrentes de incógnitas” (Comissão Europeia, 2001: 4). Esta definição tem implícita uma reestruturação da organização das empresas, pois ao nível da responsabilidade social, as empresas têm duas dimensões em que devem atuar. A dimensão interna, pois as empresas devem preocupar-se com questões como a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, e a dimensão externa, pois também tem que se preocupar com as questões que envolvem os acionistas e um elevado número de partes interessadas, como os clientes, fornecedores, concorrentes e as comunidades locais.

Outra das definições de RSE com grande relevância a nível europeu foi a definição apresentada na Comunicação da Comissão Europeia de 2011, exposta como «a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade». Onde, “para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adotar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas, a fim de maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e acionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral, e identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos.” (Comissão Europeia, 2011: 7).

Também o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), uma associação de Empresas multinacionais comprometidas com a difusão e promoção de práticas empresariais alinhadas com o desenvolvimento sustentável, define a RSE como um “compromisso contínuo por parte das empresas para contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores e suas famílias, bem como da comunidade e da sociedade em geral” (Watts, 1998: 3).

Apesar da falta de concordância e da necessidade de normalização do conceito, algumas ideias começam a ficar associadas ao mesmo, segundo Santos (2006), a noção já incorpora algumas características básicas, “Pressupõe i) um comportamento que as

empresas adotam voluntariamente para além das prescrições legais; ii) está estritamente associado ao conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental e iii) não constitui um “acrescento” opcional às atividades nucleares de uma empresa, mas sim uma nova conceção quanto à forma de gestão das empresas no seu todo” (Santos et al, 2006: 24). Como certamente é previsível, e dada a evolução histórica que o conceito sofreu e continuará a sofrer, a RSE progredirá com a evolução do tempo e o conceito acompanhará as influências e tendências do momento atual.

1.4 Correntes do Pensamento da RSE

As definições de RSE são múltiplas e apresentam cada uma a perspetiva do autor sobre a temática. Mas, existem pontos dominantes em todas elas. “Todas as definições sugerem que tem de se cumprir a lei, mas a responsabilidade social vai além disso. É voluntária, o que quer dizer que a sua obrigatoriedade deriva não da lei, mas sim da convicção pessoal ou do dever moral (...) Não é uma junção à gestão de empresas, é a integração em todas as suas estratégias, políticas e procedimentos. E abarca as preocupações sociais, laborais, ambientais e respeito dos direitos humanos – além de muitas outras obrigações.” (Argandoña, 2008: 12).

Diferentes correntes de pensamento têm surgido ao longo do tempo. Como referido anteriormente, a definição clássica do conceito de RSE surgiu com a obra de Bowen em 1953 e passados vinte anos, Keith Davis (1973) acrescenta a esta definição a característica de as empresas procurarem com a sua ação obter benefícios sociais. Nesta ótica, a empresa socialmente responsável não deve apenas cumprir as exigências da lei, esta deve ter em conta os efeitos dos seus atos na sociedade, sentindo-se responsável pelos mesmos e atuando na promoção e melhoria do bem-estar da sociedade em geral. Em 1979, Archie Carroll afirma que “a responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações, num determinado ponto do tempo” (Carroll, 1979: 500). Esta definição é assente num modelo onde o autor propõe que as empresas devem apresentar quatro padrões de responsabilidades perante a sociedade. As responsabilidades económicas são as que estão na base da pirâmide e que sustentam todas as outras responsabilidades, nelas permanecem compreendidas a satisfação das necessidades e a criação de valor e riqueza através da

produção de bens e serviços. De seguida, as responsabilidades legais, onde se enquadra o cumprimento das obrigações legais a que uma empresa se encontra sujeita. Em terceiro lugar surgem as responsabilidades éticas como forma de através da adesão voluntária as empresas seguirem uma conduta e adequarem os seus comportamentos àquilo que a sociedade admite como socialmente desejável e eticamente justificável. Por último, apresentam-se as responsabilidades filantrópicas, que apesar do autor as considerar menos importantes, também são desejáveis, pois trata-se do envolvimento das empresas em ações que visam a melhoria do bem-estar da sociedade. Esta conceção enfatiza a necessidade das empresas cumprirem os seus objetivos económicos, respeitando a lei e assumindo, simultaneamente, compromissos éticos que melhorem a qualidade de vida em sociedade (Almeida, 2007).

Esta teoria foi alvo de grandes críticas, principalmente por um dos grandes opositores da teoria da RSE, Milton Friedman. Este afirma que o único propósito de uma empresa é ter lucro e contribuir para a criação de riqueza, ou seja, todas as ações das empresas devem centrar-se na mobilização de recursos para criação de atividades que permitam ganhar lucros aos seus proprietários, cumprindo e respeitando as obrigações legais. Segundo Friedman, esta representa a única responsabilidade de uma empresa e os argumentos que o autor utiliza para defender a sua tese baseiam-se no facto de considerar que os objetivos económicos e sociais são contrários e que os gestores não tem por direito distribuir dinheiro que não lhes pertence, nem a capacidade para perceber quais as necessidades sociais mais urgentes. Este defende, ainda, que a redistribuição da riqueza privada e a procura de soluções adequadas para a resolução dos problemas de ordem social é uma função do Estado (Friedman, 1982).

Nesta perspetiva, também Theodore Levitt (1958) afirma que “a essência do mercado livre é ir atrás do lucro como forma de sobrevivência no sistema económico e que apenas se devem respeitar as regras do jogo” (Levitt, 1958: 44). Esta é uma das abordagens clássicas que tem marcado a evolução do conceito de RSE, numa lógica de responsabilidade económica e de obrigação social.

Contudo, numa versão mais recente, Cheibub e Locke (2002) também consideram que “mesmo que as ações de responsabilidade social sejam plenas de boas intenções, elas não têm necessariamente as melhores consequências”(Cheibub & Locke, 2002: 13). Daí que

igualmente entendam que a empresa deve centrar todas as suas ações na sua atividade económica e que o Estado é o único que consegue manter o equilíbrio social.

Para Porter e Kramer (2002), a perspetiva crítica de Milton Friedman apresenta duas premissas erradas. Em primeiro lugar, porque os objetivos económicos e sociais não são diferentes e contrários, pois uma empresa que utilize os seus resultados económicos para realizar investimentos sociais no contexto em que atua vai, por um lado, gerar benefícios para a sociedade e, por outro lado, melhorar a qualidade do ambiente dos negócios e do seu contexto competitivo. Em segundo lugar, por acreditar que os benefícios gerados na sociedade pelos contributos das empresas em projetos de solidariedade social não são superiores aos fornecidos pelos sujeitos individuais, uma vez que com o poder que as empresas detém no local onde atuam e dada a sua capacidade de criar riqueza, conseguem através dos investimentos sociais alcançar os seus objetivos e beneficiar a sociedade que lhe permitiu esse poder e enriquecimento, contradizendo assim esta segunda premissa.

Desta forma, os argumentos apresentados por Friedman apenas são verdadeiros quando não existe uma convergência dos objetivos sociais e económicos. Para estes autores, as empresas devem orientar as suas ações de investimento social no contexto onde se inserem, contribuindo para a melhoria do bem-estar da sociedade e aumentando a sua capacidade competitiva. Mas, tal não significa que cada investimento social de uma empresa se traduza em benefícios sociais e que cada benefício social traga vantagens competitivas à empresa. A estratégia das ações de RSE devem ser orientadas na perspetiva de criação de valor e de benefício mútuo, ou seja, apenas quando o investimento social produzir ganhos sociais e económicos é que os interesses dos proprietários e as ações de filantropia convergem. Assim, a RSE é considerada como um importante fator de competitividade (Porter & Kramer, 2002).

Segundo Mintzberg, a RSE consiste numa postura ativa de apoio à comunidade que as empresas devem adotar perante a resolução dos problemas da sociedade, preocupando-se com a promoção do seu bem-estar e responsabilizando-se pela construção de uma sociedade económica e socialmente mais justa (Mintzberg et al, 2002).

Por sua vez, Simon Zadeck, vê a RSE como um instrumento que permite às empresas o envolvimento com a região onde se situam. Segundo o autor, as empresas através da RSE

aproveitam para refletir acerca das suas ações e qual o impacto da sua atividade na comunidade, e tomam decisões, com base nas especificidades da região e da população onde se inserem, que permitam a promoção do progresso das comunidades envolventes na lógica de um desenvolvimento integrado e sustentável (Zadeck, 2001).

Em 2005, num artigo publicado na revista *The Economist*, Crook renova as críticas ao movimento da RSE. Este defende que a busca do lucro económico contribui para o bem-estar público quando as empresas competem entre si e quando os preços refletem os verdadeiros custos económicos e sociais, e que o bem-estar público deve ser uma preocupação dos governos. O autor apresenta um modelo de classificação das práticas empresariais que nos permite compreender as atividades de RSE segundo a contribuição das mesmas para o benefício da organização a longo-prazo, ou seja, para a obtenção dos lucros e para a contribuição do aumento do bem-estar social. O modelo que este apresenta ajuda a entender que as empresas devem coadunar os dois objetivos numa estratégia ganha-ganha, caso contrário, podem sofrer diversas consequências, nomeadamente o de comprometer a sua sustentabilidade económica e o de utilizarem recursos indevidos na promoção do bem-estar social. Nesta lógica, a RSE deve centrar-se na responsabilidade económica e a filantropia só é aceite nas empresas quando as suas ações promoverem também o seu crescimento económico (Crook, 2005).

Estes diferentes entendimentos em relação ao conceito de RSE derivam do facto de autores diferentes pensarem de maneira diferente e interpretarem os conceitos com base nos valores e nas ideologias em que acreditam, o que torna a perceção do conceito muito mais complexa do que se poderia imaginar. Segundo os autores do livro “Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática” (Rego et al, 2006) muitas são as concepções e as visões do conceito de RSE, dependendo da leitura ou da abordagem que é feita.

Contudo, estes autores destacam quatro visões sobre o tema:

- Numa primeira abordagem, segundo Milton Friedman, referenciado anteriormente, a responsabilidade social da empresa é gerar lucro para o acionista;
- A segunda abordagem, tese da moral mínima, expõe que o âmbito da RSE é o cumprimento da moral mínima, onde a empresa pode buscar o lucro desde que siga certos padrões morais e não cause danos a outrem;

- Numa terceira abordagem, segundo Thomas Mulligan, não basta evitar os danos, é necessário fazer o bem. As empresas devem tomar iniciativas e programar ações que tornem o mundo melhor, dado que as leis apresentam um lapso entre o tempo real dos problemas e a legislação que os regula. Para este autor, a missão moral da empresa é desenvolver um plano de RSE e integrá-lo na sua estratégia de negócio, pois embora o objetivo de qualquer empresa seja a obtenção de lucro, esta pode ao mesmo tempo contribuir para melhorar as questões sociais e ambientais e assim obter sucesso;
- Numa quarta e última abordagem, a teoria dos Stakeholders, iniciada na obra de Freeman (1984), “considera que as empresas devem agir em função dos interesses dos vários stakeholders.” (Rego et al, 2006: 98). Uma teoria que pressupõem que as empresas devem dar resposta não só aos interesses dos acionistas mas também aos interesses dos outros stakeholders, entendam-se estes como empregados, gestores, comunidade local, clientes, fornecedores, etc.

Este novo olhar que coloca as empresas como parte integrante da sociedade e com responsabilidade sobre ela, levou ao desenvolvimento das questões de ética e de responsabilidade social. Contudo, dar resposta aos stakeholders de forma equilibrada nem sempre é fácil, pois nem sempre os interesses são compatíveis e a sua conciliação é um processo complicado, o que causa algum pessimismo e realismo em torno da responsabilidade social, sendo que as decisões tomadas devem fazer sentido para um bem comum.

1.5 Instrumentos e Ferramentas de RSE

Ao nível mundial, a RSE tem apresentado um grande destaque no setor empresarial. Um percurso que apesar de vagaroso apresentou um significativo avanço nos últimos anos e, nesta estrada, muito importante tem sido o contributo das organizações internacionais e da sociedade civil como motores de consciencialização para a cidadania empresarial. As várias instituições internacionais preocupadas com o nosso futuro comum têm estudado, debatido e impulsionado a construção de um mundo melhor. Através do seu exemplo e da sua persistência têm conseguido mudar a mentalidade do mundo empresarial, mesmo com os problemas estruturais já existentes e os problemas sociais que tem surgido fruto da crise económico-financeira que se tem feito sentir em muitos países, da qual Portugal não foi exceção. A diversidade de iniciativas que se criaram e os estudos realizados são a

prova de que existe uma preocupação pelas empresas de se tornarem socialmente responsáveis.

Tal como nos diz Gago (2005), “não há um país, pelo menos no mundo ocidental, em que não se tenham criado uma ou mais organizações, sem fins lucrativos, dedicadas à RSE. Logo, “não será assim de estranhar a multiplicação de iniciativas internacionais, regionais e nacionais convidando o mundo empresarial às boas práticas” (Gago et al, 2005: 55-75). Atualmente, já existem várias normas e princípios orientadores da RSE, nomeadamente:

- O Pacto Global das Organizações das Nações Unidas¹, uma iniciativa estruturada para as empresas que pretendam alinhar as suas ações com os dez princípios universalmente aceites nas áreas de direito humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.
- A Global Reporting Initiative², uma organização sem fins lucrativos que desenvolveu um guia de normas para a elaboração de relatórios de sustentabilidade e publicação do desempenho económico, social e ambiental das empresas.
- A norma AA1000³, criada pelo Institute of Social and Ethical Accountability, trata-se de um conjunto de normas de gestão da responsabilidade social que visam orientar estratégias e modelos de descrição de sustentabilidade, nas vertentes social, ético e ambiental.
- A norma SA8000⁴, uma norma internacional criada pela SAI -Social Accountability Internacional, uma organização de direitos humanos, sem fins lucrativos, que tem como missão promover e certificar as boas condições de trabalho.
- A ISO14000⁵, um conjunto de normas de gestão ambiental desenvolvidas pela Organização Internacional de Normalização, que estabelecem diretrizes e visam

¹ <http://globalcompact.pt/about/un-global-compact> (acedido em 10 de Junho de 2015).

² <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/2012-2013-Sustainability-Report.pdf>(acedido em 10 de Junho de 2015).

³ <http://www.accountability.org/images/content/0/7/076/aa1000%20overview.pdf> (acedido em 10 de Junho de 2015).

⁴ <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1689> (acedido em 10 de Junho de 2015).

⁵ <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm> (acedido em 10 de Junho de 2015).

auxiliar as organizações na área da gestão ambiental, de forma a minimizar o impacto negativo das suas operações no meio ambiente, cumprindo a regulamentação ambiental e introduzindo nas suas estratégias e práticas de gestão mecanismos de controlo, de planeamento e de prevenção dos impactos ambientais.

- A ISO26000⁶, uma norma de certificação da Responsabilidade Social também criada pela Organização Internacional de Normalização, que fornece orientações sobre os princípios subjacentes à responsabilidade social, reconhecendo formas de integrar o comportamento socialmente responsável numa organização.

As organizações internacionais e as redes especializadas em RSE também apresentam um papel fundamental na aplicação da RSE, uma vez que prestam apoio e esclarecimentos na implementação de práticas socialmente responsáveis. São exemplos:

- O World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)⁷, uma associação de mais de 200 Empresas multinacionais comprometidas com a difusão e promoção de práticas empresariais alinhadas com as exigências do desenvolvimento sustentável.
- O CSR Europe⁸, uma rede de cerca de 95 empresas, que tem como objetivo auxiliar os seus membros a integrar os princípios de RSE nas atividades correntes, isto através da divulgação das melhores práticas entre empresas e da promoção de projetos inovadores entre empresas e stakeholders, bem como influenciar as práticas empresariais e as agendas políticas no sentido da sustentabilidade e competitividade.
- O Uniethos⁹, uma iniciativa de educação para a responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, desenvolvida pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

Este conjunto de princípios e normas regulamentadoras da RSE colocadas em prática pelas diversas organizações correspondem a um panorama internacional e geral da

⁶<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm> (acedido em 10 de Junho de 2015).

⁷ <http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx> (acedido em 10 de Junho de 2015).

⁸ <http://www.csreurope.org/> (acedido em 10 de Junho de 2015).

⁹ <https://www3.ethos.org.br/conteudo/uniethos/> (acedido em 10 de Junho de 2015).

disseminação e promoção das ações de responsabilidade social. A própria política da UE enquadra estes princípios na sua estratégia de promoção do desenvolvimento sustentável.

No nosso país, o tema da RSE não é dos tempos de agora, há muito que várias empresas adotavam práticas de responsabilidade social sem o saberem. Contudo, no discurso empresarial português surgiu bem mais tarde do que na maioria dos outros países. Mas, o movimento da globalização acelerou o processo e dada a necessidade de contribuirmos todos para um mundo melhor, nos últimos anos, deu-se crescimento do debate acerca da RSE em Portugal. Inicialmente alguns consideravam que esta temática não passava de um conceito moda, mas outros acreditavam nele como uma nova perspetiva e modo de estar no mundo empresarial. Os exemplos de boas práticas de RSE começaram a desenvolver-se em algumas das nossas empresas de maior dimensão, mas o processo foi ocorrendo de forma lenta.

Em 2004 é realizado um estudo sobre o “Estado da Arte” da RSE em Portugal. Um estudo que resultou de um Projeto Europeu “CSR/SME – Promoting Corporate Social Responsibility in Small and Medium Size Enterprises”. Este apresenta-nos um panorama geral da temática da responsabilidade social no nosso país e das estratégias realizadas.

Segundo este estudo, durante o ano de 2003, o tema da RSE teve um significativo “boom” em Portugal:

- Apareceram novas organizações relacionadas com a responsabilidade social, como foi o caso da Associação RSE em Portugal;
- Surgiram os primeiros estudos locais sobre a RSE;
- O Conselho Económico e Social publicou um importante parecer sobre o tema, apelando às empresas para que além das responsabilidades legais que têm para com os acionistas, reconheçam as suas obrigações para com as outras partes com interesses na empresa, mantendo um diálogo aberto;
- Tiveram lugar diversos eventos sobre RSE, alguns deles com numerosa assistência;
- Aumentaram as campanhas de marketing relacionado com causas;
- A empresa Novadelta tornou-se a primeira empresa portuguesa a obter certificação de responsabilidade social e desde então tem vindo a ser reconhecida como estudo de caso e exemplo de boas práticas, a nível internacional;

- Aumentou o número de relatórios publicados pelas empresas;
- Aumentou o número de estudos realizados sobre o tema;
- A comunicação social dedicou-se sobre o assunto;
- A responsabilidade social entrou na agenda das administrações de muitas das principais empresas;
- Apareceram empresas de consultoria a oferecer serviços nesta área.

(Dimas, 2004).

As práticas de responsabilidade social têm sido desenvolvidas por grandes empresas ou grupos de carácter multinacional, mas o tecido empresarial português é essencialmente constituído por PME, que há muito se comportam como verdadeiras cidadãs nas comunidades em que se inserem (Rego et al, 2006).

As agendas das empresas portuguesas em matéria de responsabilidade social estão a evoluir com base nos contributos significativos das instituições internacionais e das organizações entretanto criadas em Portugal, nomeadamente:

- O BCSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável¹⁰, uma organização criada em 2001 pelas maiores empresas da economia nacional como a Cimpor, Portucel Soporcel, Sonae, entre outras, que acreditam na construção de um mundo sustentável para as empresas, para a sociedade civil e para o ambiente.
- O Grace - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial¹¹ é uma associação sem fins lucrativos fundada no ano de 2000 com a missão de refletir, promover e desenvolver a responsabilidade social corporativa em Portugal.
- A RSE Portugal – Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas¹², uma associação sem fins lucrativos, membro nacional do CSR Europe, que pretende através de apoios e programas na área educacional, formativa, social, cultural, científica, ambiental, cívica e económica, contribuir para o desenvolvimento sustentável, para a proteção dos direitos humanos e promoção da coesão social.

¹⁰ <http://www.bcsdportugal.org/bcsd-portugal/quem-somos> (acedido em 10 de Junho de 2015).

¹¹ http://www.grace.pt/sobre_o_grace/historia (acedido em 10 de Junho de 2015).

¹² http://www.primus-dr.pt/di/organizacoes_definition.php?def_id=85 (acedido em 10 de Junho de 2015).

- A APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial¹³, criada em 2002, por um grupo de empresários com a missão de promover a ética e a responsabilidade social nas empresas e outras organizações através de programas concretos que conduzam a práticas de gestão socialmente responsáveis.
- ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores¹⁴, uma associação que tem como missão desde 1952 inspirar líderes a viver o amor e a verdade no mundo económico e empresarial e a dar testemunho junto da comunidade.
- A RSOPT – Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações¹⁵, uma rede criada no âmbito do Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL (2006-2007), com a missão de trabalhar as várias importâncias da responsabilidade social através da realização de investigações e formações com vista à sensibilização e conhecimento para as práticas de responsabilidade social.

O elo de ligação entre todas as organizações, tanto a nível nacional como a nível internacional, é a construção de um mundo melhor e a procura de uma sociedade mais justa, perseverante e equilibrada. A adesão voluntária às iniciativas e às cartas de princípios, bem como o seu carácter sem fins lucrativos, também são características comuns em todas estas organizações de promoção da responsabilidade social. Os obstáculos encontrados por estas instituições para atingirem os seus objetivos prendem-se com a pouca adesão e desconhecimento destas temáticas e principalmente com o facto de se continuar a ignorar problemas sociais graves à escala mundial, como a pobreza, a exclusão social, os desastres ambientais, entre muitos outros. O que estas organizações pretendem é acima de tudo alertar a consciência de todos os cidadãos para estes problemas e apelar à participação nas diversas iniciativas que estão sendo criadas em volta do conceito de RSE. As alterações ocorridas no setor empresarial já são fruto dessa consciencialização, o que cria condições para que num futuro mais próximo o conceito de RSE possa ser entendido na sua globalidade.

¹³ <http://www.apee.pt/apee/origens> (acedido em 10 de Junho de 2015).

¹⁴ <http://www.acege.pt/a-nossa-missao/>(acedido em 10 de Junho de 2015).

¹⁵

<http://www.rsopt.com/irj/portal/rsopt?NavigationTarget=navurl://d9135eefe38e6403853a3f3b3039dad7>(acedido em 10 de Junho de 2015).

1.6 Ações de RSE das PME

A responsabilidade social tem vindo a ser praticada pelas empresas em Portugal e em toda a UE, mas de forma informal e com carácter ocasional. Como referido anteriormente, o tecido empresarial português é composto maioritariamente por PME, daí o interesse deste estudo em analisar a temática da RSE no contexto das PME, um conjunto de empresas com características muito próprias. Pela Recomendação da Comissão Europeia relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (Art. 2º), “A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros” (Comissão Europeia, 2003: 39).

Os diversos países do Mundo encontram-se em diferentes patamares de desenvolvimento e as exigências legais também são distintas, daí que para algumas empresas em certos países, o simples facto de cumprirem os requisitos mínimos legais exigentes já lhes concede o título de empresa boa cidadã (Dimas, 2004). “Metade das PME europeias estão envolvidas, ainda que de forma distinta, em causas socialmente responsáveis de dimensão externa. Quanto maior a dimensão da empresa maior o seu envolvimento na RSE. (...) O seu envolvimento não depende, em regra, do sector em que a PME desenvolve a sua atividade.” (Snijders et al, 2002: 55).

Segundo Argandoña, “Cada empresa deve desenhar e pôr em prática à sua maneira as suas próprias políticas, planos e ações de responsabilidade social. (...) o conselho é que comece a trabalhar na responsabilidade social de qualquer maneira. As formalidades vêm depois.” Para o autor, “não existem duas PME’s iguais, e o que vale para uma pode não valer para outra, e que o que vale num país pode não valer em outro país.” (Argandoña, 2008: 14-15). Portanto a responsabilidade social nas PME deve ser pensada de forma isolada, tendo em conta as suas próprias especificidades, os seus recursos, o local e a comunidade onde está inserida. Pois nem todas as ações tem o mesmo benefício para todas as PME, principalmente porque cada uma delas tem prioridades distintas.

Estudos realizados às PME apresentam de modo universal um conjunto de características das ações de responsabilidade social efetuadas pelas PME. Estas apresentam-se semelhantes nos vários países da UE. O conceito de RSE, apesar dos vários esforços,

continua intrinsecamente ligado ao cumprimento da lei, mas a prática já é entendida como um recurso necessário na gestão interna da empresa. É evidente que as leis tem de ser cumpridas, devido ao seu carácter obrigatório, mas não basta para se ser uma empresa socialmente responsável. No caso das ações de responsabilidade social o seu carácter é inteiramente voluntário, onde cada empresa pode ajustar os seus recursos às ações que pretende realizar (InnoTrains CSR, 2010).

“As PME já estão a levar a cabo numerosas ações de responsabilidade social, com resultados satisfatórios em todo o mundo” (Argandoña, 2008: 23). A questão é que a maioria delas são em escalas limitadas, centrando-se apenas nas questões internas da própria empresa, acabando por muitas dessas ações não se saberem, traduzindo-se numa responsabilidade social silenciosa. Segundo o Observatório das PME Europeias (2002/Nº4), “dados britânicos e noruegueses afirmam o carácter descoordenado, ocasional e não relacionado com a estratégia de negócio da maioria das atividades da comunidade das PME Europeias”. Estas são realizadas de forma fragmentada e sem relação com os objetivos da gestão da empresa, a maioria das PME prioriza situações-chave que precisam de ser solucionadas e investe nas suas ações de responsabilidade social para solucionar esses problemas (UNIDO, 2002). A principal preocupação das PME é obter lucro, e a responsabilidade económica é a que dão uma maior prioridade, colocando as ações ambientais e sociais em segundo plano (Snijders, 2002). Mas, algumas investigações realizadas sobre as PME e RSE na Europa revelaram algumas exceções, afirmando que as políticas e práticas são preferencialmente direcionadas para os impactos ambientais do que para os impactos económicos e sociais (UNIDO, 2002).

As atividades que conseguem despertar um maior interesse nas empresas, seja qual for a dimensão, são as atividades ligadas ao desporto e à cultura, sendo que a forma de apoio mais tradicional é a doação de donativos em dinheiro ou em espécie. Esta situação verifica-se em quase todos os países do mundo e representa a forma mais vulgar das empresas se envolverem em ações ou práticas de responsabilidade social. A maioria das PME tem tendência em concentrar as suas atividades ao nível local, conjugando essas ações com alguns dos seus interesses e apresentam como principais razões para a adoção de práticas socialmente responsáveis a inovação, a motivação dos trabalhadores, a boa relação com a comunidade e a visibilidade política (Snijders, 2002 & UNIDO, 2002 & Dimas, 2004 & InnoTrains CSR, 2010).

Os vários estudos abordados sugerem analogias entre as práticas de RSE das PME portuguesas e as das suas congéneres europeias. As características das ações podem ser idênticas em todo o mundo, mas é necessário ter em conta as diferenças entre as dimensões dos países em todos os seus contextos: nível de desenvolvimento, número de empresas, volume de negócios e variáveis de emprego. Esta última tem apresentado um desenvolvimento mais favorável ao nível das PME, mas de um modo geral este desenvolvimento deve-se à grande reestruturação da vida profissional e familiar.

Segundo Argandoña (2008), o planeamento das ações de responsabilidade social deve ser sempre exequível, possível e animador, nunca constituindo uma carga para a empresa. Para o autor, o importante é que a empresa tenha consciência da sua dimensão, dos seus recursos e que comece de alguma forma a sua ação socialmente responsável. Num estudo realizado há 12 anos atrás, “Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal”, as PME afirmaram que não possuíam o conhecimento necessário sobre a temática e que sentiam a necessidade de saber mais, de conhecer melhor as práticas e de participar em algumas formações nesta área. Nessa altura, “A atitude, de uma maneira geral, e a falta de informação sobre os assuntos, em particular, aparecem como denominador comum em matéria de responsabilidade social e ambiental das empresas, sobretudo ao nível das PME” (Dimas, 2004: 9). Foi a partir deste momento que se entendeu a necessidade de mudança da consciencialização das empresas para as iniciativas de RSE, principalmente no âmbito das PME, em Portugal e no resto do mundo. E mesmo com um hiato temporal de mais de 10 anos, existem domínios que necessitam de um maior aprofundamento, pois ainda não é perceptível para todos o que é a RSE, as vantagens que dela advêm e como ultrapassar as barreiras formais e informais.

Os recursos económicos podem ser uma barreira para as PME aderirem às ações de responsabilidade social, mas existem outras condicionantes que se revelam verdadeiras dificuldades para as PME, tal como, a ausência de informação, a escassez de tempo e a falta de recursos humanos (UNIDO, 2002 & Argandoña, 2008 & InnoTrains CSR, 2010 & Comissão Europeia, 2014). Estes problemas associados à maior vulnerabilidade afeta das pequenas empresas devem-se sobretudo à falta de compreensão do que diz respeito ao sentido de responsabilidade social e à carência de estruturas especializadas, quer ao nível dos recursos materiais quer ao nível dos recursos humanos, que por vezes se encontram reduzidos e sobrecarregados. Esta situação não permite que as PME façam

grandes investimentos a longo prazo em atividades ou práticas que não se inserem na sua atividade económica. Muitas vezes, estas são vistas como atividades não prioritárias pelos dirigentes ou responsáveis das PME (Snijders, 2002). O que evidencia que as PME são o espelho de quem está ao seu leme, pois é a partir da compreensão, das atitudes e dos valores dos proprietários e dos seus gestores, que se define o enquadramento da empresa no âmbito da responsabilidade social. O importante para a adoção destas práticas é a consciencialização das chefias, tornando-se posteriormente num processo descendente. Pois esta tipologia de empresa baseia-se acima de tudo nas relações pessoais, onde o stakeholder com maior destaque são os colaboradores, uma vez que estas empresas não sentem pressões externas para realizar estas iniciativas, apenas o fazem para manter um certo reconhecimento junto da população local.

As PME que já apresentam algum trabalho no campo da responsabilidade social deparam-se com outras restrições, principalmente na divulgação dos resultados: “O reporte das atividades das PME ainda é um desafio. As razões para as PME não reportarem estão ligadas, principalmente, aos custos associados aos relatórios. (...) As informações sobre a perspetiva das empresas e dos leitores em relação aos relatórios de sustentabilidade, mostra que ainda há espaço para melhorias, tanto no conteúdo como na qualidade dos relatórios.” (Snijders, 2002). Vários são os esforços que se têm realizado para existir a partilha e a ajuda entre as várias PME ao nível da responsabilidade social, contudo ainda se verifica pouca aderência à cooperação entre empresas, o que se tem revelado um fator chave e em défice na RSE em Portugal.

Com todos os aspetos inerentes a uma empresa, também a responsabilidade social para além das restrições apresenta benefícios. A dificuldade das empresas em perceberem os benefícios pode estar relacionada com os vários fatores dos quais estes dependem, pois o que é bom para uma empresa pode não o ser para outra ou o que é bom para uma empresa hoje pode não o vir a ser amanhã. Sendo importante identificar quais as propostas mais vantajosas e que melhor se enquadram no sistema das empresas. A responsabilidade social deve ser vista como um benefício e uma mais-valia para as empresas, onde todos ficam a ganhar, não havendo forma de a rejeitar. “Uma empresa, principalmente uma PME, deve ser socialmente responsável porque esse é o seu dever. Um gestor/diretor deve ser socialmente responsável porque essa é a única maneira de ser um bom chefe.” (Argandoña, 2008: 26). Segundo o autor, é preciso que as empresas percebam quais as

vantagens da implementação destas práticas para a própria empresa, para os seus colaboradores e para a sociedade em geral, constatando que todos acabam por beneficiar.

1.7 O Estado da Arte da RSE nas PME

A realidade que nos cerca transmite-nos um sentimento de mudança associado ao paradigma de que o mundo está a transformar-se, uma regeneração em que tanto as pessoas como as construções sociais que delas advém vão ter se de reorientar e reorganizar, com base em outros valores, atitudes, sentimentos, ações e acima de tudo a afeição ao próximo. Ao nível das empresas, essa abertura de horizontes tem sido efetuada através da responsabilidade social. É com base nesta perspetiva que as empresas têm alterado as suas formas de agir e começam a colocar os “olhos” no futuro, no futuro que já se faz sentir presente. A temática da gestão ética e socialmente responsável é uma área bastante complexa e controversa, mas muito se tem trabalhado para desmistificar toda esta agitação em torno da mesma. Vários estudos, tanto internacionais como nacionais confirmam que a mudança já está a ser implementada e que as empresas começam a entrar num ótimo caminho. É este contexto mais amplo do mundo empresarial que explica o interesse da UE na promoção da RSE e em particular nas PME. A própria Comissão ao emitir a comunicação relativa à RSE - Um Contributo das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável, apresenta uma estratégia que visa fomentar a responsabilidade social entre as PME.

Em Portugal já se têm feito sentir grandes progressos, com as empresas a colocarem nas suas agendas as práticas de responsabilidade social e com a persistência e dedicação das organizações em manterem este tema sempre no centro do debate (Santos et al, 2006). As inquietações que têm surgido procuram respostas às questões como as práticas, as motivações, os obstáculos, as especificidades, o conceito, a perceção do conceito e a relevância do tema no mundo empresarial. As metodologias mais utilizadas nestas investigações têm sido os inquéritos e as entrevistas, que permitem realizar uma maior análise comparativa, isto entre as empresas e os diversos países.

Segundo o observatório das PME Europeias, a generalidade das PME estão envolvidas em ações de responsabilidade social, embora em escalas distintas, as ações urgem da forte pressão das grandes empresas e dos meios de comunicação social. As práticas ao nível

interno prendem-se com os trabalhadores e o ambiente, associadas à procura de maior eficácia de gestão, e ao nível externo estão voltadas para o apoio às práticas desportivas. As motivações que podem levar uma PME a desenvolver práticas de RSE podem ser várias, mas a que apresenta maior destaque prende-se com os valores ético-sociais do dono ou dirigente da empresa: “As razões éticas surgem como principal razão explicativa do envolvimento das PME na responsabilidade social (...) estando provavelmente associado ao desejo dos empresários de dar um retorno à comunidade” (Observatório das PME Europeias cit in Santos et al, 2006: 45).

Outro estudo realizado ao nível europeu, pela Direção-geral da Empresa da Comissão Europeia, reúne 25 casos de boas práticas de PME em 16 países europeus que ilustram a riqueza e diversidade das práticas, desde a Escandinávia ao Mediterrâneo. As PME deste estudo foram selecionadas com base em quatro critérios chave: que a sua prática demonstre uma ligação clara entre benefícios comerciais e benefícios para a sociedade, que seja integrada na estratégia comercial, seja comunicada a todas as partes interessadas e que seja parte integrante de um processo dinâmico das práticas empresariais responsáveis. Este estudo permite revelar algumas ações que se enquadram na RSE nas PME e que devem ser tidas em contas pelas outras PME, ou seja, a título de exemplo estas práticas vão fomentar e promover a RSE (Comissão Europeia, 2004).

Relevantes são também os resultados do projeto designado por Mainstreaming CSR – Corporate Social Responsibility amongst SMEs – também pela Direcção-Geral da Empresa e Indústria da Comissão da UE (2005-2007), um estudo com o intuito de sensibilizar, comunicar e criar competências e ferramentas para a RSE nas PME. Este divulga as principais mensagens das práticas de responsabilidade social das PME nos vários estados-membros. Grande parte dos inquiridos deste projeto sempre agiram de acordo com os princípios que estão na base da RSE, mesmo desconhecendo tal conceito. Logo, a novidade para as PME não são as práticas, mas sim o conceito em si mesmo. Tratam-se de práticas informais e intuitivas, onde os valores pessoais e éticos de todas as partes internas envolventes devem constituir a motivação da sua integração. Consideram que existem vantagens nestas práticas, principalmente quando realizadas em parceria regional e local, porque a RSE apresenta-se como “uma oportunidade de resolver problemas reais” que deve assumir um carácter prático e as parcerias são fundamentais para a integração e desenvolvimento das mesmas. Como obstáculos, estas PME

apresentam a falta de consenso na terminologia, a falta de formação na área, os escassos apoios públicos, a falta de apoio às organizações e a reduzida investigação académica. Apontam também como cuidados a ter o facto de as PME não serem todas iguais, principalmente nos vários Estados-Membros, cada uma com as suas especificidades, logo necessitam de abordagens e estratégias singulares. Como conclusão deste estudo, os autores consideram “que apenas se iniciou a caminhada em direção à RSE sendo que se assume um desiderato essencial ao desenvolvimento sustentável da sociedade” (Oliveira, 2009: 275).

Com estes estudos europeus testemunha-se a existência de bons exemplos de RSE e os resultados até são animadores, mas também ainda existe muito por fazer. Em Portugal também foram realizadas várias investigações e algumas com resultados bastante interessantes. Numa investigação realizado por Gago, intitulada “Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas - 25 casos de referência” (2005), o que se analisou nas empresas portuguesas foi bastante animador, pois estas apresentaram um ambiente interno motivador para os seus colaboradores, através da sua participação nas ações de solidariedade, e contribuíram para o bem-estar e a coesão social, melhorando assim a sua imagem nos mercados e junto à opinião pública. As intervenções com maior destaque apresentam-se ao nível do apoio às instituições locais, melhoria dos esquemas de ensino, sessões de esclarecimento sobre temas de relevância e fortalecimento dos laços com as comunidades locais. Todavia, “O número de empresas, em Portugal, com um comportamento preocupado com a sua responsabilidade social é ainda relativamente pequeno” (Gago et al, 2005: 121-145).

Por sua vez, o “Diagnóstico de Identificação de Práticas de Responsabilidade Social nas PME”, no âmbito do projeto “SER PME Responsável” (2006), embora enunciando as mesmas ações, identifica como desvantagem ou ameaça os custos inerentes a estas práticas, principalmente no contexto de recessão e globalização em que Portugal se encontra atualmente.

Um outro estudo realizado em Portugal, “Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal” (2006), realizou um diagnóstico das práticas de responsabilidade social das PME portuguesas e concluiu que estas práticas são ocasionais, com carácter informal, não existindo nenhuma estruturação das mesmas, que apesar de existirem bastantes ações

estas não são comunicadas, principalmente pela falta de recursos financeiros, e que ainda não estão claras e firmes nos empresários. Dos vários fatores que podem condicionar as práticas de responsabilidade social nas PME foram identificados fatores determinantes como a idade da empresa, dimensão, localização, sector de atividade, género do proprietário, estratégia da empresa, participação e estratégia, presença no mercado internacional, entre outros. Das práticas mais usuais encontram-se as que estão ligadas aos trabalhadores, à comunidade e ao ambiente. A maioria das PME inquiridas neste estudo confirmou que as ações de responsabilidade social são vistas como uma obrigação e como um cumprimento da legislação ambiental e social, o que comprova que os princípios da RSE ainda não estão interiorizados. Este estudo conclui que “Como abordagem teórica, a responsabilidade social ainda é perspetivada de uma forma muito insuficiente e pouco ajustada, mas enquanto prática, está presente no quotidiano da gestão das PME” (Santos et al, 2006: 158-159).

O “Barómetro de Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade”, uma das investigações com bastante interesse a nível nacional, desenvolvido no âmbito do CICE – Centro de Investigações de Ciências Empresarias da ESCE/IPS (2007), teve como intuito compreender as perceções da sociedade civil portuguesa sobre Responsabilidade Social das Organizações (RSO) e a qualidade. Os inquiridos revelaram que a responsabilidade social praticada pelas suas organizações situava-se a um nível forte, que a sua responsabilidade social está integrada na estratégia da empresa de forma regular e classificam os clientes como a parte interessada mais prioritária nas suas ações. Concluíram que apesar das respostas confirmadas existe uma conceção de que a dinâmica da RSE se realiza de fora das organizações para dentro e não vice-versa, dada a pressão exercida pelos consumidores. É de destacar que as organizações inquiridas apresentam um elevado reconhecimento da Responsabilidade Social da sua Empresa (Seabra et al, 2009).

Estas investigações são um exemplo do que já se conseguiu estudar ao nível da RS nas PME. Apesar de existirem outros estudos com tanta ou mais relevância para o tema, foram estes os escolhidos por melhor descreverem o quadro onde se insere a atual investigação. A questão central para a transformação que está subjacente à mudança global, não está apenas na reorientação dos valores, atitudes, e ações. Pois as preocupações com o bem-estar, com o planeta, com as gerações vindouras, com a conduta ética, com o fazer o bem

e respeitar os outros já existem. O que se evidencia necessário é a partida para a ação, para a consciencialização e participação ativa, conjugada com um comportamento ético baseado numa maior responsabilização por parte de todos.

2. Níveis de Maturidade da RSE

Relembrando a questão de partida que despontou esta investigação, “Como pode o grau de compromisso das PME com a RSE refletir-se nas práticas?”, torna-se essencial expor a forma como se pode medir esse grau de compromisso através dos níveis de maturidade. Os modelos de maturidade de RSE foram pensados na perspetiva de que nem todas as empresas se encontram no mesmo patamar em relação à compreensão e à adoção de práticas de responsabilidade social, sendo necessário criar uma ferramenta que permita avaliar em que nível se encontra a empresa na integração da RS. De acordo com Fens (2013), “um modelo de maturidade fornece uma organização, uma estrutura para avaliar os seus pontos fortes e fracos num tópico específico. Isto pode então ser usado para formular um plano de melhoria e executar as melhorias” (Fens, 2013: 28). O início do estudo dos níveis de maturidade remete-nos para a teoria de Carrol (1979), que entende que as empresas tem quatro tipo de responsabilidades – económicas, legais, éticas e discricionárias – correspondendo cada uma destas responsabilidade a um nível de maturidade de acordo com a prioridade desenhada na sua pirâmide. Quando a empresa cumprisse com as quatro responsabilidades poderia ser considerada uma empresa socialmente responsável.

Devido à escassez de estudos relacionados com os níveis de maturidade da RSE em geral, e de encontro aos objetivos deste estudo em particular, neste ponto teórico apenas serão abordados dois modelos de análise dos níveis de maturidade: as Fases de Desenvolvimento de Integração da RSE na Estratégia da Empresa apresentadas no artigo “Strategic CSR: an integrative model for analysis” (Marques-Mendes & Santos, 2016), que identificam três grupos de razões que levam as empresas a integrar ações de RS, os valores, os procedimentos e os impactos esperados, e a pesquisa “The Business of Sustainability” (Berns et, 2009), que permite avaliar o grau de desenvolvimento da RSE em três níveis, o Enquadramento da RSE na agenda da empresa, o Desenvolvimento de ações no âmbito da RSE e a Execução da estratégia da RSE, a partir de dez critérios, que tem por base as dez lições das empresas chamadas de primeira classe ou líderes. Existem

outros estudos que também analisam os níveis de maturidade, mas a escolha por estes em específico deve-se às tipologias que apresentam, que vão ao encontro das características desta investigação e permitem atingir os objetivos definidos.

2.1 Fases de Desenvolvimento da RSE e sua Integração Estratégica

O artigo “Strategic CSR: an integrative model for analysis” publicado no *Social Responsibility Journal* surgiu da preocupação dos autores em perceber o porquê da RSE ser um tema bastante discutido e integrado nas empresas de forma estratégica e de existirem vagas pesquisas em relação aos níveis de RSE. Este teve como principal objetivo criar uma matriz capaz de avaliar o nível de integração da RSE de uma empresa. O resultado consistiu na criação de uma ferramenta prática que permite medir o grau de envolvimento das empresas com a responsabilidade social, especificamente o nível da maturidade, e que permite realizar um diagnóstico, oferecendo recursos para as empresas se adaptarem e realizarem melhorias.

Em primeiro lugar, este estudo apresenta de forma condensada as várias reflexões teóricas de diversos autores em três tipos de modelos: modelos ideológicos, modelos processuais e modelos consequencialistas (Anexo A). A questão colocada é “Como é que a RSE é integrada em atividades de negócio?” (Marques-Mendes & Santos, 2016: 3). “A conclusão é que a integração da RSE ou é impulsionada por valores, procedimentos ou impactos esperados e a resposta está nas abordagens identificadas pelos autores nas três categorias” (Marques-Mendes & Santos, 2016: 3). No que respeita à integração da RSE impulsionada por valores, o estudo apresenta os modelos ideológicos onde a cultura e a ideologia da empresa são a chave da RSE, que condicionam a sua integração, sendo que esta pode dirigir-se para a organização e desenvolvimento da empresa ou para a comunidade onde está inserida. Ao nível dos procedimentos, surgem os modelos processuais que tem como base a estrutura e as ações internas executadas pela empresa no âmbito da RSE, quer pelo próprio compromisso que a empresa assume, quer por pressões vindas do exterior. Por último, os impactos esperados remetem para os modelos consequencialistas, no qual as ações desenvolvidas pela empresa tem como base as consequências esperadas dessas ações (Marques-Mendes & Santos, 2016).

Em segundo lugar, a construção de uma ferramenta que mede os níveis de maturidade e define o perfil da empresa (Anexo B). O grande resultado desta ferramenta é “identificar o tipo de empresa, de acordo com os critérios de análise e identificar a fase de desenvolvimento que cada empresa atingiu” (Marques-Mendes & Santos, 2016: 6). Este modelo apresenta-nos seis fases de desenvolvimento do nível de integração da RSE:

- A primeira fase é a fase da negação, onde a empresa concentra todos os seus esforços na obtenção dos lucros, sendo essa a sua principal preocupação. Não compreendem e até se opõem ao conceito de RSE, pois a mentalidade é fechada e direcionada apenas para os resultados económicos. Ao nível das iniciativas que possam surgir devem-se única e exclusivamente a obrigações legais e a pressões vindas do exterior. Normalmente, a Administração das empresas que se encontram nesta fase não mostra qualquer interesse nas iniciativas de RSE.

- A fase seguinte é a da observação. Nesta fase as empresas adotam uma postura defensiva, onde realizam as suas atividades ditas normais, ou seja, o cumprimento das leis. Mas, preocupam-se com o contexto envolvente e com o relacionamento entre as partes interessadas, nem que seja apenas para proteção e benefício da empresa. A RSE é utilizada como forma de corresponder à conduta socialmente exigida, esta não se enquadra na estratégia e nos planos de negócio da empresa.

- De seguida apresenta-se a fase da eficiência, uma etapa na qual as empresas utilizam as ferramentas e as iniciativas da RSE por acreditarem que estas possibilitam a redução de riscos e o aumento da eficiência da organização. O que os move é a pressão externa, mas preocupam-se com o contexto envolvente. Contudo, por norma, a Administração das empresas que se encontram nesta fase não promovem a integração da RSE na sua organização, só apoiam as iniciativas de forma isolada.

- Na fase da estratégia de inovação, “a RSE é percebida como uma fonte de inovação devido à influência recíproca existente entre as partes interessadas e a sociedade” (Marques-Mendes & Santos, 2016: 9). Aqui o grau de proximidade com o conceito de RSE já é visível, a administração tem um papel fundamental na promoção da RSE a todos os níveis e as ações realizadas neste âmbito são implementadas e integradas de forma gradual na estratégia da empresa, o que gera “uma vantagem competitiva com impactos positivos para a organização” (Marques-Mendes & Santos, 2016: 9).

- Na próxima fase, “Na fase de integração estratégica, a RSE é vista a partir de uma perspetiva avançada, incorporando a ideia de sustentabilidade social e triple bottom line”

(Marques-Mendes & Santos, 2016: 9). A motivação para a RSE é da própria empresa, que consideram as partes interessadas como verdadeiros parceiros no desenvolvimento do seu negócio. Existe uma cultura de RSE que resulta da “promoção ativa das atitudes e comportamentos identificados como desejáveis pela Administração” (Marques-Mendes & Santos, 2016: 9). As iniciativas são totalmente integradas na estratégia da empresa e a RSE é vista como um condição central para o crescimento, desenvolvimento e permanência da empresa, numa perspetiva de longo prazo. O conceito e a prática ao nível da RSE está muito próximo do que se considera desejável.

- Por último, a fase que apresenta o maior nível de integração de RSE é a fase da Transformação. A fase onde a RSE é fundamental e está implícita em toda a estratégia da empresa. Esta está focada ao nível social e entende claramente que o seu papel é importante na mudança social e que esta mudança pode ocorrer à medida que se promovem e estimulam o crescimento dos mercados. Estas empresas acreditam que podem fazer a diferença e constroem estruturas, instrumentos e ferramentas de desenvolvimento da RSE.

Segundo os autores, este artigo apresenta vários progressos na pesquisa da RSE e a sua originalidade pode servir para futuras pesquisas, pois a sua perspetiva integrada permite um leque de futuras investigações na área da maturidade e do desenvolvimento da RSE. Este artigo revela-se de grande importância para a presente investigação, pois de acordo com os objetivos que se pretendem atingir, este modelo vai permitir comparar a perceção e o grau de compromisso do Grupo Erofio acerca da RSE, com base num conjunto de fatores e iniciativas que tem um impacto sobre o desenvolvimento e integração da RSE.

Com base nesta ferramenta, “ A empresa pode decidir ajustar e desencadear medidas de adaptação para se mover para uma posição mais adequada (...) o quadro é rico em possibilidade e combinações de variáveis que caracterizam a realidade da empresa e em troca fornece informações suficientes para iluminar os ajustes e adaptações necessárias” (Marques-Mendes & Santos, 2016: 14-15).

2.2 Iniciativa de Sustentabilidade

Apesar dos fatores económicos e políticos globais preverem o contrário, a verdade é que os compromissos das empresas para uma gestão orientada para a sustentabilidade e para

a promoção de práticas de RS está a ser reforçada. Com o intuito de perceber a preocupação dos líderes empresariais em lidar com as matérias de sustentabilidade e responsabilidade social, de saber o que as empresas estão a realizar nesse âmbito e quais as estratégias que estão a utilizar para ganharem vantagem competitiva no futuro, o *Mit Sloan Management Review* em parceria com o *The Boston Consulting Group* realizaram um estudo denominado a *Iniciativa de Sustentabilidade*. É de salientar que a designação de *Sustentabilidade* presente no artigo é entendida nesta investigação como *RSE*, pois a *Sustentabilidade* é efetuada pelas práticas e iniciativas da *RSE*.

As entrevistas resultantes deste estudo permitiram o “vislumbre da posição atual da sustentabilidade nas agendas das empresas e até onde o tema pode ser desenvolvido no futuro” (Berns et al, 2009: 2) e a construção de uma ferramenta de diagnóstico, que permite aos empresários e gestores pensarem sobre a forma como estão a reunir os esforços para o próximo nível de sustentabilidade. Esta pesquisa revelou que as empresas precisam de desenvolver a compreensão das implicações da sustentabilidade nos seus negócios e que têm de desenvolver novas capacidades e características, incluindo a capacidade de trabalhar na base de todo o sistema e colaborar através das fronteiras externas e internas, para construir e incentivar uma cultura de pensamento e vantagem competitiva a longo prazo. Para tal, é preciso também desenvolver capacidades ao nível da mensuração das atividades, da reconstrução de processos financeiros, da criação de relatórios e do envolvimento e comunicação com todas as partes interessadas (Berns et al, 2009). Foi demonstrado também que não existe uma única definição para a sustentabilidade, aqui entendida como *RSE*, mas que todas as empresas a direcionam como uma variável determinante nos negócios.

A pesquisa concluiu ainda que existem várias iniciativas de *RSE* em todo o mundo, mas que existe um grande diferencial entre a interação e ação nas empresas que analisaram. “Por um lado, mais de 60% dos entrevistados disseram que a sua empresa estava a construir uma consciência sobre o tema e a integrá-lo na sua agenda de negócios. Por outro lado, a maioria dessas empresas não apresenta um plano organizado e não mede os resultados” (Berns et al, 2009: 9). O que revela uma incoerência entre o discurso e a prática de *RSE*. Todas estas questões apontam para a necessidade de uma normalização dos factos básicos sobre a *RSE* e para a necessidade de partilha entre os mais experientes e os menos experientes, ajudando assim os gestores principiantes a darem um primeiro

passo nas decisões e opções que têm de enfrentar. Por último, esta pesquisa descobriu três principais obstáculos e desafios que surgem com as iniciativas de RSE. Os desafios são a previsão, o planeamento e o investimento que se traduzem em obstáculos como romper com o ceticismo nas organizações, descobrir como institucionalizar a RS nas agendas das empresas e descobrir como medir, controlar e relatar o que acontece com a execução da RSE (Berns et al, 2009).

Como é que as empresas enfrentam esses desafios e obstáculos para prosseguir com a execução das iniciativas é o que este estudo teve como objetivo descobrir. Para tal, o foco foi direcionado para as empresas líderes, as que estão a comandar o caminho, servindo como modelo e exemplo para proceder no âmbito da RSE. Desta forma, com base nos exemplos analisados, foram apresentadas de forma sintetizada dez lições das empresas chamadas de primeira classe ou líderes (Anexo C). Estas encontram-se agrupadas em três categorias, o Enquadramento da RSE na agenda da empresa, onde se pretende averiguar o nível de acordo com o conceito, com as questões relacionadas com a RSE e com a integração da RSE na estratégia de negócio, o Desenvolvimento de ações no âmbito da RSE, pretendendo avaliar se a empresa desenvolveu ações de RSE, se analisou os custos e os benefícios e se definiu objetivos e metas a atingir com essas ações, e a Execução da estratégia da RSE, percebendo quem é responsável por estas matérias, se é integrada na gestão e cultura da empresa, se está alinhada com os objetivos da mesma e se tem as capacidades e as ferramentas necessárias para executar as ações de RSE eficazmente.

Uma ferramenta que permite às outras empresas realizarem uma autoavaliação do seu próprio progresso. Esta ferramenta identifica dez declarações que os autores acreditam representar o mais importante das dimensões da RSE e foram desenvolvidas pelo exemplo das lições das organizações que possuem capacidades de primeira classe no âmbito da RSE. Os empresários e gestores que avaliarem abertamente o seu nível de concordância com cada declaração vão ganhar uma compreensão de como está a sua empresa, em que nível se encontra, e quais as áreas em que se precisam focar para melhorar e passar ao próximo nível.

Os resultados deste estudo deram origem ao relatório intitulado “Sustainability: The Embracers Seize Advantage” (2011). Este relatório, com o objetivo de compreender a rapidez, a forma como as empresas estão a adotar e a responder aos desafios e

oportunidades da sustentabilidade e a perceber se a adoção dessas práticas têm como consequência a transformação da gestão das próprias empresas, definiu dois géneros de empresas: “embracers”, as empresas que estão comprometidas com a sustentabilidade e a consideram prioritária, acreditando que uma gestão sustentável será recompensada em vantagens intangíveis, como melhoria dos processos, inovação e crescimento, e “cautious adopters”, as empresas que adotam práticas sustentáveis e de RSE apenas por precaução, olhando para a sustentabilidade e para a responsabilidade social das empresas como uma prática de gestão que permite gerir os riscos e os ganhos de eficiência que estas práticas oferecem (Haanaes et al, 2011).

Esta ferramenta apresenta recomendações que respondem a perguntas estratégicas que os executivos líderes dispõem quando laboram para criar um modelo empresarial de gestão socialmente responsável e sustentável e o colocam em prática nos seus negócios. “Embracers fornecem uma bola de cristal através do qual é possível ver o futuro cenário dos negócios – em que os riscos e as oportunidades vão ser cada vez mais moldadas por aquilo que significa ser um negócio verdadeiramente sustentável” (Haanaes et al, 2011: 22)

II – Metodologia

3. Metodologia Seleccionada para a Investigação

O conhecimento científico é uma forma bastante particular de construir conhecimento. Caraterizado por um grande rigor, este conhecimento gera uma perda em termos de abrangência e em riqueza do senso comum e da realidade social. Tratando-se esta investigação, de uma investigação no âmbito das ciências sociais, o interessante é estudar a realidade social que nos cerca. Assim, depois de apresentados e analisados em profundidade os conceitos fundamentais para a compreensão do contexto envolvente, neste capítulo o que se pretende é apresentar a estratégia construída, através da conjugação de vários instrumentos e métodos, que permite responder à questão de partida “Como pode o grau de compromisso das PME com a RSE refletir-se nas suas práticas?” e atingir os objetivos definidos:

- Identificar o grau de compromisso das PME com a RSE, com base no seu posicionamento relativamente à temática;
- Reconhecer e caraterizar as práticas realizadas e desenvolvidas no âmbito da RSE;
- Comparar e relacionar o nível de maturidade em que a PME se encontra, ao nível da RSE, com as evidências refletidas nas práticas executadas no mesmo âmbito;
- Contribuir para a reflexão sobre esta problemática, numa lógica de produção de conhecimento, permitindo às empresas uma melhor integração das práticas de responsabilidade social e uma melhor preparação para o futuro.

A escolha da metodologia a seguir para realizar esta investigação teve por base a questão a que se pretende obter resposta, que canalizou este estudo de forma imediata para a análise intensiva e para a utilização do método qualitativo. Este método apresenta-se como um método em que a indagação da realidade é efetuada em dois níveis, o primeiro tendo em conta a forma como a realidade acontece e o segundo com base na interpretação acerca de como a realidade acontece, ou seja, como ocorrem os factos e como é que as pessoas dizem que os factos ocorrem. Este ajuda o investigador a descrever e a interpretar os acontecimentos e a identificar as opiniões, impressões, pareceres e causas de uma determinada situação. Outra caraterística desta metodologia é o facto de se trabalhar com poucos sujeitos, ou seja, é uma investigação mais profunda, que dá importância aos

contextos, às particularidades e às influências. Mas, também apresenta falhas, como o grau de subjetividade das respostas e a impossibilidade de generalização das conclusões.

“Em investigação qualitativa «a preocupação central não é a de saber se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados»” (Bogdan e Biklen, 1994 cit in Fortin, 1999). A preocupação não é identificar em quantos casos se observa uma determinada realidade, mas sim expor que pelo menos num caso em concreto se observa essa realidade.

3.1 O Estudo de Caso

O papel do investigador é fundamental no processo de recolha de dados, uma vez que este tem de ser introduzido na conjuntura em que a situação a ser investigada se desenrola. Nesse sentido, a melhor forma de o investigador estar presente e fazer parte integrante da investigação é através do método do Estudo de Caso, um método utilizado para desenvolver estudos pormenorizados e profundos num determinado contexto.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001: 32). A opção pela realização de um Estudo de caso surgiu pelo facto de este permitir um estudo bastante focalizado, na qual se dá atenção ao mais ínfimo detalhe, pois os elementos de análise são diversificados e interessa absorver a máxima informação. Cada caso é um caso, daí que a investigação seja personalizada para aquela empresa, indivíduo ou região.

“Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (...) Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores” (Yin, 2001: 21).

Tendo presente que a problemática em estudo também define a escolha do método, optou-se o estudo de caso a esta investigação porque se trata de uma pesquisa de campo, em que o objeto de estudo não está isolado, mas sim inserido num contexto. Segundo Yin (2001), o método de estudo de caso aplica-se quando se pretende estudar acontecimentos contemporâneos de forma aprofundada num determinado período de tempo, que é o caso da presente investigação, pois a temática da RSE nas PME é um tema com elevado grau de contemporaneidade, para além de que este método também se aplica quando pretendemos analisar processos e recolher características e comportamentos recentes de organizações. Apesar desta metodologia ser bastante questionada, é apenas uma das diversas formas de se realizar pesquisa em ciências sociais. Esta está a ser cada vez mais utilizada como ferramenta de pesquisa, pois a necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenómenos sociais complexos.

De acordo com Flyvbjerg (2006), nesta metodologia a força do exemplo é menosprezada, devido à impossibilidade de generalização. Contudo, este método vale por si só como criador de conhecimento científico, pois desde que se mantenha os níveis de rigor, a validade e a fidelidade da informação, o caso torna-se um exemplo a considerar dada a riqueza da sua interpretação. Segundo este autor, o melhor contributo deste método é a possibilidade de permitir conjugar as várias interpretações, tanto de quem executa a investigação como de quem poderá usá-la, o fenómeno está na diversidade dos entendimentos (Flyvbjerg, 2006).

3.2 Objeto de Estudo

A seleção do objeto de estudo teve por base a escassez de investigação sobre este tema nesta área geográfica, distrito de Leiria, um distrito com forte peso nos mais variados setores industriais e que se encontra atenuado no mapa de Portugal. Leiria é um distrito do centro do país com recursos naturais, físicos e financeiros, com muito por explorar. Embora a investigação se dirigisse ao estudo da RSE, o mais importante era orientá-la para o seio das PME. Tornou-se assim fundamental para esta investigação que a empresa escolhida corresponde-se a determinados requisitos. Em primeiro lugar, a sede no distrito de Leiria, em segundo ser PME Líder 2015 e em terceiro encontrar-se na lista das 50 melhores empresas do distrito, uma listagem construída com base num indicador

compósito que tem em conta o crescimento, a produtividade, a rentabilidade e a solidez financeira das empresas.

Nestas circunstâncias, a seleção do setor a estudar surgiu do grande impacto e crescimento que este tem tido nos últimos anos, o setor da Indústria dos Moldes, “a mais dinâmica e global atividade industrial do distrito” (Santos, 2015: 4). Em Portugal, esta atividade iniciou-se no ano de 1943 com a criação de uma pequena empresa de moldes para vidro na região da Marinha Grande, ainda hoje um dos polos mais importante tanto da indústria vidreira como da indústria dos moldes. “O Setor Português dos Moldes possui cerca de 450 empresas, com a dimensão típica de PME, (...) empregando cerca de 8000 trabalhadores” (Cefamol, 2014: 2). A maioria das empresas deste setor de atividade encaixam-se no estatuto de PME. “Portugal encontra-se entre os maiores fabricantes mundiais de moldes, (...) exportando atualmente mais de 85% da produção total. (...) Ao longo dos anos, tem demonstrado uma elevada capacidade de adaptação às necessidades dos seus clientes e às evoluções, quer dos mercados, quer das tecnologias” (Cefamol, 2014: 2).

Com base no sucesso deste setor e para concretizar os objetivos desta investigação selecionou-se o Grupo Erofio e realizou-se a proposta de realizar um estudo de caso a um grupo constituído por duas PME do sector da Indústria dos Moldes da região geográfica de Leiria. A escolha do Grupo torna-se pertinente, por apresentar duas PME Líder em 2015 e por serem duas das melhores empresas do distrito, constando em 11º e em 14º lugar na lista das 50 melhores empresas da região.

3.3 Técnicas de Recolha de Informação

Um método é um trajeto que se deve realizar para chegarmos aos nossos objetivos de investigação. Para tal, é necessário realizar uma recolha de informação, que muitas vezes está disponível e o investigador só precisa de analisar, e outras vezes é necessário criar técnicas para recolher a informação necessária. A maior parte dos dados são encontrados em documentos como artigos, livros e outras pesquisas ou estudos já realizados sobre a temática. Mas, existem dados que muitas vezes não estão disponíveis nem ao alcance do investigador, como os dados específicos de um determinado projeto ou dados que ainda não se encontram produzidos e que é necessário criar instrumentos para os obter.

A primeira fase desta investigação consiste exatamente na recolha e análise de dados preexistentes, informação recolhida nos livros, artigos e outros estudos realizados, uma técnica escolhida porque permite obter uma visão geral do panorama e do contexto envolvente no âmbito da RSE. Foram estudados os conceitos-chave para esta investigação e interpretados os modelos que serão utilizados para analisar as informações recolhidas. De acordo com Raymond Quivy e Luc Campenhoudt (1992), os objetivos para os quais o método de recolha de dados preexistentes é particularmente adequado são: “a análise dos métodos macrossociais, demográficos, socioeconómicos...; a análise das mudanças sociais e do desenvolvimento histórico dos fenómenos sociais sobre os quais não é possível recolher testemunhos diretos ou para cujo estudo estes são insuficientes; a análise da mudança nas organizações e o estudo das ideologias, dos sistemas de valores e da cultura no seu sentido mais lato.” (Quivy & Campenhoudt, 2013: 203). Neste caso em concreto, esta técnica é adequada porque com ela pretende-se analisar a mudança da organização ao longo dos anos e estudar as ideologias, os sistemas de valores e da cultura do Grupo Erofio, no âmbito de desenvolvimento da RSE. Contudo, essa análise não basta, é preciso utilizar outras técnicas de recolha de informação, nomeadamente a análise dos dados, dos documentos particulares da empresa e realização de entrevistas, todas estas ferramentas foram selecionadas porque possibilitam obter informação que não está disponível ou que até então não foi questionada.

Numa segunda fase, recolha de dados e caracterização do Grupo Erofio, serão analisados os documentos particulares da empresa, disponibilizados pela mesma, os relatórios de gestão, dados contabilísticos através do balanço e da demonstração de resultados, relatório único, manuais de acolhimento e outros documentos complementares, como os recortes de jornais ou artigos publicados nos média e a informação disponibilizada no site da empresa. Com esta técnica de recolha de informação o que se pretende é conhecer a empresa, a sua história, os valores que a move, a sua visão, como se posiciona atualmente no mercado onde se encontra inserida, as atividades que realiza e as iniciativas que promove. O resultado da aplicação desta técnica será a caracterização do Grupo Erofio, baseado na avaliação dos tópicos atrás descritos.

Na terceira fase, de forma a analisar o grau de envolvimento e compromisso do Grupo Erofio relativamente às práticas de RSE, serão realizadas entrevistas com objetivo de perceber o nível de maturidade da empresa no âmbito da responsabilidade social e as

práticas que esta desenvolve. A entrevista foi uma das técnicas selecionada porque se evidencia a técnica de recolha de informação mais apropriada para obter a visão geral de como a RSE é pensada, planeada e vivida dentro da empresa, isto com base num conjunto de perguntas direcionadas aos atores sociais desta. A técnica da entrevista possibilita ainda “uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências” (Quivy & Campenhoudt, 2013: 192), assim como “a análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com as quais se vêm confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das próprias experiências, etc; e a análise de um problema específico: os dados do problema, os pontos de vista presentes, o que está em jogo, os sistemas de relações, o funcionamento de uma organização, etc.” (Quivy & Campenhoudt, 2013: 193).

A entrevista concebida para a presente investigação trata-se de um entrevista estruturada e uniformizada, que obedece a um guião fixo de questões-fechadas, para que a informação a recolher seja o mais fiável possível e para descartar qualquer possibilidade de fuga de informação nas matérias que se pretendem analisar. Este método pode ser confundido com os chamados “inquéritos por entrevista”, o que provoca alguma confusão na perceção do método que se está a utilizar. Porém, neste caso em concreto trata-se de uma entrevista estruturada, face a face, que conjuga questões traduzidas e adaptadas de dois inquéritos já publicados. A entrevista a realizar ao responsável pelas práticas de responsabilidade social da empresa (Anexo D) é constituída por três grupos:

- O primeiro (secção I) destina-se à recolha da informação pessoal do entrevistado, um conjunto de cinco questões que possibilita obter informação do actor social em análise. O segundo (secção II) inclui como guião um conjunto de vinte questões que resultam da tradução livre e adaptada da autora ao inquérito realizado no estudo “The Business of Sustainability” do MIT Sloan Management Review & The Boston Consulting Group (2009), que permite avaliar o nível de maturidade em que se encontra a empresa no âmbito da RSE. O terceiro (secção III) incorpora um grupo de dezoito questões, adaptadas do “Inquérito às Práticas de Responsabilidade Social nas PME” elaborado no âmbito da investigação que deu origem ao livro “Responsabilidade Social nas PME – Casos em

Portugal” (2006), que possibilitam a identificação das práticas de RSE, obtendo o comprovativo das evidências apuradas na secção anterior.

- O questionário, integrado na secção II, é subdividido em três blocos de análise, o Bloco A - Enquadramento da RSE na agenda da empresa, que permite apurar o nível de acordo com o conceito, o Bloco B - Desenvolvimento de ações no âmbito da RSE, que permite avaliar a existência de ações pensadas para a RSE, e o Bloco C – Executar a estratégia da RSE, percebendo de que forma é organizada e pensada a integração da RSE. A grelha para análise da informação recolhida terá como base a tabela do modelo de maturidade apresentada no capítulo anterior, Iniciativa de Sustentabilidade (Anexo C).

- A secção III da entrevista é composta por questões que pretendem abordar as práticas realizadas no âmbito da RSE tendo em conta três dimensões: económica, social e ambiental. A dimensão económica subdivide-se na análise das práticas desenvolvidas junto dos clientes, fornecedores/parceiros e produtos/serviços. A dimensão social apresenta uma componente interna, subdividida em gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, gestão da mudança organizacional, empregabilidade e saúde, segurança e higiene no trabalho, e uma componente externa que se refere à comunidade envolvente. A dimensão ambiental questiona as ações desenvolvidas na área da gestão do impacte ambiental. As questões serão analisadas com base no Modelo de Análise das Práticas de Responsabilidade Social das PME (Anexo E).

Através das técnicas de recolha de informação utilizadas pretende-se compreender a RSE na globalidade de uma PME, perceber a forma como esta evolui, como reflete as atitudes e os valores de quem a dirige, como pode ser influenciada pelo meio envolvente e a forma como esta está a caminhar. Para tal, com base na informação recolhida e recorrendo à ferramenta das Fases de Desenvolvimento da RSE (Anexo B), é possível comparar e relacionar o nível de maturidade em que a PME se encontra, ao nível da RSE, com as evidências refletidas nas práticas executadas no mesmo âmbito.

3.4 Procedimentos

Para iniciar a investigação foram estudados e analisados os questionários para efetuar o pedido de autorização dos mesmos na presente investigação, mas tratando-se de ferramentas já publicadas e autorizadas para o uso da comunidade académica, simplesmente foi necessário efetuar a tradução, livre e adaptada pela autora, e atualizar

algumas questões para o novo contexto abrangente. Depois de efetuadas as alterações necessárias foi expresso por escrito, via e-mail, o pedido de colaboração ao Grupo Erofio neste trabalho de investigação.

Esta primeira abordagem à empresa teve como objetivo a apresentação do projeto, dos objetivos a atingir e dos recursos necessários. Após a confirmação da colaboração do Grupo Erofio neste estudo (Anexo F e Anexo G), foi realizada uma primeira reunião, no dia 11 Abril de 2016, com o Dr. Luís Carvalho, diretor dos recursos humanos da empresa à data (Anexo H). Esta reunião serviu para a apresentação do estudo a realizar, disponibilização por parte da empresa dos documentos financeiros e administrativos necessários à caracterização da empresa, efetuar uma visita às instalações e recolher informação acerca das atividades de RSE realizadas pelo grupo.

No período de Maio a Junho de 2016, procedeu-se à análise da documentação adquirida junto da empresa e à realização da caracterização da mesma. Em Julho de 2016 foi realizada a entrevista ao Dr. Nuno Póvoa (Anexo I), novo diretor dos recursos humanos do Grupo e foram disponibilizados mais alguns dados da empresa. É de salientar que todo este processo foi realizado de forma rigorosa e sob as normas específicas para o tratamento de dados, como a transcrição integral do registo dos encontros e a posterior análise de conteúdos.

No que diz respeito à análise dos dados recolhidos, estes foram examinados por duas etapas, a avaliação dos graus de maturidade e das práticas de RSE do Grupo, através da análise das respostas obtidas no inquérito e posteriormente através da utilização das grelhas dos inquéritos aplicados que deram origem aos quadros que permitem a análise, a comparação e interpretação dos resultados da realidade das empresas do Grupo, dando origem às próximas fases desta investigação: a apresentação e discussão de resultados.

III – Apresentação dos Resultados

4. Caracterização do Grupo Erofio

O contexto de atuação de uma empresa afirma-se como um fator fundamental. Nessa perspetiva, importa ter em consideração todos os aspetos e características do meio envolvente assumindo, no entanto, que este se apresenta, não como um fator estático, mas em constante evolução. Assim, no presente capítulo caracterizam-se os fatores considerados relevantes e suscetíveis de influenciar as práticas de RS do Grupo Erofio.

4.1 O Grupo Erofio

O Grupo Erofio é um grupo constituído por três empresas: Erofio – Engenharia e Fabricação de Moldes, S.A., Erofio Atlântico, Lda e Erofio - Investimentos Imobiliários, S.A.. A sua administração é da responsabilidade de Manuel Novo juntamente com a sua esposa, Margarida Novo, e das suas três filhas. Este grupo empresarial está sediado no concelho da Batalha, distrito de Leiria. O ano de fundação da primeira empresa remete-nos para 1990 e atividade da mesma sempre esteve ligada à fabricação de moldes. Atualmente, com um número total de trabalhadores a rondar os 200, este grupo empresarial tem crescido fortemente nestes últimos anos, atuando principalmente no mercado intra e extracomunitário. Ao longo dos anos, este grupo desenvolveu as suas atividades na criação e produção de moldes para injeção plástica e fundição injetada, para as indústrias automóvel, eletrónica de eletrodomésticos e engenharia eletrónica.

O Grupo Erofio através do seu rigor e qualidade cria uma boa imagem junto dos seus clientes, alguns instalados na França, Alemanha, Suíça, República Checa, Polónia, Eslováquia, Turquia, e EUA. A aceitação no mercado dos moldes que a Erofio produz, tem aumentado o número das encomendas, fruto da grande aposta em conhecimentos técnicos e humanos, essencial num sector que requer a mais recente tecnologia (Manual de Acolhimento Erofio,S.A., 2014). As principais encomendas são efetuadas pelo Grupo SEB, destinadas a marcas como Rowenta (Almenha), Tefal (França), Moulinex (França) e Electrolux (Suécia), e no ramo automóvel trabalham com clientes como o grupo ITW, para a BMW, Mercedes, Volkswagen, Audi, Ford e Peugeot.



Figura 1- Instalações Atuais do Grupo Eroflo

O Grupo Eroflo é ainda associado de vários organismos ligados aos sectores da indústria dos moldes e dos plásticos, nomeadamente do CENTIMFE – Centro Tecnológico da Indústria dos Moldes e Ferramentas Especiais, ANEMM – Associação Nacional das Empresas metalúrgicas e metalomecânicas, CENFIM – Centro de Formação Profissional da indústria metalúrgica e metalomecânica e da CEFAMOL – Associação Nacional da Indústria de Moldes (Manual de Acolhimento Eroflo, S.A., 2014). Tal como nos afirma Margarida e Manuel Novo, “Estes 23 anos de trabalho têm-nos permitido aprender muito uns com os outros: colaboradores, clientes e fornecedores” (Santos, 2013: 12).

4.2 História do Grupo Eroflo

Tudo começou em 1964, ano em que Manuel Novo, atual administrador do Grupo Eroflo, começou a trabalhar na área dos moldes. Nessa altura, tal como conta o próprio, na revista Região de Leiria (2013), deslocava-se para o trabalho de bicicleta, percorrendo cerca de 20 Km desde Santo Antão até à Marinha Grande, e mais tarde de motorizada. Em 1979, junta-se a cinco companheiros e criam uma empresa, constituída por seis sócios. Com eles laborou durante dez anos, tempo suficiente para perceber que teria de continuar o caminho pela indústria dos moldes sozinho. Foi então que, juntamente com a sua esposa, decidiu criar a sua própria empresa, uma empresa inovadora e diferente das que já existiam. Assim, aos 40 anos de idade, Manuel Novo vê surgir o seu projeto, estava

fundada em 27 de abril de 1990 a empresa Erofio – Erosão por Fio, Lda. Esta apenas iniciou a sua atividade no ano de 1992, mas desde então muito tem crescido. A sede desta primeira empresa situava-se na Maceira, também no distrito de Leiria, e a sua principal atividade destinava-se à fabricação de moldes para a indústria de plásticos. Em junho de 2001, por necessidade alterou a sua forma jurídica, dando origem à atual Erofio – Engenharia e Fabricação de Moldes, S.A. Para acompanhar a evolução do setor criaram a segunda empresa, Erofio Atlântico Lda, uma empresa dedicada à injeção de plásticos, que nasceu da necessidade de satisfazer as necessidades dos clientes da Erofio, S.A., na área da injeção de termoplásticos. Desta forma, era possível apresentar ao cliente um produto final, oferecendo uma solução completa de engenharia de desenvolvimento de projeto e produção de peças em série. “Vinte anos depois de ter começado a produção da primeira fábrica, as duas unidades industriais atingiram uma faturação de 14.817 milhões de euros, dos quais, 94% corresponde ao volume de exportação” (Santos, 2013: 2).

Dada a capacidade eficaz de gestão dos recursos destas duas empresas, este grupo empresarial não sentiu grandes alterações com a crise financeira, decorrendo os negócios de forma habitual. Esta situação verificou-se pela necessidade que a empresa sentiu em alargar as suas instalações, mudando para um novo espaço no concelho da Batalha em 2013, concelho onde Manuel Novo tem muito gosto em investir, pois foi o concelho onde nasceu, casou, tem casa e onde cresceram as suas filhas. Assim, arriscou um investimento de 8,5 milhões de euros em novas instalações, pois com a evolução deste mercado em específico, o espaço que detinham não chegava para tudo o que pretendiam realizar. Com este alargamento, “A faturação da Erofio, S.A. e da Erofio Atlântico, Lda subiu mais de 2.900 milhões de euros. Foram criados cerca de 40 postos de trabalho no mesmo período de tempo (...) Muito emprego tendo em conta que são indústrias altamente tecnológicas” (Santos, 2013: 2).

A história deste forte grupo empresarial revela que é necessário tomar decisões de forma ponderada e acima de tudo ir subindo degrau a degrau, tal como nos revela Margarida Novo, já dizia seu pai “Para se conseguir alguma coisa leva anos, para se perder tudo é um instante” (Santos, 2013: 14).



Figura 2 – O antes e depois das instalações do Grupo Erofio

4.3 Estrutura Organizacional do Grupo Erofio

À estrutura organizacional das duas empresas em estudo é comum a Administração, o Núcleo de Qualidade, a Medicina do Trabalho, o Departamento de Recursos Humanos e o Departamento Administrativo e Financeiro.

A Administração, composta por Margarida Novo e Manuel Novo, garante uma gestão de topo, disponibilizando todos os recursos necessário ao funcionamento das empresas, passando por este departamento a responsabilidade da tomada de decisão nas várias áreas das empresas. O Núcleo da Qualidade é constituído por todos os responsáveis dos processos. Reúne trimestralmente para analisar os dados/resultados da Qualidade. Cabe ao núcleo propor ações para concretizar os objetivos assim como executar o seu acompanhamento e seguimento. A coordenação da reunião é feita pela responsável da qualidade, que assume ainda a responsabilidade de compilar todos os dados fornecidos pelos diferentes responsáveis dos processos. A Medicina do Trabalho é assegurada pelo médico responsável, Dr. Manuel José Carvalho, que garante a vigilância da saúde dos colaboradores através de consultas, exames, receitas médicas, entre outros serviços, todas as segundas-feiras das 14h às 16h. O Departamento de Recursos Humanos gere o plano de formação com base no levantamento das necessidades de todos os departamentos e proporciona as ações de formação necessárias à qualificação de trabalhadores. Ao Departamento Administrativo e Financeiro cabe todas as tarefas e responsabilidades ligadas à contabilidade, à faturação, ao atendimento ao público e muitas outras tarefas.

Por sua vez, o departamento de Produção, Comercial, Qualidade e Segurança e Saúde no Trabalho são departamentos que existem em ambas as unidades empresariais, mas cada

um virado para a sua vertente. Em ambas, os departamentos tem as seguintes funções: o departamento de Produção tem a função de produzir o produto de acordo com os requisitos do cliente e verificar que todas as máquinas e os processos se encontram a decorrer de forma habitual; o departamento da Qualidade assegura a gestão da informação, garantindo que a documentação que suporta todo o SGQ se mantém atualizada e disponível a toda a organização; o departamento Comercial é responsável pela comunicação com clientes, assegurando que os produtos são fabricados de acordo com os requisitos definidos; e o aprovisionamento é responsável pelo contacto com os fornecedores, pelas compras de todos os componentes que interferem com o produto e pela expedição das encomendas.

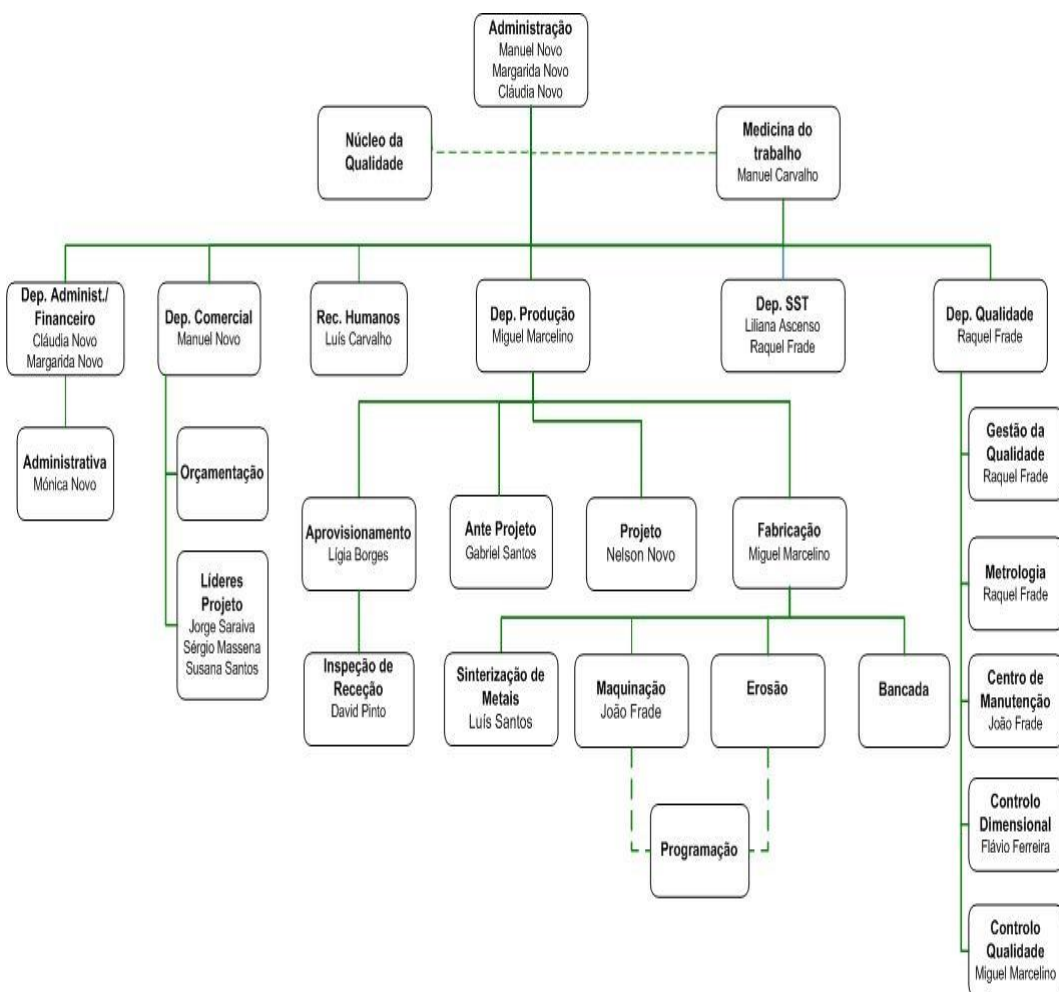


Figura 3 - Estrutura Organizacional da Erofio, SA

A estrutura organizacional de cada uma das empresas permite identificar com clareza os níveis hierárquicos dentro da empresa e o relacionamento entre cargos e funções. A descrição das funções de todos os postos de trabalho encontram-se no manual de funções, disponível no sistema informático a todos os colaboradores.

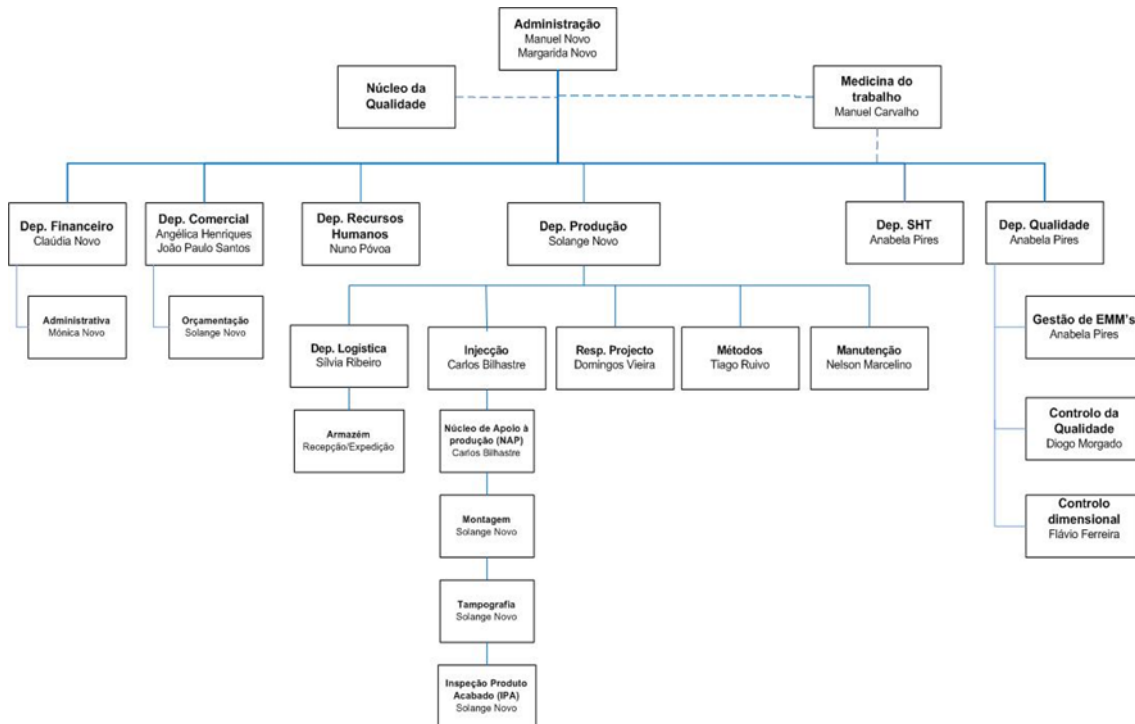


Figura 4 - Estrutura Organizacional Erofio Atlântico, Lda

A preocupação do Grupo Erofio é manter a satisfação dos clientes, e como tal, a sua missão prende-se num compromisso pela excelência dos produtos visando a satisfação dos clientes e colaboradores, através de processos rentáveis e continuamente melhorados. Desta forma, o Grupo Erofio segue um conjunto de princípios, na qual baseia a sua política de ação no mercado:

- Fornecer produtos/serviços que atendam aos requisitos legais e dos clientes;
- Promover o crescimento constante e incentivar a participação e o compromisso dos colaboradores com a qualidade;
- Promover a formação contínua de todos os colaboradores para a sua valorização profissional;
- Trabalhar assegurando a saúde e a segurança de todos;
- Assegurar o cumprimento dos requisitos das normas de certificação;
- Melhorar continuamente os processos e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

Alicerçado nestes pilares, este grupo tenta através do empenho de todos o que nela estão envolvidos melhorar o desempenho da organização, pois a visão deste grupo empresarial passa por “assumir projetos de elevada exigência técnica, fornecendo produtos de elevada

qualidade e afirmar-se como uma empresa com um serviço ao cliente de excelência e colaboradores que primem pelo profissionalismo e competência” (Manual de Acolhimento Erofio, SA, 2016: 5). Esta empresa apresenta uma forte preocupação com os seus trabalhadores e com o seu bem-estar, evidências que se revelam pelas políticas de recursos humanos da empresa, como a elaboração do manual de acolhimento, a receção ao novo colaborador através de um dia de acolhimento, a disponibilização imediata dos equipamentos de trabalho e da explicação da sua utilização com uma formação inicial no primeiro dia de trabalho na empresa, a disponibilização de um refeitório e de um espaço convívio para os trabalhadores, bem como de assistência médica, através da garantia de alguns serviços médicos semanais na empresa. Para Manuel Novo “as pessoas são o que de mais importante existe em qualquer empresa” (...) “ e a família são todas as pessoas que trabalham aqui” (Santos, 2013: 3). Esta apresenta também uma forte política de qualidade centrada nas expectativas do cliente, soluções inovadoras, tecnologia avançada, rigor dimensional, serviço de excelência, colaboradores com profissionalismo, minimização de custos, cumprimento dos prazos de execução e dos compromissos e requisitos ambientais.

De uma forma geral, este grupo empresarial é um grupo que serve de exemplo à maioria das empresas do nosso país, tal como nos esclarece o Dr. Luís Carvalho, esta é uma empresa que tem em conta a perspetiva de futuro, a motivação e bem-estar dos trabalhadores e as preocupações da comunidade onde estão envolvidos. Nesta empresa existe liberdade de expressão e quando surge a necessidade tornam-se o mais polivalentes possível, dada a relação familiar a que se assiste na empresa. Numa primeira abordagem, Luís Carvalho considera que as práticas ditas de responsabilidade social que a empresa tem desenvolvido são bastante satisfatórias, dá como maiores exemplos o apoio financeiro prestado aos bombeiros voluntários do concelho, um bem para a comunidade em geral, e as iniciativas criadas para os colaboradores, como os almoços convívio, os jantares de natal, as atividades desportivas, entre outras, que permitem reforçar o espírito de equipa e o envolvimento dos colaboradores na organização das atividades. Para finalizar, o diretor dos recursos humanos revela que tudo o que fazem não é por obrigação, mas porque consideram importante ajudar a comunidade onde estão inseridos, contribuindo para o desenvolvimento da localidade, e não o fazem para ganhar visibilidade ou com intuito de receber qualquer tipo de retorno, fazem-no porque acham que o devem fazer (Anexo H).

4.4 Dados Financeiros

Ao nível financeiro, a análise dos dados revelam uma posição firme da atividade económica destas duas empresas do Grupo Erofio.

Quadro I - Dados Financeiros Relevantes e Outros do Grupo Erofio

Indicadores	Erofio - Engenharia e Fabricação de Moldes, S.A.	Erofio Atlântico, Lda.
CAE	25734 - Fabricação de moldes metálicos	22292 - Fabricação de outros artigos de plástico, n.e.
Volume de Negócios	8.323.134,15 €	10.612.984,06 €
Resultado Líquido do Período	1.385.612,15 €	1.030.040,10 €
Total do Balanço	13.183.670,01 €	8.436.054,92 €
Nº Médio de Trabalhadores	109 (92 homens e 17 mulheres)	84 (35 homens e 49 mulheres)
Gastos em Formação	1.732,17 €	1.623,00 €
Donativos	3.875,00 €	1.600,00 €
Código PME Líder 2015	L15-01268BPI	L15-05138NB

Fonte: IES 2015

O volume de negócios está entre os 8 e os 10 milhões de euros, o que é muito positivo e significativo, considerando a crise nacional e internacional que atravessa a economia. Estes dados revelam também o esforço de adaptação da empresa em ajustar as suas políticas à conjuntura económica atual, ou seja, readaptar métodos de trabalho, reorganizar estratégias de custos e investimentos, apostar na inovação e qualidade dos produtos, no sentido de acompanhar o desenvolvimento e evolução das conjunturas macroeconómicas. O resultado líquido do período foi de 1.385.612,15 € na Erofio, SA e de 1.030.040,10 € na Erofio Atlântico, Lda, confirmando-se uma situação financeira bastante sólida.

“A administração da sociedade entende como positiva esta melhoria das condições da atividade económica e acredita que gradualmente ela produzirá efeitos nas prioridades de negócios das organizações nacionais. Vem reforçar uma vez mais a sua convicção de que o enfoque do crescimento da empresa, bem como o seu garante de sustentabilidade no médio longo prazo, continuará nos próximos anos a ser o mercado internacional” (Relatório de Gestão, 2015: 2).

Quadro II - Operações com o Exterior e o Mercado Interno do Grupo Erofio

Indicadores	Erofio - Engenharia e Fabricação de Moldes, S.A.	Erofio Atlântico, Lda.
Vendas Mercado Interno	1.150.239,13 €	389.422,83 €
Compras Mercado Interno	1.016.387,93 €	844.869,43 €
Transmissões Intracomunitárias de Bens	5.476.537,56 €	9.864.410,71 €
Aquisições Intracomunitárias	1.006.102,27 €	4.624.369,88 €
Exportação Países Terceiros	1.173.106,13 €	91.934,98€
Importação Países Terceiros	0 €	990.461,52 €

Fonte: IES 2015

De acordo com os dados da IES acerca das Operações com o Exterior e o Mercado Interno do Grupo Erofio, identifica-se que a aposta destas empresas é sem dúvida o mercado internacional em grande escala, principalmente para os Países Intracomunitários, entre eles destacam-se a Espanha, França, Alemanha, Áustria, República-Checa, Eslováquia, Polónia e Bélgica. Em relação aos Países Terceiros, os moldes destinam-se à Suíça, EUA e Turquia. Como também é de fácil observação, o mercado nacional não tem grande relevância quando comparado com os restantes mercados com que a empresa atua. A sobrevivência deste grupo está na exportação, como bem diz a Administração do Grupo no seu relatório de gestão, sendo que, dos 8 milhões de euros do seu volume de negócios, 6,6 milhões destinam-se à exportação, ou seja a Erofio - Engenharia e Fabricação de Moldes, S.A. exporta cerca de 80% daquilo que produz. Por sua vez, a Erofio Atlântico, Lda dos seus 10,6 milhões de euros de volume de negócios, 9,9 milhões destinam-se à exportação, o que revela que 94% do que produz vai para o exterior. São estes valores, fruto de muito trabalho e motivação, que colocam estas empresas na lista das 50 Melhores Empresas do distrito de Leiria: Erofio Atlântico, S.A. em 11º lugar e a Erofio - Engenharia e Fabricação de Moldes, S.A. em 14º Lugar (Nazário, 2015b: 118).

5. Caraterização Pessoal dos Entrevistados

Este capítulo tem como principal objetivo recolher informação pessoal dos atores sociais entrevistados, de forma a compreender as caraterísticas e os conhecimentos dos mesmos, que podem interferir nas práticas de RS do Grupo Erofio.

5.1 Análise da Secção I – Informação Pessoal do Entrevistado

De acordo com o descrito nos procedimentos efetuados, para a realização desta investigação foram realizadas duas reuniões distintas, que permitiram obter informações acerca do Grupo Erofio. A informação recolhida na primeira reunião com o Dr. Luís Carvalho permitiu a realização da caracterização do Grupo Erofio e uma primeira abordagem às práticas de RSE realizadas pelas empresas. Este primeiro ator social apresentava uma licenciatura em Recursos Humanos e um número de anos na empresa que demonstrava um conhecimento real acerca do posicionamento deste grupo empresarial relativamente às suas práticas. Foi através das informações recolhidas nesta primeira reunião que se estabeleceu o primeiro contacto com a empresa, o que se torna bastante importante para o investigador.

Quadro III - Informação Pessoal do Entrevistado

Reunião de 11 Abril de 2016	Reunião 28 de Julho de 2016
1. <u>Nome</u> : Luís Carvalho	1. <u>Nome</u> : Nuno Póvoa
2. <u>Idade</u> : 39 anos	2. <u>Idade</u> : 36 anos
3. <u>Habilitações Literárias</u> : Licenciatura em Recursos Humanos	3. <u>Habilitações Literárias</u> : Licenciatura e Pós-Graduação em Recursos Humanos
4. <u>Cargo na Empresa</u> : Diretor dos Recursos Humanos	4. <u>Cargo na Empresa</u> : Responsável pelos Recursos Humanos
5. <u>Número de anos na Empresa</u> : 3,5	5. <u>Número de anos na Empresa</u> : 2 meses

A segunda reunião com o Dr. Nuno Póvoa possibilitou a realização da entrevista geral e a recolha dos dados relativos ao posicionamento e às práticas da responsabilidade social. Dados que se tornaram fulcrais para o desenvolvimento desta investigação. Este ator social, também com uma Licenciatura em Recursos Humanos, apesar de estar à muito pouco tempo na empresa, apresentava conhecimentos sólidos acerca da mesma, pois a relação com a Erofio já se mantinha desde alguns anos, conhecendo bem toda a sua história e toda a sua atividade empresarial, assim como todas as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela mesma, algumas já apresentadas pelo Dr. Luís Carvalho na primeira reunião, o que revela que este ator social é realmente um conhecedor da causa.

6. Nível de Maturidade do Grupo Erofio no âmbito da RSE

No presente capítulo pretende-se, através da análise ao questionário Nível de Maturidade da Empresa no Âmbito da RSE, analisar o grau de compromisso do Grupo Erofio com a RSE e encontrar o posicionamento do Grupo relativamente à temática. Para tal, os vários blocos que compõem este questionário serão estudados de forma individual, de acordo com as informações que se pretendem obter de cada um deles, e será avaliado o grau de maturidade através da correspondência das respostas ao inquérito com as declarações do modelo apresentado, dando origem ao Quadro IV – Nível de acordo do Grupo Erofio com as 10 Declarações do Modelo de Iniciativa de Sustentabilidade.

6.1 Análise da Secção II – Questionário: Nível de Maturidade da RSE

O Grupo Erofio apresenta uma noção consciente do conceito de RSE articulando-o com a sua atividade empresarial, pois a sua preocupação está na resolução das questões de RS numa perspetiva de longo-prazo. Quando questionado diretamente a que se refere a RSE, as opções selecionadas foram o cuidado com as questões de sustentabilidade, a manutenção da viabilidade do negócio, a resolução de situações a partir de uma perspetiva de longo prazo e as preocupações ambientais, sendo dado o grau mais elevado de importância (valor 5) à satisfação das necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazerem as suas necessidades.

Como principais obstáculos internos, este grupo aponta as perceções e perspetivas desatualizadas na abordagem à RSE e o facto de não terem conhecimento de outras formas mais eficazes para tomar medidas em relação aos desafios da RSE. Por outro lado, apontam também como obstáculo a incapacidade de avaliar os resultados das ações de RSE, tanto no curto como no longo prazo. Em relação aos obstáculos externos, o Grupo Erofio apresenta a desvantagem competitiva como principal preocupação que pode surgir das ações de RSE, isto devido à falta de políticas e regras claras de RSE, à falta de um maior apoio dos sócios e acionistas nas decisões desta matéria, aos incentivos económicos financeiros insuficientes e à ausência de padrões claros da Indústria dos Moldes. Ou seja, para este grupo empresarial a preocupação revela-se na falta de apoios para que realmente a RSE se sinta como uma vantagem competitiva e não o contrário. O fator com maior impacto económico para o Grupo Erofio no âmbito da responsabilidade social traduz-se

nos resultados económicos, associado a uma perspetiva de futuro, de viabilidade do negócio e da utilização dos recursos na sua atividade de forma controlada. A sua maior motivação para realizar ações de RSE é a motivação dos trabalhadores e o seu bem-estar, questões que se evidenciam fulcrais para a organização desta empresa. Um dos seus maiores desafios é conseguir acompanhar as exigências dos seus consumidores em matérias de qualidade. Por sua vez, uma das preocupações que tem vindo a crescer dentro do Grupo Erofio é a questão do aumento das desigualdades sociais e os diferenciais de nível de pobreza, uma realidade que não afeta necessariamente o seu meio envolvente, o território onde atua, mas que está presente em Portugal e no resto do mundo.

A crise económica e financeira que se fez sentir nos últimos anos em Portugal não afetou a atividade empresarial do grupo, antes pelo contrário, fez com que fossem tomadas medidas de inovação que aumentaram o volume de negócios. As iniciativas que tinham no âmbito da RSE foram mantidas, ou seja as causas que já apoiavam continuaram a ser apoiadas, não sentido restrições a nível financeiro, contudo podem ter ficado alguns objetivos por concretizar uma vez que o foco não estava totalmente direcionado para as mesmas. À parte desta situação, o Grupo Erofio considera estar muito bem a nível nacional no que diz respeito à abordagem da RSE e apresenta uma posição concreta em relação ao tema.

No âmbito das ações de RSE que promovem, o grupo Erofio utiliza estratégias para cooperar com os seus stakeholders, principalmente com os trabalhadores, clientes, fornecedores e comunidade em geral. Estratégias que visam a sensibilização e promoção da RS na empresa e, acima de tudo, estratégias relacionadas com a sustentabilidade e preservação do meio ambiente para as gerações vindouras. Das questões formuladas na entrevista, o Grupo Erofio apresenta como estratégia muito utilizada a melhoria da eficiência no consumo de energia, pois as novas instalações da fábrica incluem métodos para a recuperação de energia, a melhoria da eficiência na redução dos desperdícios, a reciclagem, a promoção de ações que visem o bem-estar dos colaboradores, a sensibilização de todas as partes envolvidas na empresa para as questões de RS, destacando a RSE na marca do produto, no recrutamento de novos colaboradores e nas relações comerciais com os seus clientes e fornecedores. O objetivo passa por tentar incluir a RSE na estratégia da empresa, através do desenvolvimento de novas oportunidades de negócio relacionados com a sustentabilidade, algo que ainda se encontra

numa fase embrionária, pois até ao momento as ações de RSE tratam-se de ações isoladas com um carácter regular.

O Grupo Erofio considera como maiores benefícios ao implementar práticas de RSE, o facto de aumentar a motivação dos trabalhadores, as relações de cooperação entre os vários stakeholders e o facto de se poder inovar nos processos, reforçando a imagem da empresa. A lógica financeira associada é a da criação de vantagem competitiva, melhorando a imagem junto da comunidade local. O nível do orçamento disponibilizado para estas ações ronda menos de 1% sobre as vendas, pois tal como nos refere o antigo diretor dos recursos humanos do Grupo Erofio, Luís Carvalho, “depende dos anos e depende dos apoios solicitados no concelho” (Anexo H). A empresa dá sempre continuidade aos projetos dos anos anteriores, acabando por incluir estas iniciativas no seu conjunto de ações, mas não tem um planeamento integrado no negócio das mesmas. Não existe um orçamento aprovado e destinado para as atividades de RS, as iniciativas que já existem são contabilizadas no orçamento geral, mas as outras ações que vão surgindo ao longo do ano carecem de aprovação e análise.

A decisão e implementação das ações de RSE é da Administração, mas todos tem consciente os valores da RSE. Segundo o atual responsável dos recursos humanos, Nuno Póvoa, “Cabe a todos promover a RSE nas atividades e tarefas do seu dia-a-dia” (Anexo I). Pode acontecer surgirem iniciativas fora da administração, mas a decisão final é sempre da Administração. O maior desafio que a empresa apresenta ao nível da integração das ações de RSE prende-se com apresentar um papel claro da RSE como parte integrante da estratégia da empresa, principalmente no que diz respeito ao stakeholder que mais preocupa este grupo empresarial no âmbito da RSE, os colaboradores, pela maior dificuldade que possam enfrentar em adotar esses valores no seu dia-a-dia e porque o seu bem-estar está em primeiro lugar. Contudo, outro grupo com que se preocupam é o Governo e os reguladores, isto pela falta de legislação, regras claras e apoios neste âmbito. Desta forma, seria mais benéfico para a empresa trabalhar e melhorar a comunicação com estes stakeholders, uma vez que são aqueles que evidenciam um maior fator de preocupação.

As capacidades organizacionais que consideram mais relevantes para abordar as questões de RSE são a colaboração entre os vários departamentos da empresa, a capacidade de

compreender condições fora dos limites da empresa, visão e liderança, comunicação com as partes interessadas, lidar com a incerteza dos cenários de longo prazo, ter espírito aventureiro, adaptar a empresa às mudanças do ambiente de negócios e a capacidade de inovação dos modelos de negócios ou processos. Por sua vez, as ferramentas que consideram uma mais-valia para abordar as questões de RSE são a definição de métricas claras e mensuráveis, novas técnicas e metodologias e novos quadros estratégicos, são mais-valias que se refletem com mais ênfase na estratégia da empresa. Como percebem que tem de melhorar a integração das ações na estratégia de negócio, consideram necessário adquirir novos saberes e competências.

6.2 Caracterização do Nível de Maturidade do Grupo Erofio

De acordo com os dados recolhidos, é agora possível através do Modelo de Iniciativa de Sustentabilidade, apurar o nível de maturidade em que se encontra o Grupo Erofio no âmbito da RSE. Assim, através da comparação das informações obtidas, e apresentadas anteriormente, com as dez declarações apresentadas no Modelo de Iniciativa de Sustentabilidade (Anexo C) obtemos a seguinte informação sobre o Grupo Erofio:

Os resultados apresentados no Bloco A – Enquadramento da RSE na agenda da Empresa - contextualizam o nível de concordância do Grupo Erofio com o conceito de RSE, com as questões que se relacionam com o conceito, e com a execução das estratégias da empresa no âmbito da RSE. Assim, através das informações recolhidas junto do entrevistado, verifica-se que o Grupo Erofio apresenta uma definição clara sobre a RSE, encontrando-se conscientes do que se trata e das iniciativas que promovem nessa área, existindo um consenso total sobre o conceito e as práticas. Esta descrição está totalmente de acordo com a primeira declaração do modelo apresentado (Quadro IV), localizando-se assim o Grupo Erofio no nível 4.

No que respeita à concordância com a segunda e terceira declaração do modelo, o Grupo Erofio já se situa no nível 2, pois o grupo realiza a avaliação de algumas questões ligadas à RSE, nomeadamente os obstáculos internos e externos, os desafios e as motivações, mas apenas para algumas áreas da empresa, ou seja, não o faz aprofundadamente a todos os níveis. Este sabe onde se quer posicionar no âmbito da RSE, sabe as iniciativas que quer realizar, mas não as integra no plano de negócios da empresa.

Quadro IV - Nível de acordo do Grupo Erofio com a Iniciativa de Sustentabilidade

Declaração	Nível de Acordo			
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
1. Enquadramento da RSE na Agenda da Empresa				
1ª - A empresa tem uma definição clara sobre o conceito de RSE e sobre a forma como esta se articula com a atividade da empresa.				
2ª - A empresa realiza uma profunda avaliação das questões relacionadas com a RSE (vantagens, benefícios, potenciais riscos), de forma a conseguir avaliar as ações que apresentam maiores oportunidades ou maiores riscos para a empresa.				
3ª - A empresa traduz a análise dos fatores-chave da RSE em ações, definindo um plano e uma estratégia para lidar com a RSE como uma questão de negócio, enquadrando-a no seu plano geral de negócios.				
2. Desenvolvimento de um Business Case para a RSE				
4ª - A empresa desenvolveu um business case claro e convincente para desenvolver os seus esforços em matéria de RSE, no curto prazo (1 a 3 anos).				
5ª - A empresa criou um business case de RSE para investimentos de longo prazo. (Para além de quatro anos)				
6ª - A empresa estabeleceu metas para atingir os seus esforços em matéria de RSE, definindo e criando ferramentas para medir, rastrear e apresentar as ações de RSE.				
3. Executar a Estratégia da RSE				
7ª - A estratégia da RSE é concentrada na Administração da empresa, principalmente nos administradores seniores, mas todos tem bem claro qual é a estratégia de RS da empresa.				
8ª - A estratégia de RSE é integrada nas operações, processos e cultura da empresa.				
9ª - A agenda de RSE está alinhada com o plano de negócios, com a envolvente externa e com todas as partes interessadas.				
10ª - A empresa tem as capacidades e as ferramentas necessárias para executar a sua estratégia de RSE eficazmente.				

A caracterização do desenvolvimento das ações no âmbito da RSE, Bloco B, permite avaliar a forma como está a ser conduzido o planeamento da estratégia de RSE e quais os pontos fortes e fracos que o grupo considera existir na realização destas ações. Nesta perspetiva, a empresa ainda não tem um plano definido para a RSE, mas já analisou alguns aspetos cruciais para a concretização da estratégia, como as dificuldades e os benefícios. Este também já apresenta metas a atingir e ferramentas a utilizar, porém não faz a divulgação e tem dificuldade em medir os resultados, encontrando-se assim no nível 2 no que respeita ao desenvolvimento de um business case para a RSE.

Com os dados obtidos no último bloco, Bloco C – Executar a estratégia RSE, é possível verificar a execução da estratégia de RSE, ou seja, como é que o grupo está a trabalhar para realizar as ações e o que considera necessário para poder melhorar. Em relação à sétima declaração existe a máxima concordância, nível 4, pois quem toma as decisões do Grupo Erofio é a Administração e todos se encontram envolvidos, sendo divulgadas as ações por toda a organização. A empresa tem incorporado as ações de RSE na cultura da empresa, através da envolvimento dos colaboradores na mesma, o que a coloca no nível 3 em relação à oitava declaração. Por fim, este grupo apresenta algumas deficiências ao nível das capacidades e ferramentas para a RSE, contudo tem essa consciência e quer efetuar alterações no sentido de melhorar a eficácia das suas ações de RSE, encontrando-se no nível 2 em relação à concordância com a nona e a décima declaração do modelo.

Com base na realização de uma média simples apuramos que o nível de maturidade no âmbito da RSE do Grupo Erofio é de 2,55. Este resultado indica que este grupo se encontra a transitar do nível 2 para o nível 3. De acordo com os resultados obtidos com a aplicação do inquérito na entrevista realizada, o Grupo Erofio não se enquadra nos perfis definidos pelo relatório “Sustainability: The Embracers Seize Advantage” (2011), as “embracers” e “cautious adopters”, em primeiro lugar este grupo empresarial não considera a “sustentabilidade” prioritária, mas está comprometida com ela, acreditando que trará benefícios, como a melhoria de processos, inovação e crescimento. Contudo, também não adota práticas apenas por precaução, mas sim porque considera necessário, e não prevê com elas obter algum tipo de ganho. Este grupo empresarial é consciente sobre o tema, realiza ações isoladas, mas pretende integrá-las na agenda de negócios. Contudo, não apresenta um plano organizado e muito menos mede os resultados das ações. Como disse Luís Carvalho, “o difícil é quantificar e medir” (Anexo H).

7. Práticas de RSE do Grupo Erofio

Neste capítulo são identificadas e analisadas as práticas de RSE realizadas pelo Grupo Erofio, no que diz respeito às várias dimensões em análise: a dimensão económica, a social e ambiental. De seguida será caracterizada a atitude do Grupo Erofio perante a RSE e a forma como se relacionam com os seus stakeholders. Esta tem por base a grelha de análise construída no âmbito do diagnóstico às práticas de Responsabilidade Social das PME (Anexo E). Desta forma, a análise será dividida por sub-dimensões e variáveis, que vão permitir identificar das práticas questionadas quais as que são realizadas pelo Grupo Erofio e outras práticas que tenham sido reconhecidas ao longo da entrevista.

7.1. Análise da Secção III – Questionário: Práticas de RSE

As práticas da dimensão económica são subdivididas na análise das práticas perante os clientes, os fornecedores, os parceiros comerciais e os produtos e serviços. A dimensão económica mais valorizada pelo Grupo Erofio é a que diz respeito aos Clientes, dada a preocupação que este grupo revela na qualidade dos seus produtos e na satisfação dos seus clientes.

Quadro V - Práticas da Dimensão Económica Desenvolvidas pelo Grupo Erofio

Sub-dimensão	Variável	Práticas Realizadas
Clientes	Preocupação com Consumidor/Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Prospeção de necessidades futuras • Sistema de tratamento de reclamações • Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias no âmbito da responsabilidade social • Assistência pós-venda • Disponibilização a empresa para a realização de auditorias de qualidade
Fornecedores e Parceiros Comerciais	Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> • No processo de seleção considera aspetos sociais e ambientais • Mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos • Pagamento de produtos/serviços no prazo acordado • Formação de fornecedores e parceiros de negócio
Produtos e Serviços	Marketing (informação e imagem)	<ul style="list-style-type: none"> • Informação e rótulos sobre a sua utilização

		<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto
--	--	--

Com base no Quadro V, a este nível não estão implícitas práticas concretas de RS para com os clientes, porém está subjacente uma melhoria na relação com os mesmos, procurando fazer sempre mais e melhor, através da prospeção das necessidades futuras. Segundo Luís Carvalho e Nuno Póvoa, como os clientes da Erofio são clientes intermédios, a sua preocupação é centrada no fornecimento de produtos com qualidade acima da média, não esquecendo o rigor que tem determinados produtos, como por exemplo ao nível dos plásticos alimentares. No que respeita às práticas para com os Fornecedores a empresa dá grande importância à formação, pois é com as empresas que os fornecem que obtêm a maior parte da formação técnica que necessitam, e à garantia do pagamento no prazo acordado. Em relação aos produtos e serviços o Grupo Erofio apenas disponibiliza a informação necessária para o seu manuseamento e proteção/segurança, ou seja, não acrescenta valor à RS do Grupo com as práticas que realiza.

Contudo, e de acordo com o que foi descrito por Luís Carvalho, na maioria dos casos o Grupo Erofio é confrontado com exigências por parte dos seus clientes em relação aos mecanismos que garantam o respeito pelos direitos humanos e pela consideração dos aspetos ambientais, como por exemplo, a não exploração do trabalho infantil. O que indica que como Fornecedor, o Grupo Erofio apresenta condições de seleção específicas e afins com as dos seus clientes, mostrando um nível de RS que contenta os interessados pelos seus produtos e serviços.

A análise da dimensão social desagrega-se em duas vertentes, a interna e a externa. No que respeita à dimensão social interna, esta é fragmentada em diversas dimensões em estudo, a gestão dos recursos humanos, a informação e comunicação, os serviços sociais, a gestão da mudança organizacional, a empregabilidade e a Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho (SSHT). O foco está centrado na motivação e bem-estar dos trabalhadores, sendo a sub-dimensão mais valorizada neste contexto a gestão de recursos humanos e os serviços sociais, como pode ser observado no Quadro VI, Práticas da Dimensão Social Interna Desenvolvidas pelo Grupo Erofio.

Quadro VI - Práticas da Dimensão Social Interna Desenvolvidas pelo Grupo Erofio

Sub-dimensão	Variável	Práticas Realizadas
Gestão de Recursos Humanos	Conciliação Vida Profissional e Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade de horários de trabalho
	Igualdade de Oportunidades e Diversidade	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira • Recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos
	Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares • Recrutamento realizado junto dos centros de emprego, escolas e universidades
	Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função • Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos que permitam um clima de confiança
	Gestão de Carreiras	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Carreiras • Mobilidade Vertical • Mobilidade Horizontal
	Reconhecimento e Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de Resultados • Remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade) • Benefícios (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)
Informação e Comunicação	Envolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais • Painéis de informação
	Participação	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões internas nos diversos departamentos/setores • Participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito (organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações, carreiras)
Serviços Sociais	Sistemas de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Refeitório e/ou espaço de convívio • Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, de saúde, complementos de reforma) • Atividades desportivas • Atividades culturais
	Apoio a Crianças e Jovens	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio na educação dos filhos
	Empréstimos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de apoio para pagamento de dívidas contraídas • Adiantamento e empréstimos monetários
Gestão da Mudança Organizacional	Transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança
	Adaptação à Mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização de processos de trabalho

		<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de novas competências (estratégias de gestão e operativas)
Empregabilidade	Formação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de formação • Diagnóstico de necessidade de formação • Disponibilização de revistas técnicas • Incentivos que encorajem os trabalhadores a desenvolver as suas competências • Troca de experiência entre os trabalhadores • Avaliação da Formação • Formação Inicial – programa de acolhimento e integração
Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho	Serviços de Saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Medicina no trabalho • Gabinete de apoio médico no interior da empresa
	Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de prevenção de riscos profissionais • Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho • Planos de emergência • Condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e de ruído • Ergonomia no posto de trabalho

Ao nível dos recursos humanos as práticas são muito variadas, apresentam práticas como a flexibilidade de horários, em que alguns casos não tem mesmo horário fixo, fecham para férias no Verão e no Natal, o que possibilita uma melhor conjugação entre a vida profissional e pessoal, promovem a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, como é observável na estrutura organizacional do grupo, contratam pessoas de grupos sociais desfavorecidos, no caso concreto um ex-toxicodependente, argumentando que o essencial está na vontade de trabalhar, apresentam programas de mobilidade vertical e por tendência as chefias não são recrutadas fora da empresa, são pessoas que já trabalham na empresa e que pela dedicação e desempenho são recompensadas.

Ainda ao nível do bem-estar do trabalhadores, o grupo apresenta um vasto conjunto de serviços sociais: as empresas não descontam o tempo de faltas dos funcionários, pois o ambiente familiar que se vive no local de trabalho assim o permite, o recrutamento é feito através do passa a palavra junto dos colaboradores, porém como medida de precaução não contratam pessoas da mesma família direta, por exemplo marido e mulher, atribuem alguns benefícios aos colaboradores como seguros de saúde e férias pagas, fazem a partilha de resultados e a respetiva divisão de lucros, pagam um subsídio de alimentação acima da média e apresentam condições excelentes ao nível do refeitório e espaços de convívio, existindo em todos os sectores de serviço máquinas de café onde os trabalhadores podem consumir de forma gratuita. Ao nível

familiar, através da conciliação entre a vida profissional e pessoal, este grupo empresarial, oferece vales escolares aos filhos dos seus colaboradores, atribui um subsídio pré-natal, contribuindo para o aumento da natalidade da zona geográfica e oferece serviços de medicina no trabalho, através de consultas e tratamentos se necessário.

Por sua vez, o maior défice de práticas de RS deste grupo verifica-se na gestão da mudança organizacional e na SSHT. Em relação às primeiras, apesar de existir essa possibilidade dentro de cada empresa, é algo que estas não dão grande importância, acabando mesmo por desvalorizar, o que revela uma menor sensibilização do Grupo para a necessidade de reestruturação de métodos de trabalho ou procura de novas formas de trabalhar. Esta questão também se encontra associada ao facto de os processos de mudança dentro de uma organização ser tornarem difíceis de concretizar.

No âmbito da formação, os colaboradores preenchem um inquérito sobre as formações que querem tirar e é desenvolvido um plano de formação anual para colmatar as lacunas que tem nas áreas técnicas. Para além da formação interna e externa, existe também formação inicial dos novos colaboradores, associada a uma prática designada como dia de acolhimento, com objetivo de no seu primeiro dia de trabalho o colaborador se sentir mais à vontade, sem pressões e obtém a primeira formação para a realização das suas funções dentro da empresa, assim como uma avaliação trimestral para acompanhar o seu desempenho e desenvolvimento na empresa. Ainda na área da formação, este grupo incentiva os trabalhadores a estudarem, um caso concreto foi o pagamento de uma pós-graduação a um colaborador em troca de um contrato de fixação na empresa por um número de anos, uma prática que se evidencia benéfica para ambos, colaborador e empresa, pois ambos vão tirar proveito das aprendizagens adquiridas.

Em relação à SSHT todos os colaboradores tem conhecimento das normas, todos têm os equipamentos de proteção individual obrigatórios (botas, bata, óculos) e em caso de necessidade estão definidos os responsáveis para os planos de emergência e evacuação das instalações, assim como as equipas de intervenção, práticas que revelam o puro cumprimento da legislação em vigor e que nada acrescentam à RS do Grupo Erofio.

Nestas empresas, como refere Luís Carvalho, existe liberdade para conversar e a relação com a chefia e administração é muito próxima. Daí que as atividades de responsabilidade social se encontrem direcionadas na sua maioria para os colaboradores, com objetivo de contribuir para

o seu bem-estar e para a sua motivação. As práticas de RSE identificadas no Grupo Erofio quanto à componente social interna são relevantes e de grande amplitude (Anexo H):

- Realizam almoços de convívio entre todos os colaboradores e administração;
- Organizam uma atividade anual desportiva, onde são englobados os colaboradores e as suas famílias, participando na atividade e na sua organização, o que favorece o espírito de equipa e de colaboração entre todos;
- Almoço de Natal para colaboradores e suas famílias com distribuição de presentes para as crianças, como se pode demonstrar alguns exemplos nas fotografias apresentadas de seguida.



Figura 5 - Almoços Convívio



Figura 6 - Almoço de Natal



Figura 7 - Atividades Educativas



Figura 8 - Paintball



Figura 9 - Karting



Figura 10 - Jogo de Futebol

A dimensão social externa foi separada entre as práticas dirigidas à comunidade envolvente e a gestão do impacto ambiental, visíveis no Quadro VII - Práticas da Dimensão Social Externa Desenvolvidas pelo Grupo Erofio.

Quadro VII - Práticas da Dimensão Social Externa Desenvolvidas pelo Grupo Erofio

Sub-dimensão	Variável	Práticas Realizadas
Comunidade	Patrocínios e Donativos	<ul style="list-style-type: none"> • Doações de Produtos/Serviços • Donativos • Patrocínios de eventos desportivos • Patrocínio de eventos culturais e ambientais
	Coesão Social	<ul style="list-style-type: none"> • Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
	Emprego Solidário	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece estágios, concede bolsas de estudo • Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos e toxicodependentes)
	Parcerias e Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Cedência de espaços e equipamentos • Convida organizações a visitar a empresa • Estabelece parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONG's, entidades públicas, escolas e universidades)
Gestão do Impacto Ambiental	Sistema Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico ambiental e plano de ação • Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente • Sensibilização de trabalhadores/as • Incentivo ao transporte alternativo (p.e., transportes públicos, autocarro da empresa, bicicletas) • Manutenção do sistema de climatização • Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água
	Poluição e Resíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de produtos de limpeza não tóxicos • Medições de ruídos e de poluição atmosférica • Reciclagem • Separação de Resíduos • Diminuição do consumo de energia • Utilização de painéis solares

Em relação ao meio ambiente, os dados recolhidos apresentam práticas comuns que não acrescentam valor ao estudo das práticas de RSE do grupo. Apesar das empresas mesmo assim apresentarem cuidados com a poupança dos recursos, reciclarem, utilizarem energias renováveis ou energias mais limpas, como práticas ao nível da poupança da água através de um sistema instalado na empresa que faz essa economia. Ações que acabam por demonstrar uma preocupação com a preservação do Ambiente e com o bem-estar das gerações futuras.

Na relação com a comunidade envolvente, o Grupo Erofio realiza na sua maioria práticas de doação de patrocínio e donativos, em 2015 a Erofio, SA doou 3.875,00 € e a Erofio Atlântico, Lda 1.600,00 €, dando especial atenção aos apoios e donativos aos bombeiros, tanto da Batalha

como da Maceira. É sempre efetuado um donativo monetário anual e por vezes donativos em espécie, como uma oferta de uma ambulância efetuada pelo Grupo. Cooperam também com as associações regionais através da organização de passeios de natal, da oferta de um porco no espeto para angariação de fundos, de patrocínios às equipas de futebol, às festas locais e outros eventos, em que é estimulada a envolvimento do Grupo com a comunidade onde estão inseridos (Anexo H). Este grupo coopera com as escolas e universidades mais próximas, oferecendo a possibilidade de realizarem estudos, bem como de frequentarem estágios curriculares e profissionais. Ao nível da educação também promovem junto das crianças, na maioria filhos dos seus colaboradores, hábitos de leitura através da divulgação e promoção de livros infantis.

De um modo global, as atividades de RSE do Grupo Erofio apresentam um caráter regular, através dos apoios e donativos facultados, mas não existe uma verba definida e não é estruturado um plano de práticas de RSE conjunto com o plano de negócios, é realizada uma listagem de atividades que já vão sendo comuns realizar todos os anos, no caso concreto o donativo aos bombeiros e a atividade anual desportiva para os colaboradores, o que faz com que implicitamente a RS esteja na estratégia da empresa apesar de não estar clara no plano de negócios (Anexo H).

No geral, o Grupo Erofio considera as suas atividades satisfatórias e fazem isto não por serem obrigados, mas porque consideram importante ajudar a comunidade onde estão inseridos, contribuindo assim para o desenvolvimento local e para o bem-estar da comunidade em geral, veja-se o Quadro VIII.

Quadro VIII - Caracterização da Atitude da Empresa Perante a SER

Sub-dimensão	Variável	Práticas Realizadas
Motivações	Éticas-Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Princípios éticos e cívicos • Aumentar a satisfação dos trabalhadores/as • Responsabilidade social e cívica inerente à empresa
	Criação de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a imagem institucional
Benefícios	Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a motivação dos trabalhadores/as • Aumentar as relações de cooperação
	Económico - Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a performance económica (reduzir custos e/ou aumentar vendas)

Obstáculos	Informação e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conhecimento sobre “como fazer”
	Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoio Público
Tipos de Apoios	Informativos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer boas práticas
	Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e participar em experiências-piloto • Partilhar experiências/formas de implementar com empresas semelhantes
	Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de formação para desenvolver competências na área
	Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Apoios públicos

As motivações que estão na base da realização destas práticas são motivações éticas-sociais e de criação de valor, não existindo a chamada pressão das outras organizações. Os benefícios que retiram das práticas de RS são benefícios acima de tudo organizacionais e económico-financeiros, sempre com a principal preocupação no bem-estar e motivação dos trabalhadores. Não pretendem qualquer tipo de retorno com o que fazem, segundo Luís Carvalho “não o fazemos para ganhar visibilidade, mas porque achamos que temos de fazer” (Anexo H).

Os obstáculos identificados prendem-se sobretudo com a falta de informação e apoios financeiros, pois perante a realidade que se vive nestas PME, este grupo considera necessários apoios a todos os níveis, para poderem melhorar as suas práticas em todas as dimensões.

Nas atividades de cooperação do Grupo Erofio com os seus stakeholders, Quadro IX, as que detém maior destaque são a partilha de ideias e conhecimentos, através da formação recebida e prestada, as alianças comerciais com os seus fornecedores, a mobilização de financiamentos tanto nos Bancos como através de apoios públicos do Centro de Emprego, e a investigação e pesquisa. Assim, os stakeholders com que cooperam frequentemente são os Fornecedores, Clientes e Trabalhadores, seguidos daqueles que cooperam com menos frequência, a Comunidade Local, Escolas, Universidades, Centros de Emprego, Associações Empresariais, Bancos e Seguradoras. Para o Grupo Erofio é importante a existir cooperação entre todas as partes envolvidas, criando um elo de ligação e união para um objetivo comum, contribuir para um mundo melhor.

Quadro IX - Atividades de Cooperação do Grupo Erofio com os seus Stakeholders

Influência	Tipologia de Atividades de Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Investigação e pesquisa • Partilha de ideias e conhecimentos • Ações de Voluntariado • Alianças comerciais • Recrutamento de mão-de-obra • Desenvolvimento de recursos humanos • Desenvolvimento de Formação • Mobilização de financiamentos
------------	---------------------------------------	---

Deste modo, as PME do Grupo Erofio apresentam um perfil de PME que já consegue visionar para além do lucro. Com base nos dados apresentados verifica-se que o Grupo Erofio não apresenta uma estratégia única em relação à RS, pois não se direciona apenas para uma dimensão, ele adota estratégias diferenciadas para as diferentes dimensões que analisámos, algo que faz de forma consciente e com noção de quais são as suas prioridades.

De todas as dimensões que analisámos a que se destaca mais através de práticas consideradas de RSE é a dimensão social, tanto interna como externa, comprovando que o Grupo Erofio já entendeu que o mais importante numa empresa são as pessoas e que a sua motivação pode mover montanhas.

IV – Discussão dos Resultados

No presente capítulo tem-se como preocupação interpretar e debater os resultados anteriormente apresentados. Em primeiro lugar, procura-se perceber se foram dadas respostas aos objetivos propostos e posteriormente relacionar os resultados obtidos com a literatura revista.

Tal como apresentados na Introdução deste estudo, os objetivos a que se pretende dar resposta são:

- Identificar o grau de compromisso das PME com a RSE, com base no seu posicionamento relativamente à temática;
- Reconhecer e caracterizar as práticas realizadas e desenvolvidas no âmbito da RSE;
- Comparar e relacionar o nível de maturidade em que a PME se encontra, ao nível da RSE, com as evidências refletidas nas práticas executadas no mesmo âmbito;
- Contribuir para a reflexão sobre esta problemática, numa lógica de produção de conhecimento, permitindo às empresas uma melhor integração das práticas de responsabilidade social e uma melhor preparação para o futuro.

Tendo em conta, os objetivos supracitados apresentam-se assim as discussões dos resultados obtidos, as suas interpretações, assim como a sua aproximação e afastamento com os estudos apresentados no enquadramento teórico realizado. O primeiro objetivo consiste em identificar o grau de compromisso do Grupo Erofio com a temática da RSE. Este foi conseguido através da análise dos resultados obtidos pelo Questionário – Nível de Maturidade da Empresa no âmbito da RSE. Assim, de acordo com a informação recolhida, não é possível enquadrar este Grupo Empresarial apenas num nível do estudo “The Business of Sustainability”, de Berns (2009), pois este apresenta concordâncias com as declarações de nível 2, 3 e 4, do respetivo modelo. Contudo, é possível através do cálculo das respostas obtidas com base numa média simples, obter um valor de maturidade de 2,55, o que nos indica que este grupo se encontra entre o nível de maturidade 2 e 3. Do nível 2, este apresenta concordâncias no que respeita à avaliação das questões de RSE apenas em dimensões chave, sabe onde se quer posicionar, mas não tem um plano definido para o alcançar, quer integrar a RSE na estratégia de negócio, mas ainda não estudou aprofundadamente como estas lhe podem ser úteis na criação de valor, quer a curto-prazo quer a longo-prazo, define os objetivos a atingir com as práticas, mas não faz a avaliação e divulgação das mesmas, bem como das atividade que realiza com entidades

externas, apresentando assim algumas dificuldades em termos de capacidades para realizar uma estratégia de RSE eficaz. Quanto ao seu posicionamento ao nível 3, este apresenta uma definição para RS sendo que esta vai além da Administração, é articulada com todos, existindo um consenso sobre o conceito. Ao nível da estratégia de RS este grupo tem como responsável por acionar as atividades e divulgar os resultados por toda a organização, os membros com mais antiguidade, incorporando deste modo o conceito de RS na cultura da empresa.

Para que o Grupo Erofio possa transitar totalmente para o nível 3, este tem de desenvolver novas capacidades e características a vários níveis, nomeadamente desenvolver a compreensão da importância da RSE nos seus negócios, desenvolver a capacidade de trabalhar na base de todo o sistema, construir e incentivar uma cultura de pensamento e vantagem competitiva a longo prazo, desenvolver capacidades ao nível da mensuração das atividades, da reconstrução de processos financeiros e o mais importante de todas, criar relatórios de sustentabilidade, envolvendo e comunicando com todas as partes interessadas, tal como nos revela o relatório de Haanaes (2011).

No que respeita a identificar e caracterizar as práticas realizadas e desenvolvidas no âmbito da RSE pelo Grupo Erofio foi possível, através do Modelo de Análise das Práticas desenvolvido no âmbito do Questionário – Práticas de Responsabilidade Social da Empresa, identificar quais as práticas com maior impacto. Em primeiro lugar é de destacar que este Grupo realiza ações de RSE nas várias dimensões, económica, social e ambiental, de carácter maioritariamente voluntário, sem qualquer perspectiva de retorno financeiro, mas sim da convicção pessoal ou carácter moral, estando de acordo com o que nos diz Argandoña (2008) e Oliveira (2009). No que diz respeito às atividades desenvolvidas nas várias dimensões, aquela que apresenta um maior ênfase é a componente social interna, focada nos trabalhadores e no seu bem-estar. Neste âmbito as atividades apresentadas são surpreendentes, uma vez que para além de todas as que foram questionadas, o grupo apresenta um conjunto de atividades muito mais amplo. Esta dimensão é a mais valorizada devido ao ambiente familiar que é vivido dentro das empresas do Grupo, o que revela que este grupo empresarial já percebeu que os seus colaboradores são o ativo mais importante que detêm e que toda a atividade pode estar influenciada pela sua motivação, colaboração, sentido de responsabilidade, dedicação, entre muitos outros valores. Um resultado um pouco díspar do apresentado pelo Observatório das PME Europeias, uma vez que este Grupo não realiza as ações de RSE por pressões do meio exterior, das grandes empresas e da comunicação social, mas de acordo no que respeita ao prenderem-se com os valores éticos

e sociais, voltando assim estas práticas para os trabalhadores, procurando o seu bem-estar e levando a uma maior eficácia de gestão.

Ao nível da dimensão económica, este Grupo Empresarial apresenta uma grande preocupação com os níveis de qualidade do produto na satisfação dos clientes, como nos diz Seabra (2009) no seu estudo, os clientes tornam-se numa das partes interessadas prioritária ao nível das ações económicas, principalmente pela pressão que possam vir a exercer sobre as atividades do Grupo, nomeadamente neste caso concreto em questões relacionadas com o cumprimento da legislação dos Direitos Humanos e das Normas de Qualidade.

Tal como foi observado no estudo de UNIDO (2002) e Gago (2005), também o Grupo Erofio apresenta com maior destaque os apoios à comunidade envolvente, sendo os mais utilizados os patrocínios e os donativos, mas não tanto às atividades desportivas como nos afirma Santos (2006) na sua obra, mas sim às instituições locais, como o apoio aos Bombeiros Voluntários. De acordo com o relatório do Observatório das PME Europeias, Snijders (2002), nesta análise o Grupo Erofio na relação que mantém com os seus stakeholders também revela uma necessidade de melhorar a partilha de ideias, de troca de conhecimentos, na qual a divulgação dos resultados se torna uma componente importante, pois só é efetuada a nível interno, não existindo a cooperação entre empresas.

O maior obstáculo para a realização de algumas atividades de RSE prende-se com a falta de apoios, sejam eles informativos, técnicos ou financeiros, assim como nos afirma Oliveira (2009), e a mensuração das práticas, no estudo de Leite (2010). Como a maioria das PME, o Grupo Erofio apresenta-se satisfeito com as suas ações, apesar de ter consciência que podia fazer mais e melhor, mas a dificuldade não está nos recursos financeiros, nem na crise que se fez sentir, ao contrário do que nos diz o “Diagnóstico de Identificação de Práticas de RS nas PME” (2006), o problema está na concentração das atividades em determinados trabalhadores, ficando estes sobrecarregados dada a sua polivalência na empresa, como referido no Observatório das PME Europeias, Snijders (2002).

Quanto ao terceiro objetivo desta investigação, comparar e relacionar o nível de maturidade em que a PME se encontra, ao nível da RSE, com as evidências refletidas nas práticas executadas no mesmo âmbito, é possível observar que existe uma convergência entre a teoria e a prática, ou seja, entre a perspectiva e o posicionamento em relação à temática e as práticas realizadas

neste contexto. Assim, de acordo com o modelo que analisa as fases de desenvolvimento e maturidade da empresa no âmbito da RSE (Marques-Mendes & Santos, 2016), Anexo B, é possível realizar essa comparação, identificando a fase de desenvolvimento em que se encontra.

Com base no conhecimento adquirido acerca deste Grupo Empresarial, mais uma vez se encontra uma certa dificuldade em caracteriza-lo numa única fase de desenvolvimento, o que coincide com o grau de maturidade em que este se encontra. Contudo, apraz dizer que se encontra numa fase de eficiência, pois utiliza a RS como ferramenta e acredita que esta pode aumentar as suas competências ao nível da gestão e da organização. Embora, a administração ainda não integre a RS na sua planificação estratégica de negócio, esta não aparece de forma isolada ou por pressões exteriores, e é aqui que nos leva a transitar para uma fase de estratégia e inovação. Pois, o grau de proximidade com o conceito de RSE já é notório, o que se pode verificar em ações que embora não façam parte da planificação são estratégias da empresa ano após anos, como por exemplo as festas de natal, os apoios às famílias, às atividades para os filhos dos funcionários, os seguros de saúde, entre outras. Acabando assim, no contexto em que está inserido, o Grupo por ser inovador, apesar de não se verificar a reciprocidade destas ações como era suposto nesta fase de desenvolvimento. Assim, os valores que este Grupo apresenta são os de honestidade e igualdade perante a relação com todos os seus stakeholders, como forma de se posicionar socialmente, o que acaba por levar a vantagens no mundo dos negócios, como a melhoria da imagem, a confiança e o respeito. Contudo, apesar de consciente e de querer ultrapassar, apresenta como grande dificuldade a integração de estratégias de RS no plano de negócios, bem como a sua avaliação, mensuração e divulgação.

Como último objetivo, pretende-se contribuir para a reflexão sobre esta problemática, numa lógica de produção de conhecimento, permitindo às empresas uma melhor integração das práticas de responsabilidade social e uma melhor preparação para o futuro.

No caso em concreto do Grupo Erofio, estando este num momento de transição e apresentando práticas inovadoras e pouco usuais nas PME, principalmente do distrito onde está inserido, é possível com base em algumas melhorias, porque é sempre necessário melhorar, como nos diz o seu Administrador Manuel Novo, este Grupo tornar-se um grande exemplo em matéria de RS. Em algumas situações este já o é, como no caso concreto da gestão dos recursos humanos.

No Grupo Erofio já se verificam práticas que as empresas consideradas líderes utilizaram para progredir no caminho da RSE (Haanaes et al, 2011):

- Movimentar-se cedo, apesar de não ter todos os conhecimentos necessários, de ter incertezas e dificuldades, este grupo começou a desenvolver as suas ações, de forma isolada, mas com objetivos definidos;
- De cima para baixo e de baixo para cima, a integração da RSE no grupo Erofio tem sido feita das duas formas e todos estão conscientes em relação ao tema;
- Preocupam-se com as gerações vindouras e tomam decisões com base nessa preocupação, ambiente mais limpo com o uso de energias renováveis, com uma melhor conservação dos recursos, através da reciclagem e da separação dos resíduos, o que permitirá também a sobrevivência da empresa no futuro;
- Mantem desde sempre uma atitude responsável e uma conduta a seguir no mundo empresarial.

Contudo, não se tratando de empresas principiantes, necessitam de se organizar e preparar para o futuro, adquirindo conhecimentos técnicos e específicos na área. De acordo com o resultado da medição do nível de maturidade e da fase de desenvolvimento em que o Grupo se encontra, as áreas que precisam de melhorar e focar os seus objetivos são:

- Definição de metas e formas de as atingir, desenvolvendo um plano concreto de RS;
- Desenvolver um projeto específico para as ações de RSE no curto prazo, que seja incorporado no plano de negócios da empresa e na sua estratégia global, para que a RSE possa surgir como alavanca na criação de valor para a empresa;
- Alargar a visão ao longo prazo, começar a pensar mais além, em como manter a viabilidade e a sustentabilidade do negócio, tornando-se a RSE impulsionadora de vantagem competitiva;
- Criar ferramentas que permitam medir os resultados ou elaborar um relatório onde deem a conhecer as atividades, os seus objetivos, a população-alvo a atingir e acima de tudo o que pensam ter atingido com essas ações, comunicando assim com todas as partes interessadas e obtendo feedback de algumas delas;
- Reforçar e criar capacidades e ferramentas necessárias para executar eficazmente a estratégia delineada para a RSE.

Respondendo aos objetivos que esta investigação apresentava, e relacionando-os com a literatura revista, este estudo torna-se uma mais-valia no sentido em que permite ao Grupo Erofio consciencializar-se do seu posicionamento ao nível da RS e compreender quais as suas limitações de forma a ultrapassá-las conscientemente, com base nas melhorias apresentadas.

Para além desta mais-valia, este estudo permite dar a conhecer as ferramentas de recolha de dados para que as empresas possam fazer a sua avaliação e contribuir ainda, para que com base neste exemplo em concreto, outras empresas possam avaliar o nível em que se encontram e tomar as decisões que lhes permitam evoluir, preparando-se de uma forma mais eficaz para o futuro.

Conclusão

A necessidade de investigação resulta de uma situação que se pretende conhecer melhor, com o intuito de contribuir para a construção de conhecimento sobre uma determinada problemática. Tendo em conta o contexto atual do nosso país e a conjuntura económica em que este se encontra, a RSE surge como uma nova forma de olhar a realidade empresarial, principalmente para a maioria das empresas que constituem o nosso tecido empresarial, as PME.

Face a este enquadramento, a presente investigação pretende dar resposta à questão “*Como pode o grau de compromisso das PME com a RSE refletir-se nas suas práticas?*”, para tal procedeu-se à realização de um Estudo de Caso, tendo por base o Grupo Erofio, um grupo constituído por duas PME do distrito de Leiria na área da indústria dos moldes.

De acordo com os objetivos da presente investigação, os resultados obtidos demonstram que:

- O Grupo Erofio apresenta uma clara perceção do conceito de RSE, estando consciente acerca das questões relacionadas com esta temática;
- O grau de maturidade apresentado no compromisso com a RSE encontra-se entre o nível 2 e o nível 3, existindo concordância com declarações destes dois níveis;
- Este grupo empresarial não considera a “sustentabilidade” prioritária, mas está comprometido com ela, adotando práticas de RSE porque considera uma mais-valia;
- Apresenta práticas no âmbito das três dimensões da RSE, económica, social e ambiental;
- Dá uma maior ênfase à dimensão social interna, nomeadamente ao nível da gestão dos recursos humanos;
- As práticas não ocorrem por pressões vindas do exterior ou por obrigação, mas sim por questões ético-sociais do Grupo;
- O carácter das atividades desenvolvidas no âmbito da RSE é maioritariamente voluntário;
- Existe uma ligação entre a teoria e a prática, ou seja, entre o posicionamento da empresa relativamente à temática e as práticas desenvolvidas;
- O Grupo Erofio encontra-se na fase da Eficiência no desenvolvimento e integração estratégica da RSE, apresentando conformidades com a fase seguinte, Inovação Estratégica;

- Os valores pelo qual se regem são a honestidade e igualdade perante a relação com todos os seus stakeholders;
- Apresenta grande dificuldade na integração de estratégias de RS no plano de negócios, bem como a sua avaliação, mensuração e divulgação, apesar das práticas se encontrarem implícitas na sua gestão;
- É possível com base em algumas melhorias tornar-se um grande exemplo em matéria de RS.

Deste modo, este estudo permite ao Grupo Erofio consciencializar-se do seu posicionamento ao nível da RS e compreender quais as suas fraquezas, de forma a conseguir superar esses desafios claramente. Apesar de não existir um elevado grau de compromisso do Grupo Erofio perante a RSE, até porque não a enquadram no seu plano de negócios, nem a visualizam como maior estratégia de vantagem competitiva, compreendem o conceito na sua generalidade, mas acabam por dar uma maior ênfase à componente social e isso observa-se de forma concreta nas práticas que realizam, podendo assim dizer-se que pelas práticas realizadas é possível identificar o nível de compromisso com a RSE de uma forma mais verdadeira, do que aquela que é entendida pela própria empresa. Muitas vezes não existe o grau de compromisso das empresas para com a RS, mas existe um conjunto de práticas que revelam a existência desse compromisso, de forma inconsciente. As empresas apesar de conhecerem o conceito, não o integram no plano de negócios da empresa, nem consideram as práticas realizadas como estratégias, mas na realidade acabam por realizá-las há muitos anos e das mais diversas formas. Através do seu comportamento e da experiência que tem adquirido ao longo dos anos, o Grupo Erofio deve ser considerado como um exemplo para outras empresas que pretendam dirigir-se pelo caminho da RS.

Por fim, apresentam-se algumas considerações no que respeita ao estudo desta temática, uma vez que a pesquisa sobre RSE na perspectiva das PME é significativamente reduzida, principalmente no que respeita à escassez de investigações acerca dos níveis de maturidade:

- As PME estão sujeitas a um número de características distintivas e intrínsecas que as tornam diferentes, o que afeta o conteúdo, a natureza e a extensão das suas atividades de RS. (Snijders et al, 2002)
- As pesquisas em matéria de responsabilidade social nas PME tem obtido uma certa insignificância por parte dos estudiosos. Porém, uma série de iniciativas já foram criadas para apoiar as PME a desenvolverem abordagens à RS. Estas iniciativas com foco nas PME

são muito bem-vindas, mas consideradas já um pouco atrasadas, pois como era de se prever as ações e as abordagens são muito distintas entre as grandes e as pequenas empresas. Logo, as iniciativas que se direcionem para as PME em específico são muito importantes para que a responsabilidade social no seu todo seja acessível e adequada às mesmas. Pois estas empresas de pequena dimensão não têm os recursos financeiros e humanos para investir fortemente em atividades de responsabilidade social, a não ser que estas lhe tragam benefícios tangíveis imediatos. As pequenas empresas podem trabalhar num contexto mais específico, como o contexto cultural e político local, ou seja, criar um maior compromisso com a comunidade onde está inserida. (Snijders et al, 2002 & UNIDO, 2002 & Dimas, 2004 & Argandoña, 2008 & InnoTrains CSR, 2010)

- Fazem-se necessárias pesquisas no campo dos impactos e dos benefícios das ações de RS, bem como sobre a influência de diferentes tradições culturais e expectativas sobre o envolvimento das empresas na RS. A forma como as PME comunicam também precisa de ser trabalhada, sendo necessárias mais informações sobre o que se está a fazer, o que já foi feito e o que ainda falta fazer em matéria de responsabilidade social. Um elemento crucial nesta divulgação pode ser a interação entre as autoridades públicas e as associações envolvidas no estudo desta temática. Através do cruzamento de dados e recursos é possível potenciar iniciativas que permitam às PME aprender. Ou seja, através dos bons e dos maus exemplos de todas as empresas e retirando a essência de todas as ações realizadas, é necessário realizar o ajuste, devendo existir uma RS pensada e adequada às características das PME. (Delporte, 2015)
- O termo RSE pode não ser o mais apropriado para comunicar com as PME e conquistar a sua adesão à RSE. Assim, a expressão “espírito empresarial responsável”, introduzida pelo Programa das Nações Unidas para o Ambiente, adequa-se numa escala mais igualitária às ações das PME. “O espírito empresarial responsável implica a adoção de estratégias empresariais voluntárias para obter um desenvolvimento sustentável e está em plena harmonia com a definição comunitária de RSE” e “associa o dinamismo e a atitude empresariais individuais necessárias à criação e à gestão de uma pequena empresa com o sentido mais vasto das responsabilidades sociais, que frequentemente integra os valores pessoais dos proprietários ou do gestor da PME” (Comissão Europeia, 2004:7).
- A grande mudança está na mentalidade dos proprietários e gestores das empresas, que devem refletir acerca das suas responsabilidades de forma aberta e inovadora. Cada dirigente deve olhar para dentro da sua empresa, seja qual for a sua dimensão, e procurar

perceber o que deve fazer para melhorar as suas responsabilidades e a melhor forma para colocá-las em prática. (Argandoña, 2008)

O objetivo de se apresentar estudos recentes é de tornar o processo mais ágil, afastando os obstáculos e aproximando os benefícios. O que se torna agora necessário é o enquadramento de processos de gestão que se tornem sensíveis à cultura, meio ambiente e tamanho das PME, desenvolvendo-se normas e instrumentos de responsabilidade social que criem parcerias a nível local, o território onde devem atuar as PME. (UNIDO, 2002)

Com os resultados obtidos é possível intervir no contexto de estudo, já no que se refere à sua generalização esta não será possível, uma limitação já identificada anteriormente, pois trata-se de um estudo de caso. Outras das limitações encontradas no decorrer desta investigação trata-se da falta de abertura das empresas em participarem em estudos como estes, tendo em conta que o objetivo inicial desta investigação era realizar este estudo a três empresas do setor da indústria dos moldes e apenas uma, o Grupo Erofio, se propôs a fazê-lo. Uma das falhas que também se encontrou ao longo da investigação foi a fraca colaboração dos administradores na investigação, tal acontecimento pode dever-se ao facto da entrevista ser uma técnica de recolha de informação que exige uma grande disponibilidade temporal por parte do entrevistado, algo que não se verifica por parte dos administradores das empresas. Outro dos acontecimentos que pode ser limitativo foi a mudança de diretor de recursos humanos a meio do decorrer da investigação, torna-se ambíguo porque pode levar a que os resultados não sejam encarados com a seriedade devida, mas por outro lado também enriquece o estudo, uma vez que permite obter mais um ponto de vista e uma perspetiva em relação à temática. Contudo, esta investigação apresenta-se importante para o Grupo Erofio na melhoria da integração das práticas de RSE, tal como pode ser efetuado em outras empresas, originando estudos futuros, como por exemplo a realização deste estudo em empresas de outro setor de atividade. Desse ponto de vista, seria também interessante aprofundar o desenvolvimento dos níveis de maturidade da RSE, um tema que ainda se encontra por explorar, assim como realizar comparações das práticas de RSE entre empresas (PME) que apresentem o mesmo nível de maturidade, contribuindo esta última análise como pistas para futuras investigações.

Referências bibliográficas

- ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores (2011), “Missão e Visão”, consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em: <http://www.acege.pt/a-nossa-missao/>
- Almeida, Filipe (2007). Responsabilidade Social das Empresas e Valores Humanos: Um estudo sobre a atitude dos gestores brasileiros, Dissertação de Doutoramento em Administração, Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 23 de Outubro de 2007, Rio de Janeiro.
- Almeida, Filipe (2010), Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas, Cascais, Principia.
- APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial (2002), “Origens”, consultado em 10 de Junho, 2015, disponível em: <http://www.apee.pt/apee/origens>
- Apresentação e Historial do empresa Erofio - Engenharia e Fabricação de Moldes, S.A. (sem data), documento interno facultado pelo Grupo Erofio.
- Argandoña, António (2008), “La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas”, Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, (Online), 1, disponível em: http://www.iese.edu/es/files_html/5_40821.pdf
- BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (sem data), “Quem somos”, consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/bcsd-portugal/quem-somos>
- Berns, Maurice et al. (2009), “The Business of Sustainability - Findings and Insights from the First Annual Business of Sustainability Survey and the Global Thought Leaders’ Research Project”, MIT Sloan Management Review, consultado em 30 de janeiro de 2016 disponível em; <http://www.mitsmr-ezine.com/busofsustainability/2009?pg=1#pg1>
- Bolan, Valmon e Motta, Marcia (2007), “Responsabilidade Social no Ensino Superior”, consultado em 18 de Julho de 2015, disponível em: http://www.researchgate.net/profile/Marcia_Motta/publication/228079973_Responsabilidade_de_social_no_Ensino_Superior/links/0912f50be3505e77df000000.pdf
- Carroll, Archie (1979), “Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, The Academy of Management Review, 4, (4), (Online), 497-505, disponível em: <http://www.jstor.org/stable/257850>
- Cefamol – Associação Nacional da Indústria de Moldes (2014), “A Indústria Portuguesa de Moldes”, consultado em 03 de Julho de 2016, disponível em: http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol_ACefamol
- Cheibub, Zairo e Locke, Richard (sem data), “Valores ou Interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas”, consultado em 18 de Julho de 2015, disponível em: http://rlocke.scripts.mit.edu/~rlocke/docs/papers/Locke,R%20%26%20Cheibub,Z_Valores%20ou%20Interesses.pdf
- Comissão das Comunidades Europeias (2002), “Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável”, consultado em 18 de Julho de 2015, disponível em: http://www.voluntariado.pt/preview_documentos.asp?r=154&m=PDF
- Comissão Europeia (2001), “Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, consultado em 18 de Julho de 2015, disponível

- em:http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20%20Mestrados/Gest%C3%A3o/201113/EERS_1113/Terceira%20e%20Quarta%20Sess%C3%B5es/Livro%20verde-promover%20um%20quadro%20europeu%20de%20RSE.pdf
- Comissão Europeia (2003), “Recomendação Da Comissão De 6 De Maio De 2003 Relativa À Definição De Micro, Pequenas E Médias Empresas”, consultado em 10 de Outubro de 2015, disponível em: http://www.iapmei.pt/resources/download/r_2003_361_ce.pdf
- Comissão Europeia (2004), “Espírito Empresarial Responsável - Um conjunto de casos de boas práticas de pequenas e médias empresas na Europa”, consultado em 10 de Outubro de 2015, disponível em: http://adcmoura.pt/start/Espirito_Empresarial_Responsavel.pdf
- Comissão Europeia (2006), “A nova definição de PME - Guia do utilizador e modelo de declaração ”, consultado em 10 de Outubro de 2015, disponível em: <http://bookshop.europa.eu/pt/a-nova-defini-o-de-pme-pbNB6004773/>
- Comissão Europeia (2011), “Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões - Responsabilidade Social das Empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014”, consultado em 18 de Julho de 2015, disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681/com_com\(2011\)0681_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_pt.pdf)
- Comissão Europeia (2014), “ Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union - Compendium 2014” consultado em 10 de Outubro de 2015, disponível em: <file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/CorporateSocialResponsibilityNationalPublicPoliciesintheEuropeanUnion-Compendium2014.pdf>
- Conselho Europeu de Lisboa (2000). “Conclusões da Presidência”, consultado em 18 de Julho de 2015, disponível em: http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes2/Concl_Presid_C_Europeu_Lisboa.pdf
- Crook, Clive (2005), “The Good Company. A Survey of Corporate Social Responsibility”, *The Economist* 22, (online), pp. 3 - 16, disponível em: <http://www.economist.com/sites/default/files/special-reports-pdfs/3555199.pdf>
- CRS Europe (s.d.), “The European Business Network for Corporate Social Responsibility”, consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em: <http://www.csreurope.org/>.
- Delporte, Jean-Marc (2015), “Focus de l’observatoire des PME”, *Le Magazines des PME - Service public fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie*, (online), 3, disponível em: http://economie.fgov.be/fr/binaries/Focus_observatoire_PME_3-12_2015_tcm326-275533.pdf
- Dimas, Cristina (2004), *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal - 2004*, Lisboa, Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins – CECOFA, disponível em: file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/ESTADO_da_Arte_RSE_2004.pdf
- Farinha, Sandra (2009), *Responsabilidade social das empresas (RSE): realidade ou utopia?*, Tese de Mestrado em Gestão , ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Novembro de 2009, Lisboa.
- Fens, Ing. (2013), “Capability Maturity Model of Corporate Social responsibility - A Qualitative Development, Application and Assessment”, Dissertação, Tuedelft – Delft University technologic, 26 de Abril de 2013, sem local de publicação, disponível em:

- file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/AC.F._Fens__CSR_Capability_Maturity_Model_de
velopment_interviews_and_a_case_study_-_26-04-2013.pdf
- Flyvbjerg, Bent (2006), “Five Misunderstandings About Case-Study Research”, *Qualitative Inquiry*.(online),12, (2), pp.219-245, disponível em:
<http://flyvbjerg.plan.aau.dk/Publications2006/0604FIVEMISPUBL2006.pdf>
- Fortin, Marie-Fabienne (1999), *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização*, Loures, Lusociência.
- Friedman, Milton (1982), *Capitalism and Freedom*, London, University of Chicago Press, consultado em 14 de outubro de 2015, disponível em:
http://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms2_9/pluginfile.php/11277/mod_resource/content/1/friedman-milton-capitalism-and-freedom.pdf.
- Gago, Carlos et al. (2005), *Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas - 25 casos de referência*, sem lugar de publicação, Companhia das Cores.
- Global Reporting Initiative (2012), “Sustainability Report”, consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/2012-2013-Sustainability-Report.pdf>.
- GRACE (2015), “O GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial”, consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em:
http://www.grace.pt/sobre_o_grace/historia
- Haanaes, Knut et al. (2011), “Sustainability: The Embracers’ Seize Advantage”, *MIT Sloan Management Review*, consultado em 30 de janeiro de 2016 disponível em:
<https://www.bcg.com/documents/file71538.pdf>
- IES – Informação Empresarial Simplificada (2015), documento interno facultado pelo Grupo Erofio.
- Inno Trains CSR (2010), “Factos e Números sobre a RSE”, consultado em 30 de Janeiro de 2016, disponível em: http://www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/PT/PT_1/PT_1.pdf
- Instituto Ethos (sem data), “Uniethos”, consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em:
<https://www3.ethos.org.br/conteudo/uniethos/>.
- ISO (sem data), “ISO 14000 - Environmental management”, consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>.
- ISO (sem data). “ISO 26000 - Social responsibility”, consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>.
- Levitt, Theodore (1958), “The Dangers of Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, (online), pp. 36-49, disponível em:
<http://businessethics.qwriting.qc.cuny.edu/files/2012/01/Levitt.pdf>
- Lisboa, João et al. (2004), *Introdução à Gestão de Organizações*, sem local de publicação, Vida Económica.
- Manual de Acolhimento Erofio Atlantico (2016), documento interno facultado pelo Grupo Erofio.
- Manual de Acolhimento Erofio S.A.(2014), documento interno facultado pelo Grupo Erofio.

- Marques-Mendes, Antonio e Santos, Maria (2015), “Strategic CSR: an integrative model for analysis”, *Social Responsibility Journal*, (Online), 12, (3), disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/SRJ-04-2015-0055>
- Mintzberg, Henry et al. (2002), “Beyond Selfishness”, consultado 18 de Julho de 2015, disponível em: <http://herd.typepad.com/files/mintzberg-beyondselfishness-1.pdf>
- Nazário, João (2015a), “Moldes & Plásticos”, Suplemento Integrante do Semanário Região de Leiria, 1628.
- Nazário, João (2015b), “250 Maiores Empresas do Distrito de Leiria”, Suplemento Integrante do Semanário Região de Leiria, 1637.
- Oliveira, António (2009), “A Responsabilidade Social em Contexto de PME – Oportunidade e Responsabilidade. Como apoiar as Pequenas Empresas a integrar as Dimensões Sociais e Ambientais nas suas Atividades”, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social Gabinete de estratégia e Planeamento (org.), Responsabilidade Social das Organizações – Cadernos Sociedade e Trabalho XI, sem local de publicação, CIG - Fundo Social Europeu.
- Pinheiro, Sara (2012), Responsabilidade Social Empresarial: Uma Abordagem a Atual, Dissertação de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 25 de Julho de 2012, Porto.
- Poter, Michael e Kraner, Mark (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philantropy”, *Harvard Business Review*, (online), pp. 56-68, disponível em: https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Competitive_Advantage.pdf
- Primus – Promoção e Desenvolvimento Regional, S.A. (sem data), “Organizações – SER Portugal”, consultada em 10 de Junho de 2015, disponível em: http://www.primus-dr.pt/di/organizacoes_definition.php?def_id=85
- Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc (2013), Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa, Gradiva.
- Rego, Arménio et al. (2006), Gestão Ética e socialmente Responsável: teoria e prática. Lisboa, Editora RH.
- Relatório de Gestão – Exercício de 2014 (2015), documento interno facultado pelo Grupo Erofio.
- RSOpt – Rede nacional de responsabilidade Socail (s.d.), “Quem somos”, consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em: <http://www.rsopt.com/portal/?NavigationTarget=navurl://d9135eefe38e6403853a3f3b3039dad>
- SAI -Social Accountability Internacional (s.d.), “SAI's mission is to advance the human rights of workers around the world - SA8000 Standard”, consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em: <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1689>.
- Santos, Francisco (2015), “Moldes Nova Geração 2015”, Suplemento Integrante do Semanário Região de Leiria, 4064.
- Santos, Francisco (2013), “Reinventar o futuro em cada Projecto”, Suplemento Integrante do Semanário Região de Leiria, 3994.
- Santos, Maria et al. (2006), Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal, Lisboa, Editora RH.

- Seabra, Fernando et al, (2009), “Barómetro de Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade – Inquérito à Perceção dos Profissionais de Gestão sobre a Responsabilidade Social Praticada em Portugal”, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social Gabinete de estratégia e Planeamento (org.), Responsabilidade Social das Organizações – Cadernos Sociedade e Trabalho XI, sem local de publicação, CIG - Fundo Social Europeu.
- Snijders, Jaqueline et al. (2002), “PME em foco Principais resultados do Observatório das PME Europeias 2002”, Observatório das PME Europeias 2002, Consultado em 30 de Janeiro de 2015, disponível em: <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/66622921PT6.pdf>
- The Global Compact (2000), “Un Global Compact”, consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em: <http://globalcompact.pt/about/un-global-compact>.
- UNIDO - United Nations Industrial Development Organization (2002), “Corporate Social Responsibility - Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries”, consultado em 30 de Janeiro de 2016, disponível em: <http://www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/puffk/corporatesocialresponsibility.pdf>
- Watts, Phil (1998), “Corporate Social Responsibility – Meeting Changing Expectations”, World Business Council for Sustainable Development – Corporate Social Responsibility, consultado em 30 de Janeiro de 2016, disponível em: <http://oldwww.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf>
- Wbcsd – business solutions for a sustainable world (sem data), “World Business Council for Sustainable Development”, consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em: <http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx>.
- Ying, Robert (2001), Estudo de Caso – Plamejamento e Métodos, Porto Alegre, Bookman.
- Zadek, Simon (1997), “AccountAbility- institute of social and ethical accountability”. Consultado em 10 de Junho de 2015, disponível em: <http://www.accountability.org/images/content/0/7/076/aa1000%20overview.pdf>.
- Zadek, Simon (2001), “The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship”. Consultado em 18 de Julho de 2015, disponível em: http://www.gep.msess.gov.pt/edicoes/revistasociedade/r22_1.pdf

Anexos

Anexo A – Meta-modelo de Análise das Classificações de Integração da RSE nas Empresas e as Abordagens Teóricas

Modelo	Ideológico
Abordagem	Focada em valores e ideologias
Autores Chave	Reidenbach and Robin (1991), Sridhar and Camburn (1993), Frederick (1986, 1994), Logsdon and Yuthas (1997), Van Marrewijk (2003, 2004), Wheeler et al. (2003), Jones et al. (2007), Spitzack (2009), Maon et al. (2010)
Ideia Central	Análise da relação entre as empresas e as sociedades com base nos valores prevaletentes. RSE é maioritariamente integrada por desencadear, manter e compartilhar um conjunto de valores dominantes do núcleo.
Modelo	Processual
Abordagem	Concentra-se em processos específicos e as respostas dadas pela administração
Autores Chave	Carroll (1979), Clarkson (1991, 1995), Burke and Logsdon (1996), Hillman and Keim (2001), Munilla and Miles (2005), RARE (2005), Hahn and Scheermesser (2005), Mirvis and Googins (2006, 2010), Zadek (2004, 2005), Halme (2007), Avastone Consulting (2007), Bondy (2008), MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group (2009, 2011)
Ideia Central	Empresas integram a RSE através da prática e a implementação de ferramentas específicas. Análise das políticas de RSE, estruturas, processos e ações a implementar nas empresas.
Modelo	Consequencialista
Abordagem	Focada em benefícios e consequências das ações
Autores Chave	Porter and Kramer (2006, 2011), Husted and Allen (2007, 2011), Jones (2008), Quazi and O'Brein (2000)
Ideia Central	RSE integrada na estratégia de negócios e operações chiefly através de resultados. O carácter estratégico das empresas é identificado pela discriminação entre empresas de acordo com o tipo de impactos, benefícios e valor criado.

Fonte: Marques-Mendes e Santos, 2016 (Tradução livre e adaptada da autora)

Anexo B - Fases de Desenvolvimento e Integração Estratégica da RSE

Estados de maturidade e integração estratégica da RSE Dimensões e atributos de integração da RSE	Negação	Observação	Eficiência	Inovação Estratégica	Integração Estratégica	Transformação
Ideológico: focada em valores e ideologias						
Cultura e Valores	Lucro. Oposição ao conceito de RSE.	Dever, obediência, disciplina. Emprego, lucros e impostos representam a RSE da empresa.	A eficiência da produtividade marginal RSE ou RSE dentro de aspetos operacionais para o negócio.	Inovação, honestidade, igualdade. RSE é uma fonte de gestão e de inovação.	Integrações, parceria, abertura, confiança sustentabilidade e 3BL são conceitos empresariais essenciais.	Aliança, integridade, comunicação. RSE é fundamental para negócios. Companhia está mudando o jogo. Próspera para o progresso social e olha para o levantamento setorial e industrial.
Motivações da RSE	Forçada.	Investimento forçado, a fim de observar as regras e normas em vigor.	Estimulado + egoísta + redução de riscos.	Estimulado + egoísta + redução de riscos a fim de estabelecer um caso de negócio e ganhar vantagem.	Auto-motivado + altruísta + oportunidades. RSE como um pedaço de proposta de valor da empresa.	Auto-motivado + altruísta + sociais + mobilização para alcançar a mudança social e criar mercados.

Posição em relação a partes interessadas	Esporádica, meramente contratual.	Unilateral.	Interação.	Influência recíproca.	Parceria construtiva.	Aliança, colaboração, co-desenvolvimento.
Liderança RSE	Ausente.	Retórica.	Apoio.	Disseminador.	Promotor.	Visionário.
Processual: focada em práticas e processos						
Alinhamento estratégico	Inexistente.	Baixo.	Baixo.	Alto.	Alto.	Indiferenciação.
Formalização e instrumentos da RSE	Nulo.	Fundos e estruturas limitadas às requeridas.	Esporádica, limitado com iniciativas fragmentadas.	Planos multifuncionais de ação com estruturas dinâmicas e variadas, não constantes.	Nível avançado de formalização com a atribuição estável e suficiente de recursos.	Institucionalização completa.
Consequencialista: concentra-se em consequências, benefícios e impactos.						
<i>Fonte: Marques-Mendes & Santos, 2016 (Tradução livre e adaptada da autora)</i>						

Anexo C – Iniciativa de Sustentabilidade

Nível de Acordo Declaração	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
4. Enquadramento da RSE na Agenda da Empresa				
A empresa tem uma definição clara sobre o conceito de RSE e sobre a forma como esta se articula com a atividade da empresa.	A empresa não tem uma definição de RSE e o conceito é utilizado livremente e em diferentes contextos.	A empresa não tem uma definição formal sobre o conceito de RSE, mas o conceito é utilizado com o mesmo sentido em toda a estrutura organizacional.	A empresa tem uma definição de RSE, que foi defendida pela Administração e divulgada em toda a empresa, mas que para ser aceite na sua totalidade necessita de ser integrada a todos os níveis.	A empresa tem uma definição clara de RSE, articulada em todos os níveis da empresa, existindo um consenso total sobre o conceito e as práticas de RSE.
A empresa realiza uma profunda avaliação das questões relacionadas com a RSE (vantagens, benefícios, potenciais riscos), de forma a conseguir avaliar as ações que apresentam maiores oportunidades ou maiores riscos para a empresa.	A empresa não realiza uma completa avaliação das questões relacionadas com a RSE (vantagens, benefícios, potenciais riscos).	A empresa realiza uma avaliação de algumas questões relacionadas com a RSE (vantagens, benefícios, potenciais riscos), apenas para alguns negócios-chave ou áreas de mercado.	A empresa realiza uma auditoria completa de vários fatores-chave da RSE (vantagens, benefícios, potenciais riscos), mas apenas para os negócios ou áreas de mercado mais críticas, ou seja, não é uma auditoria a todas as áreas.	A empresa realiza uma auditoria completa de todos os fatores-chave da RSE para todas áreas do seu mercado, de forma a obter uma visão realista acerca dos fatores que irão afetar positiva ou negativamente cada área do seu negócio ou mercado.
A empresa traduz a análise dos fatores-chave da RSE em ações, definindo um plano e uma	A empresa não apresenta uma estratégia clara de RSE.	A empresa determina onde se quer posicionar relativamente à RSE nos seus negócios, mas ainda	A empresa determina o posicionamento estratégico para onde se quer direcionar e define	A empresa tem uma estratégia definida e articulada da RSE com o seu plano de negócios e

estratégia para lidar com a RSE como uma questão de negócio, enquadrando-a no seu plano geral de negócios.		não tem um plano bem definido para o alcançar.	como deve atingir rapidamente as suas metas.	apresenta publicamente um compromisso em cumprir as metas e o cronograma estipulado.
5. Desenvolvimento de um Business Case para a RSE				
A empresa desenvolveu um business case claro e convincente para desenvolver os seus esforços em matéria de RSE, no curto prazo (1 a 3 anos).	Para além das ações necessárias para atender aos requisitos regulamentares (legais), a empresa ainda não tem nem analisou um business case para a RSE no curto prazo.	A empresa apresenta algum sentido para a realização de um business case de RSE para o curto prazo, mas ainda não explorou todos os fatores que podem ser fundamentais como alavanca para a criação de valor.	A empresa tem um business case de RSE compreendido no plano de negócios de curto prazo, que explora as várias potencialidades dos fatores que podem ser fundamentais como alavanca para a criação de valor.	A empresa tem um claro e atrativo business case de RSE de curto prazo, que explora todos os possíveis fatores que podem ser fundamentais como alavanca para a criação de valor, conduzam à vantagem competitiva e que possam ser incorporados nos seus planos financeiros.
A empresa criou um business case de RSE para investimentos de longo prazo. (Para além de quatro anos)	A empresa ainda não tem nem analisou um business case de RSE para investimentos de longo prazo.	Para além das ações necessárias para atender aos requisitos regulamentares (legais), a empresa ainda não tem nem analisou um business case para a RSE no longo prazo.	A empresa apresenta algum sentido para a realização de um business case de RSE para investimentos de longo prazo, mas ainda não analisou todos os custos do sistema e benefícios para a cadeia de valor ao longo do ciclo de vida dos seus produtos e serviços.	A empresa criou um business case de RSE para os investimentos de longo prazo, que impulsiona a vantagem competitiva e considera os custos em todo o sistema e benefícios para a cadeia de valor ao longo do ciclo de vida dos seus produtos e serviços para um

				horizonte temporal de vários anos.
A empresa estabeleceu metas para atingir os seus esforços em matéria de RSE, definindo e criando ferramentas para medir, rastrear e apresentar as ações de RSE.	A empresa não tem metas definidas e muito menos ferramentas para análise das ações de RSE.	A empresa apresenta metas a atingir e ferramentas a utilizar, mas a divulgação é realizada com pouca frequência ou não é totalmente realizada, porque tem dificuldade em medir os resultados das ações de RSE.	A empresa tem objetivos e metas bem definidos e realiza com bastante frequência relatórios de avaliação de desempenho das ações de RSE (relatórios de sustentabilidade).	A empresa definiu um conjunto de metas e métricas e integrou-as na avaliação do desempenho como parte do plano de gestão – a estratégia de sustentabilidade.
6. Executar a Estratégia da RSE				
A estratégia da RSE é concentrada na Administração da empresa, principalmente nos administradores seniores, mas todos tem bem claro qual é a estratégia de RS da empresa.	Não é claro quem tem a responsabilidade pela execução da agenda da RSE.	A estratégia de RSE tem sido adicionadas às outras responsabilidades de um indivíduo (ou vários indivíduos), mas existe pouca visibilidade.	A empresa tem atribuído a execução da estratégia de RSE para um determinado indivíduo ou para uma unidade da empresa, com antiguidade suficiente na organização.	Os indivíduos ou unidades com antiguidade na empresa são responsáveis por acionar a agenda de RSE e também pela obtenção e divulgação dos resultados por toda a organização.
A estratégia de RSE é integrada nas operações, processos e cultura da empresa.	Não há integração interna.	A estratégia de RSE foi integrada em alguns processos selecionados pela empresa.	A estratégia de RSE tem sido parcialmente incorporada na cultura da empresa através da integração e operações-chave e processos relevantes.	A empresa tem a estratégia de RSE totalmente integrada nos objetivos e na cultura da empresa, nas ações desenvolvidas e nos processos criados
A agenda de RSE está alinhada com o plano de	A empresa tem pouca ou nenhuma comunicação e	A empresa efetua algumas campanhas de relações	A empresa apresenta um conjunto extenso de	A empresa trabalha em parceria com todas as

negócios, com a envolvente externa e com todas as partes interessadas.	envolvimento com as partes interessadas externas à empresa.	públicas, mas só divulga algumas, pois nem todas são relevantes para as partes interessadas.	campanhas de relações públicas e tem divulgado e fornecido alguns resultados para algumas partes interessadas.	partes interessadas, de forma a partilhar informações relevantes, a aperfeiçoar a agenda de RSE e unir forças para em conjunto moldarem a paisagem da RSE no seu mercado.
A empresa tem as capacidades e as ferramentas necessárias para executar a sua estratégia de RSE eficazmente.	A empresa não possui as capacidades e ferramentas para executar uma estratégia de RSE.	A empresa apresenta algumas deficiências ao nível das capacidades e ferramentas necessárias, mas já estão a realizar as correções para executar uma estratégia de RSE.	A empresa possui a maior parte das capacidades e das ferramentas necessárias para executar a estratégia de RSE e estão preparadas para preencher eventuais lacunas.	A empresa apresenta o conjunto completo de capacidades e ferramentas necessárias que permitem a execução eficaz da estratégia de RSE.

Fonte: MIT Sloan Management Review & The Boston Consulting Group, 2009 (Tradução livre e adaptada pela autora)

Anexo D - Guião de Entrevista

Responsabilidade Social no Contexto das PME: Posicionamento e Envolvimento relativamente às Práticas

GUIÃO DE ENTREVISTA

Secção I – Informação Pessoal do Entrevistado

6. Nome: _____
7. Idade: _____
8. Habilitações Literárias:

9. Cargo na Empresa: _____
10. Número de anos na Empresa: _____

Secção II – Questionário: Nível de Maturidade da Empresa no Âmbito da RSE
(Tradução livre e adaptada pela autora do Inquérito realizado no âmbito do estudo “The Business of Sustainability” (2009) realizado pela MIT Sloan Management Review em colaboração com The Boston Consulting Group)

Bloco A – Enquadramento da RSE na Agenda da Empresa

1. Qual das seguintes informações melhor descreve a maneira pela qual a sua organização define responsabilidade social das empresas? (Numa escala de 1 a 5, classifique por ordem de importância, correspondendo o “1” a menor relevância e o “5” a maior importância)

A responsabilidade social refere-se:

- a) A questões ambientais
- b) A questões de sustentabilidade
- c) A manter a viabilidade do negócio
- d) À incorporação das alterações climáticas, ambientais, sociais e económicas na empresa
- e) À satisfação das necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazerem as suas necessidades
- f) À resolução de questões a partir de uma perspectiva de longo prazo
- g) Outra Qual?

2. Como se refere à sua empresa em termos da abordagem à RSE? (Selecionar uma opção)

- a) Muito bem a nível nacional
 - b) Acima da média das indústrias, mas não a nível nacional
 - c) Na média das indústrias
 - d) Abaixo da média das indústrias
 - e) Bem atrás da média
 - f) Não sei
 - g) Outro Qual?
-
-
-

3. Como descreve o seu conhecimento relativamente à Responsabilidade Social das Empresas? (Selecionar uma opção)

- a) Inexperiente, com pouco conhecimento sobre o tema
- b) Um pouco consciente e informado sobre o tema
- c) Bem informado sobre o tema, ma não é um especialista
- d) Perito no tema

4. Na sua opinião, quais são os desafios internos dentro da sua empresa que podem tornar-se obstáculos para a abordagem à responsabilidade social? (Escolha 3 opções)

- a) Perceções e perspetivas desatualizadas
 - b) Existem muitas questões prioritárias e não sei a que solucionar primeiro
 - c) Não se desenvolveu um business case
 - d) Não há recursos suficientes para abordar estas questões
 - e) Iniciativas paralisadas por condições de recessão
 - f) Incapacidade de avaliar os resultados entre curto e longo prazo
 - g) Não sei outras formas mais eficazes para tomar medidas
 - h) Outros Quais?
-
-
-

5. E em relação aos desafios externos, quais os que podem apresentar-se como obstáculos significativos para a abordagem à responsabilidade social? (Escolha 3 opções)

- a) A procura do cliente é insuficiente ou não existem essas necessidades
 - b) Falta de políticas e regras claras para as externalidades
 - c) Incentivos económicos insuficientes
 - d) Disponibilidade de capital financeiro reduzida
 - e) Ausência de padrões claros da indústria
 - f) Riscos da diminuição ou eliminação dos incentivos económicos
 - g) Desvantagem competitiva
 - h) Falta de apoio dos sócios ou acionistas
 - i) Outros Quais?
-
-
-

6. Qual o impacto que os seguintes fatores relacionados com a RSE têm na sua organização? (Numa escala de 1 a 5, classifique por ordem de importância, correspondendo o “1” a menor relevância e o “5” a maior importância)

- a) Preocupação crescente do consumidor por questões de sustentabilidade
 - b) Crescente interesse dos funcionários em matérias de sustentabilidade
 - c) Alterações climáticas
 - d) Esgotamento dos recursos não renováveis
 - e) Poluição Ambiental
 - f) Redução da biodiversidade e destruição de habitats
 - g) Legislação governamental no que diz respeito à responsabilidade social
 - h) Segurança política global
 - i) Pressões da sociedade para adoção de estratégias de responsabilidade social
 - j) Crescimento populacional
 - k) Movimento de Migração
 - l) Aumento dos diferenciais de pobreza e de rendimento
 - m) As desigualdades no acesso a cuidados de saúde
 - n) Outra Qual?
-
-
-

7. Como é que a crise económica, que se fez sentir nos últimos anos, afetou o compromisso da sua empresa com as questões de responsabilidade social? (Selecione uma opção)

- a) Existiu um aumento significativo de compromissos
- b) Aumentaram em pequena escala os compromissos
- c) Negócios de forma habitual, sem alterações para compromissos de RSE

- d) Diminuíram os compromissos
- e) Não há bases para a tomada de decisão
- f) Organização não aborda questões de Responsabilidade Social

Bloco B – Desenvolvimento de Ações no Âmbito da RSE

1. Das seguintes estratégias de RSE quais as que são utilizadas na sua empresa? (Numa escala de 1 a 5, classifique por ordem de utilização, correspondendo o “1” a estratégia não utilizada e o “5” a estratégia muito utilizada)

- a) Sensibilização da empresa para as questões de responsabilidade social
 - b) Destacar a RSE na empresa ou marca do produto
 - c) Destacar a RSE no recrutamento de colaboradores
 - d) Promover a RSE nas relações com os fornecedores e clientes
 - e) Incluir a RSE no planeamento estratégico da empresa
 - f) Influenciar políticas de regulamentação sobre RSE
 - g) Reagir a políticas e regulamentações sobre RSE
 - h) Reduzir ou eliminar as emissões de gases poluentes
 - i) Melhorar a eficiência em embalagens
 - j) Melhorar a eficiência no consumo de energia
 - k) Melhorara a eficiência, reduzindo os desperdícios
 - l) Desenvolvimento de novas oportunidades de negócios relacionados com a sustentabilidade (ex: energia limpa)
 - m) Conceção de produtos ou processos para reutilização e reciclagem
 - n) Outra Qual?
-
-
-

2. A sua empresa já desenvolveu algum projeto ou business case para abordar a RSE? (Selecione uma opção)

- a) Sim
- b) Não
- c) Não tenho a certeza
- d) Tentei, mas foi muito difícil de desenvolver

3. Em sua opinião, quais são os maiores benefícios ao implementar práticas de responsabilidade social na empresa? (Escolha 3 opções)

- a) Reforçar a imagem da empresa
- b) Aumentar a motivação dos trabalhadores (as)
- c) Redução de custos
- d) Vantagem Competitiva
- e) Inovação de Processos

- f) Inovação de Produtos e Serviços
 - g) Novas fontes de receita
 - h) Gestão eficaz dos riscos
 - i) Reforçar as relações com as várias partes interessadas
 - j) Outra Qual?
-
-
-

4. Qual é a lógica financeira subjacente aos investimentos da empresa em iniciativas de responsabilidade social? (Selecionar uma opção)

- a) Vantagem competitiva
 - b) Retornos financeiros
 - c) Minimizar os riscos
 - d) Desinteressante, devendo ser evitada pelos pobres retornos financeiros
 - e) Incerto, não temos base para julgamento
 - f) Outra Qual?
-
-
-

5. Atualmente, qual o orçamento disponibilizado pela sua empresa nas atividades de responsabilidade social? (Selecionar uma opção)

- a) Não sabe
- b) Menos de 1% sobre as vendas
- c) Não se gastou nada em iniciativas de responsabilidade social
- d) Entre 1-2% sobre as vendas
- e) Entre 2-5% sobre as vendas
- f) Mais do que 5% sobre as vendas

6. No ano passado existiram mudanças em termos de investimento e adoção de práticas de Responsabilidade Social? (Selecionar uma opção)

- a) Realizámos mais investimentos
- b) Desenvolvemos maior número de atividades
- c) Demos continuidade aos projetos anteriores
- d) Não alteramos significativamente os investimentos
- e) Não existiram investimentos e práticas de responsabilidade social

7. E quais as perspectivas de evolução para o ano corrente? (Selecionar uma opção)

- a) Aumentar os investimentos e as iniciativas

- b) Diminuir os investimentos e as iniciativas
- c) Continuar os negócios como habitualmente
- d) Não tem perspectivas futuras

Bloco C – Execução da Estratégia da RSE

1. Na sua empresa, quem é o responsável pela abordagem às questões de RSE? (Selecione uma opção)

- a) Todos os funcionários têm essa responsabilidade
 - b) Uma unidade ou departamento da empresa tem a responsabilidade de coordenação
 - c) Um indivíduo da Administração ou de alto nível executivo tem a responsabilidade total
 - d) Não está claro quem tem essa responsabilidade
 - e) Não abordam questões de RSE
 - f) Cada unidade ou departamento da empresa tem uma pessoa responsável pela abordagem à RSE
 - g) Outra Qual?
-
-
-

2. Que grupo dos stakeholders da empresa tem maior dificuldade em adotar as questões de responsabilidade social? (Selecionar uma opção)

- a) Liderança Sénior
 - b) Consumidores
 - c) Colaboradores
 - d) Governo e reguladores
 - e) Investidores, acionistas, sócios
 - f) ONGs
 - g) Outras empresas da cadeia de abastecimento
 - h) Meios de comunicação
 - i) Outros Quais?
-
-
-

3. Com qual dos seguintes grupos de interesse seria mais benéfico para a empresa melhorar a comunicação relacionada com a responsabilidade social? (Selecionar uma opção)

- a) Consumidores
- b) Colaboradores

- c) Liderança Sênior
 - d) Investidores, acionistas ou sócios
 - e) Governo e reguladores
 - f) Outras empresas da cadeia de abastecimento
 - g) ONGs
 - h) Meios de comunicação
 - i) Outro Qual?
-
-
-

4. Das seguintes afirmações, qual descreve melhor os desafios que a sua empresa enfrenta na comunicação com as partes interessadas acerca da RSE? (Selecionar uma opção)

- a) Não há desafios
 - b) Compromisso organizacional insuficiente
 - c) Papel claro da RSE como parte estratégica da empresa
 - d) O medo da reação dos consumidores
 - e) O medo de causar danos à reputação da empresa se os seus resultados forem divulgados
 - f) Não compreender as necessidades das várias partes interessadas
 - g) Não sei como adaptar mensagens para diferentes partes interessadas
 - h) Não é suficiente comunicar o valor financeiro
 - i) Outro Qual?
-
-
-

5. Das seguintes capacidades organizacionais quais as que considera mais relevantes para abordar as questões de responsabilidade social? (Numa escala de 1 a 5, classifique por ordem de importância, correspondendo o “1” a menor relevância e o “5” a maior importância)

- a) Inovação no produto, serviço ou mercado
- b) Inovação no modelo de negócios ou processos
- c) Colaboração entre os vários departamentos da empresa
- d) Capacidade de compreender condições fora dos limites da empresa
- e) Identificar e utilizar enquadramentos específicos da responsabilidade social
- f) Identificar e utilizar ferramentas para medir o desempenho das práticas
- g) Visão e liderança
- h) Capacidade de entender e moldar a política de regulamentação
- i) Comunicação com as partes interessadas
- j) Lidar com a incerteza dos cenários de longo-prazo

- k) Ter espírito aventureiro, experimentar muito, aceitar os fracassos, e compartilhar o aprendizado com toda a organização
- l) Adaptar a empresa às mudanças do ambiente de negócios

6. Que ferramentas considera uma mais-valia na abordagem às questões de responsabilidade social? (Escolha 3 opções)

- a) Novos quadros estratégicos
- b) Ferramentas de diagnóstico
- c) Competências em domínios específicos (nas questões ambientais)
- d) Novas técnicas e metodologias
- e) Ferramentas financeiras para avaliar investimentos
- f) Serviços de consultoria ou auditoria externa
- g) Definição de métricas claras e mensuráveis
- h) Ferramentas não são importantes
- i) Outras Quais?

Secção III – Questionário: Práticas de Responsabilidade Social da Empresa
(Adaptação do “*Inquérito às Práticas de Responsabilidade Social nas PME*” elaborado no âmbito da investigação Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal (2006) pela coordenação da Prof.^a Maria João Nicolau Santos)

1. Quais são as práticas que considera de maior relevância na relação que a empresa mantém com os seus clientes?

1.1 Das seguintes práticas indique as que existem na sua empresa:

- a) Prospecção de necessidades futuras dos clientes e adaptação dos produtos/serviços
- b) Sistema de tratamento de reclamações
- c) Assistência pós-venda
- d) Adequabilidade do produto/serviço às necessidades dos clientes
- e) Disponibilização da empresa para a realização de auditorias de responsabilidade social

2. No que diz respeito às relações que a empresa estabelece com os fornecedores, quais os fatores que têm maior importância? (Identifique as opções que entender)

- a) No processo de seleção consideram-se aspetos de preservação ambiental
- b) Inclusão de mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos
- c) Garantia do pagamento no prazo acordado
- d) Formação recebida de fornecedores
- e) Outro Qual? _____
- f) Não se aplica

3. Que informações a empresa disponibiliza aos consumidores relativamente aos seus Produtos e Serviços? (Assinale as opções que entender)

- a) Informação sobre a sua utilização
- b) Aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto
- c) Informações éticas, sociais e ecológicas
- d) Educação do consumidor
- e) Outro Qual? _____
- f) Não se aplica

4. Nas práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa são consideradas: (Assinale as opções que entender)

- a) Igualdade de Oportunidades entre homens e mulheres nas novas admissões
- b) A igualdade de Oportunidades entre homens e mulheres
- c) O recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos
- d) O recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares
- e) Atribuição de prémios ou bonificações aos colaboradores por produtividade, assiduidade, objetivos, etc
- f) Flexibilidade de horários de trabalho (p. ex. concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias, não ter horário fixo, ...)
- g) Informação dos colaboradores sobre os resultados da empresa
- h) Benefícios atribuídos aos colaboradores (p.e., viatura, telemóvel, almoços, seguros de saúde)
- i) Esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados
- j) Possibilidade de ascensão na carreira com mobilidade vertical (aceder a um cargo de chefia) ou mobilidade horizontal (transitar de função)
- k) Outro Qual? _____

5. Quais as práticas de Informação, Comunicação e Diálogo desenvolvidas pela empresa? (Assinale as opções que entender)

- a) Reuniões internas nos diversos departamentos/sectores
- b) Painéis de informação/jornal/circulares

- c) Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais
- d) Promoção do acesso aos sindicatos
- e) Participação dos trabalhadores(as) nas decisões que lhe digam respeito (organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações, carreiras)
- f) Outra Qual? _____
- g) Não se aplica

6. Na empresa existem algumas destas práticas de Apoio Social aos Colaboradores:
(Assinale as opções que entender)

- a) Creche no local de trabalho ou apoio na educação dos filhos
- b) Refeitório, espaço de convívio, ginásio
- c) Realização de atividades desportivas e culturais
- d) Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, saúde, complementos reforma)
- e) Sistema de apoio para pagamento de dívidas contraídas, adiantamento e empréstimos monetários
- f) Protocolos com Instituições de Apoio Social
- g) Outras práticas de Apoio Social
Quais? _____

7. A empresa reforça práticas de Gestão da Mudança Organizacional? Se sim, quais?

7.1 Das seguintes práticas indique as que existem na sua empresa:

- a) Equilíbrio de interesses entre as partes interessadas que são afetadas pela de mudança
- b) Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança
- c) Novas competências (estratégicas, de gestão e operativas)
- d) Adoção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos
- e) Reorganização de processos de trabalho, com a participação dos trabalhadores

8. Quais as práticas de Formação que a empresa desenvolve?

8.1 Das seguintes práticas indique as que existem na sua empresa:

- a) Diagnóstico de necessidades de formação

- b) Avaliação da Formação
- c) Requalificação/reconversão de trabalhadores
- d) Atividades de Educação (p.e., português, inglês e informática)
- e) Formação inicial – programas de acolhimento e integração
- f) Disponibilização de revistas técnicas
- g) Plano de Formação – formação contínua
- h) Incentivos que encorajem os (as) trabalhadores (as) a desenvolver as suas competências
- i) Troca de experiências com os colegas

9. Quais as práticas de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho adotadas pela empresa?

9.1. Das seguintes práticas indique as que existem na sua empresa:

- a) Medicina no Trabalho
- b) Programa de prevenção de riscos profissionais
- c) Sistema de gestão de SHST (Certificação OSHAS I800I)
- d) Gabinete de apoio médico no interior da empresa
- e) Planos de emergência
- f) Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído
- g) Ergonomia do posto de trabalho
- h) Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
- i) Esquemas de apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcooolismo, ...)
- j) Comissão de saúde, segurança e higiene

10. A empresa realiza práticas/atividades na comunidade onde está inserida? Quais?

10.1. Das seguintes práticas indique as que existem na sua empresa:

- a) Cedência de espaços e equipamentos
- b) Utilização de produtos e serviços de empresas/organizações locais
- c) Doações de produtos/serviços
- d) Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos
- e) Parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONG's, entidades públicas, escolas e universidades)
- f) Dispensa recursos humanos para voluntariado
- g) Patrocínios de eventos desportivos
- h) Convida organizações a visitar a empresa
- i) Atribuição de donativos

- j) Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos e toxicodependentes)
- k) Patrocínio de eventos culturais e ambientais
- l) Oferece estágios, concede bolsas de estudo
- m) Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
- n) Apoiar campanhas de marketing de causas (p.e., publicidade com questões sociais)

11. Ao nível do meio ambiente, quais as preocupações existentes na empresa?

11.1 Das seguintes indique as que existem na sua empresa:

- a) Sistema de Gestão Ambiental
- b) Adesão a rótulos ecológicos
- c) Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção
- d) Diagnóstico ambiental e plano de ação
- e) Investimento em tecnologias preservadores do ambiente
- f) Sensibilização de trabalhadores (as)
- g) Utilização de produtos de limpeza não tóxicos
- h) Tratamento de águas e descargas de afluentes
- i) Utilização de produtos ecológicos
- j) Medições de ruído e poluição atmosférica
- k) Reciclagem (p.e., caixas de papel, papelão, consumíveis informáticos)
- l) Separação de resíduos
- m) Diminuição do consumo de energia (p.e. iluminação inteligente, ...)
- n) Utilização de painéis solares
- o) Incentivo ao transporte alternativo (p.e. transportes públicos, autocarro empresa, ...)
- p) Manutenção do sistema de climatização (limpeza de filtros regularmente)
- q) Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água

12. As atividades de Responsabilidade Social da empresa têm um caráter ocasional ou regular?

13. Estas fazem parte ou estão incorporadas na estratégia de negócios? De que modo?

14. De todas as atividades que a empresa realiza no âmbito da responsabilidade social qual ou quais as que considera mais importantes e com maior destaque?

15. Dos seguintes parceiros, com quem coopera a empresa, preferencialmente? E que tipo de atividades estabelece?

	Muito Frequente	Frequente	Pouco Frequente	Em que Atividades	
a) Fornecedores					
b) Outras Empresas					
c) Comunidade Local (Grupo Desp., Paroquia, ...)					1) Investigação e pesquisa
d) Entidades Públicas					2) Partilha conhecimentos
e) Clientes					3) Ações de voluntariado
f) Centros Tecnológicos/Formação					4) Partilha de informação
g) Centros de Emprego					5) Alianças comerciais
h) Trabalhadores					6) Partilha de equip. e tecnologias
i) Autarquias					7) Lobies de interesses
j) Associações Empresariais/Sectoriais					8) Recrutamento de mão-de- obra
k) Bancos e Seguradoras					9) Desenvolvimento de RH
l) Sócios					10) Mobilização de financiamentos
m) IPSS/ONG					11) Desenvolvimento de formação
n) Universidades e outras Instituições					12) Outras. Quais?
o) Sindicatos					
p) Outro. Qual?					

16. No geral, como avalia o resultado das práticas de Responsabilidade Social que a sua empresa tem desenvolvido?

16.1 E em relação às práticas individuais?

	Bastante Satisfatórios	Muito Satisfatórios	Razoavelmente Satisfatórios	Pouco Satisfatórios	Nada Satisfatórios
a) Clientes					
b) Fornecedores					
c) Produtos e serviços					
d) Gestão de Recursos Humanos					
e) Informação e Comunicação					
f) Serviços Sociais					
g) Gestão da Mudança Organizacional					
h) Formação					
i) Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho					
j) Comunidade					
k) Gestão do Impacto Ambiental					

17. Em sua opinião, quais as motivações para desenvolver práticas de Responsabilidade Social?

	Motivação Forte	Motivação Média	Motivação Fraca
a) Princípios éticos e cívicos			
b) Aumentar a satisfação dos(as) trabalhadores(as)			
c) Pressão das organizações locais			
d) Pressão de clientes, concorrentes e Estado			
e) Fidelização de consumidores e de clientes			
f) Melhorar as relações com os parceiros de negócio e investidores			
g) Melhorar a performance económica (reduzir custos e/ou aumentar vendas)			
h) Melhorar a imagem institucional			
i) Utilizar incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais)			
j) Outra. Qual?			

18. Como caracteriza o Tipo de Apoios que necessita para implementar práticas de Responsabilidade Social?

	Bastante Necessários	Muito necessários	Razoavelmente Necessários	Pouco Necessários	Nada Necessários
a) Campanhas de Sensibilização (seminários, fóruns de debate, ...)					
b) Apoios Públicos (Informação, monetários, ...)					
c) Partilhar experiências/formas de implementar com empresas semelhantes					
d) Programas de Formação para desenvolver competências na área					
e) Conhecer boas práticas					
f) Desenvolver e participar em experiências-piloto					
g) Serviços de Consultoria					
h) Incentivos fiscais					
i) Outra. Qual?					

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo E - Modelo de Análise das Práticas de Responsabilidade Social das PME

Dimensão	Sub-dimensão	Variável	Prática
Económica	Clientes	Preocupação com Consumidor/Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Prospeção de necessidades futuras • Sistema de tratamento de reclamações • Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias no âmbito da responsabilidade social • Assistência pós-venda • Adequabilidade do produto/serviço às necessidades dos clientes • Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias de qualidade
			Fornecedores e Parceiros Comerciais
	Produtos e Serviços	Marketing (informação e imagem)	<ul style="list-style-type: none"> • Informação e rótulos sobre a sua utilização • Inclusão de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto • Informações éticas, sociais e ecológicas
			Sensibilização
		Conciliação Vida Profissional e Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias • Possibilidade de trabalhar em casa • Flexibilidade de horários de trabalho
		Igualdade de Oportunidades e Diversidade	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira • Recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos
		Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares • Recrutamento realizado junto dos centros de emprego, escolas e universidades

Social Interna	Gestão de Recursos Humanos	Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função • Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos que permitam um clima de confiança
		Gestão de Carreiras	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Carreiras • Mobilidade Vertical • Mobilidade Horizontal
		Reconhecimento e Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de Resultados • Remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade) • Benefícios (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)
		Emprego Sénior	<ul style="list-style-type: none"> • Esquemas de Pré-reforma e reforma diferenciados • Mecanismos que permitam que os trabalhadores mais antigos transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos
	Informação e Comunicação	Envolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais • Painéis de informação/jornal/circulares • Promoção do acesso aos sindicatos
		Participação	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões internas nos diversos departamentos/setores • Participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito (organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações, carreiras)
	Serviços Sociais	Sistemas de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Refeitório e/ou espaço de convívio • Transportes • Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, de saúde, complementos de reforma) • Atividades desportivas • Atividades culturais
		Apoio a Crianças e Jovens	<ul style="list-style-type: none"> • Creche no local de trabalho • Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens • Apoio na educação dos filhos

		Empréstimos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de apoio para pagamento de dívidas contraídas • Programas de crédito para habitação • Adiantamento e empréstimos monetários
	Gestão da Mudança Organizacional	Transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança • Equilíbrio de interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas decisões de mudança
		Adaptação à Mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização de processos de trabalho • Aquisição de novas competências (estratégias de gestão e operativas) • Adoção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos
	Empregabilidade	Formação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de formação • Atividades de educação (p.e., português, inglês e informática) • Diagnóstico de necessidade de formação • Disponibilização de revistas técnicas • Incentivos que encorajem os trabalhadores a desenvolver as suas competências • Troca de experiência entre os trabalhadores • Requalificação/reconversão de trabalhadores • Avaliação da Formação
	Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho	Serviços de Saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Medicina no trabalho • Gabinete de apoio médico no interior da empresa • Apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcooolismo, toxicodependência ...)
		Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de prevenção de riscos profissionais • Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho • Planos de emergência • Condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e de ruído • Comissão de saúde, segurança e higiene • Ergonomia no posto de trabalho

Social Externa	Comunidade	Patrocínios e Donativos	<ul style="list-style-type: none"> • Doações de Produtos/Serviços • Donativos • Patrocínios de eventos desportivos • Patrocínio de eventos culturais e ambientais • Apoio a campanhas de marketing de causas (p.e. publicidade com questões sociais e ambientais de ONG´s)
		Coesão Social	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de produtos e serviços de empresas/organizações locais • Dispensa de recursos humanos para voluntariado • Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
		Emprego Solidário	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece estágios, concede bolsas de estudo • Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e. pessoas com deficiência, reclusos e toxicodependentes)
		Parcerias e Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos • Cedência de espaços e equipamentos • Convida organizações a visitar a empresa • Estabelece parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONG´s, entidades públicas, escolas e universidades)
Ambiente		Sistema Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestão ambiental (certificação 14000 e/ou SMAS) • Adesão a rótulos ecológicos • Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção • Diagnostico ambiental e plano de ação • Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente • Sensibilização de trabalhadores/as • Incentivo ao transporte alternativo (p.e., transportes públicos, autocarro da empresa, bicicletas) • Manutenção do sistema de climatização • Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água

	Gestão do Impacto Ambiental	Poluição e Resíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de produtos de limpeza não tóxicos • Tratamento de águas e descargas de afluentes • Utilização de produtos ecológicos • Medições de ruídos e de poluição atmosférica • Reciclagem • Reutilização de materiais • Separação de Resíduos • Diminuição do consumo de energia • Utilização de painéis solares
Atitude perante a RSE	Motivações	Lucro	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais)
		Pressões Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão das organizações locais • Pressão de clientes, concorrentes e estado • Melhorar a performance económica (reduzir custos e/ou aumentar vendas)
		Éticas-Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Princípios éticos e cívicos • Aumentar a satisfação dos trabalhadores/as • Responsabilidade social e cívica inerente à empresa
		Criação de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelização de consumidores e de clientes • Melhorar nas relações com os parceiros de negócio e investidores • Melhorar a imagem institucional
	Benefícios	Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a motivação dos trabalhadores/as • Aumentar as relações de cooperação
		Económico - Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir custos • Aumentar a produtividade
		Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar as vendas e volume de facturação • Aumentar a qualidade
		Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a reputação junto de clientes/consumidores, parceiros de negócio e comunidade

			<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a imagem junto da comunidade
	Obstáculos	Informação e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca ter pensado nisso • Falta de conhecimento sobre “como fazer” • Não está relacionada com as atividades da minha empresa
		Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de dinheiro • Falta de apoio Público
		Temporais	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Tempo
	Tipos de Apoios	Informativos	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas de sensibilização • Conhecer boas práticas
		Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e participar em experiências-piloto • Partilhar experiências/formas de implementar com empresas semelhantes
		Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de consultoria • Programas de formação para desenvolver competências na área
		Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Apoios públicos • Incentivos fiscais
Stakeholders	Influência	Tipologia de Atividades de Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Investigação e pesquisa • Partilha de ideias e conhecimentos • Ações de voluntariado • Alianças comerciais • Partilha de equipamentos e tecnologias • Lobies de interesses • Recrutamento de mão-de-obra • Desenvolvimento de recursos humanos • Mobilização de financiamentos
<i>Fonte: Santos et al, 2006</i>			

Anexo F - Email de Pedido de Colaboração ao Grupo Erofio

Participação em estudo de tese de mestrado

telma santos

dom 31-01-2016 21:12

Para: geral@erofio.pt <geral@erofio.pt>;

A/C Administração

Assunto: Solicitação de participação no estudo "Responsabilidade Social nas PME – Posicionamento e Envolvimento relativamente às práticas".

Exmos. Senhores,

Na qualidade de discente do curso de Mestrado em Economia Social e Solidária, a decorrer no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, e no pressuposto subjacente à necessidade que tenho em realizar uma investigação de suporte à tese de mestrado, venho, por este meio, solicitar a V. Ex.^{as} a participação no presente estudo que me proponho a realizar.

O domínio da investigação centra-se na análise da problemática da responsabilidade social e na adoção de práticas de gestão de sustentabilidade no contexto das PME do sector da Indústria dos Moldes. Tendo escolhido este sector por ser um dos sectores com maior relevância no distrito de Leiria, na qual a vossa empresa está referenciada no ranking das 100 maiores e melhores empresas da região e como PME Líder 2015. Critérios que vão de encontro aos objetivos do estudo em questão.

Esta investigação tem como objetivo identificar as perceções e o grau de posicionamento da empresa em relação às temáticas da responsabilidade social e sustentabilidade e ao mesmo tempo conhecer as práticas realizadas neste âmbito. Para tal, será realizado um estudo de caso, com o intuito de proceder à caracterização da empresa, utilizando como técnicas de recolha de dados uma entrevista presencial e um inquérito por questionário à pessoa responsável pelas práticas em questão.

Desde já agradeço a atenção por vós dispensada e aguardo pelo vosso interesse nesta colaboração, estando disponível para prestar pessoalmente mais informações.

Subscrevo-me com reconhecida consideração.

Atenciosamente,

Telma Carolina Morais Santos

Contacto telefónico: 918088284

Anexo G – Email Disponibilização Dados do Grupo Erofio e Confirmação Participação no Estudo

RE: Solicitação de dados - Estudo Responsabilidade Social

Luis Carvalho

seg 11-03-2016 11:53

Para: telma santos <telmacsantos@hotmail.com>;

9 anexos (576 KB)


Erofio-Rel Gestao-2014.pdf; Apresentação e Historial.docx; Anexo0.pdf; AnexoA.pdf; AnexoB.pdf; AnexoC.pdf; AnexoD.pdf; AnexoE.pdf; AnexoF.pdf;

Bom dia,


Peço desculpa só enviar os dados neste momento mas só me foi possível agora.
Envio o relatório de gestão, relatório único e os restantes dados que solicitou. Espero que ajude no seu trabalho inicial.

Cumprimentos,

Luis Carvalho | Recursos Humanos



Rua do Pinhal, nº 200, Jardosina, 2440-373 Batalha - Portugal
T. +351 244 770 940 | F. +351 244 770 940 | E. geral@erofio.pt | B. www.erofio.pt
GPS: 39° 30' 55" N , 8° 50' 20" W



Preservemos o Meio Ambiente: evite de imprimir este e-mail, nem se realmente é necessário.

RE: Estudo a decorrer no grupo Eurofio

R H

ter 21-06-2016 18:18

Para: telma santos <telmacsantos@hotmail.com>;

Boa Tarde,

Confirmo a receção do seu email, no que for possível darei seguimento a todo o trabalho já realizado para concluir a sua tese e poder apresenta-la com sucesso.

Assim, antes de fazer uma reunião solicito que identifique o que precisa para concluir a sua Tese?

Quanto à reunião marcaremos assim que for possível.

Atentamente

Nuno Póvoa

**Anexo H - Reunião Dr. Luís Carvalho – Diretor dos Recursos Humanos do Grupo Erofio
(Esta reunião foi realizada presencialmente em 11 de abril de 2016)**

Informações Pessoais:

Nome: Luís Filipe Mendes carvalho

Idade: 39 anos

Habilitações Literárias: Licenciatura em Recursos Humanos

Número de anos na Empresa: 3,5 anos

Como descreve o seu conhecimento relativamente à RSE?

Considero-me uma pessoa consciente sobre o tema, apesar de não ter tido acesso a muita informação.

Como caracteriza o Grupo Erofio?

O Grupo Erofio é constituído pela Erofio – Engenharia e Fabricação de Moldes, SA e pela Erofio Atlântico, SA, tem cerca de 200 trabalhadores, 107 na Erofio, SA e 87 na Erofio Atlântico, e o grupo é gerido por uma Administração. Este grupo tem crescido muito, como se pode observar pelas novas instalações em que nos encontramos, que lhe vou mostrar de seguida, e a crise que se fez sentir nos últimos anos não afetou a nossa atividade sendo a nossa grande aposta o mercado internacional. A grande preocupação desta empresa é manter as exigências, ao nível do respeito pelos direitos humanos e das preocupações ambientais, e os níveis de qualidade exigidos pelos consumidores, que se tratam de clientes intermédios, a motivação dos trabalhadores e a necessidade de inovação, sempre com os olhos postos no futuro. Aqui existe liberdade de conversar, e nós trabalhadores somos vistos como parte da família, somos todos uma grande família. Quando é necessário todos os trabalhadores tentam ser o mais polivalentes possível, a relação é muito próxima da chefia e existe interação entre Administração, chefias, colaboradores.

O Grupo Erofio está envolvido em atividades de caráter social?

Sim, o grupo apresenta um conjunto de atividades sociais direcionadas para a população em geral, como os apoios e donativos aos bombeiros da Batalha e da Maceira, um donativo anual, oferecemos uma ambulância, temos também o passeio de natal em parceria com a Associação da Batalha, onde realizamos a oferta de um porco no espeto para a festa e eles vendem para angariar fundos, temos os donativos às equipas de futebol, às festas locais, patrocinadores de eventos onde existe envolvimento da Administração na comunidade.

De todas as atividades que realiza quais as que considera mais importantes?

Em primeiro lugar as atividades com os colaboradores e as suas famílias, como o almoço de Natal, onde informamos dos acontecimentos, damos presentes às crianças, pagamos o almoço às famílias e realizamos a festa. Muito importante é a atividade desportiva anual, para reforçar o espírito de equipa com o envolvimento dos colaboradores na organização das atividades, já tivemos à 2 anos um passeio de bicicleta, este anos vamos ter uma descida no rio. Outro apoio importante é aquele que damos ao bombeiros e que ajuda a comunidade em geral.

Qual o orçamento disponibilizado para essas atividades?

Não há uma verba, os apoios são regulares, as iniciativas que já apoiamos continuam a ser apoiadas, mas o orçamento disponibilizado depende dos anos, depende dos apoios solicitados no concelho.

No geral como avalia o resultado das práticas de RS?

Satisfatórias, fazemos isto não por ser obrigatório, mas porque consideramos importante ajudar a comunidade onde estão inseridos. Não fazemos para ganhar visibilidade, mas porque achamos que temos de fazer, não pretendemos ter qualquer tipo de retorno com o que fizemos.

Anexo I – Entrevista Dr. Nuno Póvoa – Responsável dos Recursos Humanos do Grupo Erofio (Esta entrevista foi realizada presencialmente em 28 de julho de 2016)

Secção I – Informação Pessoal do Entrevistado

1. Nome: Nuno Póvoa
2. Idade: 36 anos
3. Habilitações Literárias: Licenciatura e Pós-Graduação em Recursos Humanos
4. Cargo na Empresa: Responsável pelos Recursos Humanos
5. Número de anos na Empresa: 2 meses, mas já mantenho uma relação de alguns anos com este Grupo e tenho conhecimento de todo o seu desenvolvimento dada a ligação que sempre estabeleci com a Administração.

Secção II – Questionário: Nível de Maturidade da Empresa no Âmbito da RSE

Bloco A – Enquadramento da RSE na Agenda da Empresa

1. Qual das seguintes informações melhor descreve a maneira pela qual a sua organização define responsabilidade social das empresas? (Numa escala de 1 a 5, classifique por ordem de importância, correspondendo o “1” a menor relevância e o “5” a maior importância)

A responsabilidade social refere-se:

- a) A questões ambientais (4)
 - b) A questões de sustentabilidade (5)
 - c) A manter a viabilidade do negócio (4)
 - d) À incorporação das alterações climáticas, ambientais, sociais e económicas na empresa (3)
 - e) À satisfação das necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazerem as suas necessidades (5)
 - f) À resolução de questões a partir de uma perspectiva de longo prazo (4)
2. Como se refere à sua empresa em termos da abordagem à RSE? (Selecionar uma opção)
h) Muito bem a nível nacional (X)
 3. Como descreve o seu conhecimento relativamente à Responsabilidade Social das Empresas? (Selecionar uma opção)
c) Bem informado sobre o tema, mas não é um especialista (X)
 4. Na sua opinião, quais são os desafios internos dentro da sua empresa que podem tornar-se obstáculos para a abordagem à responsabilidade social? (Escolha 3 opções)

- a) Percepções e perspetivas desatualizadas (**X**)
 - e) Incapacidade de avaliar os resultados entre curto e longo prazo (**X**)
 - g) Não sei outras formas mais eficazes para tomar medidas (**X**)
5. E em relação aos desafios externos, quais os que podem apresentar-se como obstáculos significativos para a abordagem à responsabilidade social? (Escolha 3 opções)
- a) Falta de políticas e regras claras (**X**)
 - c) Incentivos económicos insuficientes (**X**)
 - g) Desvantagem competitiva (**X**)
6. Qual o impacto que os seguintes fatores relacionados com a RSE têm na sua organização? (Numa escala de 1 a 5, classifique por ordem de importância, correspondendo o “1” a menor relevância e o “5” a maior importância)
- a) Preocupação crescente do consumidor por questões de sustentabilidade (**5**)
 - b) Crescente interesse dos funcionários em matérias de sustentabilidade (**5**)
 - c) Alterações climáticas (**4**)
 - d) Esgotamento dos recursos não renováveis (**5**)
 - e) Poluição Ambiental (**4**)
 - f) Redução da biodiversidade e destruição de habitats (**NA**)
 - g) Legislação governamental no que diz respeito à responsabilidade social (**5**)
 - h) Segurança política global (**NA**)
 - i) Pressões da sociedade para adoção de estratégias de responsabilidade social (**3**)
 - j) Crescimento populacional (**3**)
 - k) Movimento de Migração (**3**)
 - l) Aumento dos diferenciais de pobreza e de rendimento (**4**)
 - m) As desigualdades no acesso a cuidados de saúde (**4**)
7. Como é que a crise económica, que se fez sentir nos últimos anos, afetou o compromisso da sua empresa com as questões de responsabilidade social? (Selecione uma opção)
- c) Negócios de forma habitual, sem alterações para compromissos de RSE (**X**)

Bloco B – Desenvolvimento de Ações no Âmbito da RSE

1. Das seguintes estratégias de RSE quais as que são utilizadas na sua empresa? (Numa escala de 1 a 5, classifique por ordem de utilização, correspondendo o “1” a estratégia não utilizada e o “5” a estratégia muito utilizada)
- a) Sensibilização da empresa para as questões de responsabilidade social (**5**)
 - b) Destacar a RSE na empresa ou marca do produto (**5**)
 - c) Destacar a RSE no recrutamento de colaboradores (**5**)

- d) Promover a RSE nas relações com os fornecedores e clientes (5)
- e) Incluir a RSE no planeamento estratégico da empresa (5)
- f) Influenciar políticas de regulamentação sobre RSE (3)
- g) Reagir a políticas e regulamentações sobre RSE (3)
- h) Reduzir ou eliminar as emissões de gases poluentes (NA)
- i) Melhorar a eficiência em embalagens (5)
- j) Melhorar a eficiência no consumo de energia (4)
- k) Melhorar a eficiência, reduzindo os desperdícios (4)
- l) Desenvolvimento de novas oportunidades de negócios relacionados com a sustentabilidade (ex: energia limpa) (5)
- m) Conceção de produtos ou processos para reutilização e reciclagem (5)

Preocupações com a Reciclagem.

2. A sua empresa já desenvolveu algum projeto ou business case para abordar a RSE? (Selecione uma opção)

i) Não (X)

3. Em sua opinião, quais são os maiores benefícios ao implementar práticas de responsabilidade social na empresa? (Escolha 3 opções)

a) Reforçar a imagem da empresa (X)

b) Aumentar a motivação dos trabalhadores (as) (X)

e) Inovação de Processos (X)

4. Qual é a lógica financeira subjacente aos investimentos da empresa em iniciativas de responsabilidade social? (Selecionar uma opção)

a) Vantagem competitiva (X) – Melhorar a imagem junto da comunidade local.

5. Atualmente, qual o orçamento disponibilizado pela sua empresa nas atividades de responsabilidade social? (Selecionar uma opção)

b) Menos de 1% sobre as vendas (X)

6. No ano passado existiram mudanças em termos de investimento e adoção de práticas de Responsabilidade Social? (Selecionar uma opção)

c) Demos continuidade aos projetos anteriores (X)

7. E quais as perspectivas de evolução para o ano corrente? (Selecionar uma opção)

c) Continuar os negócios como habitualmente (X)

Bloco C – Execução da Estratégia da RSE

1. Na sua empresa, quem é o responsável pela abordagem às questões de RSE? (Selecione uma opção)

Cabe a todos promover a RSE nas atividades e tarefas do seu dia-a-dia.

- c) Um indivíduo da Administração ou de alto nível executivo tem a responsabilidade total **(X)**

2. Que grupo dos stakeholders da empresa tem maior dificuldade em adotar as questões de responsabilidade social? (Selecionar uma opção)

- c) Colaboradores **(X)** – mas também o Governo e reguladores pela falta de regras claras e apoios à RSE.

3. Com qual dos seguintes grupos de interesse seria mais benéfico para a empresa melhorar a comunicação relacionada com a responsabilidade social? (Selecionar uma opção)

- b) Colaboradores **(X)**

4. Das seguintes afirmações, qual descreve melhor os desafios que a sua empresa enfrenta na comunicação com as partes interessadas acerca da RSE? (Selecionar uma opção)

- c) Papel claro da RSE como parte estratégica da empresa **(X)**

5. Das seguintes capacidades organizacionais quais as que considera mais relevantes para abordar as questões de responsabilidade social? (Numa escala de 1 a 5, classifique por ordem de importância, correspondendo o “1” a menor relevância e o “5” a maior importância)

- a) Inovação no produto, serviço ou mercado **(3)**
- b) Inovação no modelo de negócios ou processos **(5)**
- c) Colaboração entre os vários departamentos da empresa **(4)**
- d) Capacidade de compreender condições fora dos limites da empresa **(4)**
- e) Identificar e utilizar enquadramentos específicos da responsabilidade social **(3)**
- f) Identificar e utilizar ferramentas para medir o desempenho das práticas **(3)**
- g) Visão e liderança **(4)**
- h) Capacidade de entender e moldar a política de regulamentação **(3)**
- i) Comunicação com as partes interessadas **(4)**
- j) Lidar com a incerteza dos cenários de longo-prazo **(4)**
- k) Ter espírito aventureiro, experimentar muito, aceitar os fracassos, e compartilhar o aprendizado com toda a organização **(5)**
- l) Adaptar a empresa às mudanças do ambiente de negócios **(4)**

6. Que ferramentas considera uma mais-valia na abordagem às questões de responsabilidade social? (Escolha 3 opções)

- c) Competências em domínios específicos (nas questões ambientais) (X)
- d) Novas técnicas e metodologias (X)
- g) Definição de métricas claras e mensuráveis (X)

Secção III – Questionário: Práticas de Responsabilidade Social da Empresa

1. Quais são as práticas que considera de maior relevância na relação que a empresa mantém com os seus clientes?

Não existem práticas definidas para os clientes, apenas nas normas exigidas como por exemplo para os plásticos alimentares. A nossa maior preocupação é o fornecimento de produtos com qualidade acima da média.

- 1.1 Das seguintes práticas indique as que existem na sua empresa: (Identifique as opções que entender)

- a) Prospeção de necessidades futuras dos clientes e adaptação dos produtos/serviços (X)
- b) Sistema de tratamento de reclamações (X)
- c) Assistência pós-venda (X)
- e) Disponibilização da empresa para a realização de auditorias de responsabilidade social (X)

2. No que diz respeito às relações que a empresa estabelece com os fornecedores, quais os fatores que têm maior importância? (Identifique as opções que entender)

- a) No processo de seleção consideram-se aspetos de preservação ambiental (X)
- b) Inclusão de mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos (X)
- c) Garantia do pagamento no prazo acordado (X)
- d) Formação recebida de fornecedores (X)

A maioria da formação externa que a empresa recebe é a dos Fornecedores. A maioria das vezes é exigido à Erofio todos estes aspetos enquanto fornecedor, por exemplo, em relação ao respeito pelos direitos humanos a não exploração do trabalho infantil.

3. Que informações a empresa disponibiliza aos consumidores relativamente aos seus Produtos e Serviços? (Identifique as opções que entender)

- a) Informação sobre a sua utilização (X)
- b) Aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto (X)

Os clientes da Erofio são clientes intermédios, daí que as informações sejam apenas as necessárias à utilização dos moldes.

4. Nas práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa são consideradas: (Identifique as opções que entender)

- a) Igualdade de Oportunidades entre homens e mulheres nas novas admissões (X)
- b) A igualdade de Oportunidades entre homens e mulheres (X)
- c) O recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos (X) – Ex-toxicodependentes, com vontade de trabalhar.
- d) O recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares (X) – passa a palavra, mas tentamos não ter pessoas da mesma família na empresa, por exemplo, marido e mulher.
- e) Atribuição de prémios ou bonificações aos colaboradores por produtividade, assiduidade, objetivos, etc (X) – divisão dos lucros.
- f) Flexibilidade de horários de trabalho (p. ex. concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias, não ter horário fixo, ...) (X)
- g) Informação dos colaboradores sobre os resultados da empresa (X)
- h) Benefícios atribuídos aos colaboradores (p.e., viatura, telemóvel, almoços, seguros de saúde) (X) – Alguns, por exemplo, seguros de saúde, vales escolares, férias pagas aos colaboradores, subsídio alimentação acima da média, café gratuito, médico no trabalho.
- i) Esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados (NA)
- j) Possibilidade de ascensão na carreira com mobilidade vertical (aceder a um cargo de chefia) ou mobilidade horizontal (transitar de função) (X) – por regra não vamos buscar os chefes fora da empresa.
- k) Outras (X) – Avaliação de desempenho, não descontamos tempo de faltas, os trabalhadores são vistos como parte da família.

5. Quais as práticas de Informação, Comunicação e Diálogo desenvolvidas pela empresa?(Identifique as opções que entender)

- a) Reuniões internas nos diversos departamentos/sectores (X) – Todas as semanas à 2ªfeira de manhã.
- b) Painéis de informação/jornal/circulares (X)
- c) Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais (X)
- d) Promoção do acesso aos sindicatos (NA) – não temos pessoas sindicalizadas na empresa.
- e) Participação dos trabalhadores(as) nas decisões que lhe digam respeito (organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações, carreiras) (X) – preenchem inquérito das formações que querem tirar.

A empresa fecha no Verão e no Natal.

6. Na empresa existem algumas destas práticas de Apoio Social aos Colaboradores: (Identifique as opções que entender)

- a) Creche no local de trabalho ou apoio na educação dos filhos (X) – Valor pré-natal com um subsídio mensal.
- b) Refeitório, espaço de convívio, ginásio (X)
- c) Realização de atividades desportivas e culturais (X) – almoços convívio, apresentação de livros.
- d) Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, saúde, complementos reforma) (X) – seguros de vida para alguns colaboradores de quadros superiores.
- e) Sistema de apoio para pagamento de dívidas contraídas, adiantamento e empréstimos monetários (X)

f) Protocolos com Instituições de Apoio Social (X) – Escolas, IEFP, Laboratório Beatriz Godinho.

7. A empresa reforça práticas de Gestão da Mudança Organizacional? Se sim, quais?

Mudança Horizontal entre as empresas.

7.1 Das seguintes práticas indique as que existem na sua empresa:

- b) Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança (X)
- c) Novas competências (estratégicas, de gestão e operativas) (X)
- e) Reorganização de processos de trabalho, com a participação dos trabalhadores (X)

8. Quais as práticas de Formação que a empresa desenvolve?

Formação Interna, Formação Externa e Formação Inicial dos Novos Colaboradores. Existe um plano de formação anual, de forma a colmatar as lacunas que temos, com base nas formações solicitadas pelos trabalhadores, em áreas técnicas.

8.1 Das seguintes práticas indique as que existem na sua empresa:

- a) Diagnóstico de necessidades de formação (X)
- b) Avaliação da Formação (X)
- c) Requalificação/reconversão de trabalhadores (NA) – Se for necessário está previsto fazer.
- d) Atividades de Educação (p.e., português, inglês e informática) (X)
- e) Formação inicial – programas de acolhimento e integração (X) – procedimento de avaliação trimestral.
- f) Disponibilização de revistas técnicas (X)
- g) Plano de Formação – formação contínua (X)
- h) Incentivos que encorajem os (as) trabalhadores (as) a desenvolver as suas competências (X) – Pós-graduação paga, estabelecemos um número de anos para o trabalhador ficar na empresa.
- i) Troca de experiências com os colegas (X)

9. Quais as práticas de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho adotadas pela empresa?

Medicina no Trabalho, medicina da família, sinalização, medição dos ruídos.

9.1 Das seguintes práticas indique as que existem na sua empresa:

- a) Medicina no Trabalho (X)
- b) Programa de prevenção de riscos profissionais (X)
- c) Sistema de gestão de SHST (NA)
- d) Gabinete de apoio médico no interior da empresa (X)
- e) Planos de emergência (X)
- f) Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído (X)
- g) Ergonomia do posto de trabalho (X) – é estudado pela empresa.

h) Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (X) – todos tem conhecimento dos equipamentos de proteção individual, estão definidos os responsáveis para os planos de emergência, evacuação e equipas de intervenção.

10. A empresa realiza práticas/atividades na comunidade onde está inserida? Quais?

Sim. Comunicação entre as partes, dinâmicas de grupo, dinamizando e promovendo a RS com promoção de livros infantis junto dos filhos dos nossos funcionários, para estimular as crianças e criar hábitos de leitura.

10.1. Das seguintes práticas indique as que existem na sua empresa:

- a) Cedência de espaços e equipamentos (X)
- b) Utilização de produtos e serviços de empresas/organizações locais (NA)
- c) Doações de produtos/serviços (X)
- d) Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos (NA)
- e) Parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONG's, entidades públicas, escolas e universidades) (X)
- f) Dispensa recursos humanos para voluntariado (NA)
- g) Patrocínios de eventos desportivos (X)
- h) Convida organizações a visitar a empresa (X)
- i) Atribuição de donativos (X)
- j) Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos e toxicodependentes) (X)
- k) Patrocínio de eventos culturais e ambientais (X)
- l) Oferece estágios, concede bolsas de estudo (X)
- m) Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana (X)

11. Ao nível do meio ambiente, quais as preocupações existentes na empresa?

Separação de Resíduos, poupanças.

11.1 Das seguintes indique as que existem na sua empresa:

- a) Sistema de Gestão Ambiental (X)
- b) Adesão a rótulos ecológicos (X)
- c) Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção (NA)
- d) Diagnóstico ambiental e plano de ação (X)
- e) Investimento em tecnologias preservadores do ambiente (X)
- f) Sensibilização de trabalhadores (as) (X)
- g) Utilização de produtos de limpeza não tóxicos (X)
- h) Tratamento de águas e descargas de afluentes (X)
- i) Utilização de produtos ecológicos (X)
- j) Medições de ruído e poluição atmosférica (X)
- k) Reciclagem (p.e., caixas de papel, papelão, consumíveis informáticos) (X)
- l) Separação de resíduos (X)
- m) Diminuição do consumo de energia (p.e. iluminação inteligente, ...) (X)

- n) Utilização de painéis solares (X)
- o) Incentivo ao transporte alternativo (p.e. transportes públicos, autocarro empresa, ...) (X) – pé e bicicleta.
- p) Manutenção do sistema de climatização (limpeza de filtros regularmente) (X)
- q) Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água (X)

12. As atividades de Responsabilidade Social da empresa têm um caráter ocasional ou regular?

Regular.

13. Estas fazem parte ou estão incorporadas na estratégia de negócios? De que Modo?

Sim.

14. De todas as atividades que a empresa realiza no âmbito da responsabilidade social qual ou quais as que considera mais importantes e com maior destaque?

Bem-estar dos seus colaboradores, promoção da saúde.

15. Dos seguintes parceiros, com quem coopera a empresa, preferencialmente? E que tipo de atividades estabelece?

	Muito Frequente	Frequente	Pouco Frequente	Em que Atividades	
a) Fornecedores	X				1) Investigação e pesquisa 2) Partilha conhecimentos 4) Partilha de informação 5) Alianças comerciais 6) Partilha de equip. e tecnologias 8) Recrutamento de mão-de-obra 9) Desenvolvimento de RH 10) Mobilização de financiamentos 11) Desenvolvimento de formação
b) Outras Empresas		X			
c) Comunidade Local (Grupo Desp., Paroquia, ...)	X				
d) Entidades Públicas	X				
e) Clientes	X				
f) Centros Tecnológicos/Formação		X			
g) Centros de Emprego		X			
h) Trabalhadores	X				
i) Autarquias		X			
j) Associações Empresariais/Sectoriais		X			
k) Bancos e Seguradoras		X			
l) Sócios	X				
m) IPSS/ONG		X			
n) Universidades e outras Instituições	X				
o) Sindicatos		X			
p) Outro. Qual?					

16. No geral, como avalia o resultado das práticas de Responsabilidade Social que a sua empresa tem desenvolvido? Boas.

16.1 E em relação às práticas individuais?

	Bastante Satisfatórios	Muito Satisfatórios	Razoavelmente Satisfatórios	Pouco Satisfatórios	Nada Satisfatórios
a) Clientes	X				
b) Fornecedores	X				
c) Produtos e serviços	X				
d) Gestão de Recursos Humanos		X			
e) Informação e Comunicação	X				
f) Serviços Sociais		X			
g) Gestão da Mudança Organizacional					
h) Formação	X				
i) Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho	X				
j) Comunidade	X				
k) Gestão do Impacto Ambiental		X			

17. Em sua opinião, quais as motivações para desenvolver práticas de Responsabilidade Social?

	Motivação Forte	Motivação Média	Motivação Fraca
a) Princípios éticos e cívicos	X		
b) Aumentar a satisfação dos(as) trabalhadores(as)	X		
c) Pressão das organizações locais			X
d) Pressão de clientes, concorrentes e Estado	X		
e) Fidelização de consumidores e de clientes	X		
f) Melhorar as relações com os parceiros de negócio e investidores	X		
g) Melhorar a performance económica (reduzir custos e/ou aumentar vendas)	X		
h) Melhorar a imagem institucional	X		
i) Utilizar incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais)		X	

18. Como caracteriza o Tipo de Apoios que necessita para implementar práticas de Responsabilidade Social?

	Bastante Necessários	Muito necessários	Razoavelmente Necessários	Pouco Necessários	Nada Necessários
a) Campanhas de Sensibilização (seminários, fóruns de debate, ...)	X				
b) Apoios Públicos (Informação, monetários, ...)	X				
c) Partilhar experiências/formas de implementar com empresas semelhantes		X			
d) Programas de Formação para desenvolver competências na área		X			
e) Conhecer boas práticas		X			
f) Desenvolver e participar em experiências-piloto				X	
g) Serviços de Consultoria			X		
h) Incentivos fiscais	X				