

**Responsabilidade Social Empresarial:  
Um Caminho Possível para a Sustentabilidade e Negócios  
Competitivos a partir da perceção dos colaboradores**

André Chaves Figueiredo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão Empresarial

Orientação Científica:

Isabel Cristina Duarte de Almeida, Prof. Auxiliar do ISCTE

**Outubro 2018**

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM CAMINHO  
POSSÍVEL PARA A SUSTENTABILIDADE E NEGÓCIOS COMPETITIVOS  
A PARTIR DA PERCEÇÃO DOS COLABORADORES

**André Chaves Figueiredo**

## **Agradecimentos**

A concretização da presente dissertação de mestrado contou com importantes colaborações e grandes incentivos de algumas pessoas às quais estou muito grato.

À professora Isabel Cristina Duarte de Almeida, pela sua orientação, total disponibilidade, pelas suas opiniões e críticas construtivas que foram surgindo ao longo da realização da dissertação e também por todas as palavras de incentivo.

À Doutora Graça Rebocho, pela sua colaboração e disponibilidade demonstrada, uma vez que foi imprescindível para o resultado do caso de estudo.

Por último, um agradecimento especial à minha recém esposa, Magali Nascimento, pelo seu apoio incondicional, amizade e paciência demonstrada. A ela dedico este trabalho.

## Resumo

A responsabilidade social empresarial (RSE) tem vindo a ganhar uma expressão cada vez maior no meio académico e empresarial, como também tem suscitado um crescente interesse por parte dos gestores e do público em geral.

Atualmente as empresas, para além dos objetivos de produção de bens e serviços, do aumento da produtividade e do lucro para o acionista, são confrontadas com a necessidade de investir no desenvolvimento de causas sociais. Esta mudança faz com que as empresas passem a incorporar na sua gestão estratégica, para além dos aspetos económicos, os aspetos sociais e ambientais de modo a se adaptarem às exigências dos diversos *stakeholders*.

A revisão da literatura permitiu identificar diversas referências sobre a evolução do conceito de responsabilidade social, bem como de indicadores, teorias e abordagens referente à RSE. De modo a complementar a revisão da literatura e como estratégia de investigação, uma empresa foi escolhida como estudo de caso no que respeita a práticas de RSE. Foi aplicado um questionário aos seus colaboradores, assim como foi realizada uma entrevista a um dos dirigentes de topo com o objetivo de perceber eventuais evidências que esta mudança de paradigma tenha provocado na empresa.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial, *Stakeholders*, Desenvolvimento Sustentável e Vantagem Competitiva.

**JEL (Journal of Economic Literature) Classification System:** M14 (*Corporate Culture, Diversity e Social Responsibility*); Q01 (*Sustainable Development*).

## ***Abstract***

*Corporate Social Responsibility (CSR) has been gaining increasing expression in academia, business, and has attracted interest from a number of managers and the general public.*

*Today, companies, beyond the production of goods and services, increased productivity, and shareholder profit, are confronted with the need of investing in the development of social causes. This change allows companies to incorporate in their strategic management, beyond economic aspects, the social and environmental aspects to adapt to the demands of the various stakeholders.*

*The literature review allowed us to verify several references about the enormous work that has been developed regarding the social responsibility concept evolution. At the same time, it was possible to verify several references about the enormous work that has been developed regarding the evolution of the concept of social responsibility, as well as indicators, theories and approaches concerning CSR. To complement the literature review and, as a research strategy, a company was chosen as a case study regarding CSR practices. A questionnaire was applied to its employees and an interview was held with one of the top managers with the aim of perceiving some possible evidence that the CSR paradigm shift has provoked in companies.*

***Key Words (4):*** *Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Sustainable Development and Competitive Advantage.*

***JEL Classification System:*** *M14 (Corporate Culture, Diversity e Social Responsibility); Q01 (Sustainable Development).*

# Índice Geral

<b>Agradecimentos</b> .....	i
<b>Resumo.</b> .....	ii
<b>Abstract.</b> .....	iii
<b>Índice Geral</b> .....	iv
<b>Índice de Figuras</b> .....	1
<b>Índice de Quadros</b> .....	2
<b>Índice de Tabelas</b> .....	3
<b>Índice de Abreviaturas</b> .....	4
<b>1 Introdução</b> .....	<b>5</b>
1.1 Razões da Escolha do Tema .....	6
1.2 Objetivos de Pesquisa .....	6
1.2.1 Objetivos Gerais .....	7
1.2.2 Objetivos Específicos .....	7
1.3 Problemática de Investigação .....	8
1.4 Limitação do Estudo .....	8
1.5 Metodologia de Pesquisa .....	9
1.6 Estrutura do Trabalho .....	10
<b>2 Revisão da Literatura</b> .....	<b>12</b>
2.1 Origem e Evolução Histórica da RSE.....	12
2.1.1 Década de 1950 - 2018.....	12
2.2 Abordagem ao Conceito RSE.....	17
2.3 Instrumentos de RSE .....	20
2.3.1 Normalização na Responsabilidade Social das Empresas .....	20
2.3.2 <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i> .....	25
2.4 Dimensões da RSE .....	27
2.4.1 Dimensão Interna .....	27
2.4.2 Dimensão Externa .....	29
2.5 Modelos de Avaliação da RSE .....	32
2.5.1 Modelos propostos por Carroll.....	32
Modelo Tridimensional - 1979 .....	32
Modelo Piramidal - 1991 .....	33
2.5.2 Modelo Proposto por Wartick e Cochran .....	35
Modelo de Desempenho Social de Wartick e Cochran - 1985 .....	35
2.5.3 Modelo Proposto por Wood .....	35
Modelo de Desempenho Social Empresarial de Wood - 1991 .....	35
2.5.4 Modelo proposto por Quazi e O'Brien .....	38
Modelo Bidimensional - 2000 .....	38

---

2.5.5	Modelo Propostos por Schwartz e Carroll.....	39
	Modelo dos Três Domínios da RSE – 2003 .....	39
2.6	Diferentes Teorias e Abordagens da RSE.....	41
2.6.1	Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	41
2.6.2	Teorias propostas por Garriga e Melé .....	44
2.7	RSE como Ferramenta de Gestão em Negócios Competitivos .....	53
<b>3</b>	<b>Estudo de Caso</b> .....	<b>55</b>
3.1	Descrição da Empresa .....	55
3.2	Resultados e Considerações.....	55
<b>4</b>	<b>Discussão e Conclusões</b> .....	<b>72</b>
<b>5</b>	<b>Recomendações</b> .....	<b>76</b>
<b>6</b>	<b>Bibliografia</b> .....	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>87</b>

---

## Índice de Figuras

<b>Figura 1-</b> Evolução dos sistemas de normalização na gestão nas empresas, adaptado da <i>Social Accountability International (SAI)</i> , 2014. ....	21
<b>Figura 2:</b> Dimensão Interna da RSE, adaptado do Livro Verde, 2001.....	27
<b>Figura 3:</b> Dimensão Externa da RSE, adaptado do Livro Verde, 2001. ....	29
<b>Figura 4:</b> Modelo Piramidal adaptado de Carroll, 1991.....	34
<b>Figura 5:</b> Modelo de Quazi e O'Brien, 2000.....	38
<b>Figura 6:</b> Modelo dos três domínios da RSE adaptado de Schwartz e Carrol, 2003. ....	40
<b>Figura 7:</b> Principais <i>stakeholders</i> de uma empresa segundo Donaldson e Preston, 1995. ....	42
<b>Figura 8:</b> Síntese das Teorias Instrumentais da RSE, adaptado de Garriga e Melé, 2004.....	46
<b>Figura 9:</b> Síntese das Teorias Políticas da RSE, adaptado de Garriga e Melé, 2004.....	47
<b>Figura 10:</b> Síntese das Teorias Integrativas da RSE, adaptado de Garriga e Melé, 2004.....	49
<b>Figura 11:</b> Modelo “ <i>Triple bottom line</i> ” esquematizado. ....	51
<b>Figura 12:</b> Síntese das Teorias Éticas da RSE, adaptado de Garriga e Melé, 2004.....	52
<b>Figura 13:</b> Síntese de algumas vantagens que poderão resultar das práticas de RSE, adaptado de indicadores do instituto Ethos. ....	54
<b>Figura 14:</b> Preocupações expressamente contempladas nos compromissos da organização. ....	62
<b>Figura 15:</b> Iniciativas tomadas pela organização para minimizar o impacto ambiental.....	63
<b>Figura 16:</b> Áreas de atuação relativamente a práticas de responsabilidade social.....	64
<b>Figura 17:</b> Opinião dos colaboradores sobre a RSE.....	64
<b>Figura 18:</b> <i>Stakeholders</i> consideradas como prioritárias para a empresa. ....	68



---

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Resumo dos tópicos abordados na dimensão económica, social e ambiental, adaptado de GRI, 2013. ....	26
<b>Quadro 2:</b> Descrição sucinta das quatro áreas que envolvem a dimensão interna da RSE, adaptado do Livro Verde, 2001. ....	28
<b>Quadro 3:</b> Descrição sucinta das quatro áreas consideradas na dimensão externa da RSE, adaptado do Livro Verde, 2001. ....	30
<b>Quadro 4:</b> Síntese das dimensões do modelo tridimensional adaptado de Carroll, 1979. ....	32
<b>Quadro 5:</b> Síntese do Modelo de Desempenho Social Empresarial, adaptado do modelo de Wood, 1991. ....	37
<b>Quadro 6:</b> Principais preocupações com os <i>stakeholders</i> segundo Pracejus e Olsen (2004). ....	87
<b>Quadro 7:</b> Diferentes Categorias de <i>Stakeholders</i> , segundo Freeman (1984), Jawahar e McLaughlin (2001) e Buysse e Verbeke (2003). ....	88
<b>Quadro 8:</b> Dez princípios chave que resultaram do pacto <i>United Nations Global Compact</i> (1999). ....	89

---

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Distribuição dos inquiridos por género e idade.....	56
<b>Tabela 2:</b> Distribuição dos inquiridos por escolaridade e tempo na empresa.....	57
<b>Tabela 3:</b> Opinião dos inquiridos referente às perguntas 1-4. ....	57
<b>Tabela 4:</b> Opinião dos inquiridos referente às perguntas 5-7. ....	58
<b>Tabela 5:</b> Opinião dos inquiridos referente às perguntas 8-11. ....	59
<b>Tabela 6:</b> Opinião dos inquiridos referente às perguntas 12-15. ....	60
<b>Tabela 7:</b> Opinião dos inquiridos referente às perguntas 16-19. ....	61
<b>Tabela 8:</b> Opinião dos inquiridos referente às perguntas 20-22. ....	61
<b>Tabela 9:</b> Opinião dos inquiridos referente às perguntas 27-30. ....	65
<b>Tabela 10:</b> Opinião dos inquiridos referente às perguntas 31-34. ....	66
<b>Tabela 11:</b> Opinião dos inquiridos referente às perguntas 36-39. ....	66
<b>Tabela 12:</b> Opinião dos inquiridos referente às perguntas 40-43. ....	67

---

## Índice de Abreviaturas

**AA 1000** - *Accountability 1000*

**AECA** – Associação Espanhola de Contabilidade e Administração de Empresas

**APCER** - Associação Portuguesa de Certificação

**CDE** - Comité para o Desenvolvimento Económico

**CE** - Comissão Europeia

**CEE** - Comissão das Comunidades Europeias

**CEPAA** - *Council on Economic Priorities Accreditation Agency*

**CERES** - *Coalition for Environmentally Responsible Economies*

**EU** - União Europeia

**EUA** - Estados Unidos da América

**GRI** - *Global Reporting Initiative*

**ISE** - Índice de Sustentabilidade Empresarial

**ISEA** - *Institute of Social and Ethical Accountability*

**ISO** - *International Organization for Standardization*

**JEL** - *Journal of Economic Literature*

**OIT** - Organização Internacional do Trabalho

**ONG** - Organizações Não Governamentais

**PME** - Pequenas e Médias Empresas

**RSE** - Responsabilidade Social Empresarial

**SA 8000** - *Social Accountability 8000*

**SAAS** - Social Accountability Accreditation Services

**SAI** - *Social Accountability International*

**SRI** - *Stanford Research Institute*

**UNSRID** - *United Nations Research Institute for Social Development*

**WBCSD** - *World Business Council for Sustainable Development*

# 1 Introdução

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem sido um assunto que nos últimos anos tem merecido especial atenção por parte da sociedade, do meio empresarial e académicos.

Atualmente os consumidores procuram cada vez mais produtos/serviços em que as práticas de responsabilidade social estejam presentes. As empresas devido aos avanços tecnológicos, à maior consciencialização dos consumidores e ao aumento da complexidade de negócios, tendem a investir cada vez mais em processos de gestão de modo a serem cada vez mais competitivas. A RSE é vista pelas empresas como uma estratégia para aumentar a rentabilidade e potenciar o seu desenvolvimento no meio empresarial, sendo este, cada vez mais competitivo.

As empresas, ao longo do tempo, têm vindo a perceber que manter uma boa relação apenas com os seus acionistas não é suficiente para assegurar uma vantagem competitiva. As políticas empresariais devem incluir os diversos *stakeholders* que, direta ou indiretamente, acabam por interferir na esfera empresarial. Esta transformação empresarial evidencia claramente que as empresas não devem centralizar apenas os seus esforços na criação de lucro e maximização de valor para os seus acionistas.

Ao longo dos anos, tem-se verificado que as práticas socialmente responsáveis executadas pelas empresas, permitem aumentar a sua notoriedade e conquistar novos clientes, permitindo alcançar bons resultados financeiros. A RSE tem sido cada vez mais assumida pelos gestores como uma parte central nas suas estratégias de gestão, ganhando assim cada vez mais visibilidade no meio empresarial. As empresas que adotam práticas socialmente responsáveis, consideram que é fundamental ir mais longe do que cumprir apenas as leis em vigor, focando-se, para além dos aspetos económicos, em matérias como a coesão social, a preservação do meio ambiente e o respeito pelos direitos humanos, entre outros.

Compreender as oportunidades e as vantagens que podem advir das práticas de RSE é, nos dias de hoje, um dos maiores desafios para os gestores. Neste contexto, a presente dissertação numa primeira fase tem como objetivo, evidenciar os principais marcos históricos da RSE, estudar alguns conceitos, indicadores, modelos, teorias e abordagens que contribuiriam para a mudança deste paradigma. Após extensa revisão da literatura sobre práticas de responsabilidade social levadas a cabo por empresas, a nível

nacional e Europeu, onde se identificaram indicadores e abordagens referentes à RSE, uma empresa foi escolhida com o objetivo de perceber: (i) se a RSE seria percebida pelos seus colaboradores como um caminho possível para a sustentabilidade e negócios competitivos; (ii) se a empresa cumpria efetivamente as políticas de responsabilidade social estando a RSE presente na política empresarial, ou (iii) se seria muito circunscrita, sendo valorizada apenas por uma questão de *marketing*, no sentido de obter uma boa imagem junto dos seus *stakeholders*.

## 1.1 Razões da Escolha do Tema

O tema responsabilidade social nas empresas não é propriamente um assunto recente, contudo as contradições, a inexistência de uniformidade dos modelos sobre o tema e a complexidade dos vetores que envolvem o seu estudo caracterizam a RSE enquanto tema da atualidade como uma abordagem que mantém um elevado protagonismo no meio empresarial (Pina e Cunha *et al.*, 2016).

A RSE nos dias de hoje é considerada uma abordagem de extrema relevância entre académicos, governantes, empresários e os demais *stakeholders*, uma vez que tem impacto em muitas das decisões estratégicas devido à sua importância em atuações que visam o compromisso de melhoria da qualidade de vida das suas partes interessadas (Daghfous, 2004; Young, 2004).

Outra particularidade que justifica a razão da escolha do tema em questão deve-se ao facto do crescente interesse por parte dos gestores das empresas da era moderna em promover projetos que visam o desenvolvimento da sociedade e a proteção do meio ambiente. A procura do equilíbrio social e a proximidade com as partes interessadas desencadearam uma mudança de paradigma. Assim, atualmente os gestores não se limitam apenas em aumentar a produtividade e o lucro da empresa (Zadek, Merme e Samans, 2005).

## 1.2 Objetivos de Pesquisa

A responsabilidade social nas empresas é um tema em constante evolução, evidenciando cada vez mais a sua relevância no meio empresarial.

Independentemente do setor de atividade, atualmente verifica-se uma preocupação por parte dos gestores das empresas em adotar práticas que visem melhorar

o desempenho ao nível da responsabilidade social nas empresas. De acordo com Friedman e Miles (2006) as empresas devem conseguir dar resposta aos interesses de todos os *stakeholders*<sup>1</sup> (internos e externos), de modo a integrá-los na sua gestão estratégica. A revisão da literatura acaba por ser a principal fonte de identificação em matérias de RSE e adoção de boas-práticas, pelo que a investigação em causa poderá dar um contributo a esta temática.

Na tentativa de compreender de que modo a RSE poderá funcionar como um instrumento de competitividade e sustentabilidade empresarial face a empresas que a menosprezam, consideraram-se pertinentes os objetivos de pesquisa que seguidamente se apresentam.

### 1.2.1 Objetivos Gerais

Pretende-se com este trabalho concretizar os seguintes objetivos gerais:

- Conhecer os principais marcos históricos que possibilitaram a evolução e o desenvolvimento da RSE desde a sua origem até à atualidade.
- Compreender os indicadores, modelos, teorias e abordagens que contribuíram para a mudança de paradigma ao nível da RSE.
- Analisar de que forma as práticas de responsabilidade social podem funcionar como uma ferramenta de competitividade e sustentabilidade no âmbito empresarial.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Pretende-se com este trabalho concretizar os seguintes objetivos específicos:

- Compreender se existe efetivamente um verdadeiro envolvimento da administração da empresa em estudo face às diretrizes da Responsabilidade Social.
- Compreender quais as ações de RSE desenvolvidas pela empresa ao nível económico, social e ambiental.
- Analisar se houve efetivamente alguma vantagem competitiva após a implementação de práticas de RSE.
- Analisar em que medida as práticas de RSE utilizadas contribuem para a sustentabilidade da empresa.

---

<sup>1</sup> Os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que possam vir a afetar ou ser afetados (exemplo: clientes, fornecedores, governo, comunidade, colaboradores, entre outros) através das atividades que a empresa venha a executar (Freeman, 1984).

### 1.3 Problemática de Investigação

Os gestores empresariais de hoje devem procurar um equilíbrio entre as políticas de maximização da produtividade e a satisfação de todos os *stakeholders*. Esta investigação na área das ciências de gestão empresarial procura, compreender até que ponto a RSE pode ser vista como um caminho possível para a sustentabilidade e desenvolvimento de negócios competitivos nas empresas.

Com base neste pressuposto, e após a revisão da literatura sobre a RSE, o presente trabalho foi desenvolvido tendo, à partida, quatro questões de investigação, nomeadamente:

**Q1:** Será que as empresas assumem seriamente uma política de responsabilidade social, tal como vem expresso no plano estratégico da empresa (Relatório de Sustentabilidade), ou é apenas uma questão de *marketing*, no sentido de obter uma boa imagem junto dos seus *stakeholders*?

**Q2:** Existe alguma relação positiva entre a divulgação das responsabilidades económicas, Socio-ambientais e as variáveis de desempenho Económico-Financeiro?

**Q3:** Se a atração e retenção de trabalhadores qualificados é um dos maiores desafios das empresas, como uma cultura de boas práticas ao nível económico, social e ambiental poderá afetar esta situação?

**Q4:** Como é que as práticas de RSE influenciam as relações entre *stakeholders* e entre estes e a empresa?

### 1.4 Limitação do Estudo

Um dos maiores problemas da investigação está relacionado com a articulação da diversidade dos diversos teóricos sobre a RSE. No âmbito da RSE existem pontos de inconsistência sobre aspetos-chave relacionados com a legitimidade das atuações das empresas perante a sociedade.

A inexistência de uma definição consensual e a não uniformidade de modelos de RSE proporcionam dificuldades acrescidas no desenvolvimento do estudo, apesar de, ao mesmo tempo, tornar o tema rico e interessante.

## 1.5 Metodologia de Pesquisa

Apresenta-se seguidamente uma breve descrição das opções metodológicas utilizadas tendo em conta os objetivos da investigação.

A investigação exploratória permite-nos obter um primeiro contacto com a realidade do objetivo em estudo, aplicando-se ao presente trabalho em contexto de estudo da RSE. Segundo os autores Quivy e Campenhoudt (2005) e Webster e Watson (2002) um estudo exploratório permite ao investigador ampliar a sua experiência à volta de um determinado fenómeno, proporcionando detetar possíveis problemas de pesquisa.

De modo a tentar dar resposta aos objetivos de pesquisa iniciou-se o trabalho através de um levantamento de informações disponíveis em diversas fontes, como por exemplo: revistas científicas; relatórios anuais de diversas empresas; dados disponíveis na internet; publicações dos governos; revistas científicas, entre outros, em que o principal objetivo foi o entendimento prévio do tema a desenvolver.

As leituras efetuadas consolidam a perceção de que a RSE foi e continua a ser encarada como uma abordagem complexa.

De acordo com diversos autores, de entre os quais Campomar (1991), Triviños (1987) e Sharma (1996), o estudo de caso é considerado um método de investigação mais expressivo em ambientes organizacionais e sociais mais complexos. Assim, considerou-se pertinente a realização de um estudo de caso de uma empresa que, segundo os mesmos autores, possibilitará uma análise intensiva de uma realidade, possibilitando um maior detalhe no seu desenvolvimento quando comparado com outras estratégias de pesquisa.

A escolha da empresa utilizada para o estudo de caso (amostra) seguiu uma estratégia de pesquisa que consistiu num levantamento ponderado de um grupo de empresas portuguesas (universo) que apresentavam em comum um conjunto de características semelhantes, como por exemplo práticas socialmente responsáveis quer nas suas atuações internas, quer nas suas atuações externas com os demais *stakeholders*.

Após a pesquisa prévia e a seleção da empresa que serviu como estudo de caso, foram definidas as opções metodológicas a aplicar, tendo-se tido em consideração as limitações, as vantagens e os pressupostos das diferentes metodologias. A utilização de uma metodologia mista (métodos qualitativos e quantitativos) foi a abordagem escolhida uma vez que a sua utilização enriquece a compreensão das conclusões.



A variação metodológica segundo Denzin e Lincoln (2000) permitirá aumentar a complexidade e o rigor da percepção dos objetivos propostos, que por sua vez terá impacto na riqueza e na validade dos resultados obtidos. Deste modo, optou-se pelo uso de metodologias qualitativas e quantitativas de forma a complementarem-se mutuamente, (análise documental, entrevista e questionário). De acordo com Gil (1989), Mitnick (2000) e Yin (2002) este tipo de análises são consideradas as mais relevantes na aplicação de um estudo de caso.

Na mesma linha de pensamento Minayo e Sanches (1993) defendem que as metodologias de investigação devem ser adequadas à prossecução de determinados objetivos, à resolução de problemas e à realidade que nos propomos conhecer, ou seja, a opção metodológica a utilizar não deve ser um ponto de partida, mas sim uma construção a que chegamos pela análise da realidade que se pretende conhecer e pelos objetivos que nos propomos alcançar.

## 1.6 Estrutura do Trabalho

O trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos, a saber:

**Capítulo 1 – Introdução:** Neste capítulo apresenta-se a temática a desenvolver, os objetivos gerais e objetivos específicos do estudo, as razões que tornaram decisiva a motivação pela elaboração da presente pesquisa, as delimitações da investigação bem como um enquadramento da abordagem metodológica utilizada.

**Capítulo 2 – Revisão da Literatura:** Neste capítulo consta a revisão da literatura que sustenta a discussão central da pesquisa. Pretende-se proporcionar um enquadramento da evolução histórica da RSE, identificando os principais marcos, serão apresentados os conceitos teóricos, os vários modelos de avaliação, teorias e abordagens mais relevantes da RSE decorrentes das abordagens dos distintos autores.

**Capítulo 3 – Estudo de Caso:** Este capítulo apresenta uma breve descrição da empresa que servirá como estudo de caso e os dados resultantes do caso prático que corporizam as discussões em torno dos objetivos a alcançar, permitindo a ponte entre os conceitos teóricos analisados nos capítulos anteriores e as práticas de RSE identificadas na empresa que serviu como estudo de caso.

**Capítulo 4 – Discussão e Conclusões:** Neste capítulo apresentam-se as discussões dos dados que resultaram dos questionários e da entrevista as principais conclusões decorrentes do estudo.

**Capítulo 5 – Recomendações:** Neste capítulo apresentam-se as recomendações para futuras investigações na área da RSE.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Origem e Evolução Histórica da RSE

Através da história empresarial percebe-se que o conceito de RSE tem estado em constante evolução, principalmente nas últimas décadas.

Para ilustrar tal evolução, neste capítulo pretende-se descrever de uma forma sucinta os marcos históricos mais relevantes desde a origem do conceito, (década de 50) até ao presente.

#### 2.1.1 Década de 1950 - 2018

Segundo András e Rajcsányi-Molnár (2015), Blowfield e Frynas (2005) e Carroll (2008) antes da década de 50 algumas empresas já tinham em conta na sua gestão condutas próximas em assuntos referentes à responsabilidade social, contudo a base teórica referente a este tema nesta altura ainda era pouco desenvolvida.

De acordo com Almeida (2010), Amaeshi e Adi (2007), Carroll (1999), Garriga e Melé (2004), Lee (2008), Lockett, Moon e Visser (2006), Preston (1975), Valor (2005) e Wartick e Cochran (1985) o início da era moderna da responsabilidade social teve origem nos Estados Unidos da América (EUA) na década de 50. Este acontecimento ficou a dever-se à publicação da obra “*Social Responsibilities of the Businessman*”<sup>2</sup> do autor Howard Bowen, ficando assim reconhecido por muitos como o “Pai da RSE”.

Howard Bowen defendia que as empresas que possuíam elevados centros de decisão deveriam atuar de acordo com o seu poder, uma vez que as suas ações tinham implicações nas vidas dos cidadãos. Na década de 50 a responsabilidade social apoiava-se nos princípios básicos da filantropia<sup>3</sup>, uma vez que as empresas “consideradas socialmente responsáveis” tinham uma especial atenção pelas pessoas mais desfavorecidas.

O conceito de RSE foi alvo de diversos estudos no início da década de 50, em que os principais objetivos passaram por questões relacionadas com aspetos éticos no

---

<sup>2</sup> Obra publicada em 1953 sendo considerada como a primeira obra de referência em assuntos de responsabilidade social.

<sup>3</sup> A filantropia é um conceito de origem grega, que simboliza o “amor à humanidade”, tendo por base atitudes que vão ao encontro das pessoas desfavorecidas.

contexto empresarial. Estes estudos permitiram que este conceito se tornasse cada vez mais presente e familiarizado tanto no contexto empresarial como no contexto académico.

A RSE é vista por muitos autores como uma característica benéfica nas empresas, contudo é de salientar que existem autores com visões diferentes: exemplo disso foi o artigo publicado por Levitt (1958), “*The dangers of social responsibility*”. Segundo o autor, o bem-estar geral da comunidade e as preocupações com os problemas sociais era um encargo exclusivo do governo e não das empresas. O autor em causa defendia que as empresas ao canalizarem os seus esforços em aspetos sociais se comprometiam com o que seria o seu objetivo principal, ou seja, a maximização do lucro e o bem-estar dos seus acionistas.

Podemos resumir a década de 50 como um período histórico focado na discussão teórica da RSE, cujo conceito começou a ficar cada vez mais globalizado (Carroll, 2008).

Mais tarde, na década de 60, Friedman (1962) defendia e reforçava a ideia já apresentada por Levitt (1958), afirmando que a responsabilidade social das empresas na maioria das vezes acabava por ser um custo injusto para os acionistas. Para este autor, as empresas eram totalmente responsáveis ao criarem postos de trabalho por pagarem os seus impostos e maximizarem os seus lucros (Friedman, 1982).

De acordo com Carroll e Shabana (2010) foi devido a uma série de movimentos sociais que se fizeram sentir na década de 60, que o conceito de RSE começou a ganhar mais popularidade. Devido a este cenário de “turbulência social” as empresas foram alvo de pressões e exigências por parte da sociedade em assuntos como os direitos civis, o direito dos consumidores, o direito das mulheres e a defesa ambiente (Sauerbronn e Faria, 2008).

Carroll (1999) e Rego *et al.*, (2007) afirmam que a década de 60 foi marcada por uma forte tentativa de clarificar e expandir no continente europeu o conceito de RSE através da literatura.

Segundo Lee (2008) foi na década de 70 que se começou a verificar um esforço direcionado para a satisfação das necessidades das populações, mas sempre tendo em conta a maximização dos resultados para as empresas. Esta década é marcada pelo esforço da passagem do conceito de RSE à sua prática, permitindo assim que as empresas passassem a introduzir a responsabilidade social nas suas atividades

---

empresariais. Com esta tentativa de mudança, a responsabilidade social foi-se desagregando da noção limitada de filantropia corporativa (Sauerbronn e Faria, 2008).

No início da década de 70, o Comité para o Desenvolvimento Económico - CDE (1971), publicou um documento onde o objetivo passou por revelar algumas preocupações e estabelecer algumas responsabilidades em algumas áreas como o meio ambiente, a exclusão social e a pobreza. O CDE considerava que o futuro das empresas dependia de como elas seriam capazes de dar resposta às novas exigências sociais que se faziam sentir na altura.

Durante a década de 70, as políticas que as empresas praticavam eram vistas como insuficientes por parte da sociedade civil (Almeida, 2010) porém, apesar das práticas serem encaradas como insuficientes, as empresas começaram a transmitir uma imagem mais ligada à responsabilidade social, onde o seu comportamento ético começa a emergir significativamente (Carroll e Shabana, 2010).

No final da década de 70, Carroll (1979) publica um artigo “*Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*” e propõe pela primeira vez as quatro dimensões da RSE (Económica, Legal, Ética e Discricionária). Segundo Carroll, a RSE inclui as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações.

De acordo com Moura-Leite e Padgett (2011), a aproximação dos interesses sociais com os empresariais levou a que na década de 80 as empresas se tornassem mais sensíveis na relação com as suas partes interessadas (*stakeholders*). Na década de 80 foram realizadas inúmeras pesquisas em que o objetivo consistiu em verificar se havia alguma ligação entre a *performance* financeira de uma empresa e a RSE. Através do estudo desenvolvido por Cochran e Wood (1984) percebeu-se que a RSE estava relacionada com a rentabilidade de uma empresa, o que proporcionou uma forte motivação por parte das empresas na implementação da mesma.

A partir da década de 80 com o avanço da liberalização e da globalização dos mercados, a RSE começou a ser incluída pelos gestores nas estratégias empresariais (Blowfield e Murray 2008), passando a ser vista como uma oportunidade de negócio (Carroll, 1999; Lee, 2008).

Este contributo veio contrariar a ideia do grande economista Friedman (1962), uma vez que, para este autor, a RSE era uma política que diminuía a rentabilidade empresarial. Uma visão oposta é referida por Drucker (1984), que defende que as empresas deveriam compatibilizar a responsabilidade social com a rentabilidade de

---

modo a converter as ações consideradas socialmente responsáveis em novas oportunidades.

O conceito de RSE fortificou-se na década de 80 através de pesquisas empíricas, o que permitiu o surgimento de novos temas em volta do conceito como a gestão dos *stakeholders*, desempenho social das empresas e ética empresarial, mas dando sempre especial atenção à relação entre desempenho financeiro e RSE (Carroll, 1999; Carroll e Shabana, 2010; Waddock, 2004). De acordo com os autores, no final da década de 80 já se verificava que os comportamentos sociais praticados pelas empresas poderiam ser transformados numa espécie de vantagem competitiva.

Na década de 90 foram poucos os contributos teóricos em volta do conceito de RSE. Esta redução de contribuições levou a que se continuassem a desenvolver novos conceitos (teoria da ética empresarial, teoria dos *stakeholders* e o conceito de cidadania corporativa) que complementavam a RSE (Waddock, 2004).

Com base na discussão da RSE começam a aparecer os modelos de desenvolvimento sustentável. Carroll (1991) subdivide as quatro dimensões referidas em 1971 (Económica, Legal, Ética e Discricionária ou Filantrópica) em forma de pirâmide no seu artigo “*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*”. O autor foca o conceito de RSE com a noção de uma gestão moral e ética dos *stakeholders*.

Um outro modelo de desenvolvimento sustentável foi proposto pelo autor John Elkington (1994), designado por “*Tripple Bottom Line*”. Este modelo também é conhecido como os 3 P’s, uma vez que visa a avaliação económica (*Profit*), social (*People*) e ambiental (*Planet*).

Devido à forte intensificação da globalização que se fez sentir na década de 90, o cenário dos negócios a nível global acabou por sofrer diversas modificações, tornando as empresas cada vez mais competitivas. Foi no final desta década que as empresas começaram a integrar a RSE na sua gestão estratégica, começando a ser vista como uma política voluntária que podia funcionar como um fator de diferenciação face à concorrência.

Só na década de 2000 é que a RSE se tornou definitivamente para muitas empresas um fator marcante ao nível estratégico (Moura-Leite e Padgett, 2011). A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável foram duas áreas que a partir do início da década de 2000 se tornaram cada vez mais integradas nas discussões em torno da

RSE (Carroll e Shabana, 2010). É neste sentido que instrumentos de fiscalização e mensuração começaram a surgir, como é o caso dos relatórios de sustentabilidade.

O Livro Verde (2001), publicado pela Comissão Europeia (CE), foi sem dúvida um outro marco fundamental da década de 2000, sendo o principal objetivo promover um quadro europeu para a RSE. Mais tarde, em 2002 a CE deu seguimento ao tema “Desenvolvimento Sustentável”, publicando um novo documento em que o foco era apresentar uma estratégia para a União Europeia (UE) de modo a promover a RSE. Em 2006 a CE voltou a publicar um novo documento que consistia em fixar prioridades de ações de RSE, de modo a explorar de uma forma mais eficaz o potencial das empresas em relação ao desenvolvimento sustentável e da estratégia para o crescimento e o emprego (CE, 2006). A CE, na década de 2000, esteve regularmente a elaborar documentos com o objetivo de promover a RSE na UE e no mundo.

Segundo Lee e Carroll (2011) as empresas têm vindo a aumentar claramente a introdução de informação da responsabilidade social nos relatórios financeiros, tornando-se esta, cada vez, mais uma área imprescindível na gestão das empresas nesta última década. A consultora KPMG em 2008 realizou um dos primeiros estudos a nível mundial às 250 maiores empresas, e concluiu que 80% dessas empresas emitiam relatórios de sustentabilidade. Passados quatro anos volta a realiza o mesmo estudo, e concluiu que houve um aumento de 15% face a 2008, ou seja, 90% das empresas em 2011 passaram a emitir relatórios de sustentabilidade (KPMG, 2011).

Em 2011 a CE volta a dar ênfase à RSE, renovando a estratégia da UE para o período de 2011-2014. O objetivo desta nova estratégia passa pela maximização de valor para a empresa e para os seus *stakeholders*, permitindo deste modo um crescimento sustentável. Segundo a CE, esta nova estratégia deu lugar a um novo conceito de RSE “*a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade*”<sup>4</sup>.

Presentemente tem-se assistido a uma rutura de paradigma ao nível das ações de gestão empresarial. No passado, o que diferenciava uma empresa competitiva eram os preços dos seus produtos, mais tarde, para além dos produtos e serviços, as empresas tinham em conta a sua qualidade. Atualmente, as empresas para se tornarem competitivas têm que ir mais além do preço e qualidade, devendo investir sistematicamente nas relações com todos os seus *stakeholders* (Barney 1991).

---

<sup>4</sup> Comissão Europeia. (2011). “*Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*”, p.7.

Nestes últimos anos, verifica-se uma difusão nas organizações de temas relacionados com a RSE que, apesar de serem distintos, convergem e complementam-se. As empresas, atualmente, integram cada vez mais na sua estratégia de negócio a RSE. Esta política saudável, que abrange a empresa e os seus *stakeholders*, tem sido considerada como um fator fundamental para a competitividade e sustentabilidade empresarial (Inácio, Fonte e Gouveia, 2012).

## 2.2 Abordagem ao Conceito RSE

Este capítulo tem por base uma revisão bibliográfica à literatura, com o intuito de definir os principais conceitos e perceções que foram desenvolvidos sobre a RSE segundo vários autores. Apesar de existir uma vasta literatura sobre o assunto, é difícil encontrar uma definição de RSE universal devido, principalmente, à sua complexidade e dinamismo.

Autores como Almeida (2010), Amaeshi e Adi (2007), Carroll (1999), Garriga e Melé (2004), Lee (2008), Lockett, Moon e Visser (2006), Preston (1975), Valor (2005) e Wartick e Cochran (1985) reconhecem a publicação “*Social Responsibilities of the Businessman*”, de Howard Bowen em 1953 como a obra que deu início ao período da literatura moderna sobre a RSE.

Bowen (1953) define a RSE como obrigações dos gestores de adotarem ações que sejam compatíveis com os valores da nossa sociedade.

De acordo com Dahlsrud (2008) foram desenvolvidas ao longo dos anos diversas definições com visões distintas em torno do conceito. Esta variedade de definições acabou por dificultar o desenvolvimento teórico do conceito (Lindgreen e Swaen, 2010; McWilliams Siegel e Wright, 2006).

De acordo com o Livro Verde (2001), a RSE é “ *um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (...) 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*”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Comissão Europeia. Livro Verde (2001). “*Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*”, p.4.



---

A responsabilidade social está centrada em práticas de relacionamentos baseados em valores éticos, procurando resultados coletivos que visam o desenvolvimento das partes interessadas (Friedman e Miles, 2006) e as empresas não devem encarar este tipo de opções como um custo, mas sim como um investimento (Porter e Kramer, 2006).

Davis (1960) numa das inúmeras definições de RSE, defende-a como sendo os efeitos sociais realizados pela empresa de modo a criar resultados positivos a nível social e económico para além do que são as obrigações legais.

McWilliams e Siegel (2000) descreve a RSE como ação por parte das empresas de modo a promover o bem social que ultrapasse o que é exigido por lei, ou seja, que vá para além dos interesses empresariais. Na sua definição estes autores ainda mencionam que a RSE está interligada ao respeito pela comunidade, aos valores éticos e à preservação do meio ambiente.

Para Snider, Hill e Martin (2003) a RSE passa por uma relação entre a empresa e a sociedade. Já Cetindamar (2007) aborda a RSE como estando associada a uma comunidade mais justa, sendo fundamental para o desenvolvimento sustentável.

De acordo com Perrini (2006), as questões económicas, sociais e ambientais são três pilares fundamentais que devem ser integrados de igual modo na gestão estratégica das empresas. Segundo o autor, este tipo de gestão é um enorme desafio para as pequenas e médias empresas (PME).

Segundo Murray e Hazlett (2007) a RSE é um conceito que pretende caracterizar a responsabilidade de uma empresa para com os seus *stakeholders*, tendo em consideração os impactos ao nível social, ambiental e económico.

O *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) aborda o conceito de RSE como um comportamento ético das empresas tendo em conta o desenvolvimento económico contínuo, o bem-estar dos seus colaboradores e das suas famílias, bem como da sociedade como um todo.

Apesar da vasta literatura em volta do conceito de RSE, pode-se verificar que ao longo dos anos houve um esforço no sentido de criar padrões nas empresas, no seu modo de implementação, ou seja, a ideia central do conceito passa pela responsabilidade em que uma empresa tem de contribuir para a sociedade com um desenvolvimento sustentável da economia, tendo em conta na sua gestão preocupações com aspetos sociais e ambientais.

A RSE tem em conta comportamentos éticos que são aceites pela cultura da sociedade em geral e, de certo modo, é uma forma contratual da empresa cooperar com

---

a sociedade de modo a conseguir alcançar alguns dos seus objetivos (Hemingway e Maclagan, 2004).

De acordo com Porter e Kramer (2002) a RSE está associada ao conceito de sustentabilidade e tem como objetivo compatibilizar a esfera económica, social e ambiental no contexto de dar continuidade e desenvolvimento às atividades da empresa, e ao mesmo tempo tornar a sociedade mais justa e equilibrada.

Segundo a publicação da Comissão das Comunidades Europeias (CCE) (2002) as empresas consideradas socialmente responsáveis devem conseguir conciliar os seus objetivos estratégicos com aspetos de carácter social. A ligação entre estas duas características tem como base permitir a consolidação de uma cultura fundamentada na participação de todos os elementos nas relações de trabalho, sendo a informação um instrumento fundamental em termos de responsabilidade, pois permite uma maior responsabilização, e uma maior transparência (Hillman e Keim, 2001).

De acordo com a Associação Espanhola de Contabilidade e Administração de Empresas (AECA), (2004), Masoud (2017), Pina e Cunha *et al.*, (2016) a RSE deve ir ao encontro das necessidades dos diferentes *stakeholders* tendo em conta na sua gestão comportamentos adequados e ao mesmo tempo eficientes ao nível da dimensão económica, social e ambiental. Para esta associação um dos principais objetivos da RSE passa por incutir elementos consistentes de modo a proporcionar uma gestão ciente e responsável. Destacam-se alguns dos objetivos mais relevantes segundo a AECA (2004), CCE (2006), Masoud (2017) e Pina e Cunha *et al.*, (2016):

- › Incutir à empresa um suporte conceitual sólido de modo a que a empresa tenha em conta aspetos económicos, sociais e ambientais de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável.
- › Aperfeiçoar e inovar os métodos de gestão da empresa, de modo a perceber a dimensão do seu negócio e das suas áreas de atividades, proporcionando uma satisfação às necessidades dos diversos *stakeholders*.
- › Estimular as empresas a criarem comportamentos socialmente responsáveis sobre pessoas que não estão diretamente envolvidas na atividade da empresa.
- › Divulgar a todos os *stakeholders* informações completas e credíveis sobre as atividades da empresa.

- › Proporcionar vantagens competitivas em diversas áreas, como por exemplo aumentar a fidelização de clientes, produtividade, reputação no mercado, qualidade dos seus serviços/produtos, captação e retenção de talentos.
- › Apostar no desenvolvimento da aprendizagem ao longo da vida, de modo a que as empresas se tornem cada vez mais competitivas globalmente.
- › Tornar mais racional o uso de recursos naturais, e usar medidas que contribuam para uma prevenção do meio ambiente, de modo a reduzir a poluição.
- › Melhorar a imagem da empresa perante a sociedade e os seus parceiros de negócio tendo em conta o respeito pelos direitos humanos, particularmente nos países em vias de desenvolvimento.

## **2.3 Instrumentos de RSE**

Como já foi mencionado anteriormente, a RSE tem estado a evoluir continuamente tal como a sua visibilidade no mundo empresarial. Esta evolução tem trazido uma vasta variedade de instrumentos, cujo objetivo passa por criar modelos suportados por vários indicadores de avaliação em relação às práticas empresariais em termos de responsabilidade social.

### **2.3.1 Normalização na Responsabilidade Social das Empresas**

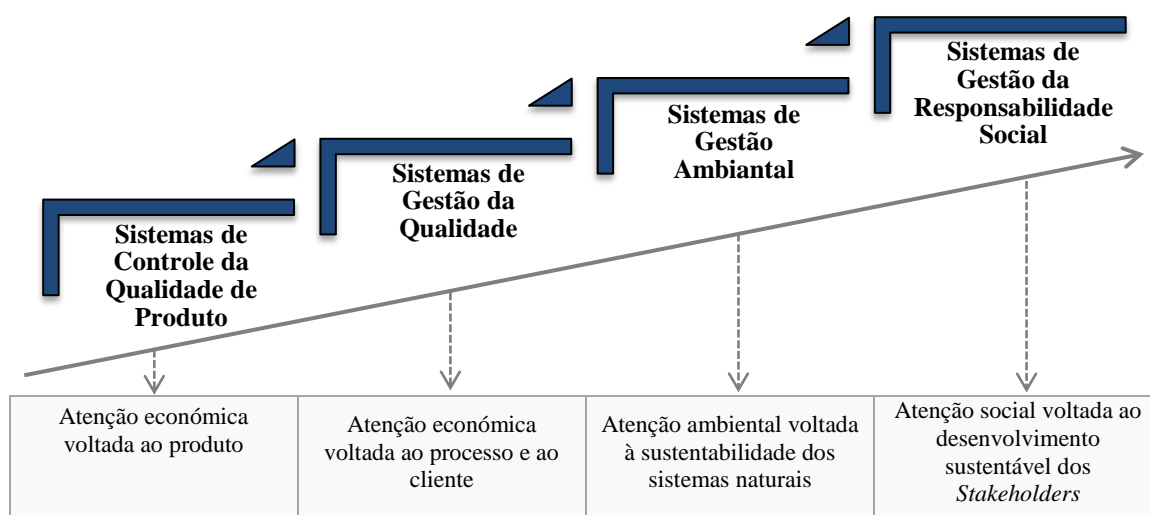
O mercado empresarial é caracterizado como sendo altamente competitivo, onde as empresas têm que estar preparadas para responder às diversas necessidades dos diferentes *stakeholders*. Atualmente os consumidores não olham apenas para a qualidade e preço dos produtos/serviços, procuram empresas que ofereçam e que demonstrem características diferenciadoras face a outras empresas, como por exemplo empresas que estimulam uma cultura de RSE.

Nos países em que o contexto de trabalho apresenta condições desfavoráveis, a certificação, segundo Rego *et al.*, (2007) é vista como relevante pelo facto das empresas terem de cumprir os requisitos laborais de modo a poderem ser certificadas. Contudo, em determinados países torna-se complexa a implementação de normas deste tipo devido às questões éticas, religiosas, culturais e de costumes. Rego *et al.*, (2007) ainda afirma que as empresas que revelam um ambiente de trabalho saudável apresentam resultados económicos mais visíveis face a outras empresas em que as condições de

trabalho não sejam tão perceptíveis, daí a opção pela certificação ser encarada como uma vantagem empresarial.

A certificação, em termos teóricos, revela que as empresas ao produzirem os seus serviços ao longo de todo o processo produtivo respeitaram um conjunto de valores éticos e socialmente responsáveis. Atualmente existem várias normas nacionais e internacionais usadas nos processos de certificação, e muitos são os instrumentos de gestão que permitem medir o grau de desempenho das empresas ao nível da responsabilidade social.

Através de uma análise histórica verifica-se uma tendência na divulgação de sistemas de gestão, onde algumas normas conquistaram o seu espaço. Ao longo do tempo as empresas têm dado especial atenção a assuntos relacionados com a sustentabilidade e a responsabilidade social (Figura 1).



**Figura 1-** Evolução dos sistemas de normalização na gestão nas empresas, adaptado da *Social Accountability International (SAI)*, 2014.

A seguir irão analisar-se as principais características de algumas normas reconhecidas internacionalmente (SA 8000; AA 1000; ISO 2600).

### **Norma *Social Accountability* 8000 - SA 8000:**

A norma internacional SA 8000 foi lançada em 1997 pela *Social Accountability International*<sup>6</sup> (SAI), anteriormente designada por *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA). É considerada a primeira norma auditável a nível

<sup>6</sup> A *Social Accountability International* é uma organização não-governamental internacional, tendo como objetivo a implementação de normas socialmente responsáveis de modo a melhorar o nível dos postos de trabalho e das comunidades.

---

mundial que certifica empresas com Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social implementados.

A norma estabelece requisitos que uma empresa deve considerar para que consiga uma gestão eficaz e tem como base aspetos que visam melhorar os direitos dos trabalhadores e das suas condições de trabalho. Os elementos primordiais desta norma baseiam-se em três aspetos nomeadamente, nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), nas normas internacionais de direitos humanos e nas leis nacionais.

A implementação e certificação da norma internacional SA 8000 impõe uma obrigação máxima de transparência por parte das empresas nas suas atividades, e é uma norma direcionada às empresas que garantam voluntariamente uma componente ética nas suas atividades. Segundo a SAI, a norma SA 8000, independentemente da localização geográfica, setor e tamanho da empresa, foca nove requisitos na sua aplicação, nomeadamente:

› **Trabalho Infantil-** As organizações devem estabelecer políticas e procedimentos de modo a não permitirem o trabalho infantil.

› **Trabalho Forçado ou Compulsório-** As organizações não devem permitir nem apoiar o trabalho forçado ou compulsório dos colaboradores, e ainda devem certificar-se que as taxas relativas ao emprego não sejam assumidas em sua totalidade ou em parte pelos colaboradores.

› **Segurança e Saúde-** As organizações devem criar ambientes de trabalho seguros e saudáveis, tendo em conta medidas eficazes para prevenir possíveis incidentes.

› **Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva-** As organizações devem respeitar este direito, e devem informar os colaboradores que a sua escolha não terá consequências negativas nem qualquer tipo de retaliação pela empresa.

› **Discriminação-** As organizações não devem apoiar nem envolver a discriminação baseadas no género, nacionalidade, religião, raça, política, sexo, deficiência física, entre outros, na contratação.

› **Práticas Disciplinares-** As organizações não devem permitir tratamentos desumanos, devem sim tratar os colaboradores com respeito e dignidade.

› **Horário de Trabalho-** As organizações devem estar em conformidade com as leis aplicáveis, ou seja, deve ocorrer um controlo dos horários dos colaboradores.

› **Remuneração-** As organizações devem assegurar que os salários satisfaçam as necessidades básicas e os requisitos mínimos legais dos seus colaboradores.

› **Sistemas de Gestão-** As organizações devem manter um adequado sistema de gestão de modo a respeitarem os critérios que são estabelecidos pela norma internacional SA 8000.

A Associação Portuguesa de Certificação (APCER)<sup>7</sup> é uma entidade que se encontra acreditada pela *Social Accountability Accreditation Services (SAAS)*<sup>8</sup>. O objetivo da APCER passa pela prestação de serviços de certificação no campo de ação da responsabilidade social de acordo com a norma internacional SA 8000. Segundo a APCER a implementação de sistemas de gestão que vá ao encontro das diretrizes da norma SA 8000 permite às organizações beneficiar das seguintes vantagens:

- › Reconhecimento internacional, no âmbito da responsabilidade social;
- › Credibilização da marca;
- › Aumento do envolvimento dos colaboradores;
- › Diferenciação positiva face à concorrência;
- › Aumento da produtividade;
- › Diminuição da conflituosidade laboral;
- › Melhoria da imagem da organização;
- › Aumento da motivação dos colaboradores.

### **Norma *Accountability*1000 - AA 1000**

A crescente divulgação dos relatórios de sustentabilidade levou a que se criassem mecanismos que permitissem reconhecer a sua confiabilidade e foi neste seguimento que surgiu a norma AA 1000. Foi criada pelo *Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)*<sup>9</sup>, atualmente designada por *AccountAbility* em 1999.

A norma AA 1000 é vista como um instrumento de transparência empresarial, em que a sua função passa pela verificação, avaliação e garantia da qualidade das informações referidas nos relatórios. A sua forma de atuação tem por base o relacionamento dos *stakeholders* com as organizações (Accountability, 2008).

---

<sup>7</sup> A APCER foi fundada em 1996 e é a única entidade privada portuguesa representante da rede internacional de entidades certificadoras- *The International Certification Network*.

<sup>8</sup> A SAAS é uma agência de acreditação, com o objetivo de credenciar e fiscalizar as organizações certificadoras de normas sociais.

<sup>9</sup> É uma organização não-governamental, cujo objetivo passa por promover e dar apoio às organizações na implementação de sistemas de gestão éticos e sociais.

---

A norma em análise considera três princípios fundamentais, sendo eles a base para a concretização da prestação de contas:

› **Princípio da Inclusão** - Este princípio consiste na participação dos *stakeholders* no progresso e implementação de uma estratégia responsável. O princípio em causa determina o compromisso da organização em ser responsável perante os seus *stakeholders*, permitindo uma participação ativa de modo a identificarem-se os problemas e juntamente cooperarem na sua resolução.

› **Princípio da Relevância** - Este princípio visa a identificação de assuntos pertinentes para a organização e para os seus *stakeholders*. Consideram-se assuntos pertinentes os que têm influência nas decisões, e no desempenho das partes interessadas e da organização.

› **Princípio da Responsabilidade** - Este princípio consiste na capacidade em dar resposta aos *stakeholders* em questões que afetem o desempenho sustentável.

A relevância da aplicação destes três princípios deve-se à sua enorme plasticidade e abrangência. O facto de serem princípios e não regras, possibilita à organização uma maior flexibilidade em assuntos pertinentes para a concretização da sua visão. Contudo, exige que a organização mantenha um envolvimento ativo com os seus *stakeholders* em questões de sustentabilidade ao nível económico, social e ambiental de modo a traçar objetivos estratégicos de forma responsável (Accountability, 2008).

## ISO 26000

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma organização internacional de normalização, que tem como objetivo criar normas internacionais de modo a facilitar as relações comerciais, divulgar conhecimento e promover boas práticas de gestão entre os diferentes países.

A ISO 26000 é uma norma internacional não certificável de carácter voluntário que começou a ser desenvolvida em 2002 e acabou por ser publicada em 2010. Durante este intervalo de tempo tentou-se procurar um maior equilíbrio entre as diferenças sociais, ambientais, culturais e económicas dos vários países com o objetivo de moldar a norma à realidade universal. Uma característica importante desta norma deve-se ao

facto de ela permitir equilibrar os procedimentos das organizações, funcionando como um guia de práticas de responsabilidade social.

O principal objetivo da ISO 26000 é estabelecer uma perceção comum sobre as práticas de responsabilidade social de modo a direcionar as organizações para um desenvolvimento sustentável. A norma em causa compreende sete diretrizes fundamentais sendo elas:

- › Gestão das Organizações;
- › Direitos Humanos;
- › Práticas de Trabalho;
- › Meio Ambiente;
- › Questões Relativas ao Consumidor;
- › Práticas Operacionais Justas;
- › Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade.

A implementação da norma ISO 26000 leva a um maior desempenho ao nível da responsabilidade social, permitindo às organizações obter alguns benefícios tais como:

- › Ampliar a sua vantagem competitiva;
- › Aumento da sua reputação;
- › Capacidade de atrair e reter pessoas mais qualificadas;
- › Relacionamento saudável com os seus parceiros de negócio;
- › Aumento de empenho, motivação e produtividade dos colaboradores.

### **2.3.2 *Global Reporting Initiative (GRI)***

A GRI é uma organização não-governamental, fundada em 1997 através da *Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)* numa parceria com as Nações Unidas. Sendo considerada a maior iniciativa em assuntos de desenvolvimento sustentável das organizações, é a primeira organização a desenvolver uma base teórica e várias diretrizes que permitiram constituir um guia muito abrangente para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade. De acordo com Cormier e Gordon (2001) esta iniciativa proposta pela GRI, teve como objetivo estabelecer um modelo padrão a nível mundial para reportar assuntos sobre a sustentabilidade, de modo a que as empresas fossem rigorosas e credíveis na sua divulgação. Esta base comum permitiu às organizações desenvolver uma estrutura consistente na divulgação de indicadores quer positivos quer negativos do desempenho económico, social e ambiental.



Os relatórios de sustentabilidade que são produzidos com base nas diretrizes da GRI beneficiam de um modelo de referência de desempenho. No quadro a seguir (Quadro 1) apresenta-se uma abordagem sucinta dos tópicos abordados pela GRI:

Dimensões	Subdimensão	Tópicos Abordados	
<b>Económica</b>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempenho económico;</li> <li>▪ Presença no mercado;</li> <li>▪ Práticas de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impactos económicos indiretos.</li> </ul>
<b>Ambiental</b>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materiais;</li> <li>▪ Energia;</li> <li>▪ Água;</li> <li>▪ Biodiversidade;</li> <li>▪ Emissões;</li> <li>▪ Efluentes e resíduos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transportes;</li> <li>▪ Conformidade;</li> <li>▪ Avaliação ambiental de fornecedores;</li> <li>▪ Produtos e serviços.</li> </ul>
<b>Social</b>	<b>Práticas Trabalhistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emprego;</li> <li>▪ Relações trabalhistas;</li> <li>▪ Saúde e segurança no trabalho;</li> <li>▪ Educação;</li> <li>▪ Igualdade de Oportunidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação de fornecedores;</li> <li>▪ Mecanismos de reclamações relacionadas com práticas trabalhistas;</li> <li>▪ Igualdade de remuneração entre homens e mulheres.</li> </ul>
	<b>Direitos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimento;</li> <li>▪ Não discriminação;</li> <li>▪ Liberdade de associação e negociação coletiva;</li> <li>▪ Trabalho infantil;</li> <li>▪ Trabalho forçado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação de fornecedores;</li> <li>▪ Mecanismos de reclamações relacionadas com direitos humanos;</li> <li>▪ Práticas de segurança.</li> </ul>
	<b>Sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunidades locais;</li> <li>▪ Combate à corrupção;</li> <li>▪ Políticas públicas;</li> <li>▪ Concorrência desleal;</li> <li>▪ Conformidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação de Fornecedores;</li> <li>▪ Mecanismos de reclamações relacionadas com impactos na sociedade.</li> </ul>
	<b>Responsabilidade Produto/Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saúde e segurança do cliente;</li> <li>▪ Rotulagem de produtos e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação de <i>marketing</i>;</li> <li>▪ Privacidade;</li> <li>▪ Conformidade.</li> </ul>

**Quadro 1:** Resumo dos tópicos abordados na dimensão económica, social e ambiental, adaptado de GRI, 2013.

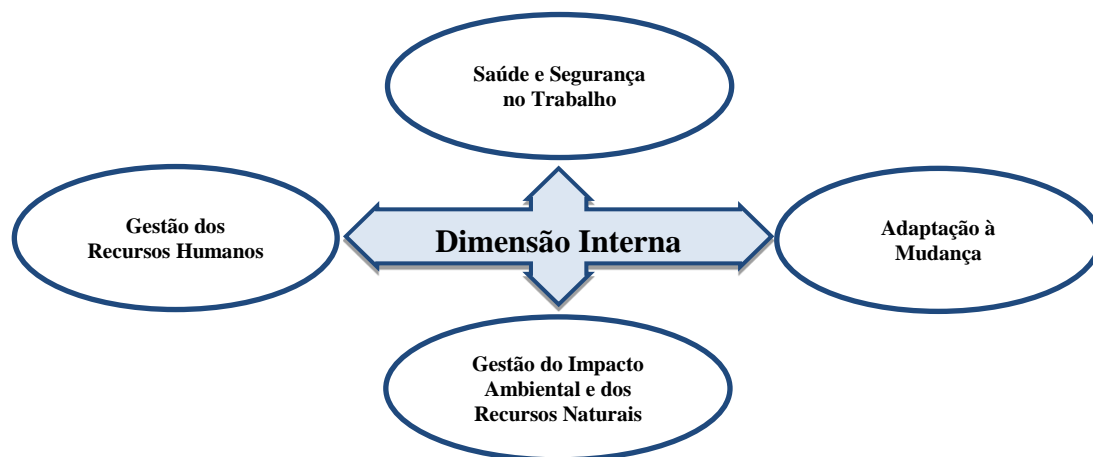
Os relatórios de sustentabilidade visam avaliar as políticas de sustentabilidade de uma organização, permitindo divulgar e prestar contas a todos os seus *stakeholders*. De acordo com Gallego (2006) as características das diretrizes da GRI são vistas como a melhor forma das empresas divulgarem as suas preocupações ao nível económico, social e ambiental. Todavia, segundo o autor, há organizações que não utilizam as diretrizes da GRI pela dificuldade em avaliar alguns parâmetros.

## 2.4 Dimensões da RSE

De acordo com o Livro Verde (2001), e Rego *et al.*, (2007) as empresas ao aplicarem os seus esforços em matérias de responsabilidade social consideraram dois tipos de dimensões, designadas por dimensão interna e dimensão externa. Este capítulo tem como objetivo fazer uma breve análise às áreas de atuação destas duas dimensões, tendo em conta políticas de desenvolvimento social com foco na criação de índices de competitividade reforçada.

### 2.4.1 Dimensão Interna

De acordo com o Livro Verde (2001), a dimensão interna tem como principal alvo a satisfação e valorização dos colaboradores da empresa, visando práticas socialmente responsáveis principalmente em quatro áreas distintas: I) a gestão de recursos humanos; II) a saúde e segurança no trabalho; III) a adaptação à mudança e IV) a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estas quatro áreas encontram-se esquematizadas na figura 2.



**Figura 2:** Dimensão Interna da RSE, adaptado do Livro Verde, 2001.

Segundo Rego *et al.*, (2007) as empresas socialmente responsáveis não se restringem apenas ao respeito pelos direitos humanos. Têm em conta na sua gestão, preocupações com os seus colaboradores de modo a proporcionar um bom desenvolvimento profissional e pessoal. Na perspetiva da gestão de recursos humanos, as práticas de responsabilidade social visam a satisfação dos colaboradores, permitindo que as empresas consigam atrair e reter os trabalhadores mais qualificados.

O quadro 2 apresenta a síntese das quatro áreas que abrangem a dimensão interna segundo o Livro Verde (2001).

<b>Dimensão Interna</b>
<b>Gestão de Recursos Humanos-</b> Envolve práticas socialmente responsáveis relativas aos colaboradores e ao investimento no capital humano.
<b>Saúde e Segurança no Trabalho-</b> Está relacionado com aspetos referentes à saúde e segurança no trabalho, particularmente iniciativas voluntárias consideradas complementares às medidas legais de execução obrigatória.
<b>Adaptação à Mudança-</b> Aborda a necessidade das empresas atuarem de forma socialmente responsável considerando os interesses das partes afetadas pelas decisões de mudança e reestruturação.
<b>Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais-</b> São sugeridas medidas que as empresas poderão adotar de modo a conseguirem reduzir o impacto ambiental negativo nos processos de produção.

**Quadro 2:** Descrição sucinta das quatro áreas que envolvem a dimensão interna da RSE, adaptado do Livro Verde, 2001.

Um dos maiores desafios que se coloca à área de recursos humanos de uma empresa é a dificuldade em conseguir manter os trabalhadores mais qualificados. Para se ultrapassar este problema, é necessário ter, uma gestão adequada e responsável que passa por proporcionar aos trabalhadores: i) uma aprendizagem ao longo da vida; ii) uma igualdade de oportunidade; iii) uma melhor informação dentro da empresa; iv) um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, entre outras.

A área da dimensão interna é dirigida à saúde e segurança no trabalho é normalmente aplicada através de medidas legislativas, contudo tem ocorrido uma intensificação por parte das empresas, das organizações sectoriais e dos governos em procurar novas formas de a promover. O facto de o setor empresarial integrar cada vez mais uma cultura de prevenção pela saúde e segurança, privilegiando níveis mais elevados leva a que as empresas transmitam ao mercado uma melhor imagem. Esta preocupação funciona como um elemento de *marketing* pelo facto de permitir uma promoção de produtos e serviços. Uma outra evidência da prática de responsabilidade social nesta área surge com algumas empresas a aplicarem certificação de um sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho.

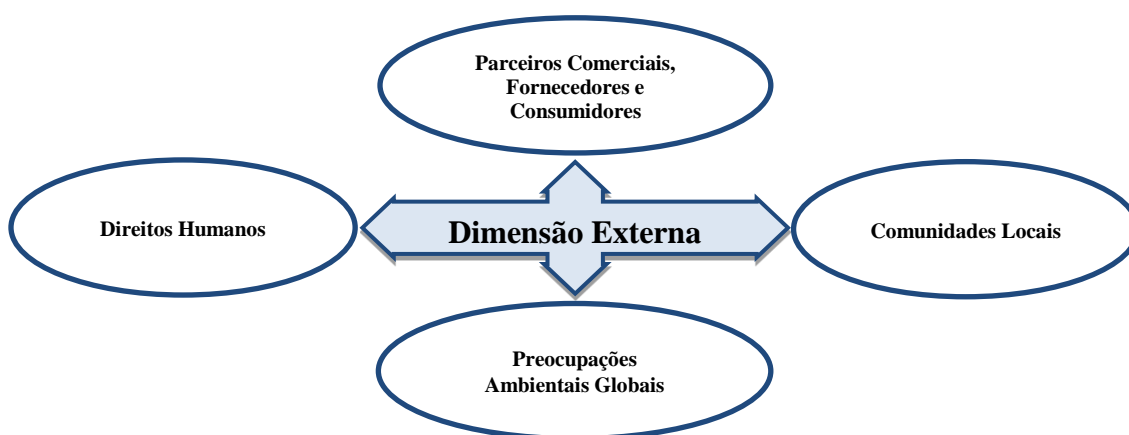
A terceira área está relacionada com a adaptação à mudança. Com o fenómeno da globalização, as empresas ficam mais sujeitas às constantes mudanças do mercado o que implica uma constante adaptação. Se esta não ocorrer, as empresas acabam por estagnar aumentando o risco de falência. Cada vez mais se assiste à reestruturação das

empresas e, como tal, estas empresas devem ter as preocupações devidas com todas as partes que são afetados pelas decisões e mudanças. A reestruturação de uma empresa deve ser gerida de uma forma socialmente responsável, os processos de adaptação devem ser explícitos e do conhecimento das partes interessadas. É igualmente importante que os colaboradores expressem a sua opinião e que esta seja tida em conta por parte dos decisores.

Por último, a quarta área é orientada para a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais explorados no processo de produção das empresas. Atualmente as empresas têm consciência das oportunidades que estão associadas a um bom desempenho em relação a este campo, e procuram retirar algumas vantagens. A redução na utilização dos recursos naturais, da produção de resíduos e da emissão de poluentes, permite uma diminuição do impacto ambiental. Este cenário acaba por ser benéfico para a comunidade em geral, para o ambiente e mesmo para as empresas na medida em que possibilita uma diminuição das despesas energéticas e de eliminação de resíduos, bem como dos custos de matéria-prima e despoluição.

#### 2.4.2 Dimensão Externa

A dimensão externa ultrapassa a esfera da própria empresa, ou seja, vai para além dos seus trabalhadores e acionistas. Esta dimensão externa tem por base quatro grandes áreas que o Livro Verde (2001) considera serem relevantes, nomeadamente:



**Figura 3:** Dimensão Externa da RSE, adaptado do Livro Verde, 2001.

De seguida apresenta-se um quadro síntese das quatro áreas consideradas na dimensão externa, segundo o Livro Verde (2001).

<b>Dimensão Externa</b>
<b>Comunidades Locais-</b> Nesta área são tidos em conta aspetos relativos à integração apropriada das empresas na envolvente onde irão operar. As empresas contribuem para o desenvolvimento local, mas necessitam de uma envolvente que seja próspera e estável de modo a que consiga desenvolver as suas atividades com sucesso.
<b>Parceiros Comerciais, Fornecedores e Consumidores-</b> Tem em conta aspetos relativos à relação das empresas com os diferentes <i>stakeholders</i> , incutindo iniciativas que poderão ser adotadas nesse âmbito.
<b>Direitos Humanos-</b> Envolve assuntos relativos aos direitos humanos, particularmente no âmbito das operações internacionais desenvolvidas pelas empresas e no relacionamento com diferentes <i>stakeholders</i> .
<b>Preocupações Ambientais Globais-</b> Envolve medidas de responsabilidade social que contribuam para um desenvolvimento sustentável global, pois as empresas são vistas como agentes que atuam no meio global.

**Quadro 3:** Descrição sucinta das quatro áreas consideradas na dimensão externa da RSE, adaptado do Livro Verde, 2001.

No contexto de dimensão externa, as empresas acabam por aumentar o seu compromisso ao nível de responsabilidade social, pois corresponde a um envolvimento social da empresa com vários *stakeholders*.

A interação da empresa com as comunidades locais traduz-se num fator essencial para o crescimento e desenvolvimento mútuo, ou seja, as empresas contribuem em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos, e beneficiam de uma estabilidade e prosperidade das comunidades locais onde estas atuam.

As estratégias das empresas devem visar ações e políticas que fortaleçam os aspetos a nível social das comunidades locais, como por exemplo o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, apoio à construção de escolas e hospitais, voluntariado e patrocínios em áreas como a cultura e educação, construção de estruturas que melhorem as condições dos familiares dos colaboradores, contribuição de material escolar para as escolas mais necessitadas, participação voluntária dos colaboradores em ações de apoio a pessoas doentes ou idosas, entre outras. As empresas acabam por se diferenciar ao introduzirem práticas socialmente responsáveis nas suas estratégias. Este reconhecimento permite melhorar a imagem institucional da empresa, conduzindo ao aumento da sua produtividade.

Um outro campo que merece especial atenção está relacionado com os parceiros comerciais, os fornecedores e os consumidores. A seleção dos fornecedores já não depende exclusivamente das suas propostas competitivas pelo facto de as empresas, ao estabelecerem relações comerciais, terem cada vez mais noção de que o desempenho social pode vir a ser afetado pelas práticas dos seus fornecedores. As empresas devem

procurar estabelecer um relacionamento dinâmico, estável e duradouro com os seus parceiros de negócio de modo a diminuir os custos das atividades, e aumentar a qualidade dos serviços ou produtos, permitindo assim, garantir uma vantagem competitiva na criação de valor e, por outro lado, possibilitar uma melhor aceitação por parte da comunidade em que a empresa se insere. É fundamental que as empresas assumam uma atitude pró-ativa, de modo a manter uma estabilidade entre a sua atividade e o domínio das decisões ao nível estratégico.

Uma outra área da dimensão externa, os direitos humanos em termos de RSE, possui uma forte dimensão no que se refere às cadeias de produção globais e às operações internacionais.

Com efeito, devido às pressões por parte das associações dos consumidores e das ONG, as empresas e setores têm cada vez mais recorrido a códigos de conduta que abrangem assuntos como as condições de trabalho, os direitos humanos e aspetos ambientais, entre outros. Os códigos de conduta devem ser aplicados a todos os níveis da empresa e da cadeia de produção. É essencial ter em conta que estes códigos de conduta, sendo uma iniciativa voluntária não substituem as disposições legais e normas vinculativas. Um dos grandes motivos que leva os gestores empresariais a introduzem códigos de ética nas suas empresas está relacionado com a imagem da empresa perante o mercado. Deste modo conseguem: i) atrair alguns benefícios, como um bom relacionamento com as entidades reguladoras; ii) novas oportunidades de negócio; iii) reduzir o risco de uma reação negativa por parte dos consumidores; iv) favorecer o estabelecimento de parcerias, entre outras vantagens. No entanto, os códigos de conduta devem contribuir para a promoção das normas internacionais do trabalho, devendo ocorrer verificações regulares ao nível do seu cumprimento e da sua aplicação.

A última área que abrange a dimensão externa da RSE é dirigida às preocupações ambientais, a nível global. Devido ao efeito transfronteiriço de muitos problemas ambientais, as empresas deverão preocupar-se e adotar medidas socialmente responsáveis de forma a reduzir os efeitos que a sua atividade poderá causar ao ambiente, como por exemplo reduzir as emissões de poluentes, de resíduos, o consumo de energia e de água, entre outros.

Neste contexto, é fundamental que as empresas contribuam para um desenvolvimento sustentável ao nível global, conseguindo compatibilizar o bom desempenho económico com a eficiência ambiental.

## 2.5 Modelos de Avaliação da RSE

Segundo Schwartz e Carroll (2003), o fenómeno da RSE tem vindo a evoluir drasticamente ao longo dos anos. Através da revisão da literatura conseguem-se destacar alguns dos modelos mais relevantes de avaliação da RSE que, apesar das suas controvérsias e das suas abordagens distintas são essenciais para perceber a sua evolução (Dienhart, 2000).

Seguidamente apresentam-se os principais modelos de avaliação que se consideram verdadeiras referências científicas no âmbito da RSE.

### 2.5.1 Modelos propostos por Carroll

#### Modelo Tridimensional - 1979

O modelo de Carroll (1979) foi o primeiro modelo conceptual exposto sobre o desempenho social empresarial. A sua configuração tem a forma de uma matriz tridimensional em que o pressuposto deste modelo passa por relacionar as suas diferentes dimensões (Valiente, Ayerbe e Figueras.,2012).

O quadro a seguir resume as dimensões e as principais características que compõem o modelo em causa.

Autor	Natureza	Questões Envolvidas	Capacidade de Resposta
<b>Carroll (1979)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Económica</li> <li>› Legal</li> <li>› Ética</li> <li>› Discricionária ou Filantrópica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Consumismo</li> <li>› Meio Ambiente</li> <li>› Discriminação</li> <li>› Segurança do Produto</li> <li>› Segurança no Trabalho</li> <li>› Acionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Reação</li> <li>› Defesa</li> <li>› Acomodação</li> <li>› Proativa</li> </ul>

**Quadro 4:** Síntese das dimensões do modelo tridimensional adaptado de Carroll, 1979.

De acordo com Carroll (1979), a responsabilidade social dos negócios empresariais engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações.

## Modelo Piramidal - 1991

Passados doze anos, Carroll (1991) aperfeiçoa o seu modelo tridimensional desenvolvendo um novo modelo onde aplicou quatro tipos de responsabilidade económica, legal, ética e discricionária definidas na “natureza” do seu modelo anterior numa forma de pirâmide. As responsabilidades são ordenadas da base para o topo segundo o seu grau de importância<sup>10</sup> (Figura 4).

› **Responsabilidade Económica:** Segundo Carroll (1979) as empresas apresentam uma responsabilidade de natureza económica pelo facto de terem responsabilidade de produzir bens e serviços que satisfaçam as necessidades da sociedade. Espera-se que o retorno das vendas/serviços se traduza em lucro para a empresa de modo a maximizar o lucro para os acionistas e satisfazer assim as obrigações para com os investidores. Este pressuposto de sustentabilidade é determinante para que as empresas consigam operar no mercado, sendo o lucro a base para o funcionamento da empresa. Carroll (1979) e Jamali (2008) realçam a importância da responsabilidade económica, pois caso sejam desvalorizadas, as próximas responsabilidades acabam por ser fortemente afetadas.

› **Responsabilidade Legal:** A responsabilidade legal visa as obrigações do cumprimento da lei, sendo este o requisito mínimo em assuntos de responsabilidade social. Segundo Carroll (1979) esperava-se que as empresas, ao estarem inseridas na sociedade, atingissem as suas metas económicas tendo em conta os requisitos legais que lhes são impostos.

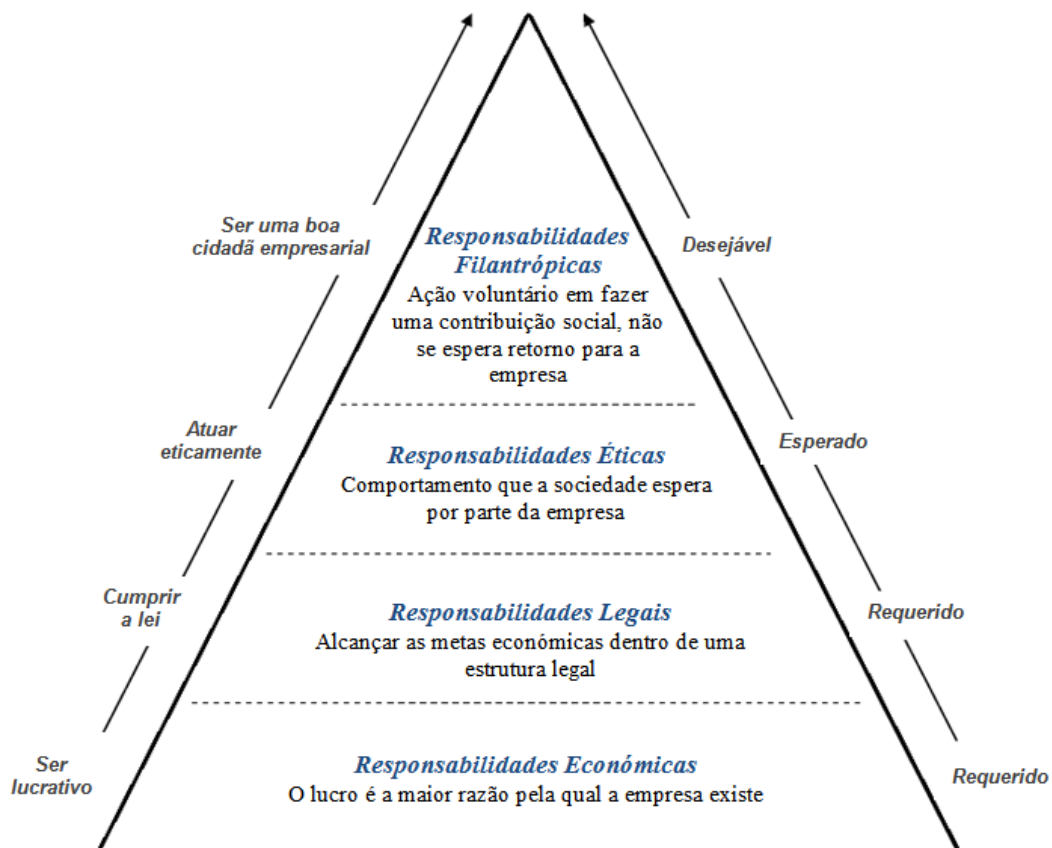
› **Responsabilidade Ética:** Este tipo de responsabilidade vai além do cumprimento das leis exigidas pelas empresas. A ética expõe vários princípios éticos (equidade, imparcialidade, justiça, entre outros) que visam preocupações da sociedade, em geral, e dos seus *stakeholders*. Dito isto, facilmente se percebe que comportamentos antiéticos, como por exemplo conseguir proveitos à custa da sociedade, devem ser evitados. Cada vez mais a sociedade tem vindo a dar mais importância à ética dos procedimentos das empresas.

---

<sup>10</sup> A configuração piramidal sugere que no topo da hierarquia estejam características mais importantes do que na sua base. Contudo, a leitura do modelo proposto por Carroll (1991), não corresponde a este pressuposto, pelo facto do seu grau de importância começar da base para o topo.



› **Responsabilidade Discricionária ou Filantrópica:** De acordo com Carroll (1999) este tipo de responsabilidade não apresenta um caráter obrigatório como as responsabilidades anteriormente analisadas. Este tipo de responsabilidade assume um papel ao nível social como por exemplo: formação dos colaboradores, donativos para ações de beneficência, combate à exclusão social, apoio a programas escolares, dispor de creches para os filhos dos colaboradores, entre outros. Segundo Carroll (1979) e Jamali (2008), a responsabilidade discricionária traz algumas polémicas, uma vez que choca com a dimensão económica.



**Figura 4:** Modelo Piramidal adaptado de Carroll, 1991.

De acordo com Carroll (1991), as empresas devem englobar em simultâneo as quatro dimensões propostas no modelo piramidal (figura 4) todas e não numa forma sequencial.

## **2.5.2 Modelo Proposto por Wartick e Cochran**

### **Modelo de Desempenho Social de Wartick e Cochran - 1985**

O modelo de Wartick e Cochran (1985) resulta de um estudo empírico em que o objetivo passou pela explicação e avaliação entre o desempenho social empresarial e os resultados que derivavam das suas operações. Os autores, ao desenvolverem o modelo, tiveram em conta as mesmas dimensões de RSE utilizadas no modelo de Carroll (1979), contudo as abordagens referidas propunham um aperfeiçoamento face ao modelo tridimensional.

Segundo Wartick e Cochran (1985) o novo modelo reflete uma conjugação entre os princípios de RSE e o desenvolvimento de políticas que estejam relacionadas com assuntos sociais. As abordagens desenvolvidas no âmbito da responsabilidade social tiveram um impacto mais notório na sociedade do que o modelo proposto por Carroll (1979).

O modelo de Wartick e Cochran permitiu fornecer uma visão global às empresas de modo a serem consideradas situações quer ao nível interno, quer ao nível externo. De acordo com Wartick e Cochran este modelo ultrapassa o modelo desenvolvido por Carroll (1979) pelo facto de Carroll ter privilegiado a responsabilidade social apenas a um nível interno.

## **2.5.3 Modelo Proposto por Wood**

### **Modelo de Desempenho Social Empresarial de Wood - 1991**

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

Wood juntou à responsabilidade económica particularidades que permitissem criar mais empregos e uma utilização de tecnologia mais limpa, defendendo a utilização de recursos ecológicos na produção de bens e serviços. Na responsabilidade legal incutiu características que permitissem às empresas beneficiar de privilégios e vantagens políticas sem serem pressionadas, de modo a deixar os interesses particulares

de fora. No que diz respeito à responsabilidade ética, Wood considerou aspetos que envolvessem informações das empresas que ultrapassassem as que são exigidas pela lei, como por exemplo a comunicação para públicos específicos. Por fim, a responsabilidade discricionária está ligada ao facto de as empresas atuarem como empresa cidadã, ou seja, as empresas devem ter em conta investimentos que produzam benefícios tanto para os acionistas e credores como para os colaboradores e sociedade em geral.

O modelo de Wood é composto por três grandes dimensões (ver quadro 5). A primeira dimensão está relacionada com os princípios que estimulam as ações de RSE está subdividida em três níveis de análise:

› **Institucional-** Este nível está relacionado com o princípio da legalidade. Neste nível as obrigações gerais das empresas devem criar um equilíbrio entre a sociedade e a empresa.

› **Organizacional-** Neste nível tem-se em conta o princípio da responsabilidade pública. As empresas são vistas como responsáveis quer pelos resultados que envolvem as áreas principais e secundárias, quer pelos resultados associados às áreas em que a comunidade esteja envolvida.

› **Individual-** Este nível aborda o princípio da gestão discricionária. Neste sentido, gestores e colaboradores são considerados como agentes morais. Os comportamentos socialmente responsáveis devem ser considerados em todos os domínios da empresa.

A segunda dimensão do modelo de Wood é dirigida aos processos de responsabilidade social empresarial e compreende as seguintes ações:

› **Avaliação Ambiental-** Está ligada ao conceito ecológico, sendo importante perceber as condições ambientais externas.

› **Gestão de Stakeholders-** Este princípio tem por base a gestão dos grupos de interesse, ou seja, as empresas devem estabelecer um envolvimento ativo nas suas relações com os seus *stakeholders* (clientes; fornecedores; comunidade; colaboradores; governo; concorrentes; acionistas, entre outros) de modo a estimular um comportamento positivo e produtivo, minimizando alguns impactos negativos.

› **Gestão de Questões Sociais-** Este tipo de gestão envolve um conjunto de procedimentos e políticas que permitem a uma empresa identificar, analisar e atuar nas questões sociais.

Por último, a terceira dimensão do modelo de Wood foca as atitudes do comportamento empresarial. Segundo o autor, a inclusão dos impactos sociais, dos programas sociais e das políticas sociais possibilitam às empresas fazer avaliações mais precisas da sua atuação empresarial e criar perceções sobre as ligações com a sociedade.

Princípios de RSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Princípio Institucional: Legitimidade</li> <li>› Princípio Organizacional: Responsabilidade Pública</li> <li>› Princípio Individual: Gestão Discricionária</li> </ul>
Processos de RSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Avaliação Ambiental</li> <li>› Gestão de <i>Stakeholders</i></li> <li>› Gestão de Questões</li> </ul>
Atuação
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Impactos Sociais</li> <li>› Programas Sociais</li> <li>› Políticas Sociais</li> </ul>

**Quadro 5:** Síntese do Modelo de Desempenho Social Empresarial, adaptado do modelo de Wood, 1991.

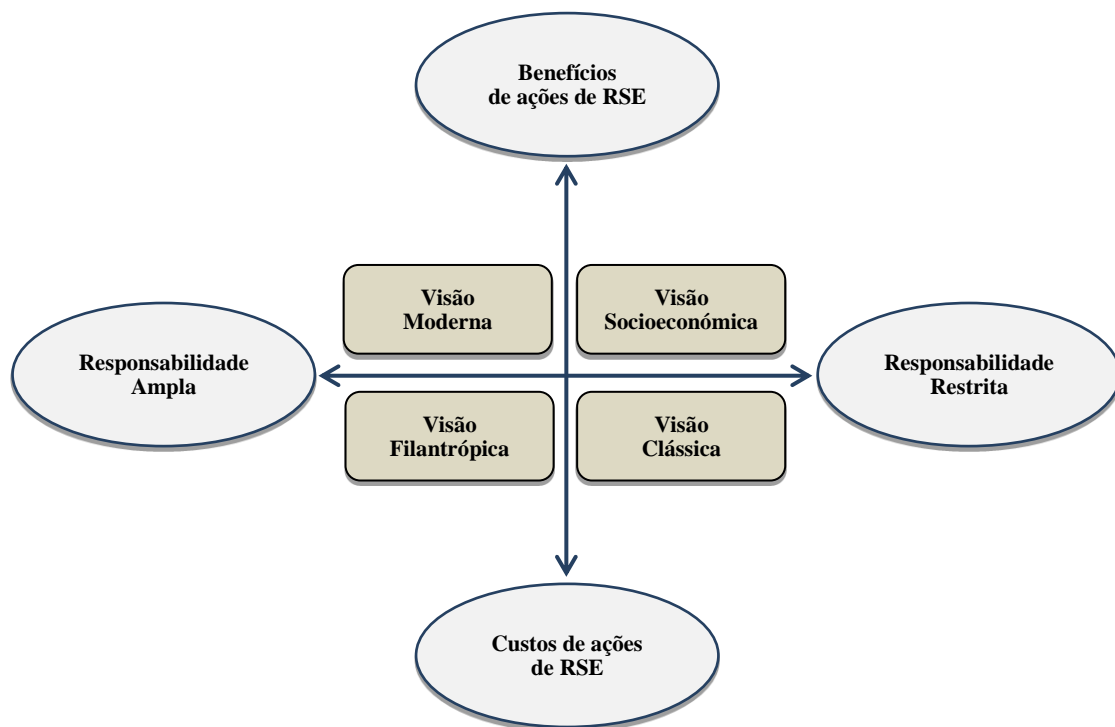
Em jeito de conclusão, refira-se que o modelo de desempenho social empresarial de Wood propôs novos avanços face aos modelos anteriormente analisados. Deste modo, com este modelo Wood: (1) articulou os princípios de responsabilidade social empresarial (institucional, organizacional e individual) realçando os princípios do comportamento empresarial e da motivação social; (2) Identificou processos de avaliação e controlo do meio ambiente, tal como uma boa gestão dos *stakeholders*; (3) Levantou algumas questões ao nível da gestão do ambiente externo; (4) Agregou os impactos sociais, políticas e programas sociais com o objetivo de conseguir resultados coletivos; (5) Relacionou os três comportamentos (impactos sociais, programas sociais e políticas sociais) de modo a criar novas perceções no relacionamento das empresas com a sociedade, permitindo assim desenvolver novas abordagens.

## 2.5.4 Modelo proposto por Quazi e O'Brien

### Modelo Bidimensional - 2000

De acordo com Quazi e O'Brien (2000) foram poucos os esforços e tentativas demonstradas para a elaboração de modelos de gestão que envolvem a RSE nos distintos contextos socioculturais.

O modelo bidimensional proposto por Quazi e O'Brien (2000) procura ir ao encontro de algumas contradições abordadas em outros modelos de RSE, como por exemplo a maximização dos lucros e a preocupação em servir os interesses sociais. O modelo defendido por estes dois autores (Figura 5) pretende legitimar as perceções dos gestores face aos custos e benefícios para as empresas através do seu envolvimento social.



**Figura 5:** Modelo de Quazi e O'Brien, 2000.

De acordo com este modelo as ações de RSE podem ser classificadas como amplas ou restritas. A perspetiva da responsabilidade ampla está relacionada com o envolvimento de atividades que vão para além da visão clássica e económica; já a vertente restrita é delimitada basicamente a uma visão de maximização dos lucros para a empresa e para o acionista.

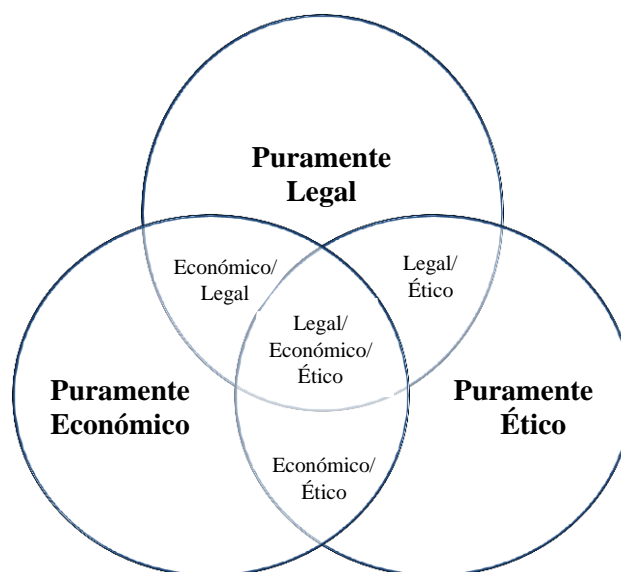
Como se pode observar na figura 5, o modelo bidimensional é representado através de dois eixos, definindo nos seus quadrantes quatro visões distintas que serão sintetizadas seguidamente. A visão clássica considera que as empresas ao praticarem ações de responsabilidade social incorrem em custos empresariais, deste modo, não devem ser praticadas. A visão socioeconómica visa a maximização do valor para o acionista, mas tem em conta algumas práticas de responsabilidade social de modo a produzir benefícios para a empresa, como por exemplo estabelecer um relacionamento transparente com os fornecedores e clientes. A visão filantrópica defende que as empresas devem atuar de forma socialmente responsável perante a sociedade, como por exemplo a participação em ações de caridade. As empresas ao terem este tipo de comportamento perante a sociedade não devem esperar qualquer tipo de retorno para a empresa. Por último, a visão moderna aborda os benefícios que surgem das ações de RSE no curto e longo prazo. Este tipo de visão ainda considera que os *stakeholders* devem estar incluídos nas principais preocupações empresariais.

No modelo em análise foram considerados por Quazi e O'Brien (2000) quatro objetivos principais, sendo eles: (1) Sugerir um modelo de RSE num contexto multicultural; (2) Validar o modelo em termos de conhecimentos da RSE; (3) Averiguar as orientações da visão clássica e moderna em termos de RSE desde a responsabilidade ampla até à responsabilidade restrita, e por último (4) Analisar as perspetivas dos gestores face à sua perceção de custos e benefícios no que diz respeito ao investimento social.

## **2.5.5 Modelo Propostos por Schwartz e Carroll**

### **Modelo dos Três Domínios da RSE – 2003**

Schwartz e Carroll (2003) desenvolveram um novo modelo de modo a ultrapassar as limitações do modelo piramidal proposto por Carroll (1991). Este novo modelo foi estruturado segundo três domínios (económico, legal e ético) ficando designado por modelo dos três domínios da RSE (Figura 6).



**Figura 6:** Modelo dos três domínios da RSE adaptado de Schwartz e Carrol, 2003.

Schwartz e Carroll no desenvolvimento do seu modelo excluíram a dimensão filantrópica por considerarem uma dimensão não primordial no setor empresarial. Um outro fator que levou os autores a alterarem as dimensões do modelo está relacionado com o facto de muitas vezes ser difícil distinguir as ações éticas das ações filantrópicas. Porter e Kramer (2002) defendem que a dimensão filantrópica foi excluída de forma indireta, pois continua a fazer parte das outras dimensões.

O modelo dos três domínios da RSE proposto por Schwartz e Carroll compreende a interseção de três dimensões (Figura 5).

› **A Dimensão Económica-** Reflete as atividades que oferecem impactos positivos para a empresa, seja ela de forma direta ou indireta, salientando a maximização dos lucros dos seus acionistas.

› **A Dimensão Legal-** Está relacionada com a compreensibilidade das empresas face às diretrizes dos princípios legais em torno das suas atividades.

› **A Dimensão Ética-** Visa as responsabilidades das empresas com a sociedade em geral e com os seus *stakeholders*. As ações das empresas associadas a esta dimensão não passam por usufruir de benefícios económicos.

Schwartz e Carrol defendem que a relação entre as três dimensões (económica, legal e ética) representam o contexto em que as empresas deveriam atuar, ou seja, conseguir obter lucro dentro dos termos legais, desenvolvendo as suas atividades de uma forma ética e responsável.

## 2.6 Diferentes Teorias e Abordagens da RSE

Sendo vasta a literatura associada à RSE, pretende-se com este capítulo salientar, de uma forma sucinta, as teorias e abordagens que mais contribuíram para o seu desenvolvimento do conceito.

### 2.6.1 Teoria dos *Stakeholders*

Segundo Donaldson e Preston (1995) o termo *stakeholders* surgiu pela primeira vez em 1963 num memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI), e o seu conceito dizia respeito a todos os grupos internos e externos que existiam em torno da empresa. A teoria em causa foi impulsionada por Freeman (1984), tendo como objetivo demonstrar as obrigações mais amplas das empresas face a todas as suas partes interessadas.

A definição de *stakeholders* proposta por Freeman (1984) é de certo modo a mais vulgarizada. Este autor define *stakeholders* como qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar, ou vir a ser afetado, pelas atividades de uma empresa.

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

Segundo Pracejus e Olsen (2004)<sup>11</sup> uma empresa ao se preocupar com as relações e satisfação dos seus *stakeholders* acaba por garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo e assim reforçar, o seu desempenho global. A análise dos *stakeholders* por parte das empresas é imprescindível para a sua gestão, pelo facto de cada grupo de *stakeholders* expor um modo de reação distinto e por apresentarem interesses bem diferentes na empresa (Donaldson e Preston, 1995; e Darr e Kurtzberg, 2000).

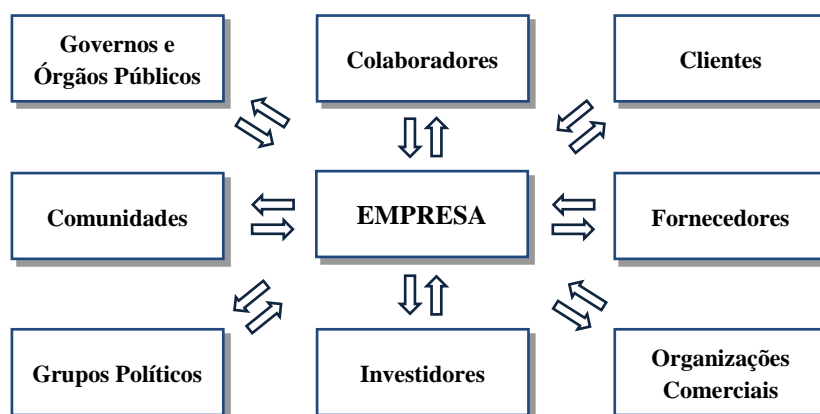
Donaldson e Preston (1995) reconheceram três aspetos distintos na teoria dos *stakeholders* e, para estes autores, a teoria apresenta um carácter descritivo, instrumental e normativo. Descritivo, pelo facto de descrever o relacionamento da empresa com as suas partes interessadas, uma vez que possuem interesse bem distintos. Instrumental,

---

<sup>11</sup>No anexo 1 podemos observar algumas das principais preocupações que uma empresa deve considerar com os seus *stakeholders* segundo Pracejus e Olsen (2004)



dados que a teoria proporciona uma relação das atividades de RSE com a *performance* empresarial. Este aspeto tem como pressuposto que a empresa reconhece as necessidades de todos os seus *stakeholders* e atua de forma socialmente responsável. Por último, consideram a teoria normativa pelo facto de existirem grupos além dos fornecedores, acionistas, clientes, colaboradores, entre outros (Figura 7) que, apesar de não possuírem qualquer acordo com a empresa, também são vistos como *stakeholders* legítimos.



**Figura 7:** Principais *stakeholders* de uma empresa segundo Donaldson e Preston, 1995.

De acordo com Jamali (2008) todos os *stakeholders* detêm um valor intrínseco, merecendo uma especial atenção quer promovam ou restrinjam valor para o acionista.

A discussão em volta do tema *stakeholders* tem-se tornado nos últimos anos cada vez mais notável. O seu desenvolvimento levou a novas visões, algumas favoráveis, outras contraditórias, relativamente à definição universal de Freeman (1984), tornando-se assim um tema com algumas controvérsias<sup>12</sup>.

Segundo Buysse e Verbeke (2003) as estratégias de uma empresa não devem visar apenas a criação de valor para o acionista mas sim, ter preocupações com todos os seus *stakeholders*. No entendimento destes autores, os *stakeholders* são vistos como um grupo que possa afetar, ou vir a ser afetado, pelo desempenho de uma empresa.

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

<sup>12</sup> Friedman e Miles (2006) analisaram 75 publicações e identificaram 55 definições diferentes para o conceito de *stakeholders*.

---

ou interesses nas atividades de uma determinada empresa, e reconhece que os *stakeholders* podem ser classificados em primários ou secundários.

Para este autor, os *stakeholders* primários são considerados grupos indispensáveis e apresentam uma elevada interdependência com a empresa, como é o caso dos acionistas, colaboradores, clientes, governo, fornecedores, entre outros, permitindo assim a sua continuidade e sobrevivência. Por outro lado, os *stakeholders* secundários são grupos que não apresentam uma relação de dependência para com a empresa, como é o caso das ONGs, universidades, *mídia*, entre outros.

Pode-se observar mais algumas classificações de *stakeholders* propostas pelos autores Freeman (1984), Jawahar e McLaughlin (2001) e Buysse e Verbeke (2003) no anexo 2.

Scott e Lane (2000) afirmam que a identidade de uma empresa é formada através da imagem que se consegue transmitir para o exterior, e da capacidade em demonstrar o que é diferente. A teoria dos *stakeholders*, segundo Greenwood (2001), tem trazido enormes contribuições às empresas. Este autor defende que as empresas que se preocupam com os seus *stakeholders* como um todo, possuem uma maior flexibilidade em retificar algumas falhas que possam ocorrer ao nível da estratégia empresarial. Rego *et al.*, (2007) partilha da mesma opinião que o autor mencionado anteriormente e afirma que as empresas que têm por base a teoria dos *stakeholders* tornam-se mais operativas e competitivas.

Autores como McGuire, Sundgren e Schneeweis (1988), Argodoña (1998), Macedo, Aversa e Galbetti (2003) e Rego *et al.*, (2007) afirmam que o envolvimento dos *stakeholders* nas estratégias empresariais pode trazer benefícios como a melhoria da imagem empresarial, empenho e motivação dos colaboradores, lucro financeiro, aumento da produtividade, fidelização dos clientes, diminuição dos conflitos, ampliação de novos negócios, capacidade de recrutar e reter talento, entre outros.

Em modo de conclusão, podemos afirmar que a gestão dos *stakeholders* está ligada à ética da RSE e, atualmente, considerar apenas os interesses dos acionistas por parte das empresas é visto como sendo insuficiente. As empresas devem ter em conta na sua gestão empresarial um leque variado de *stakeholders* que vá para além dos acionistas, uma vez que a excelência empresarial tem como particularidade as relações com todas as suas partes interessadas, bem como a sustentabilidade económica, social e ambiental.

## 2.6.2 Teorias propostas por Garriga e Melé

Segundo Rego *et al.*, (2007) e Okoye (2009) as teorias propostas por Garriga e Melé (2004) no seu artigo “*Corporate Social Responsibility, Theories: Mapping the Territory*” são vistas como abordagens que tiveram um enorme contributo no contexto da RSE.

Os autores Garriga e Melé (2004) defendem que existem quatro grandes grupos de teorias no âmbito da RSE: i) as teorias instrumentais, ii) as teorias políticas, iii) as teorias integrativas e iv) as teorias éticas, que seguidamente se apresentam.

### 2.6.2.1 Teorias Instrumentais

As teorias instrumentais da RSE segundo Garriga e Melé são encaradas como instrumentos estratégicos de modo a que se consigam alcançar os objetivos económicos tendo em conta os aspetos sociais. Este tipo de teorias instrumentais considera a RSE como fator que permite a melhoria do desempenho económico e financeiro das empresas. Estas teorias podem ser subdivididas em três subgrupos de abordagens; (1) maximização do valor para o acionista; (2) desenvolvimento de vantagens competitivas, e (3) *marketing* de causas.

#### **(1) Maximização do Valor para o Acionista:**

Este subgrupo tem como base as opiniões defendidas por Levit (1958), Friedman (1962; 1970) e Jensen (2005) em que afirmam que o objetivo principal de uma empresa passa pela maximização do valor para com os seus acionistas. Os investimentos sociais praticados pelas empresas que comprovem um aumento de valor financeiro para o acionista devem ser praticados, caso contrário, devem ser rejeitados uma vez que a empresa está a desperdiçar oportunidades de investimento e ao mesmo tempo está a ter custos desnecessários.

#### **(2) Desenvolvimento de Vantagens Competitivas:**

Neste segundo subgrupo de teorias, destacam-se três tipos de abordagens:

**a) Investimentos sociais em ambientes competitivos** - Nesta primeira abordagem Porter e Kramer (2002) defendem o investimento em comportamentos filantrópicos por parte da empresa, de modo a que se consiga melhorar o ambiente competitivo. De

---

acordo com Garriga e Melé (2004) as empresas que adotam comportamentos filantrópicos acabam por criar mais valor comparativamente a outro tipo de ações.

**b) Uma visão estratégica tendo por base os recursos naturais e o ambiente** - Esta segunda abordagem consiste na visão dos recursos das empresas, em que, de acordo com Wernerfelt (1984) e Barney (1991), a continuidade do desempenho de uma empresa depende claramente na interação dos seus recursos humanos e dos recursos físicos. Na mesma linha de pensamento, mas com um modelo mais completo sobre a visão dos recursos empresariais, Hart (1995) defende que a característica mais valorizada para o desenvolvimento de novos recursos está relacionada com o meio ambiente. Neste sentido, Hart desenvolveu um quadro conceptual com algumas estratégias, tendo como principais preocupações a gestão dos produtos, a prevenção da poluição, a valorização contínua, o desenvolvimento sustentável e a incorporação dos *stakeholders*.

**c) Desenvolvimento de estratégias desde a base da pirâmide económica:** Esta abordagem consiste numa visão estratégica direccionada para a base da pirâmide económica, uma vez que a maior parte das estratégias empresariais estão orientadas para a classe média e alta. De acordo com Prahalad e Hammond (2002), as empresas devem tentar procurar converter a base da pirâmide económica em consumidores ativos, ou seja, devem olhar para esta oportunidade como uma inovação e não como um problema. De acordo com Christensen e Overdorf (2000) este tipo de inovação pode levar a uma vantagem competitiva principalmente em países em desenvolvimento como também a uma melhoria das condições sociais e económicas do público que se encontra na base da pirâmide económica.

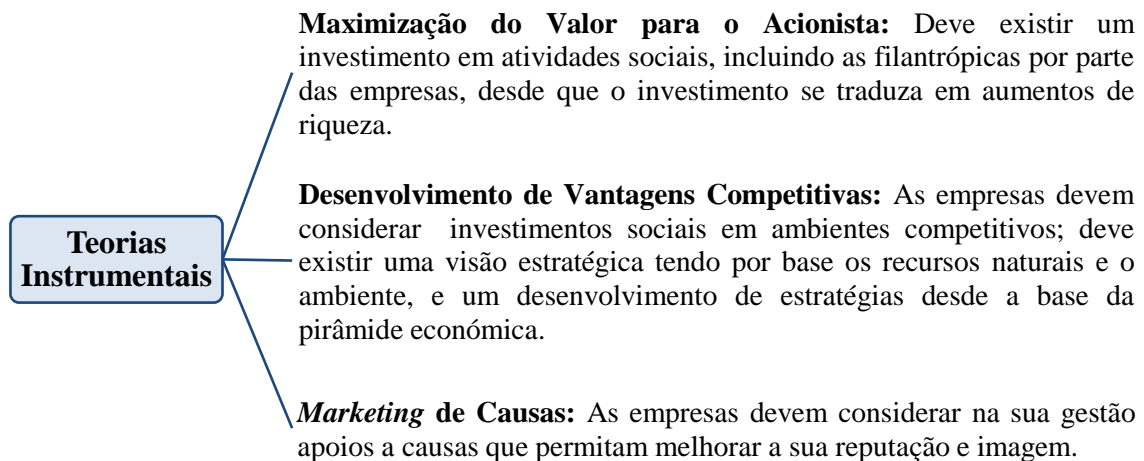
### **(3) Marketing de Causas:**

De acordo com Varadarajan e Menon (1988) o *marketing* de causa está associado ao processo de desenvolvimento e implementação de atividades de *marketing*, e caracteriza-se pela doação de donativos para uma causa em específico, tendo por base a concretização dos objetivos individuais e empresariais. O principal objetivo do *marketing* de causa passa por melhorar as relações com os clientes e aperfeiçoar o processo de vendas, permitindo que a marca seja associada a uma dimensão ética.

Este tipo de preocupações, segundo Garriga e Melé (2004), permite aumentar a reputação de uma empresa e proporcionar uma vantagem competitiva, uma vez que a

empresa transmite uma imagem socialmente responsável perante os seus consumidores. Na mesma linha de pensamento McWilliams e Siegel (2000) defendem que as empresas que apoiam causas relacionadas com o *marketing* de causa conseguem transmitir aos consumidores uma imagem de honestidade e fiabilidade.

Na figura 8 podemos ver de uma forma sucinta as principais características das teorias instrumentais analisadas.



**Figura 8:** Síntese das Teorias Instrumentais da RSE, adaptado de Garriga e Melé, 2004.

### 2.6.2.2 Teorias Políticas

De acordo com Garriga e Melé (2004) as teorias políticas evidenciam as interações entre o uso responsável do poder empresarial com a sociedade, destacando-se 3 subtipos de abordagens: (1) o constitucionalismo empresarial; (2) o contrato social; e (3) a cidadania empresarial.

#### (1) Constitucionalismo Empresarial:

Segundo Davis (1967) as empresas devem utilizar o seu poder de forma responsável. O autor considera o poder empresarial como um dos elementos centrais em assuntos de responsabilidade social, afirmando que as empresas que não usam o poder de uma forma responsável aos olhos da sociedade tenderá a perdê-lo, pois existe uma grande probabilidade de outros grupos assumirem tal responsabilidades.

## (2) Contrato Social:

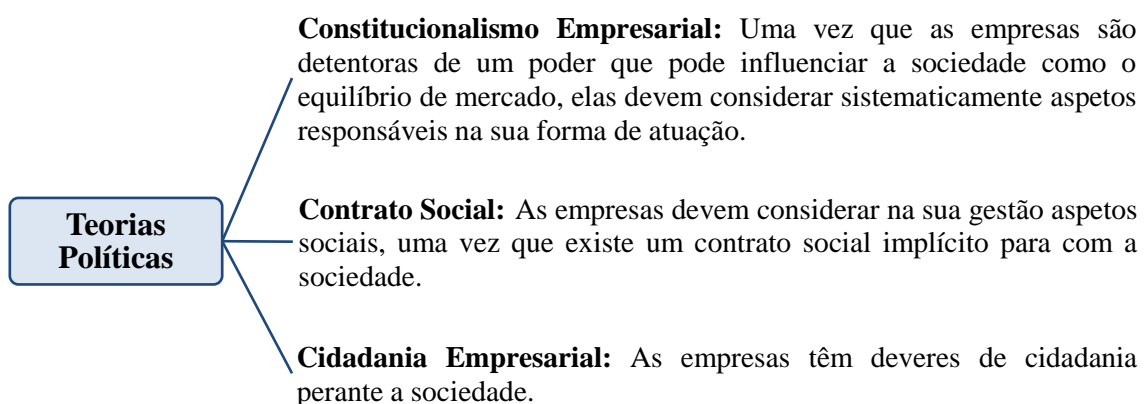
Donaldson (1982) e Donaldson e Dunfee (1994; 1999) defendem a existência de um contrato social implícito entre as empresas e a sociedade, o qual resulta em obrigações indiretas por parte das empresas perante a sociedade em que estão inseridas.

## (3) Cidadania Empresarial:

Andriof e McIntosh (2001), Matten, Crane e Chapple (2003) defendem que os fatores que tiveram impactos diretos/indiretos nas empresas e na sociedade, como é o caso da globalização e da crise, possibilitaram que o conceito de empresa cidadã se tornasse cada vez mais popular no meio empresarial.

O conceito de cidadania empresarial, segundo Matten, Crane e Chapple (2003) não tem a mesma interpretação no meio empresarial e apresenta três visões distintas. A primeira visão (Constitucionalismo Empresarial) é encarada como sendo mais limitada, uma vez que a cidadania empresarial é utilizada num sentido muito próximo à filantropia corporativa, ou seja, as empresas investem em responsabilidades sociais perante a comunidade local. A segunda visão (Contrato Social) é a mais comum no meio empresarial, sendo esta equivalente à RSE. Por último, a terceira perspectiva (Cidadania Empresarial) apresenta uma visão mais extensa de cidadania empresarial, em que as empresas atuam na proteção da cidadania sempre que se verificarem falhas por parte do governo. Esta visão está relacionada com o facto de se confirmar, no setor empresarial, um aumento sucessivo do seu poder (Garriga e Melé, 2004).

A figura 9 resume as principais características destas teorias.



**Figura 9:** Síntese das Teorias Políticas da RSE, adaptado de Garriga e Melé, 2004.

### 2.6.2.3 Teorias Integrativas

De acordo com Garriga e Melé (2004), este grupo de teorias integrativas sobre RSE apresenta como ideia central o facto de as empresas dependerem da sociedade para permanecerem ativamente no mercado e, ao mesmo tempo, proporcionarem o seu crescimento.

Com base nesta ideia central, estas teorias visam analisar as exigências sociais a que as empresas estão sujeitas. Deste modo, as empresas devem ter em conta na sua gestão as exigências sociais de maneira a que consigam operar de acordo com os valores sociais, o que permite, assim, às empresas obter algum prestígio e legitimidade a vários níveis.

Relativamente às teorias integrativas em análise, Garriga e Melé (2004) consideram quatro tipos de visões, sendo estas divididas em: (1) Gestão de assuntos sociais; (2) Responsabilidade pública; (3) Gestão dos *stakeholders*, e por último (4) Desempenho social da empresa.

#### (1) Gestão de Assuntos Sociais

Segundo Sethi (1975) as preocupações por parte das empresas em gerir de uma forma metódica os assuntos sociais, tendo presentes a sensibilidade social, tiveram início na década de 70. Esta abordagem visa a importância da perceção por parte das empresas relativamente ao seu desempenho atual face àquilo que realmente a sociedade espera delas. Com base no trabalho de Ackerman (1973), as empresas devem procurar uma resposta de modo a ir ao encontro das expectativas da sociedade.

De acordo com Jones (1980) e Wartick e Rude (1986) a gestão dos assuntos sociais deve permitir que as empresas consigam reconhecer e avaliar as questões sociais que tenham impacto para a empresa, de modo a conseguirem dar uma resposta positiva. Na mesma linha de pensamento Wartick e Cochran (1985) encaram a gestão dos assuntos sociais como um sistema de alerta relativamente às possíveis mudanças sociais permitindo, assim, minimizar inconvenientes que possam vir a ocorrer.

#### (2) Responsabilidade Pública

Nesta perspetiva, os autores Preston e Post (1975) consideram insuficientes as abordagens da sensibilidade social anteriormente analisadas, e propõem então o princípio da responsabilidade pública.

Os autores defendem que as empresas deveriam participar abertamente nos processos e criação das políticas públicas, com o objetivo de conseguirem um melhor empenho ao nível das dimensões de responsabilidade e expectativas sociais (Preston e Post, 1981).

### (3) Gestão dos *Stakeholders*

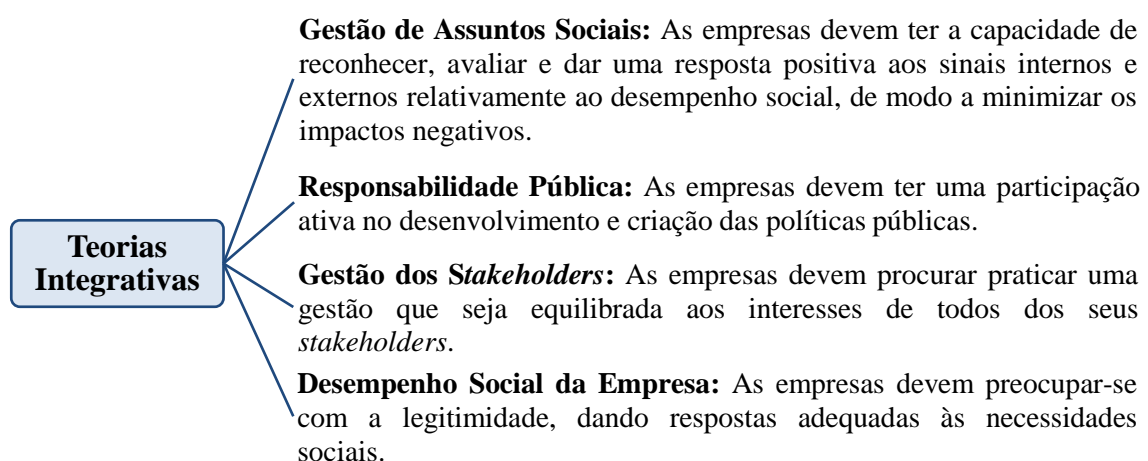
A gestão dos *stakeholders* tem como base a gestão equilibrada de todas as partes interessadas de uma empresa. Esta abordagem é suportada pela ideia de que as empresas apresentam responsabilidades que vão para além dos seus acionistas.

Devido à enorme competitividade e exigência no meio empresarial, as empresas têm de se tornar mais flexíveis. Segundo Sasse e Trahan (2006) uma empresa socialmente responsável tem em conta todos os seus *stakeholders*, quer internos quer externos pois, caso contrário, dificilmente conseguirá sobreviver à forte pressão exercida pelo mercado.

### (4) Desempenho Social da Empresa

O desempenho social da empresa vai ao encontro da legitimação social, ou seja, as empresas devem tentar criar mecanismos de resposta ajustados às várias exigências da sociedade.

Na figura 10 podemos ver de uma forma sucinta as principais características das abordagens analisadas.



**Figura 10:** Síntese das Teorias Integrativas da RSE, adaptado de Garriga e Melé, 2004.



#### 2.6.2.4 Teorias Éticas

Por último, mas não menos importante do que as outras teorias, seguem-se as teorias éticas. Este grupo de teorias foca os princípios que visam ajudar a construir uma sociedade mais equilibrada tendo por base os valores éticos, uma vez que estes devem estar presentes na atuação da empresa para com a sociedade.

As teorias éticas subdividem-se em quatro áreas principais, nomeadamente: (1) Direitos Humanos, (2) Teoria Normativa dos *Stakeholders*, (3) Desenvolvimento Sustentável e (4) Bem Comum.

##### (1) Direitos Humanos

Os direitos Humanos são encarados como sendo a base da RSE, principalmente no mercado global. Têm-se verificado ao longo dos anos novas propostas e abordagens em função dos direitos humanos relativamente à responsabilidade das empresas.

De acordo com Geening e Turbin (2000) as empresas atualmente não dependem só das suas competências, recursos e dos interesses dos *stakeholders*. Existem outros aspetos que podem fazer a diferença entre falência ou continuidade, como por exemplo o ambiente onde a empresa opera ou a cultura organizacional, entre outros.

Segundo Cetindamar (2007) alguns esforços têm sido realizados ao tentar aproximar o poder dos mercados aos valores universais. Exemplo disso foi o projeto do pacto *United Nations Global Compact* (1999) onde foram criados dez princípios chave (ver anexo 3).

No contexto dos direitos humanos existem várias abordagens, e todas elas realçam a declaração universal dos mesmos.

##### (2) Teoria Normativa dos *Stakeholders*

Garriga e Melé (2004) defendem que este subgrupo de teorias é apoiado pelas teorias éticas, sendo os seus princípios o fator central da gestão equilibrada das partes interessadas. De acordo com Freeman (1984) as empresas devem estabelecer uma relação baseada na confiança com todos os seus *stakeholders*.

De acordo com a teoria normativa dos *stakeholders*, as empresas socialmente responsáveis têm que dar atenção aos interesses dos vários *stakeholders* de uma forma equilibrada e não, focar-se apenas nos seus acionistas (Phillips, Freeman e Wicks, 2003).

Através da revisão da literatura é perceptível o foco no processo de envolvimento dos *stakeholders* como uma das abordagens de gestão da sustentabilidade empresarial. De acordo com Borga, Citterio, Noci e Pizzurno (2009) este processo permite às empresas: (i) aumentar: o conhecimento das expectativas dos *stakeholders* e da envolvente do negócio; (ii) melhorar a gestão dos riscos e da reputação: (iii) potenciar as decisões e ações das partes interessadas que têm impacto nas organizações e na sociedade: (iv) permitir reunir recursos para a resolução conjunta de problemas; e (v) contribuir para um desenvolvimento mais equitativo e sustentável, dando oportunidade de expressar a sua opinião àqueles que de outra forma seriam excluídos, possibilitando a criação de relações baseadas na confiança.

### (3) Desenvolvimento Sustentável

A elevada competitividade que existe no mundo empresarial exige um aumento de esforços por parte das empresas. Assim, cada vez mais as empresas se comprometem em demonstrar-se sustentáveis através de medidas ao nível ambiental, social e económico, de forma a tornarem-se mais transparentes aos olhos dos seus *stakeholders*.

Segundo Hubbard (2009) a sustentabilidade empresarial tende a expor as empresas a novas reflexões estratégicas e operacionais. Este facto obriga a uma reorientação ao nível da gestão em resposta aos desafios do conceito de desenvolvimento sustentável.

A abordagem de gestão das empresas de acordo com Kleine e Von Hauff (2009) assenta em duas dimensões fundamentais, a primeira diz respeito ao equilíbrio entre a prosperidade económica, a gestão ambiental e a equidade social nas operações das empresas, enquanto a segunda dimensão está relacionada com o diálogo e interação permanente com os seus *stakeholders*.

As empresas vistas como sendo responsáveis seguem um modelo de gestão baseado no “*Triple bottom line*”, ou seja, preocupam-se em avaliar os aspetos económicos, sociais e ambientais. Estas três dimensões de sustentabilidade auxiliam na tomada de decisão e na avaliação de desempenho (Livro Verde, 2001; Hubbard, 2009).

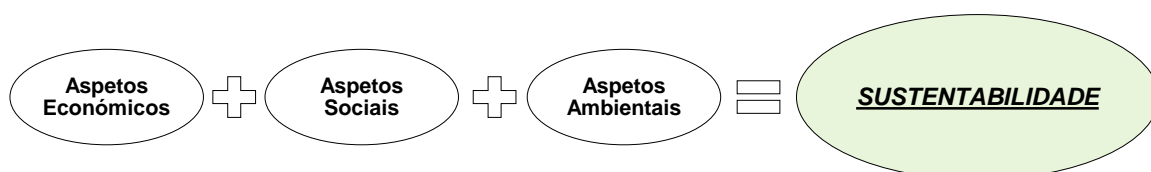


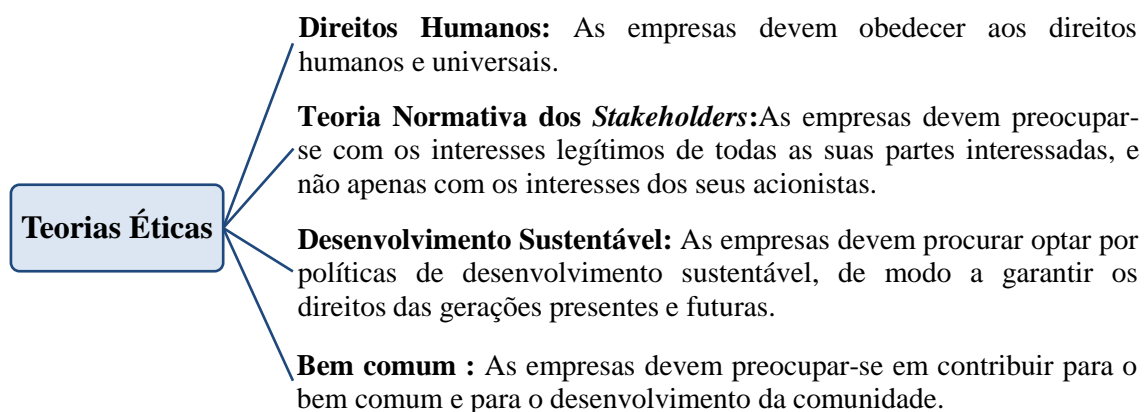
Figura 11: Modelo “*Triple bottom line*” esquematizado.

As empresas devem ser responsáveis ao nível social e ambiental, mas sem deixar de ser economicamente sustentáveis, pois é a dimensão económica que identifica a criação de valor da empresa. Assim, é fundamental que ocorra um equilíbrio entre os aspetos económicos, sociais e ambientais. As empresas ao integrarem as práticas de responsabilidade social na sua gestão deixam de trabalhar só para satisfazer as suas próprias necessidades e passam a dar, deste modo, o seu contributo para o bem-estar das gerações futuras (Padua e Jabour, 2015).

#### (4) Bem Comum

A abordagem do bem comum é vista como imprescindível para a ética dos negócios empresariais. Garriga e Melé (2004) defendem que as empresas não devem proporcionar impactos negativos na sociedade uma vez que fazem parte dela.

Em modo de conclusão, as abordagens defendidas por Garriga e Melé apesar de serem distintas, em certos momentos as suas fronteiras cruzam-se e complementam-se (Figura 12).



**Figura 12:** Síntese das Teorias Éticas da RSE, adaptado de Garriga e Melé, 2004.

O próximo capítulo tem como objetivo evidenciar de que modo a RSE pode funcionar como uma ferramenta de gestão num ambiente empresarial cada vez mais competitivo.

## 2.7 RSE como Ferramenta de Gestão em Negócios Competitivos

Atualmente as empresas têm de estar atentas não só às suas responsabilidades económicas e legais, mas também às suas responsabilidades sociais e ambientais. A responsabilidade social e ambiental apareceu no contexto das empresas como resposta às necessidades e perceções dos seus *stakeholders* com os quais se relacionam, sendo encarada pelos gestores como uma ferramenta de gestão (Pina e Cunha *et al.*, 2016).

Segundo Masoud (2016) as empresas ao considerarem o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis nas suas estratégias de gestão, acabam por ter uma vantagem competitiva face a outras empresas que não se adaptaram a este paradigma.

De acordo com Utting (2000) a prática de RSE está correlacionada com a sustentabilidade e competitividade empresarial. Este tipo de ações procuram conciliar a esfera económica, social e ambiental de modo a que as empresas consigam expandir as suas atividades no presente e permitir a sua continuidade a longo prazo.

De acordo com Husted e Allen (2000, 2001) as práticas de RSE influenciam de forma positiva não apenas quem recebe os benefícios, mas também as empresas que realizam os investimentos. Devido a esta relação positiva entre RSE e criação de valor, os autores defendem que as estratégias de RSE podem originar vantagens competitivas se forem utilizadas de maneira adequada. Na mesma linha de pensamento, Ashley (2002) e Losgdon e Wood (2002) defendem que a RSE é uma fonte de vantagem competitiva, devendo ser procurada pelas empresas que procuram obter uma maior competitividade e melhorar os seus resultados.

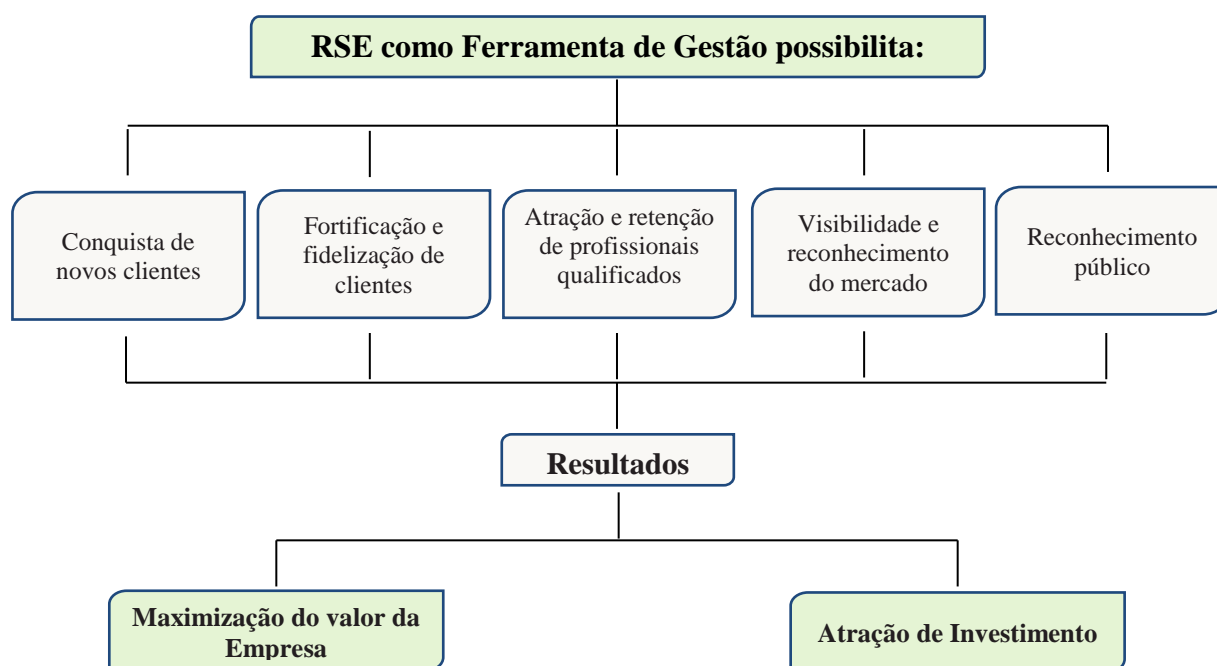
Segundo Barney (1991), a vantagem competitiva de uma empresa ocorre pela criação de uma estratégia que agrega valor e cria benefícios, sem que outra empresa simultaneamente o faça. As empresas devem utilizar iniciativas sociais para melhorar o seu contexto competitivo, de modo a permitir uma alavancagem das potencialidades da empresa no apoio a ações de RSE. Deste modo, as ações da empresa devem estar diretamente ligadas ao seu *core business* para que se consiga uma maximização do seu potencial (Porter e Kramer, 2002).

File e Prince (1998) consideram que as empresas cada vez mais procuram diferenciar-se dos seus concorrentes através de práticas socialmente responsáveis, de modo a conseguirem desenvolver uma vantagem competitiva. Contudo verifica-se que esta diferenciação é um processo cada vez mais difícil de se conseguir devido às suas possíveis limitações. Alguns autores como Brow e Dacin (1997), Fombrun e Shanley

(1990) e Smith e Alcorn (1991) defendem que as práticas de responsabilidade social praticadas pelas empresas permitem uma valorização da sua imagem institucional, tornando-se um facilitador em processos de internacionalização (Smith, 1994; Simon, 1995).

Existe por parte dos *stakeholders*, uma enorme pressão para que as empresas pratiquem ações de responsabilidade social de uma forma mais planeada e frequente. A valorização destas ações permite às empresas obter um melhor desempenho e proporcionar vantagens competitivas face à concorrência (Capaldi, 2016).

Na figura 13 apresentam-se algumas das vantagens que poderão resultar de práticas de responsabilidade social quando bem delineadas e utilizadas pelas empresas:



**Figura 13:** Síntese de algumas vantagens que poderão resultar das práticas de RSE, adaptado de indicadores do instituto Ethos.

Em suma, um conjunto de recursos intangíveis, como a boa gestão empresarial, a execução eficiente de projetos sociais inovadores e a gestão ética nos negócios, podem ser uma fonte de vantagens competitivas para as empresas. No entanto, deve-se salientar, com base na literatura, que só existe criação de vantagens competitivas por meio de RSE se os benefícios à sociedade realmente existirem, já que estes devem estar implícitos na filosofia das estratégias sociais (Husted e Allen, 2001), ou seja, as práticas de RSE devem gerar resultados reais e consistentes para a sociedade.

### 3 Estudo de Caso

Neste capítulo pretende-se descrever, de uma forma sucinta, a empresa utilizada no estudo de caso, assim como apresentar os resultados do seu estudo e as principais conclusões que advieram dos questionários realizados aos seus colaboradores.

O estudo de caso realizado tem como finalidade perceber a dinâmica da implementação de práticas socialmente responsáveis por parte de uma empresa, segundo a opinião dos seus colaboradores.

#### 3.1 Descrição da Empresa

A empresa selecionada para o presente estudo de caso foi a Fundação Altice, anteriormente designada por Fundação Portugal Telecom. Esta Fundação é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos e de utilidade pública, que tem por objetivo concretizar o compromisso de intervenção social e apoio ao desenvolvimento do Grupo Altice em Portugal. No contexto dos objetivos estratégicos da Fundação Altice, a Sustentabilidade assume um papel de relevo, assentando em três vetores chave, nomeadamente, ambiental, económico e social.

Atualmente a Altice Portugal é a maior empresa de telecomunicações em Portugal, e a sua atividade abrange todos os segmentos do setor das telecomunicações, como por exemplo negócio fixo, móvel, multimédia, dados, soluções empresariais, entre outros.

#### 3.2 Resultados e Considerações

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados decorrentes do estudo dos questionários realizados aos colaboradores da Altice. O tratamento dos dados foi realizado através da análise das respostas, por forma a agregá-las face aos objetivos definidos. O questionário foi elaborado com base no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), ferramenta utilizada para análise comparativa da *performance* das empresas referente à sustentabilidade corporativa, baseada na eficiência económica, equilíbrio ambiental, justiça social e gestão empresarial. Contudo, foi necessário adaptar

algumas das perguntas e outras tiveram que ser criadas de modo a irem ao encontro dos objetivos definidos.

O questionário aplicado incide nas áreas de Sustentabilidade Empresarial e na de relacionamento com os *stakeholders* e é composto por três tipos de perguntas: no primeiro há 39 questões onde se utiliza a escala de *Likert* com sete opções (1- Discordo muitíssimo; 2- Discordo bastante; 3-Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo bastante; 6- Concordo muitíssimo e 7- Sem opinião/desconhece); o segundo grupo consta de cinco perguntas onde os inquiridos podem escolher várias opções. A finalizar, há duas perguntas de resposta aberta.

A amostra inicial contou com a participação de 90 inquiridos, dos quais 9 não responderam, ficando uma amostra final de 81 indivíduos.

De seguida é apresentada a distribuição dos inquiridos por género e idade.

		N	%
<b>Género</b>	Masculino	32	40%
	Feminino	46	57,5%
	Prefere não revelar	3	2,5%
	<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
<b>Idade</b>	18 a 25	1	1,3%
	26 a 35	3	3,8%
	36 a 45	20	25%
	46 a 55	45	56,3%
	Mais de 56	12	13,7%
	<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Tabela 1:** Distribuição dos inquiridos por género e idade.

A amostra final é constituída por 46 pessoas do género feminino (57,5%), 32 pessoas do género masculino (40%) e 3 pessoas preferem não revelar o seu género (2,5%). As idades situam-se entre os 18 e os 56 anos ou mais, sendo o escalão etário de 46 a 55 anos o mais representativo com uma percentagem de respostas equivalente a 56,3% e os escalões etários que compreendem idades entre os 18 e os 35 anos os menos representativos com uma percentagem de respostas de apenas 5,1% (ver tabela 1).

De seguida é apresentada a distribuição dos inquiridos por escolaridade e por tempo de serviço na empresa.

		N	%
<b>Escolaridade</b>	Ensino Básico (até ao 9º ano)	1	1,3%
	Ensino Secundário (10º,11º,12º ano)	5	6,3%
	Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura ou equivalente)	43	52,4%
	Pós-Graduação (Mestrado, Doutoramento ou equivalente)	32	40%
<b>Total</b>		<b>81</b>	<b>100%</b>
<b>Tempo na Empresa</b>	0 a 6 meses	0	0%
	6 meses a 3 anos	0	0%
	3 a 5 anos	2	2,5%
	5 a 10 anos	5	6,2%
	Mais de 10 anos	74	91,4%
	<b>Total</b>		<b>81</b>

**Tabela 2:** Distribuição dos inquiridos por escolaridade e tempo na empresa.

A maior parte dos inquiridos possui como habilitações literárias o Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura ou equivalente), apenas 7,6% dos colaboradores tem como escolaridade o Ensino Básico ou o Ensino Secundário. Em relação ao vínculo laboral com a organização verificou-se que 91,4% dos colaboradores já trabalha na empresa há mais de 10 anos. Atualmente na organização não há colaboradores com tempo de serviço inferior a 3 anos (ver tabela 2).

De seguida pretendem-se evidenciar os resultados das várias questões que foram colocadas os colaboradores através do questionário.

Na primeira pergunta (**P1**) do questionário, pretende-se perceber se o compromisso com o desenvolvimento sustentável está inserido formalmente na cultura e na estratégia da organização segundo a opinião dos colaboradores.

	Discordo Muitíssimo		Discordo Bastante		Discordo		Concordo		Concordo Bastante		Concordo Muitíssimo		Sem Opinião		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>P1</b>	0	0%	1	1%	3	4%	14	17%	34	42%	21	26%	8	10%	81	100%
<b>P2</b>	0	0%	1	1%	1	1%	9	11%	36	45%	24	30%	10	12%	81	100%
<b>P3</b>	1	1%	0	0%	0	0%	12	15%	19	23%	23	28%	26	33%	81	100%
<b>P4</b>	2	2%	1	1%	1	1%	14	17%	27	34%	16	20%	20	25%	81	100%

**Tabela 3:** Opinião dos inquiridos referente às perguntas 1-4.



Os resultados, apresentados na Tabela 3, mostram que a maior parte dos inquiridos (85%) concorda com a afirmação, sendo que quase metade deste valor (42%) concorda bastante.

Relativamente à questão (P2) a maioria dos colaboradores (85%) é unânime ao afirmar que a organização assume compromissos voluntários no seu planeamento estratégico e uma gestão em práticas empresariais relacionadas com o desenvolvimento sustentável (aspetos sociais e ambientais). Apenas 12% afirma não ter opinião/desconhecer a situação que a questão coloca.

Nas respostas dadas à terceira questão (P3) constata-se que mais de metade dos colaboradores (66%) sabe que a organização possui um comité de sustentabilidade ou de responsabilidade empresarial formalmente estabelecido, contudo existe uma grande percentagem (32%) de colaboradores sem opinião ou que desconhecem a existência deste comité na sua organização.

A maioria dos colaboradores (70%) quando questionada sobre o sistema de indicadores de sustentabilidade selecionados pela empresa e se estes são acompanhados sistematicamente pela organização, concorda com os elegidos e com o acompanhamento que tem vindo a ser feito, salientando-se que, de entre estas respostas, 44% concorda bastante. É de referir que existe uma amostra considerável (25%) de colaboradores sem opinião/desconhecem a questão em causa (Ver tabela 3).

Quando se pretende saber se a organização procura identificar os temas mais relevantes do ponto de vista da sustentabilidade por meio de um processo estruturado de modo a identificar os impactos económicos, ambientais e sociais (P5), 77% dos colaboradores confirma esta preocupação por parte da empresa (26% concorda, 27% concorda bastante e 23% concorda muitíssimo) (Tabela 4).

	Discordo Muitíssimo		Discordo Bastante		Discordo		Concordo		Concordo Bastante		Concordo Muitíssimo		Sem Opinião		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>P5</b>	1	1%	1	1%	3	4%	21	26%	22	27%	18	23%	14	18%	81	100%
<b>P6</b>	1	1%	1	1%	7	9%	16	20%	19	23%	16	20%	21	26%	81	100%
<b>P7</b>	2	2%	1	1%	4	5%	20	25%	13	16%	22	28%	19	23%	81	100%

**Tabela 4:** Opinião dos inquiridos referente às perguntas 5-7.

Sobre a questão em causa, refira-se que 18% dos colaboradores não tem opinião ou desconhece o facto de a organização identificar temas relevantes no âmbito da sustentabilidade.

Quando se questionou a pertinência de a empresa publicar indicadores de sustentabilidade em áreas de livre acesso no *website* da organização ou em outro instrumento público (P6), 63% dos colaboradores é a favor desta disseminação pública de informação (20% concorda, 23% concorda bastante e 23% concorda muitíssimo).

Uma percentagem de 69% dos colaboradores afirma que a organização publica relatórios de sustentabilidade, ou documentos similares para divulgar publicamente, o seu desempenho social, ambiental e económico (P7). Dos inquiridos, 23% não tem opinião ou desconhece. (Ver tabela 4).

Na tabela 5 apresentam-se os resultados referentes às questões P8 – P11.

	Discordo Muitíssimo		Discordo Bastante		Discordo		Concordo		Concordo Bastante		Concordo Muitíssimo		Sem Opinião		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>P8</b>	0	0%	2	2%	5	6%	9	11%	21	26%	20	25%	24	30%	81	100%
<b>P9</b>	0	0%	1	1%	7	9%	16	20%	21	26%	28	3%	8	10%	81	100%
<b>P10</b>	0	0%	2	2%	3	4%	13	16%	32	40%	17	21%	14	17%	81	100%
<b>P11</b>	1	1%	1	1%	4	5%	18	22%	22	28%	21	26%	14	17%	81	100%

**Tabela 5:** Opinião dos inquiridos referente às perguntas 8-11.

De acordo com 62 % dos colaboradores a organização avalia periodicamente o seu desempenho ambiental (P8), contudo há ainda 30% de colaboradores que não têm opinião ou desconhecem.

A preocupação com o meio ambiente segundo a opinião de 80% dos colaboradores (20% concorda, 23% concorda bastante e 23% concorda muitíssimo) é uma prática que está incorporada na rotina da organização (P9), contudo 10% dos inquiridos não tem opinião ou desconhece esta preocupação com o meio ambiente.

A organização, segundo a opinião de 77% dos colaboradores, apresenta políticas corporativas visando autorregular o uso de instrumentos de *marketing* nas suas atividades e produtos, incorporando preceitos éticos e de respeito ao consumidor, ao cidadão e ao meio ambiente (P10). É de salientar que 17% dos colaboradores não tem opinião ou desconhecem algumas das políticas corporativas que a organização tem no seu planeamento estratégico.

A maior parte dos colaboradores (76%) assume que a organização adota processos para garantir que sejam tomadas medidas adequadas ao nível da discriminação, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação (**P11**). Tal como na questão anterior, ainda existe uma percentagem significativa de colaboradores que não têm opinião ou desconhecem alguns dos princípios da organização.

As respostas às questões P12 - P15 estão sumariadas na Tabela 6.

	Discordo Muitíssimo		Discordo Bastante		Discordo		Concordo		Concordo Bastante		Concordo Muitíssimo		Sem Opinião		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>P12</b>	0	0%	5	6%	4	5%	20	25%	24	29%	11	14%	17	21%	81	100%
<b>P13</b>	0	0%	4	5%	4	5%	23	28%	22	27%	13	16%	15	19%	81	100%
<b>P14</b>	2	2%	3	4%	7	9%	19	23%	24	29%	15	19%	11	14%	81	100%
<b>P15</b>	2	2%	0	0%	6	7%	28	36%	21	26%	18	22%	6	7%	81	100%

**Tabela 6:** Opinião dos inquiridos referente às perguntas 12-15.

Segundo a opinião de 68% dos seus colaboradores (25% concorda, 29% concorda bastante e 14% concorda muitíssimo), a organização utiliza a sustentabilidade dos seus produtos/serviços por forma a obter uma vantagem sobre a concorrência, como por exemplo, através da reciclagem dos produtos, da eficiência energética, entre outros (**P12**), 21% dos colaboradores não têm opinião ou desconhece esta prática.

O facto de a organização possuir produtos/serviços socialmente responsáveis, permite incentivar, segundo a opinião de 71% dos colaboradores, que os clientes passem a adotar também soluções socialmente responsáveis (**P13**), 19% dos colaboradores não tem opinião ou desconhece este facto.

Segundo 71% dos colaboradores a organização promove a igualdade de remunerações e oportunidades de carreira entre géneros (**P14**), 14% não tem opinião formada ou desconhece.

Quanto ao facto de a organização valorizar e promover a comunicação social com os seus colaboradores (**P15**), 84% dos inquiridos (36% concorda, 26% concorda bastante e 22% concorda muitíssimo) anui e apenas 9% dos colaboradores discorda desta afirmação.

A Tabela 7 refere-se às respostas obtidas nas questões P16 - P 19.

	Discordo Muitíssimo		Discordo Bastante		Discordo		Concordo		Concordo Bastante		Concordo Muitíssimo		Sem Opinião		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>P16</b>	4	5%	2	2%	23	29%	22	27%	16	20%	8	10%	6	7%	81	100%
<b>P17</b>	0	0%	2	2%	4	5%	7	9%	23	28%	32	40%	13	16%	81	100%
<b>P18</b>	0	0%	1	1%	5	6%	15	19%	25	30%	24	30%	11	14%	81	100%
<b>P19</b>	0	0%	3	4%	1	1%	21	26%	30	37%	14	17%	12	15%	81	100%

**Tabela 7:** Opinião dos inquiridos referente às perguntas 16-19.

A maioria dos colaboradores (57%) afirma existirem incentivos e apoios à formação profissional para além do previsto na lei (**P16**). Contudo existe uma grande percentagem dos inquiridos (36%) que não concordam com esta afirmação.

De acordo com 77% dos colaboradores (9% concorda, 28% concorda bastante e 40% concorda muitíssimo), a organização encoraja a participação em programas de voluntariado (**P17**), cerca de 16% dos inquiridos não tem opinião ou desconhece estes programas.

A maior parte dos colaboradores (79%) afirma que a organização tem a preocupação de informá-los sobre as práticas de responsabilidade social que desenvolve e que pretende adotar no futuro (**P18**), no entanto, existem ainda 14% dos colaboradores que mencionam não ter opinião ou desconhecem estas informações por parte da empresa.

A organização preocupa-se em ter produtos e/ou serviços com impacto positivo no ambiente (**P19**), esta é a opinião de cerca de 80% dos colaboradores, sendo que 15% não tem opinião formada ou desconhece este tipo de ações. (Ver tabela 7).

As respostas às questões P20 – P22 estão expostas na tabela 8.

	Discordo Muitíssimo		Discordo Bastante		Discordo		Concordo		Concordo Bastante		Concordo Muitíssimo		Sem Opinião		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>P20</b>	0	0%	0	0%	1	1%	12	15%	17	21%	33	41%	18	22%	81	100%
<b>P21</b>	0	0%	0	0%	3	4%	8	10%	23	28%	29	36%	18	22%	81	100%
<b>P22</b>	2	2%	1	1%	2	2%	21	27%	19	23%	20	25%	16	20%	81	100%

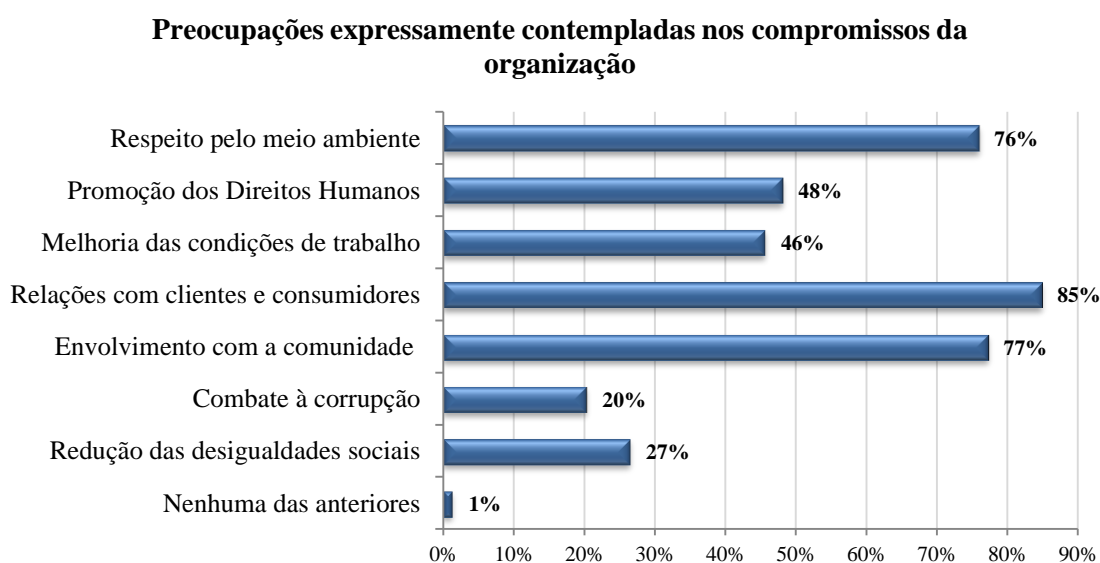
**Tabela 8:** Opinião dos inquiridos referente às perguntas 20-22.

A maior parte dos inquiridos (77%) tem a percepção de que a organização possui um código de ética/conduita, ou documento equivalente, que expressa os seus valores e princípios (P20), contudo ainda existe uma percentagem significativa de colaboradores (22%) que não tem opinião ou desconhece.

Atualmente 74% dos colaboradores reconhece que a organização possui certificações ou normas equivalentes que evidenciam o seu desempenho em matérias de responsabilidade social (P21), tal como na questão anterior existe uma percentagem considerável de colaboradores (22%) que não tem opinião constituída ou desconhece as certificações que a empresa é detentora.

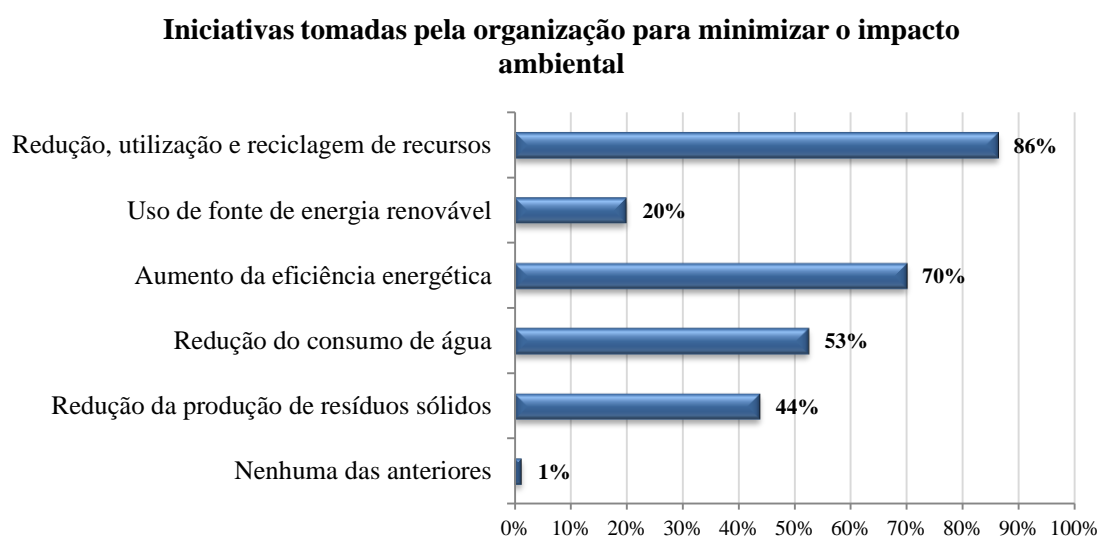
De acordo com 75% dos colaboradores (27% concorda, 23% concorda bastante e 25% concorda muitíssimo), a organização cumpre rigorosamente as obrigações legais e tem metas para alcançar padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho (P22), 20% responderam não ter opinião ou desconhecem este tipo de práticas.

De seguida (Figura 14) são apresentadas as principais preocupações que os colaboradores consideram que estão expressamente contempladas no compromisso da organização (P23). A maioria dos colaboradores (85%) considera que a maior preocupação da empresa é a relação com clientes e consumidores. Existe ainda uma preocupação acentuada de compromisso da organização no envolvimento com a comunidade (77%) e no respeito pelo meio ambiente (76%). Como menos destaque pode verificar-se na figura 14 o combate à corrupção (20%) e a redução das desigualdades sociais (27%).



**Figura 14:** Preocupações expressamente contempladas nos compromissos da organização.

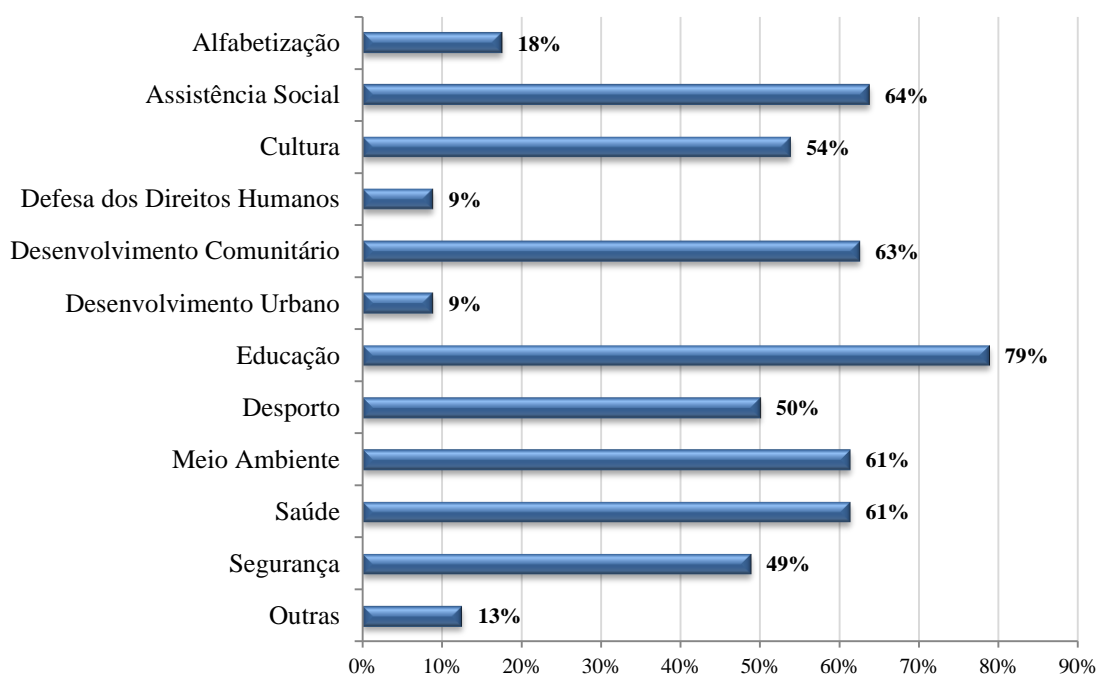
A questão (P24) é referente às iniciativas que a organização realiza de modo a minimizar o impacto ambiental. De acordo com a opinião dos colaboradores, a organização tem em conta, na sua gestão, práticas como redução, utilização e reciclagem de recursos (86%), aumento da eficiência energética (70%) e a redução do consumo de água (53%). A iniciativa menos recorrente para minimizar o impacto ambiental é, segundo os colaboradores, o uso de fontes de energia renováveis (20%) e redução da produção de resíduos sólidos (44%), (Ver Figura 15).



**Figura 15:** Iniciativas tomadas pela organização para minimizar o impacto ambiental.

De acordo com a opinião dos colaboradores, as práticas de responsabilidade social que a organização desenvolve (P25) são dirigidas principalmente para as áreas de educação (79%), assistência social (64%), desenvolvimento comunitário (63%), meio ambiente e saúde (61%), desporto (50%). As áreas onde não se verifica uma atuação tão acentuada relativamente às práticas de responsabilidade social são referentes ao desenvolvimento urbano e defesa dos direitos humanos (9%) e alfabetização (18%), (Ver Figura 16).

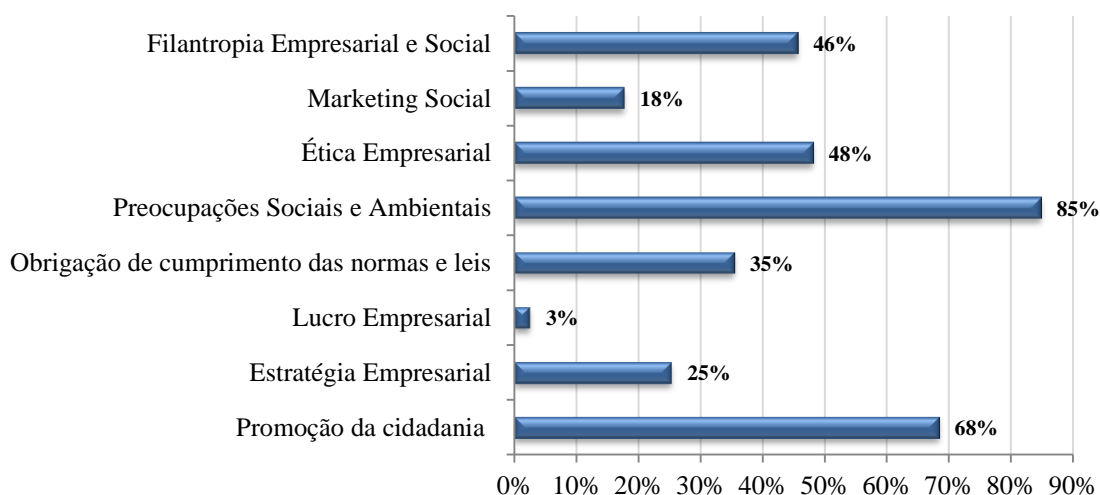
### Áreas de atuação relativamente a práticas de responsabilidade social



**Figura 16:** Áreas de atuação relativamente a práticas de responsabilidade social.

A questão (P26) pretendia perceber a opinião dos colaboradores face à sua perceção sobre a RSE. A maioria dos colaboradores entende que a responsabilidade social nas empresas é sinónimo de: preocupações sociais e ambientais (85%), promoção da cidadania (68%), ética empresarial (48%) e filantropia empresarial e social (46%). Apenas 3% dos colaboradores entendem tratar-se de lucro empresarial (Ver Figura 17).

### Opinião dos colaboradores sobre a RSE



**Figura 17:** Opinião dos colaboradores sobre a RSE.

As questões com o foco no relacionamento da empresa com os *stakeholders* originaram os resultados que seguidamente se apresentam. A Tabela 9 refere-se às questões P27 - P30.

	Discordo Muitíssimo		Discordo Bastante		Discordo		Concordo		Concordo Bastante		Concordo Muitíssimo		Sem Opinião		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>P27</b>	0	0%	1	1%	7	9%	22	27%	32	39%	7	9%	12	15%	81	100%
<b>P28</b>	1	1%	1	1%	3	4%	25	30%	24	30%	12	15%	15	19%	81	100%
<b>P29</b>	5	6%	3	4%	15	19%	27	32%	15	19%	11	14%	5	6%	81	100%
<b>P30</b>	2	2%	3	4%	13	16%	32	39%	16	20%	11	14%	4	5%	81	100%

**Tabela 9:** Opinião dos inquiridos referente às perguntas 27-30.

De acordo com 75% dos colaboradores, a organização tem políticas corporativas visando assegurar princípios para o relacionamento com os seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, comunidade local, entre outros) procurando envolvê-los nas suas atividades e decisões (**P27**).

Tal como na questão anterior, 75% dos colaboradores refere que a organização possui uma política corporativa que contempla o tema de relacionamento/transparência com os seus *stakeholders* (**P28**), em que 19% dos colaboradores não têm opinião ou desconhecem este tipo de práticas.

Nos resultados do inquérito, verifica-se que 65% dos colaboradores concorda que a organização avalia a sua satisfação e implementa ações de melhoria contínua (**P29**), contudo 29% dos colaboradores discorda. De acordo com 73% dos colaboradores a organização tem preocupações com a qualidade de vida dos seus colaboradores e oferece benefícios e atividades que promovem o bem-estar e uma vida mais saudável, tanto física como psíquica (**P30**), 22% dos colaboradores discorda.

A opinião dos inquiridos referentes às perguntas 31-34 está apresentada na tabela 10.



	Discordo Muitíssimo		Discordo Bastante		Discordo		Concordo		Concordo Bastante		Concordo Muitíssimo		Sem Opinião		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>P31</b>	2	2%	5	6%	18	22%	24	31%	14	17%	13	16%	5	6%	81	100%
<b>P32</b>	2	2%	3	4%	13	16%	26	32%	20	25%	12	15%	5	6%	81	100%
<b>P33</b>	0	0%	3	4%	5	6%	20	25%	24	29%	14	17%	15	19%	81	100%
<b>P34</b>	0	0%	0	0%	4	5%	16	20%	23	28%	26	32%	12	15%	81	100%

**Tabela 10:** Opinião dos inquiridos referente às perguntas 31-34.

Cerca de 64% dos colaboradores concordam que a organização os incentiva a desenvolverem uma carreira a longo prazo, como por exemplo, através de um processo de avaliação de desempenho ou um plano de formação (**P31**), no entanto, é de salientar que cerca de 30% de colaboradores discordam desta afirmação.

A organização proporciona, segundo 72% dos colaboradores, um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, admitindo, por exemplo, horários de trabalho flexíveis ou permitindo o trabalho em casa (**P32**). Dentro do universo de inquiridos nesta questão, 22% discorda no que exista esta flexibilidade por parte da organização.

A maioria dos colaboradores (71%) concorda que a organização disponibiliza informação clara e precisa sobre os seus produtos, serviços e atividades aos seus *stakeholders* (**P33**), destacam-se apenas 19% dos colaboradores que afirmam não ter opinião ou desconhecem estes factos. Ainda no seguimento da questão anterior, 80% dos colaboradores concorda que os produtos/serviços correspondem ao que a organização anuncia e publicita (**P34**). Existem 15% dos colaboradores sem opinião ou que desconhecem se efetivamente os produtos/serviços correspondem ao anunciado/publicitado pela empresa.

A opinião dos inquiridos referente às perguntas 35 - 38 está apresentada na tabela 11.

	Discordo Muitíssimo		Discordo Bastante		Discordo		Concordo		Concordo Bastante		Concordo Muitíssimo		Sem Opinião		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>P35</b>	3	4%	1	1%	9	11%	20	25%	23	28%	10	12%	15	19%	81	100%
<b>P36</b>	0	0%	3	4%	3	4%	22	27%	28	34%	11	14%	14	17%	81	100%
<b>P37</b>	1	1%	1	1%	6	7%	20	25%	22	28%	10	12%	21	26%	81	100%
<b>P38</b>	3	4%	1	1%	2	2%	17	21%	17	21%	7	9%	34	42%	81	100%

**Tabela 11:** Opinião dos inquiridos referente às perguntas 36-39.

A opinião da maioria dos colaboradores (65%) concorda que a organização considera os interesses das gerações futuras nos seus planos de desenvolvimento empresarial de modo a proporcionar-lhes uma vida melhor (**P35**). É de salientar que 21% dos colaboradores discorda e 19% não tem opinião ou desconhece esta política.

De acordo com 75% dos colaboradores a organização desenvolve parcerias com os seus *stakeholders* de modo a melhorar os seus processos e minimizar os impactos ambientais e sociais (**P36**), 17% dos colaboradores não têm opinião ou desconhece este tipo de ações. A maioria dos colaboradores (65%) consideram que a organização possui normas de seleção e avaliação de fornecedores e contemplam exigências e critérios relativos ao cumprimento das leis laborais, fiscais e ambientais (**P37**), nesta questão, 26% dos colaboradores não tem opinião ou desconhecem este procedimento relativo aos fornecedores.

A organização fornece aos seus *stakeholders*, segundo a opinião de 51% dos colaboradores, informações detalhadas sobre os impactos ambientais e sociais resultantes dos seus produtos/serviços prestados (**P38**). É de salientar que 42% dos colaboradores não têm opinião ou desconhecem os impactos ambientais e sociais que advêm dos produtos e serviços da organização.

Na tabela 12 apresentam-se as opiniões dos inquiridos face às perguntas 39-42.

	Discordo Muitíssimo		Discordo Bastante		Discordo		Concordo		Concordo Bastante		Concordo Muitíssimo		Sem Opinião		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>P39</b>	2	2%	0	0%	2	2%	17	21%	20	25%	9	11%	31	39%	81	100%
<b>P40</b>	2	2%	1	1%	3	4%	19	23%	19	23%	9	11%	28	35%	81	100%
<b>P41</b>	3	4%	3	4%	11	14%	32	39%	18	22%	6	7%	8	10%	81	100%
<b>P42</b>	4	5%	6	7%	14	17%	21	26%	11	14%	8	10%	17	21%	81	100%

**Tabela 12:** Opinião dos inquiridos referente às perguntas 40-43.

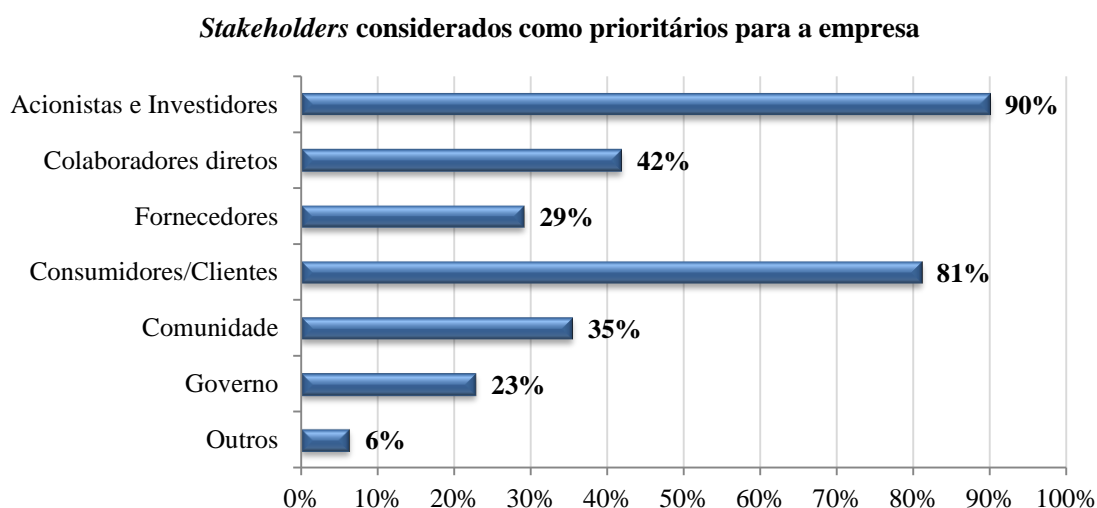
De acordo com 57% dos colaboradores, a organização possui uma política que privilegia fornecedores que possuam certificações socio ambientais, como por exemplo a SA8000, ISO 14000, FSC, FLO, entre outras (**P39**). Uma parte significativa dos colaboradores (39%) desconhece ou não tem opinião relativamente a políticas de certificação.

A maioria dos colaboradores (57%) defende que a organização conhece verdadeiramente as matérias-primas e produtos utilizados nas suas operações, e tem a

garantia de que os fornecedores têm uma boa política de responsabilidade social (P40). Uma parte significativa dos colaboradores (35%) desconhecem ou não tem opinião relativamente a este tipo de práticas.

Segundo 68% dos colaboradores (39% concorda, 22% concorda bastante e 7% concorda muitíssimo), a organização contempla políticas de desenvolvimento e crescimento na sua gestão estratégica, visando o aperfeiçoamento contínuo de todos os seus colaboradores. (P41). A organização, para além de promover o desenvolvimento, 70% dos colaboradores concordam que a organização oferece bolsas de estudos ou gratificações similares, formações, entre outros, de forma a melhorar a empregabilidade dos seus colaboradores. (P42).

Quando se inquiriu sobre os principais *stakeholders* que a organização considera como prioritários segundo a opinião dos seus colaboradores (P43), a maioria dos colaboradores considera que a organização tem um grande foco nos acionistas e investidores (90%), nos consumidores/clientes (81%) e nos colaboradores diretos (42%). Os *stakeholders* com menor relevância para a empresa na ótica dos colaboradores são o governo (23%) e os fornecedores (29%) (Ver Figura 18).



**Figura 18:** Stakeholders consideradas como prioritárias para a empresa.

As últimas duas perguntas do questionário foram de resposta aberta, e tinham como objetivo perceber como a implementação de práticas de responsabilidade social trazem mais-valias à organização, e que tipo de vantagens

competitivas a organização poderá apresentar segundo a opinião dos colaboradores. Relativamente à pergunta 44 e 45 (**P44 e P45**) a maioria dos colaboradores defende que a RSE representa uma oportunidade de diferenciação face a empresas que desvalorizam este tipo de práticas.

De seguida, é apresentado um resumo das opiniões dos colaboradores face às vantagens da implementação de práticas de RSE:

- › Promove a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua produtividade;
- › O *marketing* social perante clientes ou potenciais clientes, traduz-se numa imagem positiva interna quer externa, aumentando a visibilidade e a credibilidade da organização perante os vários *stakeholders*;
- › Permite uma melhor integração na sociedade para a qual a organização presta serviços;
- › O reconhecimento público das práticas de RSE é um fator de preferência dos consumidores;
- › Reconhecimento da empresa como entidade que tem preocupações de sustentabilidade e de cariz social;
- › Promove o bem-estar da sociedade, tornando-a mais justa;
- › Permite divulgar a marca da organização junto do meio empresarial;
- › Possibilita criar uma identidade de gestão responsável perante os *stakeholders* da empresa;
- › Leva a uma fidelização de colaboradores e clientes;
- › Aumento de ganhos reputacionais;
- › Destaque e notoriedade face aos concorrentes;
- › Torna a empresa mais integrada na sociedade.

De seguida são apresentadas as principais conclusões que resultaram da entrevista à Diretora da fundação Portugal Telecom. A entrevista foi realizada tendo por base 19 perguntas (ver anexo 5).

Através da entrevista realizada percebe-se que o compromisso com o desenvolvimento sustentável está inserido na cultura e na estratégia da organização. A organização cumpre objetivos de desenvolvimento sustentável, tendo em conta a agenda mundial das Nações Unidas.

A RSE para a organização tem duas vertentes, a interna que é dirigida aos colaboradores e aos seus filhos, e a externa que é dirigida à comunidade. O conceito de RSE segundo a Diretora da Fundação Portugal Telecom está relacionado com a missão da organização, ou seja, tem como objetivo contribuir para a melhoria e qualidade de vida das pessoas em geral e das pessoas em situação de vulnerabilidade (crianças, jovens, idosos e pessoas com deficiências em particular), através da tecnologia e/ou programas de intervenção social.

A organização atua em áreas prioritárias como é o caso da educação, pois considera que ao apostar na educação está a contribuir para um futuro mais sustentável das pessoas. Por fazer parte de um grupo tecnológico a organização investe também na utilização da tecnologia como ferramenta para garantir a comunicação de pessoas com necessidades especiais.

Os valores da instituição coadunam-se com as práticas de RSE. A organização tem um grande foco em promover a proximidade com as pessoas em situações desfavorecidas. Este tipo de práticas de responsabilidade social é desenvolvido pela organização ou em parceria com outros organismos. É de salientar que grande parte destas iniciativas acaba por ser desenvolvida fora de Lisboa, pois a organização considera que existe muita oferta nas grandes cidades.

Em 2017/2018 a organização desenvolveu diversas iniciativas de sustentabilidade, como por exemplo: esteve envolvida na limpeza de matas e ajudou na reflorestação contribuindo com árvores, forneceu equipamentos e *softwares* a alunos com necessidades educativas especiais, procedeu à recolha de brinquedos, alimentos e produtos de higiene, promoveu campanhas de doação de sangue, entre outras iniciativas.

Atualmente a organização avalia periodicamente o seu desempenho social, económico e ambiental, comunicando mensalmente os seus indicadores. Importa referir que a organização deixou de publicar anualmente o relatório de sustentabilidade, no entanto, essa informação é incluída em outros documentos.

A organização é certificada pela ISO 8000 e estimula os seus fornecedores a serem igualmente certificados. Existe uma preocupação por parte da organização em procurar fornecedores que contemplem exigências e critérios relativos ao cumprimento de práticas de RSE.

Existe a adoção por parte da organização de processos para garantir que sejam tomadas medidas adequadas no momento da contratação e têm em conta a não discriminação, exemplo disso é a contratação de pessoas com deficiências (a

organização faz parte da carta da diversidade). Existe ainda um código de ética/conduta onde são expressos os valores e princípios da organização e o mesmo é passível de consulta por parte de qualquer pessoa.

Segundo a opinião da Diretora da Fundação Portugal Telecom os valores da instituição estão completamente alinhados com os valores dos seus colaboradores. Os colaboradores vêem a implementação de medidas de responsabilidade social como sendo algo muito positivo, sendo este facto evidente nos inquéritos de satisfação que a organização realiza. A organização possui um programa apelidado de “É Consigo” que tem por base três pilares, o primeiro pilar “Crescer” que é dirigido aos filhos dos colaboradores, o pilar “Viver”, onde é promovida a saúde e o bem-estar (são realizados passeios ocupacionais, rastreios, entre outros), e o terceiro pilar “Apoiar” que tem como objetivo apoiar as pessoas em condições desafiadoras. Os colaboradores que se envolvem nas iniciativas promovidas pela instituição, segundo a pessoa entrevistada fazem-no para se sentirem bem, mais do que estarem alinhados com a estratégia da organização.

A organização desenvolve parcerias com os seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, comunidade local, entre outros), e existe uma preocupação em envolvê-los nos seus programas de responsabilidade social. Como uma das principais áreas de intervenção para a organização é a educação e a intervenção social em todo o país, a organização procura *stakeholders* de grandes dimensões e que tenham áreas de atuação idênticas, como por exemplo a Delta, a Gulbenkian, a Fundação Montepio, a EDP, entre outros), de modo a conseguir obter o maior impacto ao nível da responsabilidade social.

De acordo com a opinião da Diretora da fundação Portugal Telecom as práticas de RSE trazem mais-valias para a organização, quer pelo *marketing* social, quer pela imagem que é transmitida aos clientes, fornecedores e mesmo aos colaboradores, tornando-os mais motivados e mais produtivos. Salienta ainda a importância de a organização estar associada a práticas sociais em conjunto com outras empresas em que o objetivo não é o lucro, mas sim alcançar mais núcleos de pessoas/clientes.

## 4 Discussão e Conclusões

A revisão da literatura que suporta a presente dissertação comprova o enorme esforço que tem sido desenvolvido por inúmeros académicos na determinação do conceito de RSE (András e Rajcsányi-Molnár, 2015; Daghfous, 2004; Young, 2004). A consensualização de um conceito definitivo representa um grande desafio no meio académico, uma vez que os diversos conceitos, teorias, modelos e mesmo os factos históricos estudados até aos dias de hoje, se sobrepõem de uma forma relacional proporcionando um desafio de afirmação e definição do conceito por parte dos investigadores. Contudo, apesar da falta de consensualização referente ao conceito, as opiniões convergem no que toca à necessidade de um posicionamento socialmente responsável das empresas aquando da procura de soluções para os problemas que a sociedade enfrenta (Dienhart, 2000; Pina e Cunha *et al.*, 2016).

A pesquisa evidencia a crescente consciência dos diversos *stakeholders* sobre a importância da RSE. A gestão baseada em práticas de RSE poderá proporcionar às empresas o aumento da conquista de novos clientes, fortifica e fideliza novos clientes, atrai e retém profissionais qualificados, aumenta a visibilidade e o reconhecimento perante o mercado e do público em geral.

Os gestores, para além das preocupações com os lucros, passaram a avaliar e a contabilizar na sua gestão questões externas à própria organização (Masoud, 2017; Schwartz e Carroll, 2003). Este tipo de preocupações torna a gestão empresarial da atualidade muito mais complexa, pois a incorporação de práticas socialmente responsáveis requer uma alteração da visão, cultura, crenças e valores das empresas. O novo paradigma de mudança cultural que decorre da globalização tem influenciado os comportamentos empresariais e sociais, onde a RSE tem sido encarada pelo meio empresarial como uma mais-valia económica para as empresas.

A RSE deve constituir uma aposta de todos os *stakeholders* (empresas, colaboradores, governos, fornecedores, ONG's, clientes, comunidades, entre outros) para desenvolverem e realizarem ações que visem o desenvolvimento sustentável.

Atualmente as empresas para obterem lucro, serem cada vez mais competitivas e se adaptarem às mudanças que resultam da globalização, terão de relacionar a sua marca a valores sociais. Este tipo de adaptação por parte das empresas implica obrigatoriamente um alinhamento com as estratégias de RSE. Evidenciar que uma empresa apresenta um compromisso social deixou de estar relacionada unicamente ao

---

conceito de filantropia, as empresas devem considerar outras dimensões estratégicas de modo a garantir a sustentabilidade e o sucesso económico a longo prazo.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes e as empresas têm um desafio que passa por adotar uma postura correta perante a sociedade, estabelecer relações de transparência não só com os clientes, mas também com os colaboradores, fornecedores, entre outros *stakeholders* que diretamente ou indiretamente se relacionam com a empresa. Este tipo de ações só é possível em empresas que privilegiam nas suas estratégias práticas de responsabilidade social (Capaldi, 2016; Padua e Jabour, 2015).

A retenção dos colaboradores mais qualificados é outro desafio com que as empresas se deparam nos dias de hoje (Masoud, 2017). Deste modo, as empresas devem primar por uma estrutura que permita uma comunicação simples, aberta e transparente entre os diversos níveis.

Relativamente às conclusões do estudo de caso, considera-se que a amostra final está maioritariamente sensibilizada com a RSE da sua organização. Os colaboradores revelaram com as suas respostas que o compromisso com o desenvolvimento sustentável está inserido formalmente na cultura e na estratégia da organização e que esta assume compromissos voluntários no seu planeamento estratégico, bem como uma gestão em práticas empresariais relacionadas com o desenvolvimento sustentável social e ambiental.

Através das respostas obtidas foi também possível verificar, através da perceção dos colaboradores, que a organização procura identificar os temas mais relevantes do ponto de vista da sustentabilidade por meio de um processo estruturado que permita identificar os impactos económicos, ambientais e sociais, onde os indicadores de sustentabilidade são acompanhados sistematicamente.

A preocupação com o meio ambiente é, segundo os colaboradores, uma prática que está incorporada na rotina da organização. Existem também políticas corporativas por parte da organização que visam autorregular o uso de instrumentos de *marketing* nas suas atividades e produtos, de modo a respeitar o consumidor, o cidadão e o meio ambiente. O facto de a organização possuir produtos/serviços socialmente responsáveis, permite incentivar, os clientes a adotar também soluções socialmente responsáveis o que se traduz também em vantagem sobre a concorrência.

A principal preocupação contemplada nos compromissos da organização, na ótica dos colaboradores, é a relação com cliente e consumidores, a preocupação acentuada de compromisso da organização no envolvimento com a comunidade e



---

no respeito pelo meio ambiente. A organização possui ainda políticas corporativas visando assegurar princípios para o relacionamento com os seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, comunidade local, entre outros) procurando envolvê-los nas suas atividades e decisões.

A maior parte dos colaboradores assume que a organização adota processos para garantir que sejam tomadas medidas adequadas ao nível da discriminação, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação. As oportunidades de carreira entre géneros e a comunicação social com os seus colaboradores é um dos aspetos que a organização tem em consideração na sua gestão. A organização contempla ainda políticas de desenvolvimento e crescimento na sua gestão estratégica, visando o aperfeiçoamento contínuo de todos os seus colaboradores.

Nas suas práticas de responsabilidade social empresarial, a organização encoraja os colaboradores na participação em programas de voluntariado. Segundo os colaboradores, as práticas de responsabilidade social que a organização desenvolve são principalmente para as áreas de educação, assistência social, desenvolvimento comunitário, meio ambiente e saúde.

A organização cumpre rigorosamente as obrigações legais e tem metas para alcançar padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho, e revela igualmente ter a preocupação de informar os colaboradores sobre as práticas de responsabilidade social que desenvolve e que pretende adotar no futuro.

Os colaboradores concordam que a organização disponibiliza informação clara e precisa sobre os seus produtos, serviços e atividades (que correspondem ao que a organização anuncia e publicita) aos seus *stakeholders* e desenvolve parcerias com os mesmos de modo a melhorar os seus processos e minimizar os impactos ambientais e sociais. De acordo com os colaboradores, a organização considera como principais *stakeholders* os acionistas e investidores, os consumidores/clientes, e os colaboradores diretos.

Apesar da maioria dos colaboradores responder que concordam que a organização cultiva diversas práticas de RSE, é de salientar o facto de haver percentagens significativas de respostas de colaboradores que não têm opinião ou desconhecem algumas temáticas da sua organização. Exemplo disso é o facto de existir um grupo de colaboradores que desconhece que a organização tem um código de ética/conduita, que expressa os seus valores e princípios, desconhece que a organização possui certificações que evidenciam o seu desempenho em matérias de responsabilidade

social; desconhecem que existem na organização políticas que privilegiem fornecedores que possuam certificações socio ambientais, desconhecem que a organização possui normas de seleção e avaliação de fornecedores relativos ao cumprimento das leis laborais, fiscais e ambientais, entre outras práticas de RSE.

Do conjunto de respostas, apesar de a maioria concordar, é de salientar que existe uma amostra reduzida de colaboradores que discordam com algumas práticas da organização, como por exemplo: há colaboradores que não concordam com a afirmação de que a organização: (i) incentiva e apoia a formação profissional para além do que está previsto na lei, (ii) não avalia a sua satisfação e implementa ações de melhoria contínua, (iii) não se preocupa com a qualidade de vida dos seus colaboradores, (iv) não oferece benefícios e atividades que promovam o bem-estar e uma vida mais saudável, tanto física como psíquica, (v) não existe um desenvolvimento de uma carreira a longo prazo através de um processo de avaliação de desempenho ou um plano de formação e (vi) não consideram os interesses das gerações futuras nos seus planos de desenvolvimento empresarial, de modo a proporcionar-lhes uma vida melhor.

Para a maior parte dos colaboradores inquiridos, a RSE não representa o lucro para as empresas, mas sim as preocupações sociais e ambientais, a promoção da cidadania e a ética empresarial. Quanto à mais-valia que as práticas de RSE podem representar para a organização, os colaboradores, referem a oportunidade de diferenciação (face a empresas que desvalorizam estas práticas de RSE), o aumento da visibilidade e credibilidade perante os *stakeholders*, o reconhecimento da empresa como entidade que tem preocupações de sustentabilidade e de cariz social, promovendo o bem-estar da sociedade, a fidelização de clientes, o aumento da motivação dos colaboradores, que por sua vez permite aumentar a sua produtividade.

Após a análise dos resultados dos questionários referente à opinião dos colaboradores em matéria de RSE e recolha de pontos-chave da entrevista realizada à Diretora da Fundação foi possível concluir que a estratégia de RSE implementada atualmente na organização é transversal, onde existem opiniões comuns nesta matéria.

É notório que o compromisso com o desenvolvimento sustentável está inserido na cultura e na estratégia da organização. A RSE tem um papel importante na missão da organização, quer pelo contributo em programas de intervenção social, quer pelas parcerias que desenvolve com os diversos *stakeholders* nestes programas.

É consensual que o *marketing* social tem extrema importância pela imagem que transmite a clientes, fornecedores e colaboradores. Proporciona uma visibilidade mais positiva e fortalece laços com clientes e fornecedores assim como possibilita a expansão de *networking* da organização. As ações de responsabilidade social permitem captar e reter colaboradores motivados e consequentemente mais produtivos.

A organização tem parcerias com empresas privadas com fins lucrativos que se unem em ações de responsabilidade social não com o objetivo do lucro, mas sim com o objetivo de chegar a mais clientes.

Todos estes pontos mencionados se refletem em vantagem competitiva para a organização num mercado cada vez mais exigente e em constante evolução.

## **5 Recomendações**

Os benefícios que resultam das práticas de responsabilidade social são vistos como um indicador de sustentabilidade para as empresas, sendo este um indicador cada vez mais valorizado no processo de avaliação de uma empresa. Deste modo, podemos afirmar que a valorização das práticas de RSE como ferramenta de gestão poderá possibilitar às empresas aumentar o seu desempenho tornando-se cada vez mais competitiva.

O tema de RSE tem estado em constante evolução, e é esperado que num futuro próximo haja a necessidade de continuar com novas investigações nesta área.

Considerando a mesma linha de pensamento do presente estudo, seria pertinente, com recurso às mesmas ferramentas (inquéritos e entrevistas), efetuar uma análise comparativa entre as maiores empresas em Portugal, por sectores, em matérias de RSE.

Para além dos questionários realizados aos colaboradores, a realização de entrevistas poderá ser uma opção a ser explorada em investigações futuras.

## 6 Bibliografia

Accountability. 2008. AA1000 Accountability Principles Standard 2008. *AccountAbility*, 1-18.

Ackerman, R. 1973. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51 (4): 88-89.

Almeida, F. 2010. *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Ed. Princípia.

Amaeshi, K. M., & Adi, B. 2007. Reconstructing the Corporate Social Responsibility Construct in Utlish. *Business Ethics: A European Review*, 16(1): 3-18.

András, I., & Rajcsányi-Molnár, M. (2015). The evolution of CSR and its reception in postsocialist environments: the case of hungary. *Journal of Environmental Sustainability*, 4(4), 1-18.

Andriof, J., & McIntosh M. 2001. *Perspective in corporate citizenship* (Greenleaf Publishing, Sheffield).

Argodoña, A. 1998. The stakeholders Theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17 (10): 1093-1102.

Ashley, P. A. 2002. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. 1º Edição. São Paulo: Saraiva.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). 2004. *Série Responsabilidad Social Corporativa. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento nº 1. Madrid – España.

Barney, J. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Blowfield, M., & Frynas, J. G. 2005. Setting new agendas: critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs*, 81(3): 499-513.

Blowfield, M., & Murray, A. 2008. *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. Oxford University Press. New York.

Borga, F. & Citterio, A. & Noci, G. and Pizzurno, E. 2009. Sustainability Report in Small Enterprises: Case Studies in Italian Furniture Companies. *Business Strategy and Environment*, 18 (3): 162-176.

- 
- Bowen, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Brow, T. J. & Dacin, P. A. 1997. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61 (1): 68-84.
- Buysse, K., & Verbeke, A. 2003. Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24 (5): 453- 470.
- Campomar, M. C. 1991. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração (RAUSP)*, 26 (3): 95-97.
- Capaldi, N. New (Other?) Directions in Corporate Social Responsibility. 2016. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(4), 2-7.
- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4 (4): 497-505.
- Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38 (3): 268-295.
- Carroll, A. B. 2008. *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1): 85-105.
- Cetindamar, D. 2007. Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 76 (2): 163-176.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117.
- Cochran, P. L., & R. A. Wood. 1984. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1): 42-56.
- Comissão das Comunidades Europeias (CCE). 2001. Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, p.1-31.

---

Comissão das Comunidades Europeias (CCE). 2002. Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável. Bruxelas, p.1-26.

Comissão das Comunidades Europeias (CCE). 2006. Comunicação da Comissão: Promover um trabalho digno para todos, Contributo da União para a realização da agenda do trabalho digno no mundo, Bruxelas.

Comissão das Comunidades Europeias (CCE). 2006. Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: Tornar a Europa um Pólo de Excelência em termos de Responsabilidade Social das Empresas, p.1-13.

Comissão das Comunidades Europeias (CCE). 2011. Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014, p.1-18.

Comissão de Desenvolvimento Economico (CDE). 1971. **Responsabilidades sociais das corporações de negócios**. Comité de Direitos Económicos.

Cormier, D., & Gordon, I. M. 2001. An examination of social and environmental reporting strategies Accounting. *Auditing & Accountability Journal*, 14 (5): 587-616.

Christensen, C. M., & Overdorf, M. 2000. Meeting the Challenge of disruptive Change. *Harvard Business Review*, 78 (2): 66-76.

Daghfous, A. (2004). "Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices". *Advanced Management Journal*, 69 (2).

Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.

Darr E., & Kurtzberg T. R. 2000. An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82 (1): 28-44.

Davis, K. 1960. Can business afford to ignore corporate social responsibility? *California Management Review*, 2 (3): 70-76.

Davis, K. 1967. Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10 (4): 45-51.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 2000. **Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research**.

- 
- Dienhart, J. W. 2000. *Business, Institutions and Ethics*. New York: Oxford University Press.
- Donaldson T. & Dunfee T. W. 1999. *Ties That Bind. A social contracts Approach to Business Ethics*. Cambridge: Harvard University Press.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. 1994. Towards a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19 (2): 252-284.
- Donaldson, T. 1982. *Corporations and Morality*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Donaldson, T., & Preston, L. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91.
- Drucker, P. 1984. The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26: 53-63
- Elkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36 (2): 90-100.
- File, K. M. & Prince, R. A. 1998. Cause related marketing and corporate philanthropy in the privately held enterprise. *Journal of Business Ethics*, 17 (14): 1529-1539.
- Fombrun, C. & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2): 233-258.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, A. L., & Miles, S. 2006. *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Friedman, M. 1962. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, September 32 (13): 122-126.
- Friedman, M. 1970. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. 1982. Capitalism and Freedmon. *The University of Chicago Press*.
- Gallego, I. 2006. Economic, Social and Environmental Indicators in Spain. *Corporate Social Responsibility Environmental Management* 13 (2): 78-97.
- Garriga, E., & Melé, D. 2004. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (2): 51-71.

---

Geening, D., & Turbin, D. B. 2000. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39 (3): 254-271.

Gil, A. 1989. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

Global Reporting Initiative .2013. G4: *Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade*. São Paulo.

Global Reporting Initiative. 2006. *Dirctrizes para Relatório de Sustentabilidade*. São Paulo.

Greenwood, M. 2001. The importance of stakeholders according to business leaders. *Business and Society Review*, 106 (1): 29-49.

Hart, O. 1995. *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford University Press, Oxford.

Hemingway, C., & Maclagan, P. 2004. Manager's Personal values as drivers or corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50 (1): 33-44.

Hillman, A. J., & Keim, G. D. 2001. Shareholders Value, Stakeholders management, and social issues: "What's the botton line?". *Strategic Management Review*, 22: 125-139.

Hubbard, G. 2009. Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18 (3): 177-191.

Husted, B. W., & Allen, D. B. 2000. Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2): 21-31.

Husted, B. W., & Allen, D. B. 2001. *Toward a model of corporate social strategy formulation. Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference*. Washington D.C., Washington, Estados Unidos.

Inácio, M. A., Fonte M., & Gouveia T. 2012. Responsabilidade Social e as Empresas do futuro. *Revisa Marketeer - Estratégia, Marketing e Negócios*, 187: 88-90.

Jamali, D. 2008. A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82 (1): 213-231.

Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. 2001. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *The Academy of Management Review*, 26 (3): 397-414.



- 
- Jensen, P. E. 2005. *A contextual theory of learning and the learning organization*. *Knowledge and Process Management*, 12 (1): 53-64.
- Jones, T. M. 1980. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22 (3): 59-67.
- Kleine, A., & Von Hauff, M. 2009. Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle. *Journal of Business Ethics*, 85 (3): 517-533.
- KPMG. 2011. KPMG International Responsibility Reporting 2011. *KPMG International*, p.1-32.
- Lee, M. 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1): 53-73.
- Lee, S. Y., & Carroll, C. E. 2011. The Emergence, Variation, and Evolution of Corporate Social Responsibility in the Public Sphere, 1980-2004: The Exposure of Firms to Public Debate. *Journal of Business Ethics*, 104(1): 115-131.
- Levitt, T. 1958. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36: 41-50.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. 2010. Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1): 1-7.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. 2006. Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43 (1): 115-136.
- Logsdon, J. M. & Wood, D. J. 2002. Reputation as an emerging construct in the business and society field: an introduction. *Business and Society*, 41 (4): 360-370.
- Macedo, L. C., Aversa, M. B. & Galbetti, R. 2003. Relações públicas orientando a gestão da responsabilidade social. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*, 2 (1): 399-449. São Paulo/ Instituto Ethos.
- Masoud, N. 2017. How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(4), 2-22.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. 2003. Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 44 (1/2): 109-120.

---

McGuire, J., A. Sundgren., & T. Schneeweis. 1988. Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 31 (4): 854-872.

McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. 2006. Corporate social responsibility:

McWilliams, A.; & Siegel, D. 2000. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21 (5): 603- 609.

Minayo, M. & Sanches, O. 1993. **Quantitativo e Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** 9 (3): 239-262.

Mitnick, B. M. 2000. Commitment, Revelation, and the Testaments of Belief: The Metrics of measurement of Corporate Social Performance, *Business and Society* 39 (4): 419-465.

Moura-leite, R. C., & Padgett, R. C. 2011. Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4): 528-539.

Murray, L., & Hazlett, S. 2007. From quality management to socially responsible organisations: the case for CSR. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (7): 669-682.

Okoye, A. 2009. Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, 89 (4): 613-627.

Padua, S. I. D. & Jabour, C. J. (2015). Promotion and Evolution of sustainability performance measurement systems from a perspective of business process management: From a literature review to a pentagonal proposal. *Business Process Management Journal*. 21(2), 403-418.

Perrini, F. 2006. SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67 (3): 305-316.

Phillips, R. A., & Freeman, R. E., and Wicks, A. C. 2003. What stakeholders theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4): 479-502.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Campos e Cunha, R., & Neves, P. (2016). **Manual de comportamento organizacional e gestão** (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12): 78-92.

---

Porter, M. E., & Kramer, M.R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12): 56-68.

Pracejus J. W., & Olsen G. D. 2004. The Role of Brand/Cause Fit in the Effectiveness of Cause-Related Marketing Campaigns. *Journal of Business Research*, 57 (6): 635-640.

Prahalad, C. K. & Hammond, A. 2002. Serving the world's poor, profitability. *Harvard Business Review*, 80 (9), 48-58.

Preston, L. E. 1975. Corporation and society: The search for a paradigm. *Journal of Economic Literature*, 13 (2): 434-453.

Preston, L. E., & Post, J. 1975. *Private Management and Public Policy: The Principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.

Preston, L.E., & Post, J. E. 1981. Private management and public policy. *California Management Review*, 23 (3): 58-62.

Quazi, A. M., & O'Brien, D. 2000. An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal Of Business Ethics*, 25 (5): 33-55.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005) **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, Lisboa: Gradiva.

Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cardoso, C. C. 2007. *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Editora RH, Lisboa.

Sasse, C. M. & R. T. Trahan. 2006. Rethinking the new Corporate Philanthropy. *Business Horizons*, 50 (1): 29-38.

Sauerbronn, F., & Faria, A. 2008. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, 42(1): 07-33.

Scott, S. G., & Lane, V. R. 2000. A Stakeholder approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25 (1): 43-62.

Schwartz, M., & Carroll, A. B. 2003. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4): 503-530.

Sethi, S. P. 1975. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17 (3): 58-64.

Sharma, S. 1996. *Applied Multivariate Techniques*. New York, Wiley.

- 
- Simon, F. L. 1995. Global corporate philanthropy: a strategic framework. *International Marketing Review*, 12 (4): 20-37.
- Smith, C. 1994. The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72 (3): 105-116.
- Smith, S. M. & Alcorn, D. S. 1991. Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*, 8 (3): 19-35.
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. 2003. Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48 (2): 175-187.
- Social Accountability International (SAI). 2014. Social Accountability 8000. SAI, 2-10. Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43 (1): 1-18.
- Triviños, A. N. S. 1987. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- United Nations Global Compact (1999).
- Utting, P. 2000. *Business responsibility for sustainable development*. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development (UNSRID).
- Valiente, J. M. A., Ayerbe, C. G., & Figueras, M. S. 2012. Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. *Journal of Cleaner Production*, 35: 25-38.
- Valor, C. 2005. Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business and Society Review*, 110(2): 191-212.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. 1988. Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52 (3): 58-74.
- Waddock, S. 2004. Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 109(1): 5-42.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. 1985. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10 (4): 758-769.
- Wartick, S. L., & Rude, R. E. 1986. Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function? *California Management Review*, 29 (1): 124-140.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). *Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review*. 26(2), 13-23.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.

Wood, D. J. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4): 691-718.

Yin, R. K. 2002. *Case Study Research: Design and methods*. Sage Publications.

Young, R. 2004. Gestão da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável.

Zadek, S. Merme, M. and Samans, R. (2005), *Mainstreaming Responsible Investment, World Economic Forum in association with Account*

## 7 Anexos

### **Anexo 1:** Resumo das principais preocupações com os *Stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Contribuições	Principais Preocupações
<b>Acionistas</b>	› Capital	› Lucros e dividendos › Preservação do património
<b>Colaboradores</b>	› Mão-de-obra › Criatividade › Ideias	› Salários justos › Segurança e saúde no trabalho › Realização pessoal › Condições de trabalho
<b>Clientes</b>	› Dinheiro › Fidelidade	› Segurança dos produtos › Boa qualidade dos produtos › Preço acessível › Propaganda honesta
<b>Fornecedores</b>	› Mercadorias	› Respeito aos contratos › Negociação leal
<b>Governo e Estado</b>	› Suporte institucional jurídico e político	› Obediência à lei › Pagamento de impostos
<b>Comunidade e Sociedade</b>	› Infraestrutura	› Respeito ao interesse comunitário › Contribuição na melhoria da qualidade de vida na comunidade › Conservação dos recursos naturais › Proteção ambiental › Respeito aos direitos das minorias
<b>Concorrentes</b>	› Competição › Referencial de mercado	› Lealdade na concorrência

**Quadro 6:** Principais preocupações com os *stakeholders* segundo Pracejus e Olsen (2004).

**Anexo 2:** Diferentes Categorias de *Stakeholders*

<b>Freeman (1984)</b>	Donos, Comunidade Financeira, Consumidores Empregados, Concorrentes, Fornecedores Governo, Associações Comerciais, Grupos Ativistas Grupos de Defesa dos Consumidores, Grupos Políticos, Sindicatos
<b>Jawahar e McLaughlin (2001)</b>	Acionistas, Credores, Consumidores, Empregados Fornecedores, Governo, Associações Comerciais Grupos Ambientais, Comunidade
<b>Buysse e Verbeke (2003)</b>	Acionistas, Instituições Financeiras Consumidores Internacionais, Consumidores Locais Empregados, Concorrentes Internacionais, Concorrentes Locais Fornecedores Internacionais, Fornecedores Locais, Agências Públicas Locais Governo Nacional (e Regional), Organizações Não Governamentais Signatários Internacionais, Mídia

**Quadro 7:** Diferentes Categorias de *Stakeholders*, segundo Freeman (1984), Jawahar e McLaughlin (2001) e Buysse e Verbeke (2003).

**Anexo 3:** *United Nations Global Compact* – Dez princípios chave

<b>Direitos Humanos</b>	1. Respeitar e proteger os direitos humanos 2. Não ser cúmplice com a violação de direitos humanos
<b>Direito dos Trabalhadores</b>	3. Proporcionar apoio, liberdade de associação e negociação coletiva no trabalho 4. Eliminar todas as formas de trabalho forçado e compulsivo 5. Erradicar efetivamente o trabalho infantil 6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho e na profissão
<b>Proteção do Meio Ambiente</b>	7. Adotar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais 8. Promover uma forte responsabilidade ambiental 9. Encorajar o desenvolvimento de tecnologias amigas do meio ambiente
<b>Anticorrupção</b>	10. Combater energicamente a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e o suborno.

**Quadro 8:** Dez princípios chave que resultaram do pacto *United Nations Global Compact* (1999).



**Anexo 4:** Questionário realizado à empresa Altice**Questionário sobre Responsabilidade Social Empresarial**

Este questionário faz parte de uma investigação académica sobre a Responsabilidade Social Empresarial no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial do ISCTE-IUL.

Todas as informações recolhidas neste questionário são estritamente confidenciais e serão unicamente utilizadas para fins académicos.

Por favor responda com sinceridade às seguintes questões/situações que têm como foco a Organização em que trabalha. Não há respostas certas nem erradas, o importante é a sua opinião.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

**Género**

- Masculino
- Feminino
- Prefere não revelar

**Idade (anos)**

- 18 - 25
- 26 a 35
- 36 a 45
- 46 a 55
- Mais de 56

**Escolaridade** (Último ano frequentado)

- Ensino Básico (até ao 9º ano)
- Ensino Secundário (10º, 11º, 12º ano)
- Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura ou equivalente)
- Pós-Graduação (Mestrado, Doutoramento ou equivalente)

**Há quanto tempo pertence à organização**

- 0 a 6 meses
- 6 meses a 3 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

## Classifique as afirmações que se seguem considerando a seguinte chave:

1 - Discordo muitíssimo; 2 - Discordo bastante; 3 - Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo bastante; 6 - Concordo muitíssimo; 7 - Sem opinião/desconhece

### Sustentabilidade Empresarial

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. O compromisso com o Desenvolvimento Sustentável está formalmente inserido na cultura e na estratégia da organização.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 2. A organização assume compromissos voluntários no seu planeamento estratégico e uma gestão em práticas empresariais relacionadas com o Desenvolvimento Sustentável (aspectos sociais e ambientais).   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 3. A organização possui um Comité de Sustentabilidade ou de Responsabilidade Empresarial formalmente estabelecido.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 4. A organização acompanha sistematicamente os seus indicadores de sustentabilidade.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 5. A organização procura identificar os temas mais relevantes do ponto de vista da sustentabilidade por meio de um processo estruturado de identificação de impactos económicos, ambientais e sociais significativos.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 6. Os indicadores de sustentabilidade da organização são publicados em áreas de livre acesso no <i>website</i> da organização ou em outro instrumento público.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 7. A organização publica relatórios de sustentabilidade, ou documentos similares para divulgar, publicamente, o seu desempenho social, ambiental e económico.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 8. A organização avalia periodicamente o seu desempenho ambiental.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 9. A preocupação com o meio ambiente é uma prática que está incorporada na rotina da organização.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 10. A organização tem políticas corporativas visando autorregular o uso de instrumentos de <i>marketing</i> de suas atividades e produtos, incorporando preceitos éticos e de respeito ao consumidor, ao cidadão e ao meio ambiente.                                | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 11. A organização adota processos para garantir que sejam tomadas medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação (por ex.: contra mulheres, grupos étnicos, pessoas com deficiência, etc.). | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |

---

12. A organização utiliza a sustentabilidade dos seus produtos e serviços para obter uma vantagem sobre a concorrência (por exemplo, através da possibilidade de reciclagem dos produtos, da eficiência energética, etc.).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. A organização tem produtos e serviços que incentivam os clientes a adotarem soluções socialmente responsáveis.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14. A organização promove a igualdade de remunerações e oportunidades de carreira entre géneros.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15. A organização valoriza e promove a comunicação social com os seus colaboradores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
16. A organização incentiva e apoia a formação profissional dos colaboradores para além do previsto na lei.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
17. A organização encoraja os colaboradores a participarem em programas de voluntariado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
18. A organização informa os colaboradores sobre as práticas de responsabilidade social que desenvolve e que pretende adotar no futuro.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
19. A organização preocupa-se em ter produtos e/ou serviços com impacto positivo no ambiente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
20. A organização tem um código de ética/conducta, ou documento equivalente, que expressa os seus valores e princípios.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
21. A organização possui certificações ou normas equivalentes que evidenciam o seu desempenho em matérias de responsabilidade social.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
22. A organização cumpre rigorosamente as obrigações legais e tem metas para alcançar padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho (inclusive com indicadores para monitorar o alcance dessas metas).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

---

---

23. Assinale os temas expressamente contemplados nos compromissos da organização:

- Respeito pelo meio ambiente
- Promoção dos Direitos Humanos
- Melhoria das condições de trabalho
- Relações com clientes e consumidores
- Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento
- Combate à corrupção
- Redução das desigualdades sociais
- Nenhuma das anteriores
- Outros: \_\_\_\_\_

24. Assinale as iniciativas tomadas pela organização para minimizar o impacto ambiental gerado por sua atuação:

- Redução, utilização e reciclagem de recursos
- Uso de fonte de energia renovável
- Aumento da eficiência energética
- Redução do consumo de água
- Redução da produção de resíduos sólidos
- Outras: \_\_\_\_\_

25. O(s) programa(s) de Responsabilidade Social que a organização desenvolve dirigem-se para quais atividades?

- Alfabetização
- Assistência Social
- Cultura
- Defesa dos Direitos Humanos
- Desenvolvimento Comunitário e Mobilização Social
- Desenvolvimento Urbano
- Educação
- Desporto
- Meio Ambiente
- Saúde
- Segurança
- Outras: \_\_\_\_\_

26. Assinale a opção que melhor se adequa àquilo que entende por Responsabilidade Social das Empresas (pode escolher mais do que uma opção):

- Filantropia* Empresarial e Social
- Marketing* Social
- Ética Empresarial
- Preocupações Sociais e Ambientais, numa base voluntária
- Obrigação de cumprimento das normas e leis
- Lucro Empresarial
- Estratégia Empresarial
- Promoção da cidadania individual e coletiva

**Classifique as afirmações que se seguem considerando a seguinte chave:**

1 - Discordo muitíssimo 2 - Discordo bastante 3 - Discordo 4 - Concordo 5 - Concordo bastante 6 - Concordo muitíssimo 7- Sem opinião/desconhece

#### **Relacionamento com os *stakeholders***

27. A organização tem Políticas Corporativas visando assegurar princípios para o relacionamento com os seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, comunidade local, etc) procurando envolvê-los nas suas atividades e decisões (viabiliza uma gestão participada). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

28. A organização possui uma política corporativa que contempla o tema de relacionamento/transparência com os seus *stakeholders*. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

29. A organização avalia a satisfação dos seus colaboradores e implementa ações de melhoria contínua. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

30. A organização tem uma preocupação com a qualidade de vida dos seus colaboradores e oferece benefícios e atividades que promovam o bem-estar e uma vida mais saudável (física e psíquica) dos seus colaboradores. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

31. A organização incentiva os seus colaboradores a desenvolverem uma carreira a longo prazo (por exemplo, através de um processo de avaliação de desempenho ou um plano de formação). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

32. A organização proporciona aos seus colaboradores um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, admitindo, por exemplo, horários de trabalho flexível ou permitindo o trabalho em casa. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

- 
33. A organização disponibiliza informação clara e precisa sobre os seus produtos, serviços e atividades aos seus *stakeholders*. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 
34. Os produtos/serviços correspondem ao que a organização anuncia e publicita. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 
35. A organização considera os interesses das gerações futuras nos seus planos de desenvolvimento empresarial, de modo a proporcionar-lhes uma vida melhor. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 
36. A organização desenvolve parcerias com os seus *stakeholders* para melhorar seus processos e minimizar os impactos ambientais e sociais. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 
37. A organização possui normas de seleção e avaliação de fornecedores que contemplam exigências e critérios relativos ao cumprimento das leis laborais, fiscal e ambiental. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 
38. A organização fornece aos seus *stakeholders* informações detalhadas sobre os impactos ambientais e sociais resultantes dos seus produtos/serviços prestados. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 
39. A organização possui uma política que privilegie fornecedores que possuem certificações socio ambientais (como SA8000, ISO 14000, FSC, FLO, entre outras). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 
40. A organização conhece verdadeiramente as matérias primas e produtos utilizados nas suas operações, e tem a garantia de que os fornecedores têm uma boa política de responsabilidade social (respeitam os direitos humanos, o meio ambiente, etc). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 
41. A organização contempla políticas de desenvolvimento e crescimento na sua gestão estratégica, visando o aperfeiçoamento contínuo de todos os seus colaboradores. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 
42. A organização, para além de promover o desenvolvimento, oferece bolsas de estudos ou gratificações similares, formações, entre outros, de forma a melhorar a empregabilidade dos seus colaboradores. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
-

43. Indique quais as partes interessadas consideradas como prioritárias para a empresa:

- Acionistas e Investidores
- Colaboradores diretos
- Demais integrantes da força de trabalho
- Fornecedores
- Consumidores/Clientes
- Comunidade
- Governo
- Outros: \_\_\_\_\_

### **Resposta Aberta**

44. Como é que a implementação de práticas de responsabilidade social traz mais-valias à sua empresa?

45. Face a empresas que menosprezam este tipo de práticas na sua gestão, que tipo de vantagem competitiva a sua empresa poderá apresentar?

**Anexo 5:** Guião utilizado na entrevista**Guião de Entrevista**

- 1- De que modo o compromisso com o desenvolvimento sustentável está inserido na cultura e na estratégia da organização?
- 2- Como o conceito de responsabilidade social empresarial tem evoluído na Organização?
- 3- Na sua opinião, os valores da Instituição coadunam-se com as práticas de responsabilidade social?
- 4- Que objetivos tem a organização ao assumir compromissos voluntários no seu planeamento estratégico referente a aspetos sociais, económicos e ambientais (exemplos de iniciativas)?
- 5- A organização avalia periodicamente o seu desempenho social, económico e ambiental? Se sim, quais os indicadores que utiliza?
- 6- A organização publica anualmente relatórios de sustentabilidade, ou documentos similares para divulgar, publicamente, o seu desempenho social, ambiental e económico? Se não, haverá alguma razão para o evitar?
- 7- Qual a importância que a Organização atribui às certificações de qualidade dos seus produtos/serviços prestados que evidenciam o seu desempenho em matérias de responsabilidade social? Quais as certificações que vigoram atualmente? Haverá alguma outra que pudesse ser também escolhida?
- 8- Até que ponto a organização adota processos para garantir que sejam tomadas medidas adequadas no momento da contratação (ex: discriminação: pessoas com deficiências, grupos étnicos, igualdade de remunerações, oportunidades de carreira entre géneros, etc)?



- 9- A organização tem um código de ética/conduita ou documento equivalente que expresse os seus valores e princípios?
- 10- No seu entender os valores da Instituição estão alinhados com os valores dos colaboradores?
- 11- Do seu ponto de vista, de que forma é que os colaboradores vêm a implementação, por parte da Instituição, de medidas de responsabilidade social?
- 12- Considera que os colaboradores que se envolvem nas iniciativas promovidas pela Instituição o fazem por estarem alinhados com a estratégia?
- 13- Sempre que são implementadas medidas de responsabilidade social, considera que os colaboradores se identificam com elas?
- 14- - Em sua opinião, no que respeita à promoção do voluntariado qual o impacto que estas ações representam para a Instituição?
- 15- A organização possui normas de seleção e avaliação de fornecedores que contemplam exigências e critérios relativos ao cumprimento das leis laborais, fiscais e ambiental?
- 16- A organização desenvolve parcerias com os seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, comunidade local, etc) para melhorar seus processos e minimizar os impactos ambientais e sociais?
- 17- Quais os principais *stakeholders* que a organização considera como prioritários na sua estratégia empresarial?
- 18- Como é que as práticas de responsabilidade social trazem mais-valias à organização?
- 19- Face a empresas que menosprezam práticas de responsabilidade social, que tipo de vantagem competitiva a organização poderá usufruir?