

INTRODUÇÃO

Apesar da temática da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) não ser recente, alterações na envolvente e nos valores individuais suscitaram um interesse crescente dos académicos, das instituições e do mundo empresarial.

Segundo Carroll, (1999), a principal função de uma empresa consiste em criar valor através da produção de bens e serviços, gerando assim lucros para os seus proprietários e accionistas e bem-estar para a sociedade, em especial através de um processo contínuo de criação de emprego. A emergência de novas pressões sociais e de mercado está a conduzir progressivamente a alterações dos valores e dos horizontes da actividade empresarial. Num mundo globalizado, as políticas económicas, culturais e sociais, estão cada vez mais interligadas e têm cada vez mais impacto. Nesse sentido a temática da Responsabilidade Social (RS) surgiu da necessidade de existir um espírito social responsável, ao encontro do conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS).

Distintos contextos de origem e desenvolvimento levaram a cabo teorizações e operacionalizações nem sempre convergentes. Atendendo ao conceito geral de uma empresa como algo que emprega, transforma e gere recursos para uma futura obtenção de lucros, a RSE emerge como uma medida de política empresarial que ultrapassa e vai muito além das metas meramente produtivas.

Durante algum tempo, confundiu-se RS com acções de filantropia e muitas vezes desligadas do objecto de negócio da empresa. Estas acções podem fazer parte da RS de uma empresa mas, por si só, não a tornam socialmente responsável.

O Livro Verde definiu RSE como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção actividades com as partes interessadas (Comissão Europeia, 2003:3)” isto é, a RSE é, essencialmente, um conceito segundo a qual as empresas decidem, de forma voluntária, fazer face à pressão que a sociedade exerce cada vez mais à actividade empresarial, contribuindo, para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.

Assim, o empresário reconhece hoje, claramente, que o sucesso económico e financeiro está também ligado à integração dos valores do DS – o desenvolvimento que permite às gerações presentes satisfazer as suas necessidades, sem pôr em causa a mesma possibilidade às gerações futuras. Ou seja, as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental. Esta tridimensão, também designada pela expressão anglo-saxónica de *Triple Bottom Line*, reflecte a nova mentalidade dos empresários baseada numa gestão orientada por objectivos relacionados não só com os resultados, mas também com o planeta e com as pessoas.

Tendo este trabalho como objectivo dar resposta à seguinte questão: “Responsabilidade Social das Empresas – realidade ou utopia?”, a análise desenvolveu-se da seguinte forma:

No ponto 1, consagrado à revisão teórica, procedeu-se:

- a caracterização da RSE através do respectivo histórico, das principais teorias, abordagens e dimensões do tema;
- à exposição do conceito de ética e a RSE, tratando designadamente das principais teorias e da necessidade de um código de ética na empresa;
- à apresentação dos conceitos emergentes da RSE tais como o balanço social, o marketing social e o relatório de sustentabilidade. Neste ponto, apresenta-se a referência as normas e certificações de RSE concluindo-se que a RSE, é uma necessidade e que a mesma é objecto de uma gestão específica.

No ponto 2, referiu-se o método de investigação utilizado numa empresa portuguesa. Assentou na realização de estudo através do qual se procurou identificar a existência de práticas no domínio da responsabilidade social empresarial. Para o efeito, foram adoptadas as metodologias da entrevista e da recolha documental. A empresa tem nome fictício XPTO, SA.

No ponto 3, apresenta-se o estudo deste caso, e expõe-se o resultado da recolha documental e da entrevista realizada na empresa sobre os princípios e práticas responsabilidade sociais adoptada pela empresa.

RSE. Realidade ou Utopia?

No decurso da investigação identificou-se um problema, sobre o qual sugeriu-se algumas medidas correctivas. Neste estudo, também se menciona as componentes e causas do problema.

1. REVISÃO TEÓRICA

1.1. CARACTERÍSTICAS DA RESPONSABILIDADE (RSE)

1.1.1. Histórico sobre a RSE

O conceito de Responsabilidade Social das Empresas tem uma história extensa e diversa. Segundo um artigo de Archie Carroll, intitulado *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, apesar de alguns contributos terem sido lançados antes dos anos 50, este considera que a era moderna da RSE começa em 1953, com a publicação do livro “*Social responsibilities of the businessman*”, de Howard Bowen (o “pai” da RSE), que colocou a seguinte questão: “Que responsabilidades se espera que o homem de negócios assuma para com a sociedade? (Carroll 1999: 270)” e “para quem, o homem de negócios tinha a RS de prosseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de acção que fossem desejáveis no âmbito dos objectivos e valores da nossa sociedade (Carroll 1999)”.

A década de sessenta demonstra uma tentativa de formalização do conceito de RSE. “McGuire (1963), citado por Carroll (1999) defendeu a ideia que a RS supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas, mas também algumas responsabilidades para com a sociedade”. “Walton (1967), citado por Carroll (1999), afirma que o conceito de RS reconhece a proximidade da relação entre a empresa e a sociedade”.

Na década de setenta multiplicaram-se as definições e as abordagens da RSE. Também nesta época mais menções começaram a ser feitas ao “desempenho social das empresas” e que o termo *Corporate Social Responsibility* adquire maior projecção. “Davis (1973: 312) definiu RSE por: “consideração e resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspectos económicos, técnicos e legais””. Seguidamente, “Carroll (1979) propõe as quatro grandes responsabilidades inerentes ao desempenho social da empresa: económicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas) ”.

Na década de oitenta surgiram menos definições do que anteriormente, mas mais aplicações, estudos empíricos e temas alternativos. Um dos principais desenvolvimentos deve-se a “Drucker (1984), que defendeu a ideia de que a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares, bem como, a ideia de que é desejável para os negócios a “conversão” das responsabilidades sociais em oportunidades de negócio”.

Na década noventa, algumas empresas passaram a divulgar periodicamente relatórios ou balanços sociais anuais, que descrevem as acções concretas realizadas na empresa em relação à comunidade a sua volta, ao meio ambiente e ao seu próprio corpo de funcionários.

A década de noventa destaca-se como o período do surgimento e do crescimento de diversas instituições, que actuam de maneira relativamente orgânica e institucionalizada no âmbito da chamada responsabilidade social corporativa. Estas instituições “apelam” às empresas para serem socialmente responsáveis.

No final dos anos noventa, o tema ganhou maior visibilidade, quando algumas organizações não-governamentais (ONGs) começaram a utilizar mais intensamente o termo responsabilidade social corporativa e passaram a incentivar nas empresas, além de elaborarem os chamados balanços ou relatórios sociais a promoverem, a realização de acções em relação ao meio ambiente, à educação, à saúde e à igualdade de oportunidades principalmente na questão de género e de portadores de deficiência.

1.1.2. Filantropia Empresarial

A filantropia desenvolveu-se através de acções e atitudes pessoais dos empresários, que retribuíam à sociedade parte dos lucros das suas empresas. Este procedimento retrata a prática da filantropia como “uma vocação para a benevolência, um acto de caridade para com o próximo (Melo Neto e Froes, 2001: 26)”. “Melo Neto & Froes (2001) afirmam que a filantropia é baseada no “assistencialismo”, no dever moral e ética dos que a praticam. Surge do desejo e vontade individual em auxiliar pobres, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos, procurando contribuir para a sobrevivência desses grupos sociais desfavorecidos”.

Acções de filantropia empresarial são “os contributos e os donativos que as empresas facultam a organizações sem fins lucrativos, a museus, a instituições de solidariedade, a instituições educativas e/ou de investigação, a movimentos relacionados com a saúde/doença, a agremiações culturais, a associações de apoio às vítimas de catástrofes, etc (Rego et al. 2007: 162)”.

A RS e filantropia são por vezes confundidas, considerando-se que a empresa é um tanto mais responsável quanto maior o volume de donativos que cede. Contudo, os donativos são apenas uma das formas através das quais as empresas podem exercer acção socialmente responsável. A filantropia tem apenas razões humanitárias e não significa um compromisso ou co-relação. A RS é muito mais abrangente, perspectivando-se a uma integração no modelo de gestão utilizado.

As empresas aplicam estas actividades por diversos motivos. As motivações exactas são, por vezes, difíceis de conhecer, pois o que é divulgado pode não equivaler ao que é realmente desejado. “Algumas motivações possíveis segundo Wulfson são as que se seguem (Rego et al. 2007: 162-163) ”:

- “a empresa pode pretender melhorar a sua imagem (e.g., após a sua deterioração provocada por um downsizing), de modo a incrementar a sua reputação junto dos clientes, da comunidade e dos financiadores”;
- “a empresa sente que a filantropia é uma responsabilidade social importante, um dever “cívico”, um factor de promoção do bem comum”;

- “motivações e convicções pessoais podem induzir os proprietários e/ou gestores a sentirem a necessidade de promoverem uma dada acção caritativa, cultural, educacional ou científica”;
- “a empresa procura adquirir uma imagem de “boa cidadã” para mais facilmente obter benesses das autoridades públicas”;
- “a empresa deseja ser reconhecida, na comunidade circundante, como boa cidadã, de modo a fomentar nos seus colaboradores o sentido de lealdade organizacional e, assim, melhorar a produtividade”.

1.1.3. Teorias e Abordagens

Os diferentes posicionamentos, quanto ao grau de intervenção que a empresa deve exercer na sociedade, são visíveis quando se analisam as várias correntes de pensamento que têm surgido ao longo dos anos. “Garriga e Melé (2004) agruparam as principais teorias de RSE em quatro grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e teorias éticas”.

As teorias instrumentais da RSE abrangem as abordagens que focalizam a realização de objectivos económicos, através de actividades sociais. Para alguns autores, a “responsabilidade da empresa é maximizar o valor para o accionista (Friedman, 1970) ”; “para outros, é uma estratégia para alcançar vantagem competitiva (Porter; Kramer. 2002) ”. Este grupo considera ainda a perspectiva de que as acções socialmente responsáveis são um instrumento para a melhoria da reputação da empresa, podendo aumentar os seus clientes e, assim, melhorar a rentabilidade.

No segundo grupo, inserem-se as teorias que focalizam o poder social das empresas, especificamente nas suas relações com a sociedade. Este considera que elas detêm poder e passam a ter capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado. Pondera também, a existência de um contrato social implícito entre as empresas e a sociedade. Neste grupo inserem-se também as abordagens sobre a cidadania corporativa que discutem os deveres da cidadania perante as comunidades em que estão inseridas.

O terceiro grupo, engloba as teorias integrativas que focalizam a ideia de que as empresas dependem da sociedade para sua existência, continuidade e crescimento.

RSE. Realidade ou Utopia?

Assim, o desempenho social é considerado o suporte para que as empresas obtenham alguma legitimidade e prestígio, integrando nas suas decisões/acções os valores e exigências da sociedade. As abordagens mais representativas deste grupo são a teoria dos *stakeholders* e da performance social.

O quarto grupo de teorias, engloba os estudos que têm como base os princípios que expressam os direitos universais, os interesses legítimos dos *stakeholders* e o DS. Segundo este, os valores éticos intervêm no relacionamento entre negócios e a sociedade, o que leva as empresas a aceitarem responsabilidades sociais como um dever ético. “A teoria dos *stakeholders* é uma abordagem de Freeman (1984), ainda não sólida, em que as suas bases filosóficas pressupõem o bem comum da sociedade como valor orientador da RSE”.

Quadro 1.1 – Síntese das teorias e abordagens de RSE segundo Garriga e Melé (2004)

TIPO DE TEORIAS	ABORDAGEM	DESCRIÇÃO SUMÁRIA	REFERÊNCIAS
<u>TEORIAS ÉTICAS</u> (Baseiam-se nas responsabilidades éticas da empresa para com a sociedade. Focam-se na forma correcta para alcançar o bem da sociedade)	Teoria normativa dos <i>Stakeholders</i>	Considera os deveres fiduciários relativamente aos <i>stakeholders</i> da empresa. A sua aplicação suporta-se em alguma teoria moral (Kant, utilitarismo, teoria da justiça, etc.)	Evan e Freeman (1988), Freeman (1984, 1994), Donaldson e Preston (1995), Phillips et al. (2000), Freeman e Phillips (2002),
	Direitos Universais	Enquadrada e assente nos direitos humanos, direitos do trabalho e respeito pelo ambiente.	The Global Sullivan Principale (1999), UN Global Compact (1999)
	Desenvolvimento Sustentável	Procurar o desenvolvimento humano avaliando a geração presente e a vindoura.	World Commission on Environment and Development (Brundtland Report, 1991), Gladwin e Kennelly (1995)
	Bem Comum	Orientada para o bem comum e o progresso da comunidade.	Kaku (1997), Alford e Naughton (2002), Melé (2002)

RSE. Realidade ou Utopia?

<u>TEORIAS INSTRUMENTAIS</u> (As empresas são consideradas como um instrumento orientado para a criação de valor. Centram-se nas actividades sociais como forma de alcançar objectivos económicos)	Maximização do valor para o accionista Estratégia para alcançar vantagem competitiva Marketing de Causas	Maximização do valor a longo prazo - Investimentos sociais em contextos competitivos - Estratégia assente na perspectiva dos recursos naturais de empresa e nas suas capacidades dinâmicas - Estratégia executada com base na pirâmide económica Actividades altruístas socialmente reconhecidas, utilizadas como ferramenta de marketing	Friedman (1970), Jesen (2000) Porter e Kramer (2002) Hart (1995), Lizt (1996) Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002) Murray e Montanari (1986), Varadarajan e Menon (1998)
<u>TEORIAS POLÍTICAS</u> (As empresas são encaradas como tendo poder na sociedade. Centram-se no uso responsável do poder)	Constitucionalismo empresarial Cidadania empresarial Teoria do contrato social integrativo	As responsabilidades sociais da empresa decorrem do valor do poder social que detém. A empresa é vista como um cidadão com um certo envolvimento na sociedade e determinadas obrigações. Assume que existe um contrato social implícito entre a empresa e a sociedade.	Davis (1960, 1967) Andriof e McIntosh, Matten e Crane (2001), Wood e Logdgson (2002) Donaldson e Dunfee (1994, 1999)
<u>TEORIAS INTEGRATIVAS</u> (As empresas fazem parte de uma rede de relações. Centram-se principalmente na satisfação das exigências sociais) As empresas têm responsabilidades nos assuntos públicos, incluindo a participação na formação das políticas.	Gestão de assuntos sociais Responsabilidade Pública Gestão dos <i>stakeholders</i>	Sistema de avaliação e resposta da empresa às questões sociais e políticas que podem ter impactos significativos As leis e as responsabilidades nos assuntos políticos são tomadas como referência em termos de desempenho social Gestão equilibrada dos interesses dos <i>stakeholders</i> da empresa	Ackerman (1973), Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick e Mahon (1994) Preston e Post (1975, 1981) Mitchell et al (1997), Rowley (1997), Agle e Michell (1999)

RSE. Realidade ou Utopia?

	Desempenho social da empresa	Procura de legalidade social e de processos adequados de resposta às questões sociais	Carroll (1979), Wood (1991), Swanson (1995), Wartick e Cochran (1985)
--	------------------------------	---	---

Fonte: adaptado de Garriga e Melé (2004, p.63-64)

- **Modelo Neoclássico da Teoria da Firma**

Este modelo surge associado ao economista Milton Friedman. “Este autor refere num artigo publicado em 1970, para o *New York Times Magazine*, que os negócios devem limitar a sua responsabilidade social à maximização dos lucros. As empresas têm um único objectivo, contribuir para a criação de riqueza (Friedman, citado por Mercier: 2003)”.

“Segundo Friedman, a actividade da empresa deve estar orientada para a obtenção de lucro para os proprietários ou accionistas. Outras atenções sociais são da RS e não da empresa”. “A responsabilidade empresarial assume-se através de uma gestão orientada para a produção de bens e serviços, criando riqueza (Friedman, citado por Mercier, 2003:47)”.

Friedman afirmou: “Há uma e apenas uma responsabilidade social do negócio, utilizar os seus recursos e comprometer-se com actividades desenvolvidas para aumentar os seus lucros enquanto respeitar as regras do jogo, o que significa comprometer-se numa concorrência aberta e livre, sem vigarice ou fraude (Friedman, citado por Freeman e Stoner, 1985: 73)”.

“Drucker (1984), guru de numerosos teóricos da administração, contesta a posição de Friedman. Crítica a visão de curto prazo dos investidores, que compromete os resultados das empresas a longo prazo e a sua própria sobrevivência. Para ele, a noção de que a RS exclui a maximização dos lucros é incoerente, apresentando a ideia de que o lucro e responsabilidade são sim compatíveis, e que é possível converter responsabilidades sociais em oportunidades de negócio”.

- **Vantagem Competitiva**

“Porter e Kramer (2002) defendem que a empresa pode utilizar iniciativas sociais para melhorar o seu contexto competitivo. Do seu ponto de vista, a prossecução de iniciativas sociais e filantrópicas focadas no contexto em que a empresa actua, permite adquirir e melhorar as suas potencialidades, e assim, cooperar com a sociedade de forma mais coerente e efectiva”. Segundo “Porter e Kramer (2002), as acções realizadas pelas empresas devem estar directamente ligadas à sua missão, pois desta forma permitem aumentar o seu potencial de criação de riqueza”.

Posteriormente, “Porter e Kramer (2006) dividem as iniciativas sociais em três categorias: questões sociais genéricas, impactos sociais da cadeia de valor e dimensão social do contexto competitivo. As questões sociais genéricas são importantes para a sociedade, mas não intervêm no desempenho normal da empresa, nem na competitividade a longo prazo. Os impactos sociais da cadeia de valor são questões sociais que participam significativamente no desempenho normal da empresa. Por último, a dimensão social do contexto competitivo, refere-se a questões sociais do ambiente externo, que afectam significativamente a competitividade”.

“Porter e Kramer (2007: 34), no seu artigo - Estratégia e Sociedade: “o elo entre a vantagem competitiva e (RSE) ”, publicado originalmente na *Harvard Business Review* em 2006, comentam o facto das principais abordagens da RSE serem tão divididas e desvinculadas da empresa e da estratégia, que encobrem numerosas oportunidades para que a empresa apoie a sociedade. Se a empresa examinasse os seus objectivos ao nível da RS, concluiria que a RSE pode ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva e não um mero custo, um entrave ou uma acção filantrópica.

- **Teoria do Contrato Social**

“Encarando a sociedade como um conjunto de contratos entre os seus membros e destes com a sociedade, a RSE pode ser vista com aquilo que é contratualmente expectável na acção da empresa (Moir, 2001)”.

“Donaldson e Dunfee, citados por Moir, (2001) desenvolveram uma teoria integrada dos contratos sociais quanto à forma como os gestores decidem num contexto ético. A “licença para operar” vai depender do cumprimento das obrigações relativas às expectativas sociais e da conformidade da resposta. Os gestores tendem assim a desenvolver estratégias de imagem e de conformidade simbólica de modo a garantirem a legitimidade da empresa”.

- **Responsabilidade Pública**

“Para Preston e Post (1975), a RS é uma função da gestão das organizações no âmbito da vida pública. Os gestores devem considerar as consequências das suas acções. Não são obrigados a resolver todos os problemas da sociedade, mas são responsáveis em ajudar áreas relacionadas às suas operações e aos seus interesses. O princípio da responsabilidade pública vai além do cumprimento legal, no entanto não compreende todas as expectativas da sociedade.

Eles definem duas áreas de gestão da RS: a área do envolvimento primário e a área do envolvimento secundário. A RSE envolve as suas áreas primária e secundária. A ideia de responsabilidade pública é vaga e pouco aplicável porque é difícil delimitar o que é público e privado. A contribuição do trabalho de Preston e Post foi reconhecer que a empresa e a sociedade são sistemas interdependentes”.

- **Desempenho social da empresa**

Para que a RS seja percebida e aceite pelos dirigentes de empresas, “Carroll (1991) sugeriu um modelo (uma pirâmide) que integra a maioria dos argumentos de RSE num único modelo. Propôs uma estrutura que incorpora quatro categorias de responsabilidades sociais: económicas, legais, éticas e discricionárias”.

RSE. Realidade ou Utopia?

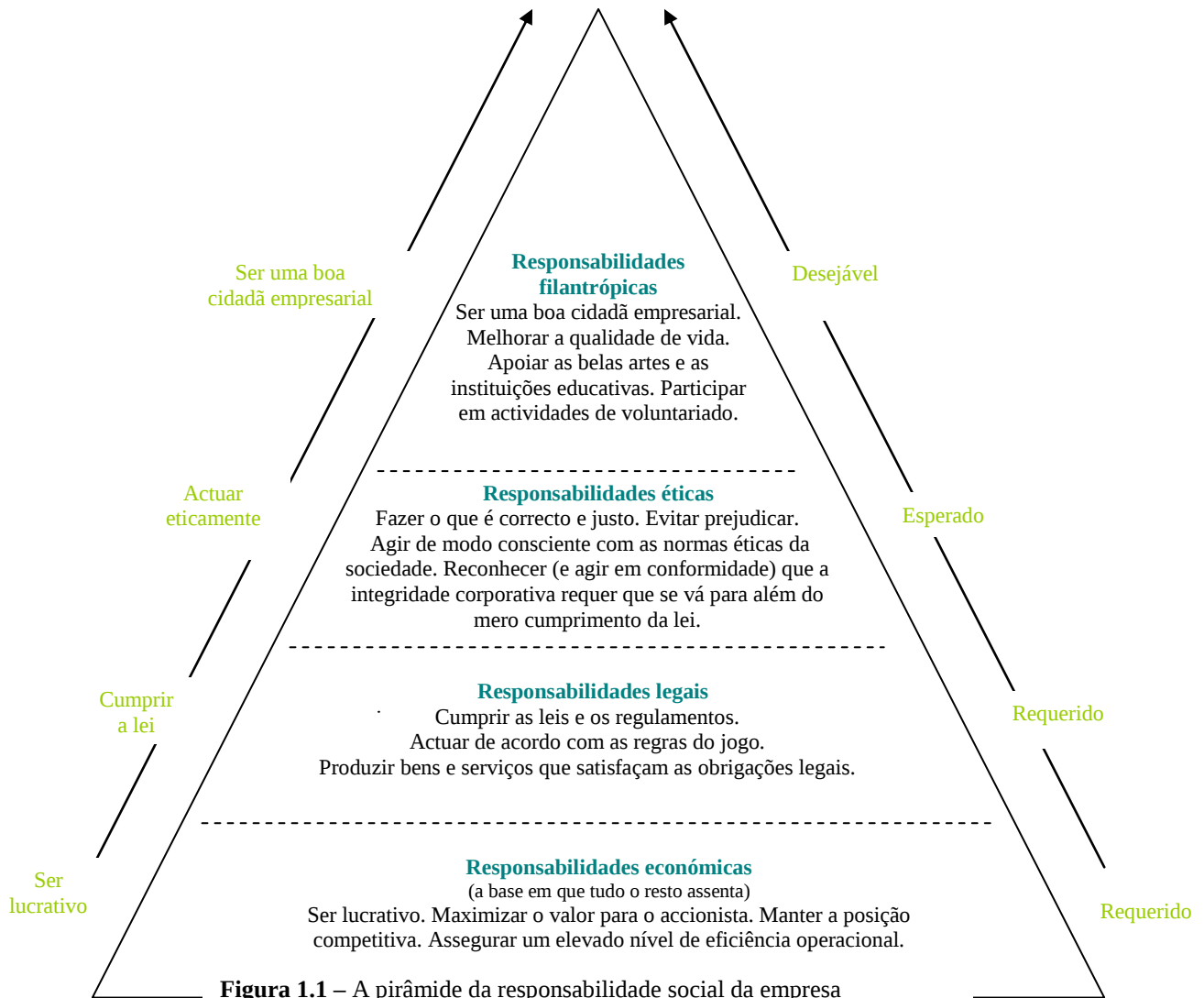


Figura 1.1 – A pirâmide da responsabilidade social da empresa

Fonte: Construída a partir de Carroll (1979), p.500

Responsabilidade económica: “As empresas têm uma responsabilidade de natureza económica, pois têm a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los de uma forma rentável. A base para o funcionamento de uma empresa é produzir e vender bens para obter lucro. Carroll (1979), também salienta que todas as outras responsabilidades são prejudicadas na ausência das responsabilidades económicas, pois, sem elas, as demais tornam-se questionáveis”.

Responsabilidade legal: A sociedade espera que as empresas realizem a sua missão económica dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal da sociedade. Espera-se que a empresa cumpra com as leis e os regulamentos, ou seja, que os produtos

e serviços oferecidos pelas empresas tenham padrões de segurança e obedeçam às regulamentações ambientais vigentes.

Responsabilidade ética: Representa comportamentos éticos que se espera que as empresas tenham. Este aspecto vem adquirindo maior importância, porque a tolerância da sociedade face a comportamentos não éticos é cada vez menor. A tomada de decisão deverá considerar as consequências das suas acções, honrando os direitos dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar terceiros.

Responsabilidade filantrópica: Representa acções discricionárias levadas a cabo pela empresa em resposta às expectativas sociais. Respeitam a actividades desenvolvidas pelas empresas assumindo um papel social que extravasa a obrigatoriedade legal e ética, assumindo cada vez mais uma importância estratégica. Exemplos: contributos filantrópicos, formação dos trabalhadores, extensão de benefícios para os familiares dos funcionários.

- **A teoria da reatividade social das empresas**

Segundo Freeman e Stoner (1985), a reatividade social “se concentra no modo como as empresas respondem as questões, ao invés de tentar determinar sua responsabilidade social final (Freeman e Stoner, 1985: 74)”. Conforme o mesmo autor, ela é constituída por duas abordagens básicas: o nível micro, que analisa a reatividade individual das empresas em relação às questões sociais (o modelo de Ackerman), e o nível macro, que estuda as forças que determinam as questões sociais às quais as empresas devem reagir (o modelo de Preston e Post). As abordagens desta teoria podem ser resumidas em três modelos:

O Modelo de Ackerman – Para Ackerman, a empresa passa por três fases para reagir às questões sociais: na primeira fase, o dirigente reconhece a existência de um problema social e o torna público; na segunda fase, parte para a contratação de especialistas para assessorá-la e propor soluções; a terceira e última fase, é a implementação das acções e sua incorporação na gestão empresarial;

O Modelo de Preston e Post - o governo e a opinião pública fixam os limites para as acções sociais das empresas, sendo as relações entre empresa e sociedade diferenciadas em relações primárias – interacção entre a empresa e grupos orientados para o mercado (funcionários, clientes, accionistas e credores), – e secundárias – interacção entre empresa e os segmentos não orientados para o mercado (a lei e as forças morais);

Modelo de Carroll – tenta combinar os primeiros modelos de reatividade social com as ideias de RS, criando a teoria do desempenho social das empresas. A combinação dessas duas abordagens determina o posicionamento da empresa e analisa as limitações.

- **Teoria dos *Stakeholders***

A teoria dos *stakeholders* é aquela que tem obtido o maior número de estudos e críticas, passando actualmente a existir não uma, mas sim várias teorias dos *stakeholders* (e.g. teoria normativa dos *stakeholders*, teoria da gestão dos *stakeholders*, etc.). “Esta teoria nasceu com o trabalho de Freeman (1984), “*Strategic management: a stakeholder approach*”, e desenvolveu-se em torno a forma como as empresas actuam e auxiliam no prognóstico do comportamento organizacional; instrumental - identifica os resultados esperados em função de determinadas formas de acção e a normativa-interpreta a função da empresa, o modo como as empresas deverão agir”.

Apesar de facultar um campo de trabalho empírico e argumentação teórica útil para a abordagem da RSE, a teoria dos *stakeholders*, evidencia fraquezas e suscita críticas. “Capron e Quairel-Lanoizelée (2004) consideram que esta teoria continua “confusa”, pois tem como pressuposto a maximização dos interesses de cada parte, ignorando os *stakeholders* sem possibilidade de expressão”. Segundo os autores, a teoria dos *stakeholders* não é aplicável à “dimensão global de um desenvolvimento sustentável” e completam esta teoria com a noção do bem comum (Capron e Quairel – Lanoizelée, 2004: 100) ”.

1.1.4. Conceito

Apesar de generalizado, o conceito de RSE não é fácil de definir. Não existe uma resposta clara e directa à pergunta sobre o que se deve esperar das empresas, no que respeita à sua RS.

A RSE, foi definida pela Comissão Europeia é, essencialmente, um conceito segundo o qual “as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (Comissão Europeia, 2001: 4)”. Afirmar também que “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais (Comissão Europeia, 2001: 7) ”.

Embora o primeiro objectivo de qualquer empresa seja obtenção de lucro, pode ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objectivos sociais e ambientais mediante a integração da RS. As empresas podem e devem criar negócios sustentáveis, em diálogo com todas as partes interessadas e responsáveis pelo desenvolvimento social, económico e ambiental.

A RSE é um conceito a promover. As empresas devem assumir em toda a sua acção comportamentos socialmente responsáveis, não pondo em risco o DS, os direitos do Homem, nomeadamente no trabalho, o ambiente e os recursos naturais, reconhecendo a responsabilidade que lhes cabe nesse mesmo desenvolvimento, na qualidade de vida dos seus colaboradores e das comunidades em que se inserem.

Em suma, a RSE consiste na integração de preocupações sociais ou ambientais, quer nas operações de todos os dias das organizações, quer na sua interacção com a totalidade dos recursos humanos, clientes, investidores, fornecedores, autoridades locais, público em geral, etc.

Muitas vezes confunde-se RSE com acções de filantropia ou de mecenato, actuações pontuais que não fazem parte do objecto do negócio da organização. Essas actividades podem pertencer a um plano de RS, todavia só por si não tornam a empresa socialmente responsável. A RSE implica uma decisão de gestão conscienciosa ou ponderada, que não se traduz em actos avulsos mas que aposta, pelo contrário, na continuidade dos projectos.

De acordo com o Livro Verde para a RSE da Comissão Europeia, as organizações “responsáveis” seguem um modelo de gestão baseado no *triple bottom line*, também

conhecido por 3 P's, que têm em consideração o impacto económico (*profit*), social (*people*) e ambiental (*planet*) de todas as actividades da empresa.

Impacto Económico – Os negócios devem medir o impacto económico que têm nos seus recursos humanos, fornecedores, sociedade, etc. Por exemplo, no relatório de contas, em que são normalmente destacados os lucros ou a rentabilidade da empresa, podem ser também sublinhadas as consequências que o seu desempenho tem na situação financeira dos seus intervenientes.

Impacto Social – A acção das organizações influenciam igualmente a dimensão social da vida de todas as partes que com elas interagem (empregados, consumidores, fornecedores, colaboradores, etc.). Esta preocupação reflecte-se, por exemplo, no respeito pelos direitos dos trabalhadores ou noutras iniciativas dirigidas aos recursos humanos, como o apoio à formação, a aceitação dos compromissos da vida privada dos colaboradores, o incentivo à participação dos trabalhadores nos sindicatos, etc.

Impacto Ambiental – Ao estarem atentas às implicações que as suas actividades têm no meio ambiente (sistemas naturais, ecossistemas, solos, ar, água), as empresas revelam a sua RS. Neste campo, existem diversas medidas que podem ser promovidas pelos negócios, desde a reciclagem de tinteiros até à adopção de sistemas de poupança de energia.

As empresas que se envolvem em projectos RS estão assim a integrar os valores do DS na sua gestão. Deste modo, as organizações “responsáveis” não trabalham apenas para satisfazer as suas próprias necessidades, mas também para o bem-estar da sua geração e das gerações futuras. Quando cumprem a sua RS, as entidades estão a zelar e a respeitar os interesses de todos.

1.1.5. Dimensões da RSE

De forma a promover a RSE, a “Comissão Europeia (2001), apresentou o “Livro Verde”. Este documento que atrás se mencionou clarifica o conceito e visou lançar o debate sobre o tema com o intuito de incentivar as práticas da RS. Tido como um marco na história da RS, é baseado nele que tentamos estruturar o tema.”

É comum nas diversas análises efectuadas tendo em conta o presente documento, a distinção entre duas grandes dimensões de actuação das empresas: a interna e a externa (Quadro 1.2). É com base nesta distinção que as empresas vão fazer incidir os seus esforços para aplicação dos princípios de RSE.

Na dimensão interna, ao nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e questões relacionadas com o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, bem como práticas ambientalmente responsáveis que se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspectos permitem a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.

Quanto à dimensão externa, a RS de uma empresa excede a área da própria empresa abrangendo também a comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas, outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONGs que exercem a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.

1.1.5.1. Dimensão interna

A dimensão interna da RS das empresas abrange fundamentalmente quatro áreas: 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.

Actualmente, devido às exigências de mercado, um dos maiores desafios das empresas na área dos recursos humanos é o de ter trabalhadores qualificados nos seus quadros. Deste modo, medidas como a aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade de oportunidades, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho, podem permitir uma gestão de recursos humanos adequada e responsável.

A área da saúde e segurança no trabalho é aplicada através de medidas legislativas. Mas as empresas, governos e organizações sectoriais têm redobrado a procura de formas complementares de promoção destes temas, usando-as como critérios para a aquisição de produtos e serviços de outras empresas e como elemento de marketing para a promoção dos seus próprios produtos e serviços.

Como o mundo está em constante mudança, a adaptação das empresas é bastante importante uma vez que acções de reestruturação como o encerramento de uma fábrica ou uma diminuição drástica na sua mão-de-obra poderão acarretar uma grave crise económica, social ou política dentro de uma comunidade. Reorganizar uma empresa de forma socialmente responsável significa ter em consideração os interesses de todas que são afectadas pelas mudanças e decisões.

A gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais no contexto da RS das empresas tem como objectivo minimizar o impacto ambiental global gerado pelos processos de fabrico e distribuição dos bens e serviços. Um decréscimo na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental. Poderá ser igualmente vantajoso para as empresas, na medida em que permite uma redução das despesas energéticas e de eliminação de resíduos, bem como dos custos de matéria-prima e despoluição, podendo assim contribuir para o aumento dos proveitos.

1.1.5.2. Dimensão externa

A dimensão externa transpõe as barreiras da empresa e envolve, para além dos trabalhadores e accionistas, um elevado número de Partes Interessadas.¹

A interacção da empresa com as comunidades locais é um factor importante para o crescimento da sociedade, na capacidade gerar benefícios em termos de estabilidade e prosperidade no meio em que está inserida. A adaptação da empresa na comunidade

¹ **Partes Interessadas:** Pessoas, grupos ou organizações que afectam ou são afectados pelas actividades e produtos de uma organização. Para além dos accionistas, as partes interessadas são de tipo interno (por exemplo, os trabalhadores) e de tipo externo (por exemplo, **clientes, fornecedores** e subcontratados, **comunidade local**, entidades reguladoras e associações patronais, sindicais e profissionais e organizações representantes do ambiente e das gerações futuras). [NP 4460-1, 2.8]

pode realizar-se através de várias acções, tais como a formação, o apoio a causas da comunidade local, o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, a criação de estruturas que melhorem as condições da família dos trabalhadores e o patrocínio de eventos culturais e desportivas. A produtividade de uma empresa é tanto maior quanto melhor a relação desta com a comunidade local.

A interacção da empresa com os parceiros da qual fazem parte os parceiros comerciais, os fornecedores, os consumidores e as ONG, da qual deve resultar um relacionamento dinâmico que permita garantir uma vantagem competitiva na criação de valor, e por outro lado acautelar a sua aceitação e integração na comunidade envolvente. Para tal, é necessário que a empresa assuma uma atitude pró-activa que lhe permita, responder às expectativas em si depositadas, revelando uma reciprocidade a montante e a jusante do ciclo produtivo. No fundo, implica um equilíbrio entre a sua actividade vinculada e o domínio discricionário das decisões estratégicas ao nível da gestão empresarial.

Os direitos humanos são uma peça fundamental no quadro da RSE. É um tema complexo que engloba os direitos civis e políticos os direitos económicos, sociais e culturais e a igualdade de oportunidades tendo em consideração os grupos vulneráveis. A pressão da comunidade sobre as empresas e sectores leva a que estas recorram a códigos de conduta em que abranjam as condições de trabalho, os direitos humanos e os aspectos ambientais. Estes códigos têm como intuito melhorar a imagem da empresa no mercado de forma a reduzir os riscos de uma reacção negativa por parte dos consumidores. É preciso ter em atenção que estes códigos não substituem as disposições legais e normas vinculativas, simplesmente complementam e promovem regras mais rigorosas para aqueles que o subscrevem sendo fundamental perceber que a sua eficácia depende de verificações regulares.

A nível ambiental consideram-se os efeitos provocados pela actividade empresarial nos ecossistemas, solos, água e atmosfera e a responsabilização de atenuar esses impactos ou promover a recuperação ambiental. É assim, fundamental tornar compatível o bom desempenho económico com a eficiência ambiental.

RSE. Realidade ou Utopia?

Quadro 1.2 – Dimensões da responsabilidade social das empresas

Dimensões internas	Dimensões Externas
Gestão de Recursos Humanos Aprendizagem ao longo da vida. Responsabilização dos trabalhadores. Melhor informação no seio da empresa. Melhor equilíbrio entre as vidas profissional, familiar e de tempos livres. Maior diversidade de recursos humanos. Igualdade de géneros Regimes de participação nos lucros e no capital da empresa. Empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. Práticas de recrutamento não discriminatórias.	Comunidades Locais Integração social na comunidade local ao nível do emprego, remunerações, benefícios e impostos. Controlo dos níveis de salubridade, estabilidade social e prosperidade. Interacção com o meio físico, ambiental e rede viária. Envolvimento social local com a disponibilização de estruturas físicas, meios humanos e patrocínios.
Saúde e Segurança no trabalho Aplicação das medidas legislativas correntes. Cultura de prevenção do risco. Quantificação, documentação e comunicação das boas práticas de SST. Programas de certificação e rotulagem para produtos, serviços, sistemas de gestão e subcontratação centrados nas normas de segurança e saúde no trabalho. Existência de critérios de segurança e saúde no trabalho nos regimes de concursos e adjudicações dos diversos contratos.	Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores Parcerias e alianças com empresas comuns e franquias. Responsabilização social dos clientes, fornecedores, subcontratados e concorrentes. Envolvimento no capital de risco de novas empresas inovadoras. Fornecimento ético, eficiente e ecológico de produtos e serviços.
Adaptação à mudança Redução das despesas, aumento da produtividade e melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes. Motivação, lealdade, criatividade e produtividade do trabalho. Identificação dos riscos, previsão de custos, execução de planos de contingência e minimização dos instrumentos e sistemas. Formação profissional suplementar, modernização dos instrumentos e sistemas de produção, captação de investimentos, definição de procedimentos, diálogo, cooperação e estabelecimento de parcerias. Capacidade de inserção profissional dos trabalhadores dentro e fora da organização. Participação no desenvolvimento local e em estratégias activas de inclusão no mercado de trabalho.	Direitos Humanos Respeito pelas normas laborais, protecção do ambiente e direitos humanos. Rejeição de práticas de suborno e corrupção. Adopção de códigos de conduta sobre as condições de trabalho, direitos humanos e aspectos ambientais, incluindo nos fornecedores e subcontratados. Observação do impacto das actividades da organização sobre os direitos humanos dos trabalhadores e da comunidade local. Aplicação e verificação dos códigos de conduta e de promoção das normas internacionais do trabalho em todos os níveis da organização e nos subcontratados. Políticas de diálogo e informação total complementadas com abordagens perfectivas ao nível dos órgãos de gestão, restantes trabalhadores e comunidade local. Verificação contínua do respeito pelos direitos humanos segundo as normas e os padrões

	definidos pela denominada “auditoria social”, garantindo a credibilidade dos relatórios apresentados.
Impacto ambiental Redução na exploração de recursos. Redução na emissão de poluentes. Redução na produção de resíduos. Redução nos gastos energéticos. Eliminação dos resíduos. Monitorização dos custos ambientais da matéria-prima. Monitorização dos custos ambientais de despoluição.	Ambiente global Desempenho ambiental positivo ao longo de toda a cadeia de produção. Incrementos globais ao nível social e ambiental de forma a contribuir para um desenvolvimento sustentável integral.

Fonte: Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001)

1.1.6. As empresas e o meio ambiente

A partir da segunda metade do Séc. XX surgiram preocupações sobre os danos causados pelos actos humanos no meio ambiente. A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no Séc. XVIII, induziu a expansão da economia capitalista e a produção industrial. O crescimento da produção industrial deve-se ao facto da evolução da tecnologia industrial, e também de inúmeros prejuízos ao meio ambiente. Sendo assim, era impossível manter este fenómeno, isto é, o crescimento da degradação e destruição dos ecossistemas e o crescimento infinito da economia.

Os actuais padrões de produção e de consumo são insustentáveis, o planeta encontra-se sob pressão de uma população crescente, que tem consumido cada vez mais matérias-primas e energia *per capita*. Então surgiu, a proposta do DS, isto é, esta proposta tem capacidade de suprir as necessidades da geração actual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das gerações futuras. Esta definição propõe a harmonização de dois objetivos: o desenvolvimento económico e a conservação do meio ambiente. Além disso, transmite á população que os recursos naturais são finitos.

A RS existe, quando uma empresa desenvolve a sua acção numa óptica de criação de valor no domínio económico, social e ambiental. A empresa responsável é aquela que se preocupa com as consequências de todos os seus actos, reduzindo os impactes negativos e fortalecendo os aspectos positivos ao nível económico, ambiental e da comunidade. A potenciação destas três dimensões constitui os alicerces da empresa responsável.

A “Comissão Europeia (2003:3) define RSE como “a integração voluntária das preocupações sociais e ambientais, por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas””. Apesar de a ideia já estar presente em muitas empresas, as alterações surgiram ao nível do papel atribuído à empresa, dos valores e responsabilidades que envolvem a actividade empresarial e das implicações em termos das suas práticas de gestão.

O DS é uma dessas alterações de paradigma a que as empresas têm de se submeter. É um projecto que necessita da participação de diversos agentes para a sua implementação. As empresas são agentes disseminadores do DS e, por outro lado, necessitam de estar em harmonia com as boas práticas de gestão que visem a sustentabilidade.

Actualmente, muitas empresas fazem questão ter reputação em termos ambientais, e ter presente o DS nas suas actividades, produtos e iniciativas. As empresas procuram reduzir cada vez mais o impacto ambiental através de suas acções.

Preocupam-se em pôr no mercado produtos ecológicos que contribuam para a redução no impacto ambiental e contribuam para uma melhor qualidade de vida. Ou seja promovem a consciencialização ambiental dos consumidores. Chamando atenção que é também sua essa preocupação a preservação da natureza é um valor para esta.

Hoje em dia, há muitos consumidores dispostos a pagar mais pelos produtos que contribuem para a preservação do meio ambiente.

1.2. ÉTICA E RSE

1.2.1. Conceito

Ética é a base da RSE e expressa-se através dos princípios e valores adoptados pela organização. Não há RS sem ética nos negócios. É importante seguir uma linha de coerência entre acção e discurso.

O conceito de ética abrange o que é moralmente bom ou mau, certo ou errado, justo ou injusto. A ética é uma disciplina que sempre fez parte da reflexão filosófica e estuda a

moral, o que deve ser, a qualificação do bem e do mal, e a melhor forma de actuar na sociedade.

A ética da responsabilidade é muito rigorosa porque o indivíduo tem obrigação de assumir todas as suas responsabilidades dos seus actos.

Actualmente fala-se muito da ética empresarial que pode ser entendida como um valor da organização que assegura sua sobrevivência, sua reputação e, conseqüentemente, seus resultados. Sendo assim a ética empresarial é um factor importantíssimo para a sobrevivência das organizações de todas as dimensões.

As organizações estão aperceber-se da necessidade de utilizar a ética para que o “público” tenha uma melhor imagem do seu “slogan”, que permitirá, ou não, um crescimento da relação entre funcionários e clientes. Desse modo, é relevante ter consciência de que a sociedade vai beneficiar através da ética aplicada dentro da organização, bem como os clientes, os fornecedores, os sócios, os funcionários, o governo, etc. Se a organização agir dentro dos padrões éticos, ela só tende a crescer, desde a sua estrutura em si, como aqueles que a compõem.

Actualmente quando se fala sobre a ética empresarial atrai sempre o problema da ética do lucro. Isto é, o lucro é a parte sensível de uma organização, por isso exige cuidado no momento do planeamento para sua obtenção. Isto significa que ser antiético, enganando seus clientes, não é uma boa conduta para a empresa que se quer desenvolver e crescer perante à concorrência.

Assim, pode deduzir-se que a obtenção do lucro é um dos factores acrescido a satisfação dos clientes, pois é objectivo do negócio, que a empresa desenvolve para cumprir suas metas, tendo como retorno o resultado dos serviços prestados.

Sendo assim, é necessário que nas organizações esteja bem presente o conceito de valores éticos. Entende-se por valores éticos um conjunto de acções éticas que auxiliam gerentes e funcionários a tomar decisões de acordo com os princípios da organização. Quando bem implementados, os valores éticos tendem a especificar a maneira como a empresa administrará os negócios e consolidar relações com fornecedores, clientes e outras pessoas envolvidas.

Este conceito originou o Código de ética, que é um instrumento criado para orientar o desempenho das empresas nas suas acções e na interacção com seu diversificado público. Para a concretização deste relacionamento, é necessário que a empresa desenvolva o conteúdo do seu Código de ética com clareza e objectividade, facilitando a compreensão dos seus funcionários.

Se cada empresa elaborasse o seu próprio código, especificando sua estrutura organizacional, a actuação dos seus profissionais e colaboradores poderia orientar-se através do mesmo. O sucesso da empresa depende das pessoas que a compõe, pois são elas que transformam os objectivos, metas, projectos e até mesmo a ética em realidade. Por isso, é importante o compromisso do indivíduo com o código de ética.

Uma empresa socialmente responsável é aquela que, além de ser ética nos seus negócios, preocupa-se com questões tais como: não utilização de mão-de-obra infantil, saúde de seus funcionários, não utilização de trabalhos forçados, segurança no trabalho, liberdade de associação e negociação colectiva, não discrimina seus funcionários nem a sociedade em geral, respeita o horário de trabalho para os trabalhadores, preocupação também com o meio ambientes e possuem um sistema de gestão coerente. Busca-se a excelência através da qualidade nas relações e a sustentabilidade económica, social e ambiental.

Transparência é um conceito central da RSE que se relaciona com a atitude ética. Ser transparente é atender às expectativas sociais, mantendo a coerência entre o discurso e a prática e não omitir informações importantes sobre seus produtos e serviços. Numa época em que os negócios não podem mais estar em segredo absoluto, a transparência passou a ser a alma do negócio: tornou-se um factor de legitimidade social e um importante atributo positivo para a imagem pública e reputação das empresas. É uma exigência cada vez mais presente a adopção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente.

Ser ético, hoje, não é mais uma opção. Para pessoas e organizações, é questão de sobrevivência. Hoje não se pode avaliar uma empresa com os padrões tangíveis de ontem, pois referenciais intangíveis como: marca, imagem e prestígio decidem a preferência e garantem a continuidade. É impossível a continuidade de uma empresa sem estrutura ética, ou seja, de valores, princípios e limites. Por isso acho essencial todas as empresas tenham um Código de ética. A postura ética constrói ou destrói a

reputação de uma empresa. A adopção de um comportamento ético elege valor à imagem da empresa.

1.2.2. Teorias

1.2.2.1. Teorias Éticas

“ A teoria ética, por seu turno, consiste nas razões filosóficas que sustentam ou contestam a moralidade estipulada pela sociedade. Os teóricos da ética procuram as justificações para um sistema de crenças e acções, analisando e argumentando com o rigor conceitos e princípios como o respeito pela autonomia, os direitos humanos, a justiça distributiva, a verdade, a igualdade de oportunidades (Cunha, Miguel, 2006: 918)”.

As Teorias Éticas que de seguida serão analisadas serão a Teoria utilitarista, a Teoria kantiana e a Teoria do relativismo.

1.2.2.2. Teoria utilitarista

“ As teorias utilitaristas consideram que a valia ética dos actos depende das suas consequências: uma acção é correcta se ao melhor equilíbrio possível de boas consequências sobre as más, para as partes envolvidas. Os utilitaristas acreditam que o propósito ou função da moralidade é promover o bem-estar humano minorando os danos e aumentando os benefícios (Cunha, Miguel, 2006: 925)”

“ O utilitarismo é apresentado por John Stuart Mill (citado por Moreira, José, 1999) como o princípio da maior felicidade. Para Mill agir eticamente e de forma correcta é um caminho para a felicidade”. Existe diferentes interpretações quanto ao entendimento do que é considerado bom na perspectiva utilitarista. Para Jeremy Bentham (utilitarista hedonista) “sugere que apenas o prazer e a felicidade são intrinsecamente bons” (Cunha, Miguel, 2006: 926)”. Mas Mill considera que existe outros valores para além do prazer, como a amizade, a saúde e a coragem.

Então utilitarismo pode ser entendido como um princípio ético que determina se uma decisão ou acção é correcta ou não.

1.2.2.3. Teoria kantiana

“ A ética de Kant não é uma ética que dita conteúdos, mas normas formais: Actua de tal modo que possa querer que essa actuação se converta em lei universal”. Cada pessoa deve cumprir os princípios universais.

“Reclama, a lei moral, o emprego a justiça de modo que a felicidade se distribua de acordo com os méritos defluentes da prática da virtude (Sá, António, 2005: 45)”. Kant defende que todos devemos agir moralmente.

1.2.2.4. Teoria do relativismo

Esta teoria pode ser subdividida em dois tipos de relativismo ético. O relativismo individual e o cultural.

Relativismo individual “ aduz que é ético aquilo que a pessoa pensa que é. Estar certo ou errado não é algo que possa ser definido *a priori* – cada um tem as suas próprias concepções. Relativismo cultural considera que o que é certo ou errado depende da cultura (Cunha, Miguel, 2006: 920)”.

O que querará dizer que os padrões morais variam consoante as pessoas e as culturas, onde cada pessoa pode livremente decidir sobre o que é ético ou não ético.

1.2.3. Necessidade de estabelecer Código de ética

Uma questão que se coloca muitas vezes, “os códigos de ética são eficazes?” Algumas empresas tem estes códigos com o intuito de promover a reputação externa, outras tem com o objectivo de evitar problemas que possam surgir quanto a termos judiciais.

De modo a tornar um código de ética mais eficaz a empresa deve prestar atenção às boas e más práticas, como vêm mencionadas no quadro seguinte. (Quadro 1.3)

Quadro 1.3 - Boas e más práticas que o Institue of Business Ehtics refere como relevantes para a eficácia dos códigos

Boas práticas	Más práticas
• Alicerçar o código em valores éticos nucleares. • Entregar uma cópia a todos os	• Afixar simplesmente o código no quadro de avisos da empresa. • Não conseguir obter o

colaboradores. • Proporcionar um modo de as denúncias de violações do código serem feitas de forma confidencial. • Incluir as matérias éticas nos programas de formação. • Criar um comité para monitorizar a eficácia do código. • Tornar o cumprimento do código como parte do contrato de trabalho. • Disponibilizar o código na língua dos colaboradores situados no estrangeiro. • Disponibilizar cópias do código para os parceiros de negócio, incluindo os fornecedores. • Rever o código à luz dos desafios e das mudanças ocorridas nos negócios. • Fazer com que as pessoas de maior responsabilidade adoptem comportamentos congruentes com as palavras (“<i>walk the talk</i>”) e dêem o exemplo.	empenhamento da direcção de topo da empresa. • Deixar a responsabilidade pela eficácia do código a cargo do departamento de RH ou de outro departamento. • Não ser capaz de identificar o que preocupa os colaboradores dos diferentes níveis da organização. • Não dispor de um procedimento que permita rever o código regulamentarmente. • Criar/fazer excepções à aplicação do código. • Não ser capaz de responder devidamente perante as violações do código. • Os líderes não darem o exemplo. • Tratar o código como confidencial ou como documento puramente interno. • Dificultar o acesso directo dos colaboradores ao código.
--	---

Fonte: Arménio Rego (2007) p.33

Numa óptica abrangente, os códigos de ética comportam vantagens mas também limitações e riscos (Quadro 1.4). Está claro que estes não são uma espécie de “varinha de condão” que transforma uma empresa pouco ética numa empresa exemplar. Os códigos apenas apostam num perfil ético da empresa, adoptando normas e políticas eticamente correctas.

Quadro 1.4 - Algumas vantagens e limitações dos códigos de ética

Vantagens	Limitações
• Proporcionam inspiração e estímulo aos membros organizacionais. • Representam um ponto de apoio a quem deseja actuar eticamente. • Proporcionam mecanismos disciplinares de sancionamento das infracções éticas. • Contribuem para disseminar, nas	• Por vezes, os enunciados vagos dificultam a sua aplicação. • É difícil consagrar nas normas a grande diversidade de problemas éticos que podem ocorrer. • As célebres mudanças sociais, políticas e tecnológicas geram, por vezes, uma rápida desactualização das normas contidas nos códigos.

escolas e na sociedade, um ambiente educativo conducente às práticas éticas. • Fomentam, entre os membros organizacionais, a compreensão mútua, a confiança e a cooperação. • Beneficiam a imagem das empresas e dos profissionais que nelas trabalham. • Promovem a boa condução dos negócios e a confiança entre aos vários agentes do mundo empresarial e económico.	• Por vezes, há conflito entre normas (e.g., lealdade ao empregador <i>versus</i> dever de denunciar publicamente uma ilicitude grave cometida pela empresa). • Quando são usados apenas para fins de marketing (promoção da reputação comercial da empresa), podem gerar efeitos contraproducentes. • As empresas que voluntariamente os cumprem podem sentir que perdem poder competitivo perante as organizações que violam princípios éticos.
--	---

Fonte: Arménio Rego; Dirigir; (2003) p.15

Um código só será verdadeiramente eficaz se for aplicado, o que implica adopção de todas as normas.

1.3. CONCEITOS EMERGENTES DE RSE

1.3.1. Balanço Social

Desde o início do século XX registaram-se manifestações a favor deste tipo de comportamento. Contudo, foi somente a partir dos anos 60 nos Estados Unidos da América e no início da década de 70, na Europa, particularmente na França, Alemanha e Inglaterra que a sociedade se tornou mais exigente relativamente á RS nas empresas, tendo-se consolidado a própria necessidade de divulgação dos chamados balanços ou relatórios sociais.

O balanço social é um mapa publicado anualmente pela empresa, reunindo um conjunto de informações sobre os projectos, benefícios e acções sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, accionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

No balanço social a empresa mostra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às actividades que buscam melhorar a

qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a RSE, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

O balanço social é uma ferramenta que, quando construída por múltiplos profissionais, tem a capacidade de explicitar e medir a preocupação da empresa com as pessoas e a vida no planeta.

Em Portugal, a primeira experiência do Balanço Social ocorreu em 1977, com um “estudo sobre as 100 maiores empresas” realizado pela Semap, que era filial portuguesa do Grupo Metra Internacional. Este estudo repetiu-se em 1978 e 1979, este estudo centralizou-se em informação agrupada em três conjuntos e foram apresentados separadamente: Dados quantitativos, índices e classificação sectorias; Balanço Social; e Estrutura das renumerações do pessoal.

Em 1985 foi aprovado a implementação do Balanço Social em Portugal, com vigência a partir de 1986, para as empresas públicas, as empresas participadas e as empresas que tenham 500 ou mais trabalhadores.

Actualmente o Balanço Social divulga alguns assuntos tais como: Emprego, Custos com o pessoal, Higiene e segurança, Formação profissional, e Protecção Social complementar.

O balanço social tornou-se para muitas empresas um instrumento estratégico de grande relevância para as empresas portuguesas. Reunindo informações qualitativas e quantitativas, o balanço social tem como função básica servir de instrumento de integração da empresa com a comunidade. Qualquer empresa produtiva, independentemente da sua dimensão, tem ou precisa de conhecer a sua hierarquia de informações sociais, elaborando e divulgando os correspondentes demonstrativos.

1.3.2. Marketing Social

O Marketing Social diz respeito a um conjunto de acções desenvolvidas por uma empresa ou marca com o intuito de satisfazer as necessidades de um determinado mercado. Isto é, existe um esforço por parte da empresa ou marca para ser associada

pelo mercado a uma causa social. Este esforço pode ser desenvolvido em campanhas, doações e outras iniciativas que visem a solidariedade social.

O termo Marketing Social surgiu em 1971 para descrever o uso dos princípios e técnicas de marketing na promoção de uma causa, ideia ou comportamento social. Recentemente, passou a significar uma tecnologia de gestão das mudanças sociais, associada à implantação e ao controle de projectos que visam reduzir ou eliminar problemas sociais, nos campos da saúde, educação, trabalho, habitação, saneamento, ambiente, etc.

Assim, o marketing social pode ser entendido como uma estratégia de mudanças comportamentais e que pode ser utilizada em qualquer tipo de organização (pública, privada, lucrativa ou sem fins lucrativos), desde que esta tenha uma meta final de produção e de transformação de impactos sociais. Esta subdivisão do marketing vem adquirindo proporções cada vez maiores nos últimos anos e trazendo benefícios para as empresas que a praticam, para as entidades e para a sociedade. A empresa tem benefícios, pois a imagem vinculada a uma causa social traz visibilidade perante seu público e mercado.

“(...) o verdadeiro marketing social actua fundamentalmente na comunicação com os funcionários e seus familiares, com acções que visam aumentar comprovadamente o seu bem-estar social e o da comunidade. Essas acções de médio e longo prazo garantem sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social (...) a empresa ganha produtividade, credibilidade, respeito, visibilidade e, sobretudo, vendas maiores (Melo Neto e Froes, 2001: 74).”

Segundo estes “Melo Neto e Froes (2001), existem várias formas de se utilizar marketing social”, a saber:

- “Marketing de filantropia: doação feita pela empresa a uma entidade que será beneficiada”;
- “Marketing de campanhas sociais: significa veicular mensagens de interesse público através de embalagens de produtos, organizar uma força de vendas para determinado

percentual ou dia de vendas ser destinado a entidades, ou veicular por via televisiva como em novelas”;

- “Marketing de patrocínio dos projectos sociais: o patrocínio pode ser a terceiros, com as empresas actuando em parceria com os governos no financiamento de suas acções sociais e também o patrocínio próprio, em que as empresas, através de seus institutos e fundações, criam seus projectos e implementam-nos com recursos próprios”;
- “Marketing de relacionamento com base em acções sociais: utiliza o pessoal de vendas da empresa para orientar os clientes como usuários de serviços sociais”;
- “Marketing de promoção social do produto e da marca: a empresa utiliza o nome de uma entidade ou logótipo de uma campanha, agregando valor ao seu negócio e gerando aumento de vendas”.

“Um programa de marketing para causas sociais pode ser desenvolvido por meio de uma aliança estratégica entre uma empresa e uma organização voluntária ou beneficente comprometida com a área de interesse social definida ou directamente em benefício da causa em si (Thompson e Pringle, 2000: 3)”.

Em suma, o Marketing Social apodera-se de conhecimentos e técnicas, adaptando-se à promoção do bem estar social. Trabalha-se com objectivos claramente definidos, metas mensuráveis, pesquisas e avaliações quantitativas e qualitativas, além de desenvolvimento de tecnologias sociais para segmentos específicos. O Marketing Social consiste na implementação de estratégias, cria, planeia e executa campanhas de comunicação para satisfazer necessidades que ainda não foram realizadas, estabelecendo novos paradigmas sociais.

Em mercados, cada dia mais concorridos, o desafio imposto aos gestores de marketing, dia após dia, é o da diferenciação, isto é, agregar características ao seu produto que farão com que o consumidor prefira a marca da sua empresa à da empresa concorrente. De alguns anos para cá, os consumidores começaram a dar preferência pela compra de produtos que, de alguma forma, beneficiam causas que eles julgam importantes e isso é, sem dúvida, uma oportunidade para a empresa criar uma imagem positiva, diferenciada e, como consequência, alavanca as vendas. Neste sentido, a acção social, pode ser vista como uma nova estratégia de diferenciação. Através do benefício

gerado para uma causa de interesse, podemos trazer um diferencial para o produto ou marca e, com isso, ganhar a preferência do consumidor.

Actualmente as pessoas apoiam as atitudes das empresas envolvidas com uma causa social, uma instituição ou algum projecto que a empresa tenha interesse em devolver. Muitas pessoas estão inclusive dispostas a pagar um preço mais elevado por um determinado produto vinculado a uma razão social, sendo estes produtos mais convincentes do que os produtos dos concorrentes que não apoiam uma causa social.

Do ponto de vista organizacional, pode deduzir-se que o Marketing Social é uma consequência da RS. A empresa deve utilizar estratégias de marketing social, observando o modo de como fazer, por que fazer e quando fazer. Muitas empresas utilizam o marketing para divulgar suas acções relacionadas ao social, principalmente se ela é responsável socialmente. Assim, pode dizer-se que a RS e o marketing social dependem intrinsecamente um do outro. O Marketing Social inicia-se como uma verdadeira forma de exercício de RS, podendo chegar a construir, a longo prazo, um valor diferencial para a marca, agregação de valor ao produto, aquisição de clientes, e possibilitando uma vantagem competitiva para as empresas.

1.3.3. Relatório de Sustentabilidade

Os Relatórios de Sustentabilidade são vistos como um documento de comunicação do desempenho não – financeiro das empresas, complementando os habituais relatórios de contas ou gestão.

Relatórios de sustentabilidade consiste em divulgar e prestar contas para os *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando o DS. “Relatório de sustentabilidade” é um termo amplo considerado sinónimo de outros relatórios cujo objectivo é descrever os impactos económicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) de uma organização, o balanço social etc. Esse tipo de documento deve conter uma descrição do desempenho de sustentabilidade da organização, incluindo informações tanto positivas como negativas.

O Global Reporting Initiative (GRI) foi criado em 1997 e está sediado em Amesterdão. Como principal objectivo aponta a criação de uma estrutura para promover e desenvolvimento e o acordo entre os principais indicadores de desenvolvimento sustentável.

Nascendo da iniciativa conjunta da Organização Não - Governamental norte americana Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES) e do Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP- United Nations Environmental Programme), tornou-se independente em 2002. Actualmente é um centro de colaboração oficial do UNEP, operando também, e através do UN Global Compact, em cooperação com o Secretario- Geral das Nações Unidas, Kofi Annan.

A GRI, no âmbito da sua missão, desenvolve e divulga um conjunto de directrizes que considera as mais adequadas para a elaboração de relatórios de sustentabilidade

No entanto, um bom relatório de sustentabilidade, construído com regras claras, como as do GRI, é um diferencial importante para a análise da posição da empresa no mercado, além de ser um factor de valorização de suas acções. Os investidores e consumidores gostam de saber se o dinheiro é destinado a projectos com baixo risco ambiental, elevado valor social e lucro justo.

O GRI faculta uma boa estrutura para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, que é usada por organizações de todos as dimensões. A transparência da sustentabilidade das actividades organizacionais é do interesse de diferentes públicos da empresa, incluindo o mercado, trabalhadores, organizações não-governamentais, investidores, etc. Assim, a GRI conta com a colaboração de uma vasta rede de especialistas de todos os *stakeholders*.

As Directrizes para elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da GRI consistem de princípios para a definição do conteúdo do relatório e a garantia da qualidade das informações referidas. Incluem também o conteúdo do relatório, composto de indicadores de desempenho e outros itens de divulgação, além de orientações sobre temas técnicos específicos relativos à elaboração do relatório.

Um relatório de sustentabilidade baseado nas Directrizes da GRI divulga os resultados obtidos de um determinado período, no contexto dos compromissos, da estratégia e da forma de gestão da organização. Entre outros propósitos, pode ser usado como:

- Padrão de referência (*benchmarking*) e avaliação do desempenho de sustentabilidade referente a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias;
- Demonstração de como a organização influencia e é influenciada por expectativas de desenvolvimento sustentável;
- Comparação de desempenho dentro da organização e entre organizações diferentes ao longo do tempo.

1.3.4. Normas e Certificações

Actualmente as empresas estão inseridas num mercado altamente competitivo, os factores determinantes da escolha dos consumidores vão além de preço e qualidade, passando a procurar empresas que ofereçam diferenciais competitivos. As certificações permitem aos consumidores avaliarem o grau de desempenho das empresas a esses níveis.

A norma internacional SA 8000 é a primeira norma auditável a nível mundial que certifica organizações com Sistemas de Gestão da RS implementados. Foi lançada em 1997 pela *Social Accountability International* (SAI), baseando-se em 12 convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração dos Direitos do Homem das Nações Unidas dos Direitos da Criança (Norma Internacional SA 8000, 2001).

A metodologia adoptada pela SA 8000 é em tudo semelhante ao sistema ISO. Entidades independentes implementam auditorias às organizações no sentido de atestar os princípios desenvolvidos pelas mesmas. Esta norma permite expor ao público os valores seguidos pelas organizações, tornando o trabalho desenvolvido credível.

A Certificação de um Sistema de Gestão da RS é orientada para o incremento da capacidade competitiva de qualquer organização que voluntariamente garanta a componente ética do seu processo e ciclo produtivo, prevendo a adequação à legislação vigente, através do cumprimento de requisitos associados a:

RSE. Realidade ou Utopia?

- Trabalho Infantil: proibição do trabalho infantil e mitigação dos efeitos provocados pelo trabalho infantil;
- Trabalho Forçado: proibição da utilização de meios que induzam o trabalho forçado, retenção de documentos e retenção de ordenados;
- Segurança e Saúde: garantir as condições de Segurança e Saúde no trabalho;
- Liberdade de Associação e Direito à Negociação Colectiva: direito a associação em sindicatos e proibição da discriminação dos funcionários sindicalizados;
- Discriminação: proibição de actos discriminatórios com base em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política, e idade;
- Práticas Disciplinares: proibição de práticas disciplinares envolvendo punição corporal, mental ou coação física e abuso verbal;
- Horário de Trabalho: cumprimento das leis aplicáveis;
- Remuneração: deve satisfazer os padrões mínimos da indústria e as necessidades básicas dos funcionários;
- Sistema de Gestão: definir a política da empresa, análise crítica pela alta direcção, representantes da empresa, planeamento e implementação, controlo de fornecedores/subcontratados e acções correctivas, comunicação externa, acesso para verificação e registos.

Das vantagens da implementação deste tipo de sistemas de gestão, destacam-se:

- Melhoria do relacionamento organizacional interno através da demonstração da preocupação com o trabalhador;
- Aumento do envolvimento dos trabalhadores, diminuição de eventuais conflitos laborais;
- Mais informação e, portanto, maior confiança por parte dos Clientes;
- Melhoria da gestão dos processos chave da empresa, consequente aumento de produtividade;
- Diferenciação positiva face à concorrência, e credibilização da marca;
- Maior segurança para a empresa e para os seus accionistas;
- Consolidação da imagem e reputação da empresa como socialmente responsável.

Esta norma permite, através dos relatórios de sustentabilidade, expor ao público os valores seguidos pelas organizações, tornando o trabalho desenvolvido credível.

Em 1999, a SAI lançou a norma *AA 1000 Responsibility Assurance Standard*, cujo objectivo é monitorizar as relações entre a empresa e a comunidade onde está inserida. A norma britânica *BS 8800* atesta a garantia de que determinada empresa oferece condições adequadas de segurança e saúde para os seus trabalhadores.²

Em Portugal, a APCER, empresa de certificação de Sistemas de Gestão, atribuiu recentemente às empresas TNT e Coopifar/Mercifar, os primeiros certificados de acordo com a Norma SA 8000. Outros casos de sucesso na área, cuja sua divulgação é um incentivo para a promoção do desenvolvimento sustentado na gestão das organizações são as empresas UNICER, GalpEnergia, Salvador Caetano, CTT, Águas de Portugal, ANA, Lipor, Celbi, EDP, Sonae, Cimpor, Soporcel e a Caixa Geral de Depósitos.

Segundo um artigo publicado na revista “Dirigir”, a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), criada em 15 de Novembro de 2002 por um grupo de profissionais e empresários, com uma longa experiência de trabalho realizado nas suas empresas, asseguraram a importância da cultura ética das organizações nas suas práticas de gestão e, consequentemente, no seu meio envolvente.

Os objectivos desta Associação são:

- sensibilizar e promover a ética e RS no tecido empresarial e outras organizações portuguesas;
- desenvolver parcerias com entidades de referência nacionais e internacionais que potenciem a promoção da ética e a implementação da RS;
- investigar e estudar as melhores práticas empresariais ao nível da ética e RS, de modo a promover as boas práticas nestes domínios;
- identificar os referenciais internacionalmente reconhecidos e analisar a sua aplicabilidade à realidade portuguesa;

² <http://www.apcer.pt> (acesso em 14 Julho de 2008)

- participar no desenvolvimento e implementação de referenciais normativos que auxiliem as organizações;
- elaborar e divulgar estudos e documentação de carácter científico sobre a temática da ética e RS;
- desenvolver acções de formação que contribuam para a sensibilização de empresários e gestores na integração destes conceitos no tecido empresarial português;
- organizar eventos com vista à promoção, divulgação, debate e implementação da ética empresarial e da RS.

A ISO está a desenvolver a Norma Internacional de RS *ISO 2600*, que constituirá um guia sobre esta matéria, tendo encorajado por outro lado todos os países participantes a desenvolverem as suas próprias normas nacionais.

Em Portugal, os trabalhos de normalização na área da RS são desenvolvidos pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial que, para além de cooperar no Grupo de Trabalho de RS da ISO, suporta o trabalho das Comissões Técnicas de RS e de Ética nas Organizações, através de um protocolo com o Instituto Português da Qualidade.

Em 21 de Abril de 2005, foi criado o Fórum de Ética e RS, composto pelas seis categorias de *stakeholders* definido pela ISO Associações de empresas, sindicatos, ONG, consumidores, governo e entidades ou pessoas de reconhecida competência na área, com o objectivo de apoiar as comissões técnicas e a delegação portuguesa que coopera na elaboração da ISO 2600.

Global Reporting Initiative (GRI) é um acordo internacional, criado em 1997 com uma visão de longo prazo, cuja missão é elaborar e difundir o Guia para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade, aplicáveis globalmente e voluntariamente pelas organizações que desejam dar informação sobre os aspectos económicos, ambientais e sociais das suas actividades, produtos e serviços.

Dow Jones Sustainability World Indexes (DJSI) foi lançado em 1999 como o primeiro indicador do desempenho financeira das empresas líderes em sustentabilidade a nível

mundial. A inclusão de uma empresa no DJSI dá-lhe diversos benefícios, tangíveis e intangíveis:

- Reconhecimento público da liderança industrial em áreas estratégicas de dimensão económica, ambiental e social;
- Reconhecimento de importantes grupos de interesse tais como legisladores, clientes e empregados;
- Resultados visíveis imediatos e de grande impacto, tanto internamente como externamente, visto os resultados serem publicamente anunciados e as empresas ficarem associadas ao símbolo oficial “*Member of DJSI*”;
- Benefícios financeiros como resultado dos investimentos baseados no Índice.

1.3.5. RSE: Uma necessidade

As empresas estão conscientes que podem contribuir para o DS, gerindo as suas operações de modo a consolidar o crescimento económico e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo que asseguram a defesa do ambiente e promovem o comportamento ético e socialmente responsável, abrangendo assim a percepção e os interesses da sociedade.

Assim sendo, a empresa responsável será aquela que contribui para a criação de uma cultura de responsabilidade nos diferentes níveis de intervenção, no respeito pela liberdade de actuação dos parceiros sociais e por via da potencialização dos recursos comuns, nas suas múltiplas dimensões, preocupando-se com a manutenção de um desenvolvimento económico, social e ambientalmente harmonioso, isto é, sustentável.

Em Portugal, o tema tem vindo a adquirir cada vez maior relevância. É cada vez maior o número de empresas que desenvolvem acções de RS, não só ao nível das maiores empresas, mas também das pequenas e médias empresas, que começam já a impor regras aos seus fornecedores, no sentido de os obrigar a partilhar os mesmos princípios. Diversas organizações, associações, projectos e programas têm vindo a ser criados e lançados para promover a RSE e o DS da sociedade.

A RS é muitas vezes confundido com a filantropia, mas na verdade muitas empresas e *stakeholders* já sabem distinguir os conceitos de ambas.

1.3.6. A Gestão da RSE

Nos últimos tempos a RSE tem sofrido algumas mudanças, e transformou-se numa grande oportunidade para os negócios das empresas. A empresa que cumpre o seu papel social, atrai mais consumidores e investe na sociedade e no próprio futuro.

Para as empresas serem socialmente responsáveis é necessário serem éticas nos seus negócios, preocuparem-se com questões sociais como a transparência, o respeito às partes interessadas, e os resultados para o seu desempenho económico, social e ambiental. Se as empresas querem ser reconhecidas neste tema, têm de apostar na comunidade, ambiente externo e também no ambiente interno desta.

Actualmente, as empresas devem investir nas suas relações com todos os públicos dos quais dependem e com os quais se relacionam: clientes, fornecedores, funcionários, accionistas, consumidores, comunidade, governo e meio - ambiente, isto é, os *stakeholders*.

A RSE é um modelo de gestão empresarial baseada em princípios e valores éticos, em que a empresa estabelece relações de reciprocidade e de responsabilidade com todas as partes envolvidas nos negócios.

A RSE engloba uma série de comportamentos que devem ser adoptados pelas organizações, isto é, não é apenas uma obrigação legal ou filantrópica.

Sendo assim, para que uma empresa seja socialmente responsável é necessário a institucionalização de posturas, instrumentos de gestão e muita atenção a processos que envolvam público interno, meio ambiente, fornecedores, comunidade, consumidores, governo e sociedade.

A RS é um conceito complexo e dinâmico, com significados diferentes em muitos contextos e representa uma mudança nos paradigmas de gestão empresarial.

O administrador deve criar estratégias que façam da RS uma estratégia empresarial de

fortalecimento da marca institucional; de diferenciação de produtos e/ou serviços; de relacionamento com seus *stakeholders*; de inserção na comunidade, para legitimar suas operações ou aprimorar suas relações; de recursos humanos, a fim de motivar os empregados, aumentar a produtividade; preservação ambiental, incentivando a consciência ecológica e promovendo programas de educação ambiental, e para finalizar estratégias que melhorem a qualidade de vida da população.

2. MÉTODO

2.1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste estudo o principal objectivo foi descrever as acções da empresa (XPTO, S.A.) em relação à RSE e a sua gestão. Pretendeu-se também responder se a RSE é uma realidade ou utopia.

2.2. ESTUDO DE CASO

2.2.1. Tipo de Dados

Ao realizar qualquer estudo deve-se ter uma especial atenção ao tipo de dados utilizados. Neste estudo, optou-se pelo recurso a entrevista e análise documental fornecida pela empresa e informação disponível no site.

No sentido de responder aos objectivos específicos do estudo foi facultada informação pelo representante indicado pela empresa, que dispunha de um amplo conhecimento da realidade organizacional e das pessoas.

2.2.2. Recolha de Informação

2.2.2.1. Entrevista

O guião de entrevista (Anexo - B) foi desenvolvido com base nos objectivos da investigação e revisão teórica.

Os temas observados na entrevista podem-se estruturar em quatro pontos, tais como:

- um geral, relativo á empresa, seu histórico, e contexto;
- um sobre o entrevistado e características do cargo desempenhado;
- um mais geral focalizando no entendimento, valores, práticas, avaliação e divulgação da RSE na empresa;
- e por último, identificar um problema existente na empresa, analisar as suas causas e apresentar propostas para a sua resolução.

A entrevista foi realizada em Julho de 2009. Durou aproximadamente três horas e foi gravada e transcrita na íntegra. Foi solicitada ao entrevistado autorização para utilização dos dados. Durante a entrevista foi recolhida a informação de que, apesar da autorização de utilização de dados ser concedida, não seria possível identificar a empresa, sendo utilizado um nome fictício.

2.2.2.2. Recolha documental

Para além da entrevista procedeu-se à recolha e análise de documentação complementar. Foram analisados relatórios anuais e documentos internos disponibilizados pela empresa, bem como informação divulgada no respectivo Web-site.

- Documentos – Foram facultados alguns documentos oficiais, como relatórios anuais (balanços económicos/ financeiros). Houve alguma dificuldade em realizar este estudo devido à inexistência de documentos relevantes para este trabalho (relatórios de sustentabilidade ou ambientais, balanço social e códigos de ética). Contrariamente ao que se esperava a empresa não elabora ainda tais documentos. A empresa tem intenção a curto prazo de elaborá-los.
- Web-Site - Apesar de a Internet ser uma abundante fonte de informação sobre a maior parte das empresas, optou-se por concentrar a análise na informação do Web-site da empresa por ser mais autêntica.

2.2.3. Selecção do Caso/ Empresa

O tema estudado nesta tese, a RSE, pode ser visto como um tema actual e complexo. O caso seleccionado, partiu fundamentalmente de um requisito base, isto é, a RS não era um assunto novo para a empresa seleccionada. Independentemente do sector de actividade da empresa ou qualquer outro pressuposto, escolheu-se o caso a estudar atribuindo especial relevo, quer ao reconhecimento do tema por parte da organização, quer ao facto de ser certificada. A empresa também demonstrou interesse e disponibilidade na participação do presente estudo. Estas foram as razões da selecção da XPTO, S.A.

Em termos de acessibilidade, iniciou-se um contacto com a empresa através da apresentação do estudo sobre a RSE, também no sentido de avaliar a disponibilidade e interesse da mesma em contribuir. Solicitei à empresa a selecção do funcionário responsável por esta área na empresa, com o intuito de marcar a entrevista (anexo A).

A entrevistada não é responsável por esta área, visto a empresa não ter um departamento exclusivo para este efeito mas era a pessoa mais indicada para realizar esta entrevista. É responsável pelo Departamento de Qualidade e está na empresa há 14 anos. Tem formação específica em Gestão de Recursos Humanos e mostrou um grande interesse pelo estudo bem como disponibilidade para colaborar.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1. ESTUDO DE CASO

3.1.1. Apresentação da empresa

A XPTO, S.A. nasceu em 1997, fruto da visão estratégica de vários empresários do sector pecuário, entretanto já sócios na antiga “XPTO – União Pecuária, Lda.”.

Estes empresários, devido às constantes alterações e transformações verificadas no mercado da indústria pecuária desde 1981, decidiram em conjunto criar uma unidade de

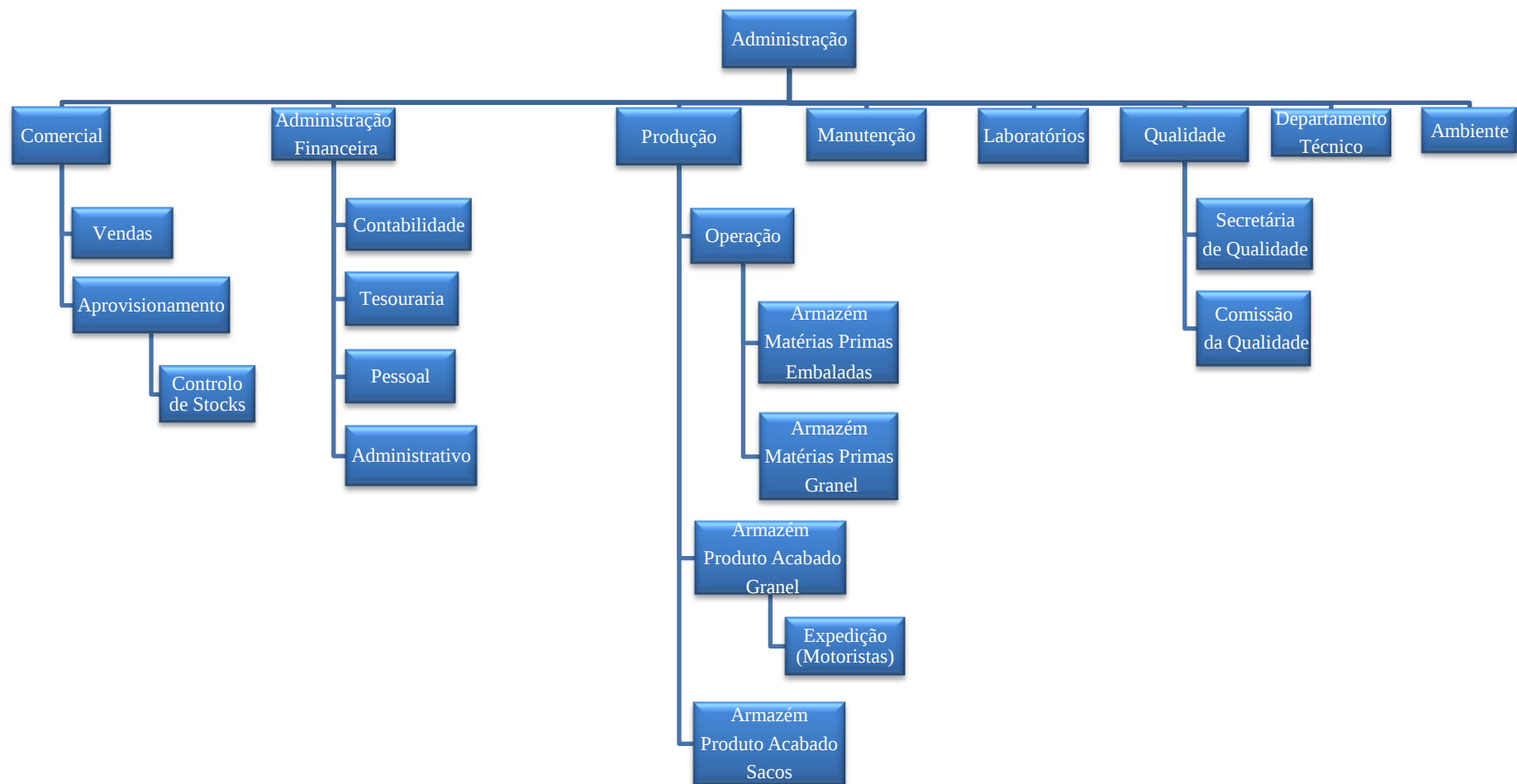
produção de alimentos compostos para animais, vulgo rações, com o objectivo de obter melhorias na qualidade das rações que utilizavam nas suas empresas.

Desde o início, a empresa tem feito grandes investimentos a nível tecnológico, tendo informatizado o seu processo de fabrico. Em 1998 iniciou o processo de implementação do Sistema da Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9002, concluído em 1999. Mais uma vez a empresa tornava – se pioneira no sector, sendo a primeira empresa do sector a garantir a implementação de um sistema de qualidade, pela APCER.

A XPTO, S.A. têm como missão comercializar produtos alimentares de elevada qualidade nutricional com custos extremamente competitivos. A empresa tem como visão o reconhecimento de a maior marca de referência de produtos alimentares para animais em Portugal.

A empresa sempre se regeu pelos princípios do rigor, da qualidade, da competência e da competitividade, elevando e potenciando a empresa ao nível regional (sendo reconhecido o mérito da empresa com a atribuição do prémio de melhor empresa do distrito de Santarém no ano 2007). Outros princípios tendo em conta ao longo do desenvolvimento da empresa foram a inovação e a diferenciação no mercado através da aposta da tecnologia de ponta e na formação e qualificação dos seus recursos humanos.

Figura 1.2. Organigrama da XPTO, S.A.



3.1.2. Contexto

A XPTO, S.A., é uma empresa que se enquadra nas empresas de topo no seu sector, ou seja, é uma empresa de Rações para animais tecnologicamente mais avançada e apresenta maior rendibilidade do sector (a empresa tem cerca de 35 trabalhadores, e apresenta um volume de negócios de 28.500.000,00 euros). É de destacar que a empresa se situa em contra-ciclo com o sector, isto é, o sector apresenta taxas de decréscimo de cerca de 10%, enquanto a empresa apresenta taxas de crescimento de 10%. A dimensão da empresa é avaliada pela certificação pelo IAPMEI, no âmbito do Decreto Regulamentar que regula as características da dimensão das empresas. A XPTO, S.A., possui a certificação de Média Empresa.

3.1.3. Objectivos e vantagens da RSE

O interesse da XPTO, S.A. pela RSE surgiu naturalmente do desenvolvimento da sua actividade e do relacionamento que mantém com os *stakeholders* e também com o próprio meio envolvente da empresa, Isto é, o desenvolvimento da empresa, a sua estratégia e as relações humanas e institucionais impulsionaram a empresa para uma maior preocupação com a RS.

As vantagens desta traduzem-se na simplificação da implementação e desenvolvimento da estratégia da empresa, no desenvolvimento económico, tecnológico e humano.

As desvantagens assumem-se apenas no espaço temporal, isto é, existe um investimento inicial que é suportado pela entidade que terá apenas um resultado a médio prazo. A empresa não tem um retorno directo nem é um objectivo de curto prazo.

As prioridades da empresa têm residido fundamentalmente na satisfação do cliente, através dos produtos e, do aumento da competitividade.

A empresa tem como objectivos prioritários a evolução do crescimento que tem se verificado até ao momento e aumentar o número de clientes. A empresa tenciona aumentar a satisfação dos clientes e melhorar a sua imagem perante estes, visando e definindo sempre como ultimo objectivo a obtenção de lucro. Visa igualmente criar um ambiente e condições de trabalho e desenvolver iniciativas de índole diversa que permitam a satisfação dos seus colaboradores.

3.1.4. Gestão da RSE

Na gestão da RS a XPTO, S.A., tem em conta a comunidade onde se insere e o ambiente onde opera. Deste modo tem o seu organigrama definido onde cada departamento realiza as suas actividades considerando o respeito pelos direitos humanos, investindo a valorização pessoal, protecção ambiental, cumprimento das normas sociais e respeito pelos valores e princípios éticos da sociedade. No entanto não existe um Departamento encarregue da RS. Esta função é assegurada por todos os departamentos da empresa, coordenada pelos respectivos responsáveis pelos Departamentos e supervisionada e administrada pela própria Administração da Empresa.

Em relação aos procedimentos de avaliação do retorno dos investimentos, a empresa avalia os investimentos realizados na RS através da valorização dos recursos humanos, de valorização económica da região, do desenvolvimento estratégico global e completo da empresa e do crescimento sustentável que a empresa tem vindo a apresentar. Para além destes, outro factor de avaliação são os resultados sociais, económicos e financeiros apresentados pela empresa, com taxas de emprego crescentes, resultados económicos e financeiros positivos e crescimento do volume de negócios crescente.

A XPTO, S.A., é uma empresa de elevado reconhecimento quer a nível local, quer a nível regional, com uma preocupação com a RS elevada.

A empresa foi uma das primeiras do sector a obter a Certificação Ambiental, desenvolve esforços no sentido de adquirir quer serviços, quer matérias e mercadorias localmente, contribuindo assim para o reforço da economia local. São oferecidas condições de desenvolvimento da actividade (a nível de segurança, como económica e monetariamente) mais gratificantes, a satisfação dos colaboradores é uma preocupação constante na gestão da empresa. O relacionamento com os *stakeholders* é elevado a uma relação de proximidade e ultrapassa o mero relacionamento inter-empresas assumindo-se como um relacionamento global.

Em suma, a empresa a nível interno preocupa-se com a valorização e reconhecimento dos colaboradores e a nível externo com o bem-estar da comunidade local.

Quanto á acção estratégica da empresa pode dizer-se que esta tem desenvolvido parcerias estratégicas com diversos *stakeholders*, facilitando assim o desenvolvimento da empresa. Esta celebra protocolos com diversas instituições de ensino (superior e a secundários), desenvolvendo diversos estágios e valorizando assim os recursos humanos da empresa. Ambientalmente, promoveu o licenciamento da actividade e desenvolveu uma serie de investimentos de forma a reduzir o impacto da empresa no meio ambiente.

Desde a criação da empresa, esta tem uma grande preocupação com o meio ambiente, o facto de a empresa ser uma “indústria limpa”, sempre facilitou e possibilitou que a empresa entresse noutras questões, como a Licença Ambiental.

Em relação aos *stakeholders*, a empresa necessita de saber as expectativas, interesses e suas necessidades. Para obter tal informação a empresa tem um processo de tomada de decisão que obedece a rigorosos processos de análise, nos quais são consideradas as opiniões dos *stakeholders* e após um processo de avaliação e selecção apenas a opção que represente uma maior qualidade e rentabilidade é seleccionada.

Quanto ao modo como a RS se integra na empresa pode dizer-se que a estratégia centra-se no desenvolvimento global, permitindo também o desenvolvimento de outros *stakeholders* (nomeadamente os maiores clientes e fornecedores), assenta também na satisfação do cliente e dos colaboradores. Estes são princípios também definidos pela RS, o desenvolvimento do negócio e da empresa visam também a valorização económica e enriquecimento da região.

Sendo a RS uma necessidade acrescida das organizações, a empresa tem em conta que os consumidores recorrem aos rótulos sociais e ecológicos para tomarem decisões de compra, pode ser assim definida como estratégia de marketing institucional.

3.1.5. RS e Ética

Na XPTO, S.A. não existe código de ética, no entanto a empresa realiza uma acção de formação a todos os colaboradores aquando do inicio da função, para além disto é entregue a todos os colaboradores um manual de procedimentos que compreendem todas as regras internas para a função que desempenha, incluindo regras de ética (apenas ética profissional).

A empresa interessou-se pela RS porque o envolvimento das pessoas é fundamental, pois directamente ou indirectamente todos contribuem para o sucesso da empresa. Trata-se pois de contribuir para a sociedade de forma positiva e gerir impactos sociais e ambientais da organização como forma de assegurar e aumentar a competitividade da empresa.

A empresa tem algumas responsabilidades. A primeira responsabilidade é para os seus mais directos relacionamentos, investidores e trabalhadores, garantir o retorno do investimento e do respectivo ganho aos investidores e garantir o normal cumprimento das obrigações para com os seus colaboradores.

Depois existe uma obrigação de cumprir com todas as necessidades dos *stakeholders* e desenvolver o negócio de acordo com o ajustar destas necessidades á actividade da empresa, resumindo, desenvolver a empresa mantendo rigor no respeito pelo ambiente, pelas pessoas e pelas instituições.

A empresa não tem um plano de responsabilidade específico, isto é, o plano de RS é parte integrante da estratégia da empresa. As questões da RS são geridas e definidas na própria estratégia da empresa, geridas e orientadas pela Administração.

3.1.6. Conceitos convergentes

A XPTO, S.A. não elabora Balanço Social, no entanto a partir do próximo ano é objectivo a realização deste. A empresa também não elabora Relatórios de Sustentabilidade.

Quanto ao Marketing Social pode dizer-se que a empresa faz alguns donativos a instituições de solidariedade.

3.1.7. Normas e Associações

A XPTO, S.A. está certificada pela norma 9001:2008 e neste momento prepara-se para implementar a norma 22000 referente a Sistemas de Segurança Alimentar.

Para além desta certificação, está também em fase de implementação da Certificação Ambiental de produtos (sendo pioneira europeia neste tipo de certificação no sector).

A empresa não considera útil a existência de uma norma Portuguesa de RS que abrange as vertentes económicas, sociais e ambientais. Como as normas de certificação, nomeadamente a norma 9001:2008, e a norma 14000, já prevêem uma forte intervenção de cariz de RS, tendo em conta que a certificação é a acção que comprova que a empresa está em conformidade com determinadas normas ou especificações, pelo que oferece confiança a todos os *stakeholders*. Apenas se justificaria uma norma específica, se fosse excluída das normas existentes esta vertente, caso contrario verificar-se-ia uma duplicação de intervenções.

Quanto às Associações de RS a empresa é sócia de algumas. A empresa é sócia da IACA e NERSANT. Não são entidades de cariz única e exclusivamente social, mas integram na sua génese uma forte componente de RS.

3.1.8. Identificação do problema da XPTO, S.A.

Actualmente é um grande desafio para os empresários acreditarem na RSE, criar projectos nas empresas pois, por vezes, o seu custo é elevado. Os empresários de sucesso têm coragem e gostam de desafios, vêem neles oportunidades para crescerem, assumem riscos calculados e como consequência obtêm bons resultados financeiros. Neste último aspecto é que a RSE torna-se um grande desafio para qualquer empresário, mesmo os mais corajosos e optimistas.

A XPTO, S.A. assumiu que as maiores barreiras relacionadas com a RS estão ao nível das entidades públicas que, por um lado, exigem demasiada burocracia, por outro, exigem um investimento significativo que nem todas as empresas possuem capacidade financeira para cumprir os requisitos exigidos.

Ao realizar um estudo na XPTO, S.A. sobre a RS pode-se observar que existe um problema relacionado com este tema. Houve um erro na fabricação de rações para animais.

3.1.8.1. Identificação de todas as componentes do problema

A XPTO,S.A. sofreu algumas sanções devido ao problema já mencionado. A empresa perdeu alguma credibilidade e consequentemente perdeu clientes. Alguns clientes são empresários de sucesso e tiveram prejuízos de valores incalculáveis pois muitos animais não sobreviveram. A empresa teve de pagar indemnizações aos empresários lesados.

3.1.8.2. Identificação das causas do problema

A empresa ao contratar novos colaboradores deveria realizar uma formação para dar a conhecer aos colaboradores de como funciona o processo de produção das rações para animais. Observou-se que essa formação aos novos colaboradores não se realizou. Devido a esta falha por parte da empresa originou uma falha humana na produção de rações para animais, houve uma falha nas dosagens de matérias-primas e produtos químicos.

3.1.8.3. Medidas correctivas

A XPTO, S.A. deve tomar medidas correctivas para evitar problemas idênticos ao já mencionado. A empresa deve ter maior controlo no processo de fabricação de rações para animais. A empresa deve investir mais na formação dos colaboradores, principalmente a dos novos colaboradores, isto é, deve investir mais nos recursos humanos. Esta também deve ter maior controlo na qualidade dos produtos acabados.

3.1.8.4. Desenvolvimento do caso de forma a obter soluções neste contexto

A XPTO, S.A. deve de valorizar os recursos humanos, através do incremento da formação e da valorização de competências, são investimentos incluídos na RSE. No entanto, os factores de competitividade onde se inclui a RS, são prioridade da empresa, e as diferenças competitivas no sector são consideráveis e não devem ser esquecidas.

Devido ao problema que surgiu na empresa, esta deve realizar um código de ética. A formação aos colaboradores que a empresa realiza no início das suas funções e a entrega

RSE. Realidade ou Utopia?

de um manual de procedimentos que compreendem todas as regras internas para a função que ira desempenhar é insuficiente.

A empresa deve ter maior controlo na qualidade dos produtos acabados. Por exemplo, a empresa deve melhorar as análises clínicas feitas aos produtos acabados antes de pô-los no mercado.

Na empresa não existe muita comunicação, isto é, a informação para *stakeholders* particularmente os colaboradores não é muito transparente. A empresa deve realizar reuniões com maior frequência com os respectivos colaboradores.

A empresa perdeu credibilidade com este problema. Esta para melhorar a sua imagem de mercado deve realizar brevemente o balanço social e relatório de sustentabilidade para que todos os *stakeholders* particularmente os clientes tenham acesso á informação. Nesses documentos, a empresa deve referir o problema e a resolução deste, com o intuito de conquistar novamente a confiança dos *stakeholders*.

4. CONCLUSÃO

O tema RS tem vindo a conhecer algum desenvolvimento e maior visibilidade nos últimos anos, facto a que não é porventura alheio o esforço de algumas empresas de melhorarem a sua imagem e reputação. A globalização redefiniu de tal forma as fronteiras económicas que, a competição que as empresas actualmente enfrentam, é cada vez maior.

A RS tem sido objecto de muita investigação, todavia, sem a obtenção de resultados consistentes e conclusivos. Na realidade, existem diferentes posicionamentos quanto ao grau de intervenção que a empresa deve exercer na sociedade, que estão descritos em diferentes teorias contraditórias quando comparadas entre si. Estas conclusões têm dificultado a criação de um quadro teórico sobre esta temática.

No presente estudo foi realizado numa empresa cuja actividade é a produção e comercialização de rações para animais. O tema em estudo não é um assunto novo para a empresa visto que esta realiza algumas práticas sociais.

A empresa em estudo cujo nome fictício é XPTO, S.A. adopta algumas praticas sociais. Conclui-se que a empresa depara-se com algumas barreiras relacionadas com a RSE. Essas barreiras estão relacionadas com o nível das entidades públicas, isto é, existe demasiada burocracia e por vezes é necessário uma grande capacidade financeira por parte desta para cumprir todos os requisitos exigidos relacionados com o tema em questão.

Com todas as normas e certificações que a empresa possui, visa promover a adopção e valorização de práticas de RS, tais como a redução de despesas energéticas e eliminação de resíduos, redução de custos de matérias-primas e despoluição, bem como o cumprimento de normas sociais e respeito pelos valores e princípios éticos da sociedade em que se insere.

A empresa possui algumas normas e certificações, no entanto ainda não elabora alguns relatórios relevantes, tais como, balanço social, relatórios de sustentabilidade, e código de ética, mas intervêm numa área fundamental que é o ambiente.

A empresa tem alguma intervenção ao nível da RS, ao nível da criação de emprego, cumprimento de normas ambientais (empresa “limpa”- sem factores poluentes no processo produtivo), ajuda humanitária, e formação dos colaboradores. A valorização dos recursos humanos é fundamental para a empresa. Esta é desenvolvida na formação e valorização de competências, são investimentos incluídos na política de RSE.

A empresa pretende certificar a RS valorizando os produtos e serviços, a preservação do ambiente, e apoiar programas de educação, contribuindo assim para uma promoção da cidadania na comunidade e na sociedade.

Ao realizar este estudo identificou-se um problema sobre o qual propôs-se algumas soluções. Surgiu um erro na fabricação de rações para animais. Devido a esta falha a empresa perdeu alguma credibilidade e consequentemente perdeu alguns clientes. A empresa teve de indemnizar aos empresários lesados.

Devido a este incidente, a empresa admitiu que investir nos recursos humanos é fundamental porque o problema teve origem de falha humana no processo produtivo, visto que houve uma falha nas dosagens de matérias-primas e produtos químicos.

Neste estudo sugeriu-se algumas soluções correctivas para evitar problemas idênticos. Sugeriu-se que a empresa investisse mais ao nível dos recursos humanos, passando a haver um maior controlo na qualidade de produtos acabados e melhorar as análises clínicas dos mesmos. As propostas foram aceites e não houve mais problemas deste género.

Penso que seria bom a realização de códigos de ética, balanço social e relatórios de sustentabilidade. A empresa deve ser mais transparente para com os *stakeholders*.

A RS é mais do que uma moda passageira, é um tema que veio para ficar e que implica muito mais do que contribuir para esta ou aquela iniciativa. É um conceito que define ideias e que em conformidade com outros conceitos, não é responsável pelo seu uso indevido nas práticas de gestão. Contudo, apesar da sua natureza se traduzir numa grande extensão e volatilidade, o conceito tem vindo a ganhar dinamismo ao nível da renovação de práticas. Do mito de empresa filantrópica, está a passar-se à materialização de boas práticas de RSE.

5. BIBLIOGRAFIA

- Capron, M. e Quairel – Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: acteurs, enjeux, stratégies*, La Decouvert, Paris.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct, *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, July/August, 34, 39-48.
- Carroll, A.B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, 497-505.
- Comissão Europeia (2003). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, COM (2003). Bruxelas Janeiro 2003, http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2003/com2003_0366pt01.pdf
- Comissão Europeia (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, COM (2001). Bruxelas Junho 2001, http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf
- Cunha, Miguel Pina; Rego Arménio; Cunha, Rita Campos e Cardoso, Carlos Cabral (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*; 5ª edição.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Review*, 312-322.
- Dirigir (2003); *Revista para chefias e quadros - Trabalho e Emprego...que competências* - Número especial, Dezembro.
- Drucker, P. F. (1984). Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*. Berkeley. Edição do Inverno.
- Donaldson T. e Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 20(1), 85-91.
- Freeman, R.E., Stoner, J.A.F. (1985). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Freeman, R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach, *Pitman*, Boston.

- Garriga, E. e Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory, *Journal of business Ethics*, 53, 54-71.
- Mercier, S. (2003). *Ética e responsabilidade*, edições afrontamento.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?, *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Moreira, José Manuel (1999); *As contas com a ética empresarial*; Principia.
- Melo Neto, Francisco Paulo de; Froes, César (1999). Responsabilidade social & cidadania empresarial: administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Neto, F. & Froes, C. (2001). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Preston, L. Post, J. (1975). *Private management and public policy*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Porter, M. e Kramer, M. R. (2007). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, December.
- Porter, M. e Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, December.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H.& Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão ética e socialmente responsável*, Lisboa, Editora RH.
- Rego, A., Moreira, J.M. & Sarrico, C. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas: Um estudo da situação portuguesa*, Cascais, Principia.
- Rego, Arménio; Moreira, J.M.; Sarrico, Cláudia (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas: Um estudo da situação portuguesa*, Lisboa, Principia.
- Sá, António Lopes de (2005). *Ética Profissional*; 6ª Edição, São Paulo.
- Thompson, Marjorie; Pringle, Hamish (2000). Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas. São Paulo: Makron Books.
- Tinoco, João Eduardo Prudêncio, (2001). Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas.

SITES CONSULTADOS

- Associação Portuguesa de Certificação.
- <http://www.apcer.pt> (acesso em 14 Julho de 2008)

6. ANEXOS

Anexo A - Carta de Apresentação e pedido de colaboração da empresa

Anexo B – Guião de entrevista ao responsável pela RSE, na empresa

Anexo A - Carta de apresentação e pedido de colaboração da empresa

Sandra Farinha
ISCTE/INDEG- Instituto Superior de Ciências
do Trabalho e da Empresas
Avenida das Forças Armadas
649-026 Lisboa

Exmo. Sr. [Dirigido á Administração da Empresa]

Assunto: Pedido de colaboração em Tese de Mestrado

Sou aluna do Mestrado em Gestão com especialização em Finanças, no ISCTE/INDEG. Para finalizar o Mestrado é necessário desenvolver um projecto. O projecto em questão é sobre a Responsabilidade Social das Empresas, visto que este tema não é um assunto novo para [nome da empresa], gostaria de desenvolver o projecto na vossa empresa.

Com este projecto o meu intuito é ilustrar as políticas e praticas de responsabilidade social desenvolvidas na [nome da empresa], a partir de um estudo de caso.

Solicito a vossa disponibilidade, ou alguém com responsabilidade nesta área na empresa, que possa conceder uma entrevista e facultar o material elementar para tal estudo.

Obrigada pela sua atenção.

Mestranda:

Sandra Farinha

Tel: 91 xxxxxxxx

Sandrafarinha@portugalmail.pt

Anexo B - Guião de entrevista ao responsável pela RSE, na empresa

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome: _____
2. Endereço: _____
3. Código Postal: _____ 4. Localidade: _____
5. Sector de Actividade: _____

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Nome _____
2. Cargo _____
3. Antiguidade na empresa _____
4. Habilitações _____

Questões:

1. Quais as condições da fundação da empresa? (quem foi o fundador, objectivos da empresa naquela época)
2. Pode caracterizar de uma forma resumida a empresa na actualidade? (sector, numero de trabalhadores, dimensão, idade, etc.)
3. Quais são os princípios e missão da empresa?
4. Quais os objectivos e prioridades da empresa?
5. A empresa aposta na dimensão interna e externa da Responsabilidade Social? Quais as acções que a empresa realiza? (Dimensão Interna abrange os trabalhadores, gestão ambiental e gestão de recursos naturais; e Dimensão Externa abrange as comunidades locais, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, preocupações ambientais globais).
6. Indique quais as principais práticas económicas, sociais e ambientais desenvolvidas pela empresa nos últimos anos.
7. A empresa preocupa-se com o meio ambiente? Que acções realiza tendo em atenção o desenvolvimento sustentável?
8. A empresa encontra-se certificada? Se sim, quais as certificações da empresa?
9. Considera útil a existência de uma norma Portuguesa de Responsabilidade Social, abrangendo as suas vertentes económica, social e ambiental? Se sim, do seu ponto de vista que aspectos acha fundamentais explicitar na norma portuguesa?

RSE. Realidade ou Utopia?

10. De que forma são ouvidas as expectativas, interesses, e necessidades dos stakeholders?
11. A empresa já elaborou e implementou um Código de ética? Deu-o a conhecer a todos os trabalhadores?
12. A empresa elabora o Balanço Social? Dá-o a conhecer a todos os stakeholders?
13. A empresa já elaborou um relatório de responsabilidade ou um relatório de sustentabilidade?
14. Como classifica o nível de intervenção da empresa ao nível da Responsabilidade Social.
15. O que levou a empresa interessar-se pela Responsabilidade Social?
16. A empresa tem alguma estrutura apropriada para a gestão da Responsabilidade Social? (Como surgiu? Porque foi criado? Quem é responsável pela administração? Tem orçamento próprio? Quem é responsável pelo orçamento? Quais os objectivos do Departamento? Caso não exista Departamento diga porquê?
17. O que motivou a empresa para a Responsabilidade Social? Diga quais as vantagens e desvantagens associados á Responsabilidade Social?
18. No seu entender diga quais são as responsabilidades da empresa?
19. A empresa possui um plano de Responsabilidade Social? Se sim, diga quem o organiza e com que frequência é revisto.
20. De que maneira se integra a Responsabilidade Social na estratégia da empresa? (De que maneira a Responsabilidade Social é integrada no negócio da empresa)
21. A empresa pertence a alguma associação de Responsabilidade Social? Se sim, quais?
22. A empresa tem procedimentos de avaliação de retorno dos investimentos na Responsabilidade Social? Se Sim, quais?
23. O que a empresa pretende fazer mais na área da Responsabilidade Social?

Obrigada pela sua colaboração