

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

MESTRADO EM DIREITO DAS EMPRESAS – 2017/2018



**Instituto Universitário de Lisboa**

***A Importância e os Impactos da Responsabilidade Social das  
Empresas: O Caso do BNP Paribas***

Carlota Borges Castanho Pinheiro de Barros

**Orientador:**

António Henrique Barbosa Pereira de Almeida, Professor Catedrático

***Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do  
Grau de Mestre em Direito das Empresas***

**ISCTE-IUL**

Julho, 2018

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela possibilidade que me ofereceram de fazer este Mestrado.

Aos professores, nomeadamente o meu orientador António Henrique Barbosa Pereira de Almeida, e Professor António Manuel Pita pela imensa disponibilidade, apoio e compreensão ao longo de toda a elaboração.

À Ana, por todo o incondicional apoio, por toda a ajuda durante a elaboração da tese, conselhos, dicas e preocupação.

Ao BNP Paribas, ao meu chefe Malko Alvito e à minha supervisora Ana Pinheiro, por servir de fonte de inspiração para a minha dissertação.

**- Obrigada -**

## ABREVIATURAS

RSE Responsabilidade Social das Empresas

RSC Responsabilidade Social Corporativa

CSR Corporate Social Responsibility

RAE Responsabilidade Ambiental das Empresas

BNP Paribas Banque National de Paris et dês Pays-Bas S. A.

CSC Código das Sociedades Comerciais

CC Código Civil

PME Pequenas e Médias Empresas

## RESUMO

A problematização em torno do tema da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) tem vindo a crescer, nas últimas duas décadas, ao ritmo das mudanças impostas pela globalização, a qual veio trazer uma nova consciencialização não só às empresas como à sociedade em geral sobre a necessidade de garantir direitos individuais e coletivos, sem esquecer a sustentabilidade da vida na terra.

No atual momento histórico, está ultrapassada a conceção de que uma empresa de sucesso terá somente interesse na obtenção de lucro sem atender à responsabilidade social junto dos seus *stakeholders*. Além do mais, esta responsabilidade social será um veículo de valorização da empresa, sendo que confere aos clientes uma maior fidelidade e confiança nos produtos e serviços. No fundo, transmite uma boa imagem da empresa, também ela associada à qualidade.

Existem outras questões que se interligam com a dimensão social, em contexto empresarial, nomeadamente, as questões éticas, económicas, ambientais que inclusivamente podem ser consideradas basilares na concretização da política de responsabilidade social corporativa (RSC).

As conclusões a retirar do caso da Responsabilidade Social Corporativa do BNP Paribas são que a mesma aposta em 4 pilares de intervenção (Economia; Pessoal do Banco; Comunidade e Ambiente). Os projetos desenvolvidos em cada um dos pilares constituem linhas de força com repercussões a nível internacional de grande impacto em todas as áreas de negócio do BNP Paribas e junto de todas as partes interessadas (*stakeholders*) da instituição bancária. Do plano de atividades da RSC, destacam-se a questão da igualdade entre homens e mulheres, em contexto laboral, e o pacote de ações no âmbito da sustentabilidade ambiental. Podemos também aferir que as dinâmicas desenvolvidas pelo Banco têm-lhe valido distinções e prémios internacionais, concedidos por organismos de elevado prestígio em prol da qualidade de vida do ser humano e da sustentabilidade do próprio planeta Terra.

**Palavras-chave:** BNP Paribas, RSE; RSC, ética empresarial, igualdade de géneros na empresa; sustentabilidade ambiental, Direito da RSE.

## ABSTRACT

In the last two decades, the discussion about the theme of Corporate Social Responsibility (CSR) has been growing at the pace of changes imposed by globalization, which has brought new awareness not only to companies but also to society in general about the need to guarantee individual and collective rights, without including the sustainability of life on earth. Nowadays, the conception that a successful company is only interested in obtaining profit without attending to social responsibility to its stakeholders is outdated. In fact, this social responsibility will be a vehicle of appreciation of the company, giving customers greater loyalty and confidence in the products. In the background, it conveys a good image of the company, also associated with quality. There are other issues that are linked to corporate social responsibility, including ethical, economic and environmental issues that can be considered as fundamental in the implementation of the social responsibility policy. The results of our study on the case of BNP Paribas Corporate Social Responsibility show that the strategy is based on 4 pillars of intervention (Economy, Bank Staff, Community, Environment). The projects developed in each of the pillars constitute lines of force with international repercussions of great impact in all business areas of BNP Paribas and with all the stakeholders of the banking institution. From the actions outlined here, we will highlight the issue of equality between men and women within the workplace and the environmental sustainability action package. We can also verify that the dynamics developed by the Bank have earned him international awards and prizes, granted by the most prestigious organizations for the quality of life of the human being and the sustainability of the planet Earth itself.

**Keywords:** BNP Paribas, CSR; business ethics, gender equality in the enterprise; environmental sustainability, CSR in law.

## ÍNDICE

Agradecimentos.....	2
Resumo.....	4
Abstract.....	5
Índice Geral.....	6
Introdução.....	7
<b>CAPÍTULO I – Delimitação concetual de RSE e sua evolução.....</b>	<b>12</b>
1.1. Definição de RSE.....	12
1.2. RSE e os direitos humanos.....	23
1.3. RSE e a ética empresarial.....	31
1.4. RSE e a igualdade de género.....	42
1.5. RSE e a sustentabilidade ambiental.....	50
<b>CAPÍTULO II - Enquadramento Jurídico da RSE.....</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO III – O Caso do BNP Paribas.....</b>	<b>70</b>
3.1. Objetivos do estudo.....	71
3.2. Aspetos metodológicos.....	72
3.3. Caracterização do banco.....	76
3.4. Políticas de RSC do banco.....	83
Conclusão.....	95
Bibliografia.....	98

## INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo cada vez mais economicista, onde impera a lógica do enriquecimento e do lucro, prática que tem vindo a criar clivagens e conflitos em vastas zonas do planeta, eis que surgem vozes, dos mais variados quadrantes sociais, chamando a atenção para a necessidade de um desenvolvimento global sustentável, que aposte em equilíbrios, na qualidade de vida e na promoção e dignificação do ser humano.

Considerando que grande parte da vida, em fase adulta, é passada em contextos de trabalho, pois não podemos esquecer que a base da organização social, a nível planetário, assenta em dinâmicas laborais, numa estreita articulação com o universo financeiro/empresarial, é de extrema relevância conhecer e dar a conhecer o que podem fazer as empresas, quer se trate de multinacionais, nacionais, regionais ou locais, pelos seus trabalhadores e outros *stakeholders*, garantindo mais justiça social, assegurando melhor rendibilidade do negócio e apostando num mundo onde os recursos são geridos com o devido respeito pelas futuras gerações.

Durante séculos, o trabalho foi encarado como uma ferramenta de poder, em que os empregadores imponham, dominavam e controlavam a vida dos assalariados. Para os mesmos, a lógica empresarial do lucro cego sobreponha-se a todo e qualquer valor, princípio moral ou necessidade de quem trabalhava. É óbvio que a lógica da saúde financeira das empresas é o sustentáculo das mesmas; porém, há que compreender que a dimensão económica sai beneficiada quando os trabalhadores e as restantes partes interessadas no negócio são tratados com respeito e justiça. Nesta perspetiva, é muito importante apostar na dignidade de quem trabalha, pagando ordenados justos, incentivando e valorizando o trabalho de todos, escutando o sentir de cada um, potenciando as destrezas individuais, incrementando oportunidades de formação contínua, proibindo qualquer tipo de discriminação e/ou violência junto dos trabalhadores, oferecendo condições de crescimento pessoal e profissional e garantindo o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores e suas famílias.

Hoje em dia, as empresas desempenham um papel completamente diferente na sociedade. Segundo a visão do economista Hodson (1994, citado em Costa et al, 2011, p. 16)<sup>1</sup>

A empresa não existe apenas através das suas relações de mercado. Ela faz parte de uma rede vital de laços contratuais criada por ela (...). A empresa é, portanto, um *locus* em que as relações humanas estão em constante desenvolvimento, pois ela é de uma instituição social. Isto não quer dizer que as empresas capitalistas sejam instituições de beneficência e filantropia. Alguns elementos extracontratuais, como a lealdade e a confiança, são essenciais no funcionamento da empresa, pois propiciam estabilidade interna para conviver em ambiente de incerteza e de riscos incomensuráveis. A empresa é capaz de fundamentar um modelo de racionalidade em que o importante não é apenas o jogo dos atores sociais, mas sim, a ligação social entre eles: fora do qual não há grupo. Desta forma, importa considerar a empresa como parte constitutiva de um território, como elemento que produz sociabilidade e identidade específicas e que apresenta formas de se representar no mundo. A solidariedade e a coesão social são elementos essenciais na consciência de pertença de um grupo. Esta perspectiva elimina a dicotomia entre a empresa e a sociedade, pois a empresa passa a ser vista como elemento interconectado com a sociedade.

Tem também crescido uma nova percepção, por parte da própria sociedade, face às empresas, entendendo que estas devem intervir como agentes de mudança social. A competitividade, que cresceu com a globalização, veio trazer novos desafios às empresas e também novos meios de estas se distinguirem umas das outras. Foi, neste contexto, que questões como a igualdade de género no local de trabalho, as questões ambientais e sociais, os direitos dos cidadãos, a ética empresarial e os impactos da RSE começaram a surgir.

---

<sup>1</sup> Costa, Santos, Seabra & Jorge (2011). Repensar o papel da empresa na sociedade: Nota introdutória. In Maria Costa, Maria Santos, Fernando Seabra & Fátima Jorge (orgs.). Responsabilidade Social: Uma Visão Ibero-Americana. Coimbra: Edições Almedina



São muitas as dimensões quando se trata de nos debruçarmos sobre a RSE. Por um lado, prende-se com a necessidade de as empresas encararem o desenvolvimento do capital social como forma de criar melhores condições de trabalho e de maximizar uma “imagem positiva” junto dos consumidores, promovendo sempre práticas económicas mais ecológicas e eticamente corretas. Por outro, a RSE surge, igualmente, como uma resposta concreta ao desafio constante de combate à exclusão social, constituindo-se como um modelo eficaz e prático de regulação e gestão empresarial, colocando os *stakeholders* e o ambiente em pé de igualdade quanto à relevância na obtenção de resultados económicos. A RSE articula estes fatores, no passado antagónicos, na mesma equação do desenvolvimento sustentável.

Revelam os estudos mais recentes sobre Responsabilidade Social Corporativa (interna e externa) que as empresas/organizações lidam, cada vez mais, com as questões sociais contemporâneas, passando pela educação, qualidade de vida, emprego ou a falta dele, aproveitamento de recursos naturais, apoio às famílias, violência, pobreza, e degradação ambiental, o que leva ao estabelecimento de parcerias com instituições locais, regionais, internacionais e de dimensão mundial, entre outras.

A bem da verdade, a vivência de todas estas situações não se circunscreve aos espaços exteriores ao local de trabalho. São situações que não só fazem mal aos indivíduos como prejudicam a sociedade, o mercado e as empresas. Em suma, constituem um efeito perturbador na ordem social e ambiental colocando em risco o próprio equilíbrio global.

Não obstante compreendermos que a Responsabilidade Social das Empresas e o seu impacto se efetivam nos compromissos assumidos individual e voluntariamente pelas organizações, com recurso a mecanismos de “soft law”, a verdade é que a RSE está cada vez mais implicada com as áreas dos Direitos Humanos, do Direito do Trabalho, da Regulação Social e do Direito da Economia Sustentável, quer a nível nacional quer internacional.

Apesar da literatura da especialidade, dos estudos, dos projetos de intervenção no terreno, das campanhas de sensibilização e dos esforços legislativos, a verdade é que a grande maioria das empresas, mundial e localmente falando, ainda desconhece o

compromisso que deve assumir ao nível da RSE. Esta constatação está, sem dúvida, na génese do nosso trabalho. A necessidade de aprofundar os nossos conhecimentos sobre RSE e de melhor conhecer os meandros desta área do saber, com vista à obtenção de boas práticas e da excelência – de que tanto se fala - no mundo laboral, com implicações positivas na realização pessoal e profissional de quem trabalha, motivou-nos a enveredar por esta temática, certa de que poderemos constituir a diferença junto de múltiplos pares e chefias na nossa carreira profissional.

A opção de fazer uma análise mais aprofundada ao BNP Paribas, onde trabalhamos, merece igualmente a nossa justificação. Em conversa com o nosso superior hierárquico, referimos estar a realizar uma dissertação de mestrado sobre a temática da RSE. De imediato, surgiu a hipótese de estudarmos as políticas da empresa neste particular, tanto mais que o Banco em causa está em constante busca de melhor servir e corresponder às expectativas dos seus colaboradores, tendo consciência de que trabalhadores felizes criam riqueza e são uma mais valia para a concretização dos objetivos estipulados para a empresa. Paralelamente será interessante verificar se as práticas empresariais de responsabilidade social estão alinhadas com a literatura da especialidade.

Tendo por base estas premissas, a presente dissertação, intitulada ***A Importância e os Impactos da Responsabilidade Social das Empresas: O Caso do BNP Paribas***, visa dar um contributo válido para a discussão que tem sido travada sobre a RSE e chamar a atenção dos governos e outros atores sociais para a necessidade de manter na agenda política internacional e nacional a problemática da presente dissertação.

É nosso ensejo que a RSE, inscrita como uma importante linha de investigação, no meio académico, saia reforçada com este trabalho para que se compreenda melhor o papel crucial que o Direito e a Jurisdição podem desempenhar no cumprimento e regulação dos Direitos/Deveres dos trabalhadores e das empresas.

Por questões metodológicas, e dando cumprimento ao trabalho que nos propusemos realizar, importa referir que a nossa dissertação se encontra organizada numa parte inicial de Introdução, seguida de quatro capítulos, e, finalmente, numa Conclusão, Bibliografia e Anexos. Percorrendo o roteiro previsto para os capítulos, referimos que,

no Capítulo I, para além da delimitação concetual de RSE, daremos conta da evolução que o conceito tem sofrido, fruto da investigação, intervenção e reflexão desenvolvidas, em busca das respostas mais adequadas aos desafios da contemporaneidade empresarial. No Capítulo II, faremos um enquadramento jurídico da RSE, destacando a legislação desenvolvida. Terminada esta incursão legislativa, avançaremos para o Capítulo III, no qual abordaremos o Caso de um banco internacional que atua em Portugal – BNP Paribas. Para uma melhor compreensão desta análise que iremos fazer sobre o banco, explicitaremos os Objetivos do Estudo, a Metodologia Utilizada, a Caracterização do Banco e a Política de RS desta instituição. A nossa dissertação terminará com uma Conclusão relativa a todo o trabalho realizado, na qual teceremos breves considerações sobre as aprendizagens realizadas no âmbito deste trabalho e as limitações sentidas no decorrer da redação desta dissertação. Posto isto, algumas recomendações, dirigidas aos diferentes atores do mundo empresarial e aos investigadores, serão feitas como contributo para o aprofundamento desta área do saber no futuro.

Em jeito de finalização desta parte introdutória, recordamos os dois objetivos gerais da nossa dissertação, considerada como um todo:

- 1) *COMPREENDER A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS NA SUA RELAÇÃO COM DIFERENTES DOMÍNIOS (CAPÍTULO I) E COMO OBJETO DO DIREITO (CAPÍTULO II).*
  
- 2) *DAR A CONHECER A POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) IMPLEMENTADA PELO BNP PARIBAS (CAPÍTULOS III).*

De seguida, iniciaremos o Capítulo I, no qual nos propomos definir o conceito de RSE, bem como a evolução que o mesmo tem sofrido nas últimas décadas, perspetivando um conjunto de áreas onde a RS se efetiva no quotidiano do mundo empresarial.

## CAPÍTULO I

### Delimitação Concetual de RSE e sua Evolução

Não obstante a RSE ser uma expressão relativamente nova, fruto da necessidade de mudança de paradigma no mundo empresarial, na sua relação com os *stakeholders* e a sociedade em geral, constatamos que o vocábulo tem vindo a aperfeiçoar-se e a evoluir. Aproveitaremos este capítulo para fazer esta caminhada concetual, enriquecendo-a com a exploração de algumas dimensões que surgem associadas, na literatura da especialidade, às Responsabilidades Sociais das Empresas. São elas: Ética Profissional, Igualdade de Género; e Sustentabilidade Ambiental.

#### 1.1. Definição de RSE

Nas últimas décadas, o termo “Responsabilidade Social Empresarial” tem sido alvo de múltiplas leituras, por parte de diversos autores.

As primeiras referências a esta dimensão surgiram nas décadas de 30 e 40, precisamente com Clark (1939)<sup>2</sup> em “*Social Control of Business*” e com Kreps (1940)<sup>3</sup> em “*Measurement of the Social Performance of Business*”. Contudo, o primeiro grande destaque acontece quando, em 1946, a revista norte-americana Fortune indagou os “*business executives*”, sobre as suas responsabilidades sociais. O questionário realizado pela Fortune concluiu que 93,5% dos inquiridos concordaram que os “*businessmen*” deveriam ser responsabilizados pelos efeitos das suas ações para além das responsabilidades que têm para com os acionistas que representam.

Os estudiosos desta linha investigação asseveram que o início da literatura da especialidade que explora o conceito actual de “*Corporate Social Responsibility*” dá-se, em 1953, com a publicação de “*Social Responsibilities of the Businessman*” de Howard R. Bowen<sup>4</sup>. Neste trabalho, o estudioso analisa o impacto que a atuação das grandes empresas tem na vida dos cidadãos comuns, pela via do exercício do poder,

---

<sup>2</sup> Clark, J. M., Social control of business, 1939 *apud* Archie B. Carroll, Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business Society*, 1999, p.269

<sup>3</sup> Kreps, T. J., Measurement of the social performance of business, 1940, *in* *Business Society*, 1999.

<sup>4</sup> Bowen, H. R., Social responsibilities of the businessman, 1953, *apud* Archie B. Carroll, Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business Society*, p. 268.

das decisões tomadas e da influência que exercem, levantando o véu sobre os limites de uma eventual responsabilidade. Para este, responsabilidade social das empresas seria "a obrigação social do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade". Ainda, segundo este autor (*idem*), irão beneficiar desta responsabilidade social cinco sujeitos: funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros *stakeholders*.

Dando um importante contributo para o aprofundamento deste conceito, Keith Davis (1960)<sup>5</sup> destacou que existem decisões empresariais socialmente responsáveis que poderão traduzir-se a longo prazo em ganhos financeiros, os quais justificariam a implementação de medidas de RS. A Davis (*idem*) deve-se a introdução do conceito de poder das empresas como uma nova dimensão a considerar na questão da RSE (Garriga & Melé, 2004)<sup>6</sup>. Aquele autor declara que uma empresa tem de ser vista como uma instituição social, pelo que deve, logicamente, exercer o poder com responsabilidade. Recorda, ainda, que as causas que geram o poder social de uma empresa não são somente internas, pois existem, igualmente, fatores externos que importa acautelar. Em conformidade com este pensamento, Davis (*idem*) criticou a economia clássica que tem como enfoque, para as empresas, a criação de riqueza, libertando os proprietários das suas responsabilidades sociais na esfera da comunidade mais alargada. Para Davis, a empresa tem o poder de influenciar o equilíbrio do mercado, com a participação e tendo em vista a dignificação das partes interessadas.

Davis também ficou conhecido pela formulação de dois princípios que alertam para a forma como o poder social deve ser gerido com sucesso. O primeiro corresponde à "lei de ferro da responsabilidade" em que o autor afirma que

In the long run those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it because other groups eventually

---

<sup>5</sup> Davis, K. 1960. Can business afford to ignore corporate social responsibilities? *California Management Review* 2: 70–76.

<sup>6</sup> Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.

will step in to assume those responsibilities (Davis, 1960, p. 63).

Em 1967, Davis<sup>7</sup> estipulou o segundo princípio, denominado de "equação do poder social", que define que as "responsibilities of businessmen arise from the amount of social power that they have" (Davis, 1967: 48). Por esta altura, Davis alargou o conceito de RSE, incluindo não só os empresários como os gestores para quem devem existir limites para o poder proveniente da responsabilidade social, poder este que não dever ser total, mas sim restringido. É importante que sejam definidas condições para uma utilização responsável deste mesmo poder.

Davis & Blomstrom, em *Business and its Environment* (1966, p. 12)<sup>8</sup>, referem-se à RS como sendo "a person's obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system". Para ambos os investigadores, perspetivando mais do que os interesses económicos e técnicos específicos das empresas, há que ter sempre em consideração as necessidades e os interesses dos sujeitos que possam afetar a empresa.

Nesse mesmo ano, Walton<sup>9</sup>, numa obra dedicada ao papel das empresas e dos gestores na sociedade moderna, defendeu que a RS

recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals.

Segundo Carroll (1979)<sup>10</sup>, Walton estabeleceu, neste seu livro, as novas características da RS como sendo voluntária, não mensurável a nível económico e pressupondo a existência de relações indiretas entre as empresas e toda a sociedade.

Destaque-se, ainda, neste contexto, Harold Johnson que, em 1971, advogou que

---

<sup>7</sup> Davis, K. 1967. Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons* 10(4): 45–51.

<sup>8</sup> Davis, K & Blomstorm, R. (1966). *Business and its Environment*. New York: McGraw-Hill.

<sup>9</sup> Walton, C. C. (1967), *Corporate social responsibilities*, Belmont, CA: Wadsworth.

<sup>10</sup> Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.

a socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation.

Esta citação é igualmente rica porque Johnson, para além da referência aos acionistas, alerta para a necessidade de observância de um conjunto vasto de intervenientes ou partes interessadas, hoje denominados de *stakeholders*,<sup>13</sup> que merecem um olhar atento porque são parte interessada no sucesso empresarial e para ele muito contribuem.

Não podemos deixar de referir um artigo, publicado no dia 13 de setembro de 1970, pela revista New York Times, com o título "*The social responsibility of business is to increase its profits*". Insurgindo-se contra a política de RS das empresas, o prémio Nobel, Milton Friedman (1970)<sup>11</sup>, demonstra com evidência a sua oposição a um conceito de Responsabilidade Social Empresarial. Na opinião do mesmo autor, a única obrigação da gestão seria garantir os lucros da empresa, ainda que dentro dos limites impostos pela sociedade. Nesta ótica, às empresas cabe potenciar os seus recursos, envolvendo-se em atividades destinadas a aumentar os ganhos, numa concorrência aberta e livre, sem lugar a enganos ou fraudes. Acreditava Friedman (*idem*) que a aceitação pelos funcionários das empresas de uma responsabilidade social que não fosse o máximo lucro possível para os seus acionistas, levaria à ruína profunda das bases da sociedade livre em que vivemos.

Em 1972, Votaw (1972)<sup>12</sup> dá conta que o conceito de RSE não é o mesmo para todos os autores. Enquanto uns entendem a RSE como uma responsabilidade legal, uma obrigação, um dever fiduciário que exige altos padrões de comportamento aos homens/mulheres de negócios, diferenciando-os do cidadão comum, outros transmitem este conceito como o de um comportamento socialmente responsável, num sentido ético; e ainda há quem veja na RS a expressão de ser "responsável por" em jeito de contribuição de caridade, que faz com que as empresas se sintam

---

<sup>11</sup> Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit. New York Times Magazine, 126, 32–33.

<sup>12</sup> Votaw, D. (1972). Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt 1. California Management Review, 15(2), 25–31.

socialmente conscientes, acreditando que com este comportamento legitimam a sua ação ou validam os seus negócios. Estas, com o intuito de reduzir padrões de pobreza, vista como um factor degradante, tomavam iniciativas de apoio aos mais necessitados, intervindo através da ação benemérita. A propósito desta conduta humanitária, referiu o autor Bronislaw Geremek (1986, p. 16): “a actividade filantrópica, traduzindo o desejo humanitário de socorrer outrem, permite que o benfeitor mostre a sua riqueza e afirme publicamente o seu prestígio social”<sup>13</sup>.

Na década de 80, Jones (1980)<sup>14</sup> foi um dos estudiosos que desenvolveu as teorias integrativas, tentando descortinar as causas que levavam as empresas a adotarem estratégias de RSE). O autor concluiu que a RSE constitui uma obrigação que as empresas assumem para com grupos constituintes da sociedade, excluindo os seus acionistas. Pelo exposto, somos levados a concluir que o autor considera que estas obrigações devem ultrapassar o que está prescrito por lei ou pelos sindicatos e devem assentar não tanto nas decisões, mas, acima de tudo, no processo de implementação e de tomada de decisão envolvendo todos os interessados e dando a oportunidade de serem ouvidos (Garriga & Melé, 2004, *idem*; Jones, 1980, *idem*).

Do conjunto de outros autores dos anos 80, importa destacar Freeman e Donaldson. Por exemplo, este último publicou um estudo no qual advoga existência de uma espécie de contrato social implícito entre as empresas e a sociedade. Por seu turno, Freeman (1984)<sup>15</sup>, no seu livro *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, conclui que os gestores devem manter uma relação fiduciária com todos os *stakeholders* e não só com os acionistas, como havia defendido Friedman (1970, *Idem*).

Passada uma década, Donaldson, conjuntamente com Dunfee, propuseram uma "teoria integrativa do contrato social", o qual deve respeitar os contextos sócio-culturais das partes interessada e também integrar os aspetos empíricos e normativos da gestão (Donaldson & Dunfee, 1994<sup>16</sup>, 1999<sup>17</sup>).

---

<sup>13</sup> Geremek, B. (1986). *A Piedade e a Força: História da Miséria e da Caridade na Europa*. Lisboa: Terramar.

<sup>14</sup> Jones, T. M. (1980). *Corporate social responsibility revisited*. In Archie B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, Business Society, 1999.

<sup>15</sup> Freeman, R. C. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

<sup>16</sup> Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). *Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory*. *Academy of Management Review*, 19, 252–284.



O entendimento de que a Responsabilidade Social deve ser definida como uma prática em que as empresas são responsáveis por quaisquer efeitos das suas ações na comunidade e no meio ambiente (Frederick, 1992)<sup>18</sup> deixa antever que as empresas têm o dever de trabalhar para a melhoria social (Frederick, 1986)<sup>19</sup>. Este autor alarga o conceito de RS ao implicar as organizações empresariais nas responsabilidades ecológicas relacionadas com a economia de recursos. Autores como Frederick (1992) e Garriga & Melé (2004) acreditam que a tomada de decisão executiva deve renunciar à busca de poder por parte da empresa, em benefício de uma gestão ecológica.

A década seguinte – 90 – foi abundante em estudos sobre a RSE. Hopkins (1998)<sup>20</sup> explorou a relação entre os *stakeholders* e a RSE. No seu entender, quanto mais socialmente responsável for a empresa, mais condições haverá para o desenvolvimento das partes interessadas, tanto no contexto laboral como fora deste. Avançando nos seus estudos, Hopkins (2003)<sup>21</sup> descobriu também que o bom relacionamento e o respeito pelos stakeholders é a única via de um tratamento ético e responsável à luz dos valores da contemporaneidade.

Em 1999, Khoury et al.<sup>22</sup> também se debruçaram sobre a relevância de atender aos interesses e direitos dos *stakeholders*. Neste grupo, incluíram clientes, empregados, as famílias destes, as comunidades, os proprietários, o Governo, os fornecedores e as empresas concorrentes. As ações a desenvolver em sede da RSE devem incluir atividades comunitárias, condições de trabalho, inter-relações pessoais, mecanismo de criação e manutenção de emprego, sensibilização na área da sustentabilidade ambiental e equilíbrio financeiro (Dahlsrud, 2008<sup>23</sup>; Khoury et al., 1999).

---

<sup>17</sup> Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. (H. B. S. Press, Ed.). Boston.

<sup>18</sup> Frederick, W. C. (1992). Anchoing Values in Nature: Towards a Theory of Business Values. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 283–304.

<sup>19</sup> Frederick, W. C. (1986). *Theories of Corporate Social Performance*, Working paper University of Pittsburgh, Graduate School of Business.

<sup>20</sup> Hopkins, M. (1998). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. London: Macmillan.

<sup>21</sup> Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain – CSR Matters*. London: Earthscan.

<sup>22</sup> Khoury, G., Rostami, J., & Turnbull, J. P. (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action*. In Conference Board of Canada. Ottawa.

<sup>23</sup> Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corp. Soc. Responsib. Environ*, 15, 1–13.

Defendendo que a RSE não é um complemento opcional nem um ato humanitário, Marsden (2001)<sup>24</sup> definiu este conceito como o comportamento das empresas ao nível da responsabilidade que estas devem ter no impacto que exercem sobre as sociedades em que operam.

Van Marrewijk (2001)<sup>25</sup> deixou bem claro que as empresas com uma política de RSE correta desenvolvem de forma voluntária a sustentabilidade empresarial e a responsabilidade social e integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com as partes interessadas. Acredita o autor que estes comportamentos são demonstrativos de preocupações sociais e ambientais nas operações de negócios e sucesso das mesmas.

Estudos mais recentes distinguem a RSE explícita e implícita (Matten & Moon, 2004<sup>26</sup>, 2008<sup>27</sup>; Nidasio, 2004<sup>28</sup>). Explicam estes estudiosos que a “RSE explícita” prende-se com políticas de responsabilidade assumidas pela empresa em consonância com as necessidades e/ou interesses societais, vertidos em ações de voluntariado e estratégias que articulem de forma equilibrada o valor social e económico, resultantes das mesmas. Por seu turno, entende-se por “RSE implícita” o papel que a empresa desempenha nas instituições formais e informais que advogam os interesses e preocupações da sociedade. Assim sendo, defendem os autores supracitados que a RSE se expressa através de normas, valores e leis, estipulados a partir de legislação elaborada para o efeito. Quase sempre de carácter obrigatório, essas leis são norteadoras do plano estratégico de ação das empresas quando confrontadas com a necessidade de resolver questões concretas com as partes interessadas.

---

<sup>24</sup> Marsden, C. (2001). The Role of Public Authorities in Corporate Social Responsibility. Retrieved December 11, 2012. from <http://www.alter.be/socialresponsibility/people/marchri/en/displayPerson>

<sup>25</sup> Marrewijk, M. Van. (2001). The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility. Triple Performance Center: Amsterdam.

<sup>26</sup> Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54, 323–337.

<sup>27</sup> Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.

<sup>28</sup> Nidasio, C. (2004). *Implementing CSR on a Large Scale: The role of Government* (Vol. 5). Milão.

Uma nova perspectiva, mais global e abrangente, foi oferecida por McWilliams et al (2006)<sup>29</sup> e Zhu & You (2009)<sup>30</sup>. Os estudos que realizaram levaram-nos a estipular que a RSE deve corresponder a ações com vista à promoção de algum bem social, ultrapassando os interesses da empresa e da legislação em vigor (Dahlsrud, 2008<sup>31</sup>; McWilliams & Siegel, 2001)<sup>32</sup>. Este tipo de intervenção cria, ao nível do marketing social, confiança nos consumidores e empresta reputação e honestidade à empresa. Advertem que os consumidores associam, de forma geral, produtos de alta qualidade a empresas de confiança e honestas (Garriga & Melé, 2004). Um investimento sério em atividades sociais e humanitárias conduzem, desta forma, ao lucro e a vantagens competitivas, pelo que não é de estranhar que cada vez são mais as empresas e os produtos associados à política de RSE pelo mundo fora (Banerjee, 2012).

Seguindo os princípios de Garriga e Melé (2004), é possível agrupar as definições de RSE em quatro categorias (cf. Tabela 1):

Tabela 1 - Correspondência ente autores e categorias de RSE

Definições	Autor
RSE visa criar riqueza/lucro	Milton Friedman
RSE visa a afirmação do poder exercido num enquadramento político	Davis; Donaldson e Dunfee
RSE visa integrar os anseios da sociedade, satisfazendo-os.	Carroll; Jones
RSE visa promover responsabilidades éticas	Freeman

Tentando sintetizar as diferentes definições de RSE, que têm acompanhado o tecido empresarial nestas últimas décadas, McWilliams, Siegel e Wright (2006)<sup>33</sup> teorizaram acerca de três diferentes perspectivas em que assentam as ações socialmente

<sup>29</sup>McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. 43 (1), 1–18. Journal of Management Studies, 43(1), 1–18.

<sup>30</sup> Zhu, L., & You, J. (2009). Construct and Evaluate the Indicators System of Corporate Social Responsibility. 2009 International Conference on Management and Service Science, 1–4. .

<sup>31</sup> Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined : an Analysis of 37 Definitions. Corp. Soc. Responsib. Environ, 15, 1–13.

<sup>32</sup> McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. The Academy of Management Review, 26(1), 117–127.

<sup>33</sup> McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. 43 (1), 1–18. Journal of Management Studies, 43(1), 1–18.

responsáveis: a visão estratégica, a altruísta, e a coerciva. A primeira visa a maximização da satisfação dos *stakeholders*, por via da obtenção dos lucros. A segunda abordagem foca-se no aspeto moral da tomada de decisão tendo como premissa que quem decide (os *decision makers*) coloca como prioridade os valores morais. A terceira estratégia recorda que a responsabilidade social empresarial pode resultar da pressão de diferentes grupos, tais como ativistas, consumidores e organizações-não-governamentais (McWilliams et al., 2006; Parast & Adams, 2012)<sup>34</sup>.

Destaque-se o pensamento de Dahlsrud (2008) quando acrescentou que uma empresa socialmente responsável é aquela que tem um negócio lucrativo e que tem em consideração os efeitos positivos e negativos da sua ação, tanto ao nível ambiental, como social e económico, na sociedade em que está englobada. Para melhor compreender o conceito de RSE é importante entender todas as dimensões que o envolvem. No sentir de Dahlsrud (2008), Carroll (1979) foi o autor que melhor definiu o verdadeiro conteúdo de responsabilidade social das empresas.

Carroll (1979) apostou num conceito de responsabilidade social que abarque todas as obrigações que uma empresa tem não só junto dos *stockholders* ou junto dos *stakeholders*, mas para com a sociedade. Por consequência, a RSE deverá incorporar fatores económicos, legais, éticos e discricionários do desempenho das empresas (Carroll, 1991), fatores estes que foram apresentados em forma de pirâmide da responsabilidade social das empresas.

Na base, destacou a Responsabilidade Económica, porque deste fator depende o garante da sobrevivência das empresas. Estas devem ser lucrativas, para que todas as outras responsabilidades tenham hipóteses de concretização. De cima para baixo, a Pirâmide de Carroll apresenta-nos em segundo plano a responsabilidade legal, condição *sine qua non* de obtenção de lucro com base na lei. O 3º nível corresponde à responsabilidade ética, traduzida em práticas que defendem o que é justo e correto, mesmo quando as empresas não são obrigadas a realizá-las no

---

<sup>34</sup> Parast, M. M., & Adams, S. G. (2012). Corporate Social Responsibility, Benchmarking, and Organizational Performance in the Petroleum Industry: A Quality Management Perspective. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 447–458.

âmbito legal (Carroll, 1991)<sup>35</sup>. No topo da pirâmide, temos a responsabilidade filantrópica das empresas que integra as dinâmicas empresariais oferecidas com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos funcionários, das comunidades locais e da sociedade em geral. O nível do topo da pirâmide de Carroll abrange um vasto leque de ações no âmbito da RSE, como, por exemplo, doações de caridade, apoios a escolas locais, instituições culturais e recreativas, o patrocínio na área das artes e eventos desportivos, etc. (Filizöz & Fişne, 2011<sup>36</sup>; Carroll, 1991).

Por se tratar de uma matéria de grande importância à luz das dinâmicas contemporâneas da vida em sociedade, a Organização Internacional de Normalização estabeleceu em 2010 uma norma de uniformização do conceito, aplicável a todo o tipo de organizações, fazendo-a acompanhar de um conjunto de orientações práticas.

A norma em apreço foi transportada e integrada no nosso sistema português em outubro de 2011 denominando-se por NP ISO 26000: Guia para a Responsabilidade Social<sup>37</sup>. No fundo, esta norma vem salientar a importância da adoção de uma atividade socialmente responsável das empresas e outros tipos de organizações, focando-se essencialmente nos Direitos Humanos, nas boas práticas laborais, na questão ambiental, traduzida em dinâmicas operacionais justas, no que ao consumo, envolvimento, desenvolvimento da comunidade e governação organizacional dizem respeito.

De acordo com esta norma, entende-se por Responsabilidade Social a relação entre a atividade organizacional e os respetivos efeitos que as ações empreendidas poderão ter na sociedade. Entende que o objetivo da responsabilidade social das empresas e/ou organizações será o de promover um desenvolvimento social sustentável, cumprindo as entidades as leis e os regulamentos internacionais que lhes são impostos, agindo de forma ética, e adotando uma postura justa e de transparência.

---

<sup>35</sup> Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

<sup>36</sup> Filizöz, B., & Fişne, M. (2011). Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405–1417.

<sup>37</sup> ISO 26000. Disponível em <http://www.triplepundit.com/2011/03/iso-26000-definition-social-responsibility/> and the Definition of Social Responsibility. Consultado a 5 de maio de 2018.

Estes conceitos foram adotados pela Comissão Europeia na sua “Estratégia de RSE 2011-2014”<sup>38</sup>.

Estabelecido o percurso diacrónico da evolução do conceito de RSE, em termos internacionais, somos levados a concluir que a definição apresentada pela Organização Internacional de Normalização em 2010 e a respetiva norma, transporta e integrada no sistema português sob a denominação de NP ISO 26000: Guia para a Responsabilidade Social, é, sem dúvida, a mais completa e a mais consentânea com os valores e diretrizes empresariais e legais da contemporaneidade. Quer na versão original quer na portuguesa, os autores dos referidos textos conseguiram conciliar todas as dimensões consensualizadas pelos especialistas da área, decisores políticos, sociedade civil e ONGs.

Na verdade, para além das preocupações legítimas com os lucros das empresas, os documentos em apreço realçam a necessidade de contemplar todo o espectro de intervenientes no mundo empresarial desde funcionários, fornecedores, famílias, comunidade local e mundo em geral. É por esta via global e democrática que ganha realce a urgência de devolver em ações/projetos valorativos e partilhar os lucros junto do todo societal. Só assim se tornará possível a sobrevivência e a saúde financeira das empresas.

A RSE, assente nos valores da democracia e da justiça social, ganha novas dinâmicas ao associar-se às questões dos Direitos Humanos, dos quais destacamos alguns dos mais visados pelas políticas da Responsabilidade Empresarial pelo mundo fora: Vida; Liberdade; Educação; Trabalho; Saúde; Segurança; Ambiente; Cultura; Defesa em Tribunal; Informação e Liberdade de Pensamento; Religião; Constituição de Família; Orientação Sexual; Lazer, etc.

Em jeito de síntese, recordamos que, dada a cada vez maior abrangência da RSE, acompanhando os velhos e novos desafios que o mundo nos vai ofertando, é

---

<sup>38</sup> Comunicação da Comissão Europeia sobre a sua estratégia em matéria de Responsabilidade Social das Empresas 2011-2014: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681>.

possível que o campo de intervenção se vá alargando e ajustando ao longo dos tempos. A encruzilhada em que o mundo se encontra, fruto do desaparecimento de centenas de empregos e de empresas, hoje e no futuro substituídas pelas novas tecnologias, o aumento exponencial da população mundial, a desertificação de elevadas áreas geográficas do planeta, a concentração das populações nos centros urbanos, o desgaste ecológico do próprio planeta, conduzirá o tecido empresarial para novos problemas a exigir novas respostas.

Neste particular, registre-se que a busca de soluções não cabe apenas aos governos, nem às empresas, nem à classe trabalhadora, nem às universidades ou investigadores. Na verdade, o exercício da resolução de problemas cabe às sociedades no seu todo e, cada vez mais, numa perspetiva planetária.

Finalizamos esta parte do trabalho recordando que a questão da RSE é importantíssima porque desempenha um papel primordial na qualidade de vida, no bem estar e na felicidade das sociedades atuais, cada vez mais conscientes de que a vida humana está intricadamente dependente de todo o ecossistema, da nossa capacidade inventiva e criadora e do desenvolvimento de competências com vista ao bem comum, à preservação do planeta Terra e à dignidade humana.

## **1.2. RSE e os Direitos Humanos**

Num mundo que se deseja justo e democrático é, em cada dia que passa, mais importante acautelar os fundamentos básicos dos pressupostos civilizacionais que nos enformam. A humanidade deve estar atenta ao Estado de Direito, à Coesão Social e aos Direitos Humanos, alicerces que devem ser vivenciados nas mais variadas instâncias da nossa vida coletiva. Ora, sabendo nós que o espaço de trabalho constitui um lugar e um tempo que ocupam grande parte da vida humana, então há que perceber que oportunidades de autorrealização pessoal e profissional o universo laboral/corporativo oferece numa base de diálogo social e de sustentabilidade.

Não podemos dissociar do quotidiano questões que afetam a humanidade e o mundo em que vivemos. A globalização, sendo um processo de aprofundamento

das relações económicas e sociais internacionais, exige uma reflexão sobre a Humanidade pós-modernidade em que vivemos. Vivemos os tempos da globalização com forte enfoque nas vertentes económicas ou de mercado livre. Será que mais riqueza trará mais qualidade de vida e felicidade ao planeta? Esta é a questão que se impõe, quando sabemos que a globalização não tem sido capaz de trazer cultura, mais qualidade de vida, mais respeito pelo ser humano e pela natureza, nossa casa-mãe. Também a ciência e a tecnologia não trouxeram mais liberdade ao ser humano, mais fraternidade e igualdade.

Al Gore tem sido o rosto deste problema que nos assola. O mundo está doente, a política do bem-estar à custa do ambiente impôs-se e já ninguém sabe viver sem a Sociedade de Consumo. O trabalho tem estado na base deste mundo individualista, mercantilista e corporativista. O mundo laboral, ao longo de séculos, foi uma realidade ligada à falta de liberdade, à imposição, ao poder e à escravatura. Mesmo trabalhando de sol a sol, os trabalhadores, durante séculos, não tinham o suficiente para si e suas famílias. Daí nasceram os maiores fluxos migratórios da história.

Weidenbaum, M. (2003, p. 3)<sup>39</sup> sintetiza de forma magistral o que aqui explanamos. Diz o estudioso:

The other voices in the globalization debate emphasize a very different set of issues – the dark side of the international economy. The critics live in a world where workers are threatened by unfair competition from low-cost sweatshops overseas, especially the presence of children in the workplace (...). It is sad to report that globalization is still as seen as either the bright sun or the dark side of the moon. Well, which is it? (...) The costs of globalization are far more visible than the benefits (...). The shortcomings of individual multinational corporations are well publicized. In contrast, the beneficiaries of international commerce are so widely distributed through society that few people even understand the connection between international commerce and domestic prosperity.

---

<sup>39</sup> Weidenbaum, M. (2003). Weighing the Pros and Cons of Globalization. USA: Wodrow Wilson International Center for Sholars.



Não podemos, portanto, aligeirar a reflexão quando se trata do trabalho como forma de dignificar a vida humana. Urge, em consequência, acautelar a criação de instâncias de regulação à escala supranacional, capazes de devolver a dignidade aos homens e às mulheres trabalhadoras.

Para além do direito ao trabalho, a remunerações justas, subida de carreira, formação para um trabalho mais qualificado, condições dignas de trabalho, etc. a RES pode dar um contributo valiosíssimo em todas as outras rubricas dos Direitos Humanos.

Como refere Reis & Medeiros (2009, p. 1)<sup>40</sup>,

A existência de uma consciência empresarial responsável é fundamental para que haja possibilidade de ajuste de todos no processo de desenvolvimento, objetivando a preservação do meio ambiente, do património cultural, a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa.

Atentemos, de seguida, nos fundamentais direitos humanos, tal como estão consagrados na respetiva Declaração<sup>41</sup>, pois acreditamos que nunca é demais recordá-los tal é o esquecimento e abandono a que as sociedades os votam:

#### **Artigo 1.º**

Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade.

#### **Artigo 2.º**

Todos os seres humanos podem invocar os direitos e as liberdades proclamados na presente Declaração, sem distinção alguma, nomeadamente de raça, de cor, de sexo, de língua, de religião, de opinião política ou outra, de origem nacional ou social, de fortuna, de nascimento ou de qualquer outra situação. Além disso, não será feita nenhuma distinção fundada no estatuto político, jurídico ou internacional do país ou

---

<sup>40</sup> Reis, C. & Medeiros, L. (2009), *Responsabilidade Social das empresas e balanço social: os meios propulsores do desenvolvimento económico e social*, 1ª edição, São Paulo: Atla.

<sup>41</sup> Direitos Humanos acedidos em <https://dre.pt/declaracao-universal-dos-direitos-humanos> no dia 22 de abril 2018.

do território da naturalidade da pessoa, seja esse país ou território independente, sob tutela, autónomo ou sujeito a alguma limitação de soberania.

#### **Artigo 3.º**

Todo o indivíduo tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal.

#### **Artigo 4.º**

Ninguém será mantido em escravatura ou em servidão; a escravatura e o trato dos escravos, sob todas as formas, são proibidos.

#### **Artigo 5.º**

Ninguém será submetido a tortura nem a penas ou tratamentos cruéis, desumanos ou degradantes.

#### **Artigo 6.º**

Todos os indivíduos têm direito ao reconhecimento em todos os lugares da sua personalidade jurídica.

#### **Artigo 7.º**

Todos são iguais perante a lei e, sem distinção, têm direito a igual proteção da lei. Todos têm direito a proteção igual contra qualquer discriminação que viole a presente Declaração e contra qualquer incitamento a tal discriminação.

#### **Artigo 8.º**

Toda a pessoa tem direito a recurso efetivo para as jurisdições nacionais competentes contra os atos que violem os direitos fundamentais reconhecidos pela Constituição ou pela lei.

#### **Artigo 9.º**

Ninguém pode ser arbitrariamente preso, detido ou exilado.

#### **Artigo 10.º**

Toda a pessoa tem direito, em plena igualdade, a que a sua causa seja equitativa e publicamente julgada por um tribunal independente e imparcial que decida dos seus direitos e obrigações ou das razões de qualquer acusação em matéria penal que contra ela seja deduzida.

#### **Artigo 11.º**

1. Toda a pessoa acusada de um ato delituoso presume-se inocente até que a sua culpabilidade fique legalmente provada no decurso de um processo público em que todas as garantias necessárias de defesa lhe sejam asseguradas.

2. Ninguém será condenado por ações ou omissões que, no momento da sua prática, não constituíam ato delituoso à face do direito interno ou internacional. Do mesmo modo, não será infligida pena mais grave do que a que era aplicável no momento em que o ato delituoso foi cometido.

#### **Artigo 12.º**

Ninguém sofrerá intromissões arbitrárias na sua vida privada, na sua família, no seu domicílio ou na sua correspondência, nem ataques à sua honra e reputação. Contra tais intromissões ou ataques toda a pessoa tem direito a proteção da lei.

#### **Artigo 13.º**

1. Toda a pessoa tem o direito de livremente circular e escolher a sua residência no interior de um Estado.
2. Toda a pessoa tem o direito de abandonar o país em que se encontra, incluindo o seu, e o direito de regressar ao seu país.

#### **Artigo 14.º**

1. Toda a pessoa sujeita a perseguição tem o direito de procurar e de beneficiar de asilo em outros países.
2. Este direito não pode, porém, ser invocado no caso de processo realmente existente por crime de direito comum ou por atividades contrárias aos fins e aos princípios das Nações Unidas.

#### **Artigo 15.º**

1. Todo o indivíduo tem direito a ter uma nacionalidade.
2. Ninguém pode ser arbitrariamente privado da sua nacionalidade nem do direito de mudar de nacionalidade.

#### **Artigo 16.º**

1. A partir da idade núbil, o homem e a mulher têm o direito de casar e de constituir família, sem restrição alguma de raça, nacionalidade ou religião. Durante o casamento e na altura da sua dissolução, ambos têm direitos iguais.
2. O casamento não pode ser celebrado sem o livre e pleno consentimento dos futuros esposos.
3. A família é o elemento natural e fundamental da sociedade e tem direito à proteção desta e do Estado.

#### **Artigo 17.º**

1. Toda a pessoa, individual ou coletivamente, tem direito à propriedade.
2. Ninguém pode ser arbitrariamente privado da sua propriedade.

#### **Artigo 18.º**

Toda a pessoa tem direito à liberdade de pensamento, de consciência e de religião; este direito implica a liberdade de mudar de religião ou de convicção, assim como a liberdade de manifestar a religião ou convicção, sozinho ou em comum, tanto em público como em privado, pelo ensino, pela prática, pelo culto e pelos ritos.

#### **Artigo 19.º**

Todo o indivíduo tem direito à liberdade de opinião e de expressão, o que implica o direito de não ser inquietado pelas suas opiniões e o de procurar, receber e difundir, sem consideração de fronteiras, informações e ideias por qualquer meio de expressão.

#### **Artigo 20.º**

1. Toda a pessoa tem direito à liberdade de reunião e de associação pacíficas.
2. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação.

#### **Artigo 21.º**

1. Toda a pessoa tem o direito de tomar parte na direção dos negócios públicos do seu país, quer diretamente, quer por intermédio de representantes livremente escolhidos.
2. Toda a pessoa tem direito de acesso, em condições de igualdade, às funções públicas do seu país.
3. A vontade do povo é o fundamento da autoridade dos poderes públicos; e deve exprimir-se através de eleições honestas a realizar periodicamente por sufrágio universal e igual, com voto secreto ou segundo processo equivalente que salvaguarde a liberdade de voto.

#### **Artigo 22.º**

Toda a pessoa, como membro da sociedade, tem direito à segurança social; e pode legitimamente exigir a satisfação dos direitos económicos, sociais e culturais indispensáveis, graças ao esforço nacional e à cooperação internacional, de harmonia com a organização e os recursos de cada país.

#### **Artigo 23.º**

1. Toda a pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego.

2. Todos têm direito, sem discriminação alguma, a salário igual por trabalho igual.
3. Quem trabalha tem direito a uma remuneração equitativa e satisfatória, que lhe permita e à sua família uma existência conforme com a dignidade humana, e completada, se possível, por todos os outros meios de proteção social.
4. Toda a pessoa tem o direito de fundar com outras pessoas sindicatos e de se filiar em sindicatos para a defesa dos seus interesses.

#### **Artigo 24.º**

Toda a pessoa tem direito ao repouso e aos lazeres e, especialmente, a uma limitação razoável da duração do trabalho e a férias periódicas pagas.

#### **Artigo 25.º**

1. Toda a pessoa tem direito a um nível de vida suficiente para lhe assegurar e à sua família a saúde e o bem-estar, principalmente quanto à alimentação, ao vestuário, ao alojamento, à assistência médica e ainda quanto aos serviços sociais necessários, e tem direito à segurança no desemprego, na doença, na invalidez, na viuvez, na velhice ou noutros casos de perda de meios de subsistência por circunstâncias independentes da sua vontade.
2. A maternidade e a infância têm direito a ajuda e a assistência especiais. Todas as crianças, nascidas dentro ou fora do matrimónio, gozam da mesma proteção social.

#### **Artigo 26.º**

1. Toda a pessoa tem direito à educação. A educação deve ser gratuita, pelo menos a correspondente ao ensino elementar fundamental. O ensino elementar é obrigatório. O ensino técnico e profissional deve ser generalizado; o acesso aos estudos superiores deve estar aberto a todos em plena igualdade, em função do seu mérito.
2. A educação deve visar à plena expansão da personalidade humana e ao reforço dos direitos do homem e das liberdades fundamentais e deve favorecer a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e todos os grupos raciais ou religiosos, bem como o desenvolvimento das atividades das Nações Unidas para a manutenção da paz.
3. Aos pais pertence a prioridade do direito de escolher o género de educação a dar aos filhos.

### **Artigo 27.º**

1. Toda a pessoa tem o direito de tomar parte livremente na vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar no progresso científico e nos benefícios que deste resultam.
2. Todos têm direito à proteção dos interesses morais e materiais ligados a qualquer produção científica, literária ou artística da sua autoria.

### **Artigo 28.º**

Toda a pessoa tem direito a que reine, no plano social e no plano internacional, uma ordem capaz de tornar plenamente efetivos os direitos e as liberdades enunciados na presente Declaração.

### **Artigo 29.º**

1. O indivíduo tem deveres para com a comunidade, fora da qual não é possível o livre e pleno desenvolvimento da sua personalidade.
2. No exercício destes direitos e no gozo destas liberdades ninguém está sujeito senão às limitações estabelecidas pela lei com vista exclusivamente a promover o reconhecimento e o respeito dos direitos e liberdades dos outros e a fim de satisfazer as justas exigências da moral, da ordem pública e do bem-estar numa sociedade democrática.
3. Em caso algum estes direitos e liberdades poderão ser exercidos contrariamente aos fins e aos princípios das Nações Unidas.

### **Artigo 30.º**

Nenhuma disposição da presente Declaração pode ser interpretada de maneira a envolver qualquer Estado, agrupamento ou indivíduo o direito de se entregar a alguma atividade ou de praticar algum ato destinado a destruir os direitos e liberdades aqui enunciados.

Explicitados os principais Direitos Humanos, facilmente compreendemos como é possível e desejável adaptar as RSE em dinâmicas capazes de promover fora e dentro das empresas/organizações valores universais que tanto valorizam homens como mulheres, novos e idosos num exercício de democracia e de justiça social.

Da leitura ressalta a palavra proteção, um vocábulo recorrente no texto da Declaração dos Direitos Humanos, porquanto este documento visa precisamente proteger quem mais precisa dessa proteção.

Importa ressaltar que não nos referimos aos “Direitos do Homem” porque uma das linhas de investigação da igualdade de direitos e de oportunidades prende-se, precisamente, com a necessidade de utilizarmos uma linguagem paritária, neutra, liberta da carga sexista e discriminatória implícita ao “masculino universal” que engloba no seu seio (indevidamente) o feminino. A língua portuguesa é suficientemente rica para encontrarmos, como falantes e escreventes, palavras representativas das especificidades de género (Soares, C., 2012)<sup>42</sup>.

Como já tivemos a oportunidade de verificar, esses direitos humanos fazem-se acompanhar de deveres. O ser humano tem o dever de proteger o meio ambiente e de tomar medidas que ajudem a manter ou a evitar danos com consequências nefastas para as novas gerações. Compreende-se, pois, que o cumprimento dos Direitos Humanos exija práticas de excelência no que à sustentabilidade dizem respeito.

### **1.3. RSE e a Ética Empresarial**

Atentemos nas dimensões que os autores analisam quando confrontados com a necessidade de definir o conceito de Ética no mundo laboral. Começemos por Kreitlon (2004)<sup>43</sup> que chama a atenção para a existência de três abordagens distintas: a *Business Ethics*; a *Business & Society*; e a *Social Issues Management*. A linha de investigação da Ética Empresarial (*Business Ethics*) aposta numa abordagem normativa, centrada em valores e em julgamentos morais. A segunda, denominada de Mercado e Sociedade (*Business & Society*) sugere, numa perspetiva sociopolítica, uma abordagem entre empresas e sociedade. A última - Gestão de Questões Sociais (*Social Issues Management*), de pendor funcional e utilitário, encara os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica (*idem*).

A ética empresarial, como um elemento que assegura a reputação, deve ser, na

---

<sup>42</sup> Soares, C. (2012). Género, Afetos e Poderes. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

<sup>43</sup> Kreitlon, Maria Priscilla, A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresari, (2004) XXVIII ENANPAD, Curitiba, p.1;

opinião de Souza (2011, p. 635)<sup>44</sup>, encarada com a devida consideração, porquanto é um fator importante de sobrevivência das empresas. Esta nova visão,

Trouxe um padrão ao qual todas as empresas deveriam enquadrar-se, sob pena de perder competitividade perante o mercado. Quanto mais próxima dos valores éticos, mais se avizinham os bons resultados, pois, agindo eticamente adquirem a confiança do público, o que gera contrapartida em resultados economicamente rentáveis. A empresa precisa legitimar sua existência e, mediante a confiança do consumidor, fazendo-o preferir a sua empresa não somente pela eficiência de seus serviços mas pela crença de compartilhamento dos mesmos valores morais. (...) Podendo-se entender que as empresas são tão responsáveis quanto o são os indivíduos.

Espera-se, portanto, que a "cultura empresarial" traduza um código de conduta, a partir do qual as empresas transcendem as suas funções económicas para agirem de acordo com elementos éticos comuns a vários âmbitos da vida social (*idem*).

No momento histórico, caracterizado por uma consciência moral sobre os Direitos Humanos e as questões ambientais, espera-se que as empresas ajam em conformidade, adotando condutas socialmente aceitas como "morais" que se coadunem com os valores defendidos pelas populações.

Nogueira (2012, p. 22)<sup>45</sup>, fazendo referência ao Instituto Ethos, advoga que:

Não adianta uma empresa, por um lado, pagar mal aos seus funcionários, corromper a área de compras dos seus clientes, pagar a fiscais do Governo e, por outro lado, desenvolver programas junto de entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer seguir um caminho de responsabilidade social. É importante seguir uma linha de

---

<sup>44</sup> Souza, S. (2011). Responsabilidade Social Uma visão ibero Americana: "O Papel do Direito no controle das políticas públicas de incentivo às empresas socialmente responsáveis. In Maria Alice Costa, Maria João Santos, Fernando Miguel Seabra e Fátima Jorge. Por uma Lei de Responsabilidade Social". Coimbra: Almedina. pp.634 -642.

<sup>45</sup> Nogueira, Ellis Regina Reis, (2012) Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade, Dissertação em Economia Social e Solidária. Lisboa: ISCTE. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/7903>. Consultada a 12 maio de 2018.



coerência entre a ação e o discurso.

Atualmente, as empresas, com as suas campanhas de marketing e práticas de RSE, têm um poder grande nas sociedades em que se inserem. Têm o poder de alterar mentalidades, educar o estilo e o gosto, influenciar na qualidade de vida dos cidadãos, no desenvolvimento tecnológico e, inclusivamente, mudar as práticas culturais de um povo. Em respeito a estes poderes, exercidos muitas vezes de forma camuflada pelas empresas, das mesmas os clientes exigem um código de ética.

A ética e a RSE, hoje em dia, estão intrinsecamente incorporadas nas práticas de gestão das empresas em resposta a comunidades cada vez mais exigentes no que diz respeito a medidas justas, democráticas e respeitadoras dos seres humanos e respetivos contextos.

Perante este cenário, as empresas já não podem atuar nem desenvolver as suas atividades sem estabelecer um diálogo com a sociedade. É neste panorama que surge a RSE e conseqüentemente a necessidade de criação de uma relação de confiança e de diálogo entre o mundo empresarial e os consumidores. Com um papel cada vez mais regulador, com vista à criação de mecanismos jurídicos para suprir as lacunas existentes e resolver os conflitos, vamos encontrar o Estado, incapaz de fazer face ao crescente ganho de atribuições das empresas que agem no mundo global e estimulam cada vez mais o próprio processo da globalização.

Com base em estudos de mercado cada vez mais acessíveis, através do uso (muitas vezes indevido) das informações pessoais nas redes sociais, a confiança converteu-se num valor empresarial, correspondente a um ganho efetivo para as empresas. As próprias redes sociais trabalham essas noções de fiabilidade e de segurança que as empresas querem passar para os consumidores, o que nos leva a questionar se todas as informações recebidas sobre a qualidade dos produtos e a sustentabilidade apregoada correspondem efetivamente à realidade. Leva-nos este raciocínio a concluir que, muitas vezes, as empresas em busca de resultados imediatos esquecem-se do compromisso que têm não só com as comunidades, mas, acima de tudo, com o futuro. Apesar das decisões empresariais, que entram em conflito com os valores da sustentabilidade, serem passíveis de responsabilização, e até mesmo

de processo em tribunal, a verdade é que ainda se assiste a um número elevado que prefere correr riscos. Ao que parece, o crime compensa financeiramente porque o lucro cobre eventuais coimas ou multas. Por outro lado, temos os estados incapazes de regular ao ritmo das necessidades, de acompanhar os processos de produção, de fazer pedagogia junto das comunidades, estas sim com o futuro comprometido a médio e longo prazo.

De acordo com Cortina (2001)<sup>46</sup> e Souza (2011), aqui já referenciado, a respeito do *marketing* social, fica a dúvida acerca da ética de responsabilidade das empresas que não têm um compromisso moral com a sociedade e usam de estratégia de marketing enganadoras como uma forma de ludibriar o consumidor. Aqui mais uma vez espera-se dos governos e/ou agências criadas para o efeito a capacidade de moralizar e punir, caso seja necessário.

É importante lembrar, neste contexto, que a ética empresarial não se incompatibiliza com a obtenção do lucro. O problema reside no facto de muitas empresas agirem apenas em função deste, desrespeitando valores sociais; contudo, instigando nos consumidores sentimentos de confiança.

O ideal seria, sem dúvida, podermos contar com empresas com comportamentos benéficos para a sociedade. Lucrariam com estas estratégias as comunidades e as empresas comprometidas com uma ética de serviço público, assente num código de conduta irrepreensível.

Nos casos em que a atuação empresarial é trabalhada no sentido de evitar a imagem negativa, com eventual lugar a aplicação de sanção, ou quando se espera um qualquer benefício, recorda Souza (2011, p. 640)<sup>47</sup> que

A empresa age de acordo com uma ética estratégica, pois a ação moral é determinada pelo dever e não por qualquer outro tipo de agente externo à razão. Portanto, defende-se que não é possível, com o paradigma de racionalidade instrumental ainda tão imiscuído no âmbito empresarial,

---

<sup>46</sup> Cortina, Adela (2001). *Ética Aplicada y democracia radical*. 3ª ed. Madrid: Editorial Tecnos, p. 279- 284;

<sup>47</sup> Souza, S. (2011). *Responsabilidade Social Uma visão ibero Americana: "O Papel do Direito no controle das políticas públicas de incentivo às empresas socialmente responsáveis*. In Maria Alice Costa, Maria João Santos, Fernando Miguel Seabra e Fátima Jorge. *Por uma Lei de Responsabilidade Social*". Coimbra: Almedina. pp.634 -642.

conseguir estabelecer a concepção de uma ética exclusivamente determinada pela racionalidade comunicativa, que leva em conta todas as premissas que se verificaram acima. Deve-se entender que as empresas agem estrategicamente, pois essencialmente existem para buscar o lucro, utilizando, para tanto, mecanismos que potencializem a eficácia e a eficiência económica, actuando apenas secundariamente à melhoria dos meios sociais.

Urge, portanto, apostar na mudança de paradigma que vá da racionalidade estratégica rumo à racionalidade comunicativa, tal como defendeu Habermas, com repercussões ao nível das empresas e da construção de um ser humano mais completo e consciente de si na relação com os outros e o seu mundo. Advoga Habermas (1984, citado em Pinto, 1995)<sup>48</sup> que não basta apostar na consciência, trabalhada em exercícios teóricos afastados da realidade. Aquele autor defende que o mundo da vida é constituído por três componentes estruturais: cultura, sociedade e pessoa.

- *Cultura*, entendida como o estoque de conhecimento do qual os atores suprem-se de interpretações quando buscam a compreensão sobre algo no mundo;
- *Sociedade*, entendida como as ordens legítimas através das quais os participantes regulam suas relações no grupo social;
- *Pessoa*, entendida como as competências que tornam um sujeito capaz de falar e agir, ou seja, de compor sua própria personalidade (Habermas, 1987a).

Ainda para Habermas (citado igualmente por Pinto, *idem*),

existe uma correlação direta entre ação comunicativa e mundo da vida, já que cabe à primeira a reprodução das estruturas simbólicas do segundo (cultura, sociedade, pessoa). Assim, sob o aspecto do entendimento mútuo, a ação comunicativa serve para transmitir e renovar o saber cultural; sob o aspecto

---

<sup>48</sup> Pinto, J. (1995). A teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas: Conceitos básicos e possibilidades de aplicação à administração escolar. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X1995000100007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X1995000100007). Site consultado a 29 de junho de 2018.

de coordenar a ação, ela propicia a integração social; e sob o aspecto da socialização, ela serve à formação da personalidade individual.

Neste xadrez, joga um papel crucial a ação comunicativa que ocorre, segundo Habermas (citado por Pinto, idem),

...sempre que as ações dos agentes envolvidos são coordenadas, não através de cálculos egocêntricos de sucesso mas através de atos de alcançar o entendimento (grifo nosso). Na ação comunicativa, os participantes não estão orientados primeiramente para o seu próprio sucesso individual, eles buscam seus objetivos individuais respeitando a condição de que podem harmonizar seus planos de ação sobre as bases de uma definição comum de situação. Assim, a negociação da definição de situação é um elemento essencial do complemento interpretativo requerido pela ação comunicativa (1984, p. 285, 286).

A transformação operada nos indivíduos, tornando-os mais moralmente interventivos, mais reflexivos, mais conscientes do seu papel e do papel dos demais membros e instituições da sociedade estão na base da concessão de benefícios às empresas que agem segundo a ética e responsabilidade sociais. A crescer os apoios e os incentivos, por exemplo, de ordem fiscal, as empresas ainda ficam a ganhar com as repercussões do marketing positivo, de âmbito social, que promovem, o qual leva à confiança e credibilidade dos consumidores.

Referenciando Nogueira (2012, p. 24)<sup>49</sup>, recordamos que existem diferenças entre a responsabilidade social e uma mera ação de marketing. A primeira exige que a preocupação social seja contemplada na estratégia empresarial, constituindo-se como uma preocupação a longo prazo. Assim sendo, é lícito afirmar que o marketing associado a dialéticas sociais poderá assumir uma verdadeira preocupação com questões sociais e éticas. É o denominado o Marketing Social, entendido como um sistema de controle de programas que visem aumentar a

---

<sup>49</sup> Nogueira, Ellis Regina Reis, (2012) *Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade*. Dissertação em Economia Social e Solidária. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/7903>. Consultada a 12 maio de 2018.

aceitação de uma ideia social ou a sua prática por um ou mais grupos. (Lindon, 2004)<sup>50</sup>.

Aqui importa recordar a existência de fundos éticos, postos ao serviço de quem deseja investir numa base filantrópica. Se, no passado, os investidores aplicavam o seu dinheiro em empresas pouco cotadas ao nível da responsabilidade social, hoje é cada vez mais usual socorrerem-se destes fundos éticos, uma vez que os mesmos permitem evitar investir, por exemplo, “em empresas que utilizam explorações da mão-de-obra de países do Terceiro Mundo, em empresas que realizem testes dos seus produtos em animais, ou que contribuam para determinadas causas duvidosas”<sup>51</sup>.

Como reforça a Proteste<sup>52</sup>,

O conceito de investidor responsável deu origem a um novo tipo de fundos. Denominados, por vezes, de éticos, não são geridos unicamente por critérios financeiros e garantem aos investidores que determinadas empresas têm de cumprir um determinado conjunto de critérios.

Na era das novas tecnologias, o acesso às mesmas e o seu uso não constituem problemas de maior para as empresas. Os grandes desafios colocam-se ao nível da ética e das questões sociais. Com conhecimento de causa, existem empresas que apostam em dimensões éticas e sociais na promoção dos seus produtos, obtendo elevados ganhos como retorno. Daqui se depreende que, nos tempos atuais, os empresários e gestores não se devem focar apenas na produção e no lucro. Devem ir além, constituindo a diferença, respeitando os recursos naturais e humanos, colocando uma especial atenção às necessidades, interesses e anseios das populações que servem. A sociedade, cada vez mais desperta e sensível aos danos causados pelo mundo empresarial, procura empresas com práticas de excelência, sustentáveis e ambientalmente corretas.

Contudo, as crises económicas que têm assolado o mundo têm sido responsáveis

---

<sup>50</sup> Lindon, D. (2004). Mercator XXI. Lisboa: Dom Quixote.

<sup>51</sup> Notícia do jornal Público, disponível em <http://www.publico.pt/noticias/jornal//fundos-eticos-desenvolvemse-nos-eua-e-reino-unido-154935>. Consultada em 3 de junho de 2018.

<sup>52</sup> Revista Proteste, disponível em <https://www.deco.proteste.pt/investe/eticos-s225220.htm>. Consultada em 3 de junho de 2018.

pelo volume de vendas em empresas conotadas com transgressões internacionais: mão de obra barata, salários diferentes para trabalho igual desempenhado por homens e mulheres, escravatura moderna, privação dos direitos humanos, etc. A sustentabilidade das economias deve figurar como um ponto nevrálgico da vida em sociedade, devidamente reguladas pelos governos, a nível internacional, caso seja desígnio da Humanidade apostar na ética dos valores, associada à governança das empresas.

O material disponibilizado pela equipa do ISCTE (Guião para a Implementação de Planos de Igualdade nas Empresas, 2008)<sup>53</sup> mostra com evidência quão importante é a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) como fator determinante para a imagem e reputação das mesmas. As empresas são cada vez mais escrutinadas por todas as partes interessadas e devem, nesse sentido, repensar e redefinir as suas estratégias de aproximação a um mercado progressivamente mais exigente relativamente ao papel das várias instituições. Torna-se evidente que a crescente importância que as questões éticas, sociais e ambientais assumem terá de ser devidamente acautelada pelas unidades empresariais. Ser socialmente responsável assumiu-se, assim, como uma tendência emergente da gestão que parece ter vindo para ficar, incentivando, presentemente, uma competição interempresarial pela obtenção rápida de ganhos nesta área. É, assim, fundamental olhar a RSE como uma nova forma de gestão das empresas, assente num conjunto de princípios e compromissos através dos quais uma organização define o seu papel e a sua relação com todas as partes interessadas. Por outro lado, a relação das empresas com a população consumidora sua cliente tende a alterar-se, isto é, a emergência da figura de cliente consumidor/a responsável (cujo processo de decisão de compra é influenciado por critérios sociais e ambientais) vai alterar a forma como estas se relacionam, numa primeira instância com as suas parcerias de negócio e de uma forma mais ampla com a própria sociedade.

---

<sup>53</sup> Disponível em <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/08/guiao-plano-igualdade-empresas.pdf>. Consultado a 5 de maio de 2018.

Tradicionalmente, segundo o referido Guião da autoria de uma equipa de investigadores do ISCTE, a responsabilização da empresa perante a sociedade abrange quatro níveis distintos: Responsabilidades económicas: a criação de bens e serviços que a sociedade deseja, em condições de rentabilidade dos capitais investidos; Responsabilidades legais: o cumprimento das leis em vigor; Responsabilidades éticas: as expectativas da sociedade que se traduzem em normas sociais; Responsabilidades discricionárias: que resultam da escolha individual dos gestores ou proprietários da empresa (a filantropia). Neste âmbito, os níveis ético e discricionário são os que corporizam realmente o conceito de RSE. A RSE desenvolve-se como abordagem à empresa a partir da identificação do conjunto de *stakeholders*, isto é, considerando todas as partes legitimamente interessadas, entre as quais acionistas (shareholders), a par de trabalhadores e trabalhadoras, clientes, cadeia de fornecimento, e comunidade local envolvente, entre outras.

Com o imparável desenvolvimento da economia global, o mundo empresarial começa a tomar consciência de que o mundo está em perigo, daí a necessidade de um desenvolvimento sustentável, crucial para o sucesso futuro. Também por esta razão não podemos continuar a verificar um hiato tão rígido entre o económico e o social, visto que estes dois aspetos estão cada vez mais intrinsecamente relacionados. É preciso também começar a ter em conta aquilo que pensam as pessoas que adquirem os serviços ou produtos às empresas, isto é, os consumidores e as consumidoras.

Num estudo elaborado pela MORI e pela CSR Europe, apresentado em novembro de 2000 e que abrangeu cerca de 12000 pessoas de 12 países da EU, chegou-se às seguintes conclusões: 70 % de consumidores/as na Europa afirmam que o empenho das empresas para com a sua responsabilidade social é importante quando da decisão de adquirir um produto ou serviço 44 % destes/as dispõem-se a pagar mais por um produto que seja social e ambientalmente responsável. Estas foram as principais conclusões relativamente ao público europeu. Analisando mais especificamente o caso de Portugal chega-se à conclusão de que o público do nosso país tem grandes expectativas relativamente às empresas - 2/3 da população portuguesa consumidora acredita que as empresas não dão a devida atenção às suas responsabilidades sociais (fonte). A qualidade dos produtos, o serviço a clientes, o empenho nas suas

responsabilidades sociais, o respeito pelos direitos humanos e a existência de um ambiente de trabalho seguro saudável e onde não haja discriminações, são fatores considerados importantes pela população portuguesa quando faz um juízo sobre uma empresa. Ao analisar estes dados é fácil reconhecer a importância cada vez maior da Responsabilidade Social como fator determinante para a imagem de marca de cada empresa, o que deve levar a repensar e a redefinir estratégias de aproximação a uma sociedade e a um mercado cada vez mais exigentes relativamente ao papel das organizações empresariais. Em Julho de 2001 a Comissão Europeia editou o Livro Verde para a Responsabilidade Social das Empresas. Este livro veio lançar o debate em quase todos os países da UE, tendo sido efetuado um processo de consulta que envolveu um conjunto alargado de parceiros e visava a receção de contribuições por parte destes no sentido de definir uma política Europeia de RSE. No essencial o Livro Verde enfatiza as dimensões interna e externa de uma organização empresarial. Na dimensão interna, são abordadas questões como:

1. Gestão dos recursos humanos. Pretende-se que as empresas consigam atrair e reter os recursos humanos mais qualificados, adotando medidas que visem a aprendizagem ao longo da vida, um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, uma força de trabalho mais diversificada e a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres. Sugere-se também a adoção de práticas de recrutamento não discriminatórias.
2. Higiene e segurança no trabalho. Pretende-se que as empresas assumam uma posição cada vez mais rigorosa no cumprimento das condições de trabalho e que usem procedimentos que vão para lá do que está legislado, tentando em conjunto com outros parceiros atingir patamares mais elevados no que concerne a esta área.
3. Adaptação à mudança. A experiência com alguns dos processos mais significativos de reestruturação de empresas do sector metalúrgico e do carvão comprova que estes são mais bem-sucedidos quando envolvem os esforços das autoridades públicas, das empresas e de estruturas representativas de trabalhadores/as. São sugeridas medidas que tentam, de alguma forma, minorar os impactos sociais dessas reestruturações.
4. Gestão dos recursos naturais e dos impactos ambientais. Esta deve ser uma das variáveis a ter em conta, devendo as empresas dotar-se de estruturas e mecanismos que lhes permitam respeitar e defender o meio ambiente. No que se refere à dimensão externa, referem os autores do Guia, do ISCTE quatro pontos:



1) Envolvimento com as comunidades locais. Este é um aspecto mais direccionado para as PME, pois estas empresas têm a maior parte da clientela na periferia da empresa, podendo influenciar a sua competitividade através da assunção de um papel mais pró-activo com a comunidade.

2) Parcerias das empresas, fornecedores e clientes. Sugere-se que as empresas como parte de uma cadeia tenham consciência de que o efeito das actividades socialmente responsáveis não se limita apenas à empresa, afectando também as suas parcerias económicas, sendo isto mais visível no caso das grandes empresas que utilizam serviços de outsourcing em alguns dos seus produtos ou serviços.

3) Respeito pelos direitos humanos. A pressão hoje exercida por muitas ONG torna as actividades das empresas mais visíveis levando-as a adotar códigos de conduta com o intuito de obterem ganhos ao nível da sua imagem e reduzindo o risco de uma reação negativa de consumidores e consumidoras. Estes códigos devem estar para lá do que está legislado, tentando atingir patamares mais elevados.

4) Preocupações ambientais globais. As empresas devem envolver-se na minimização dos problemas ambientais que afetem de alguma forma o planeta assumindo um papel preponderante na intervenção e na discussão sobre estas matérias.

Pelo mundo fora, muitas empresas há que, independentemente da sua magnitude, estão a enveredar por um papel mais ativo na defesa dos valores fundamentais da cidadania, desenvolvendo ações, quer internamente quer junto das comunidades, no sentido de poderem contribuir para um desenvolvimento sustentável. Os índices são, de veras, entusiasmantes. Mas eis que é preciso uma nova dinâmica, designadamente através da implementação de mais políticas e ações concretas no terreno que promovam a igualdade entre os géneros. Neste momento histórico em que homens e mulheres se encontram no mercado de trabalho, é ainda mais fácil definir a estratégia das empresas no que respeita à sustentabilidade ancorada na SER, um elemento

fundamental para os desafios da coesão social e da competitividade que o país enfrenta na atual era da globalização e da economia do conhecimento.

É, pois, do nosso interesse coletivo, que se aposte numa progressiva integração da RSE na gestão empresarial, acima de tudo, que sejamos capazes de passar das palavras à ação. Recordam os autores do Guião em apreço que, com efeito, para as empresas serem socialmente responsáveis não se podem ficar por meros processos de intenções, mas incluir esta questão na gestão de toda a sua cadeia de valor, permitindo que o incremento das boas práticas sirva para que cada vez mais empresas possam convictamente aderir a princípios que, postos em prática, contribuirão para uma sociedade mais justa e com maior coesão.

#### ***1.4. RSE e a Igualdade de Género***

As desigualdades entre homens e mulheres no mundo do trabalho levam séculos de existência. A revolução tecnológica dos séculos XVII e XVIII, com o surgimento da manufatura e as profundas transformações no mundo fabril, tiveram implicações drásticas na forma de conceber o trabalho no feminino. A “criação” da mulher operária tornou-a mais visível e com outros palcos de intervenção e de revelação dos seus talentos e capacidade de trabalho.

No período industrial coube às mulheres as tarefas mais monótonas e repetitivas, pois era de crer que as mesmas tinham perfil genético que lhes permitia mais concentração e menos atividade. A conciliação com as tarefas domésticas trouxe um acréscimo de trabalho, do qual muitas mulheres pelo mundo fora ainda não se libertaram. Ainda há muitas mulheres-empregadas-funcionárias-mães-esposas-cuidadoras que mantêm dupla ou tripla jornada, ganham menos do que os homens, desenvolvem atividades pouco prestigiadas, têm a seu cargo não só as crianças como os idosos e estão impossibilitadas de chegar ao topo das carreiras, mesmo quando o seu desempenho e habilitações literárias são superiores aos seus pares do género masculino.

O homem por ser considerado o provedor de alimentos, em muitas partes do mundo, ou o sustento da família (mesmo quando o seu trabalho é precário), continua a gozar de uma condição privilegiada que os estereótipos de género e os preconceitos vão perpetuando.

Mudar mentalidades não é fácil. Fazer respeitar leis em ambientes familiares ou em empresas de pouca magnitude é igualmente um processo difícil. Muitos intelectuais e políticos pelo mundo fora compreenderam que criar leis com vista à igualdade de direitos para as mulheres na família e no trabalho não é suficiente. Os governos precisam de fiscalizar, é preciso punir quem desrespeita os direitos das mulheres, é preciso criar serviços de apoio, é preciso dar o exemplo, começando pelo funcionalismo público e pela governança de empresas/organizações públicas ou que vivam de apoios vindos dos contribuintes, é preciso criar condições de participação das mulheres na política, podendo ascender aos cargos com que almejam.

Segundo o Dicionário de Termos Europeus (Coelho, 2005, p. 180)<sup>54</sup>,

A igualdade de géneros corresponde à designação técnica para o combate à desigualdade entre homens e mulheres, referindo-se ao género sexual (...) generalizou-se a expressão mais correta de igualdade de géneros em que se assume que idênticas oportunidades devem ser proporcionadas quer aos cidadãos do género masculino quer do feminino.

Mais esclarece este autor (idem, p. 181) que

Com efeito, hoje é claro que as diferenças entre homens e mulheres, muito para lá de biológicas, são sociais, culturais, políticas e, frequentemente, económicas. Não são produto da natureza, mas da interação entre as pessoas. Não são, pois, imutáveis e são suscetíveis de alteração e aperfeiçoamento.

---

<sup>54</sup> Coelho, C. (2005). Dicionário de Termos Europeus. Lisboa: Aleteia Editores.

Atendendo à situação que se arrasta em muitas partes do mundo (e em Portugal também) é, portanto, mais do que correto o que afirmam Tiago, Nunes e Vieira (2005, pp. 2-3)<sup>55</sup>:

Em pleno século XXI é cada vez mais importante o papel que a mulher desempenha na sociedade. No entanto, é ainda frequente a ocorrência de situações mais ou menos graves, de discriminação que levam muitas das vezes a considerar não estar ainda devidamente valorizada a actividade profissional da mulher quando comparada com a do homem, facto que se pode comprovar através do número e tipo de ações de litígio que muitas vezes confronta empregadores e empregadas.

Ora, nesta perspetiva, a RSE é uma ferramenta importantíssima para chamar a atenção dos empresários e responsáveis pelas instituições para a necessidade imperiosa de garantir igualdade de direitos e de oportunidades para as mulheres numa perspetiva de Direito Humano e não de uma concedência que se faz, pois a lei assim o exige.

Porque se trata de uma matéria imperiosa para o desenvolvimento da democracia e da sustentabilidade pelo mundo fora, muita tem sido a literatura que aponta para a urgência de dignificar a mulher no trabalho. Para combater a violação das regras sobre a Não Discriminação, vasta legislação tem sido criada nos países e a nível internacional, sendo a Declaração dos Direitos Humanos, de 10 de dezembro de 1948, o documento que norteia o exercício dos direitos e das liberdades. O igual envolvimento de inúmeras instâncias internacionais neste processo, desde ONG a entidades governamentais, tem colaborado para o aprofundamento desta dinâmica.

Dando um contributo valioso, nesta mudança de mentalidades e na efetivação de medidas concretas em prol da igualdade de género, encontram-se os Guiões/Cadernos, disponíveis em grande parte dos países e nas respetivas línguas de comunicação. Em Portugal, contamos com o Guião elaborado pela Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, com o título *Guião para a Implementação de Planos*

---

<sup>55</sup> Tiago, T., Nunes, J. e Vieira, J. (2005). Igualdade de Género no Trabalho e no Emprego. Ponta Delgada: Governo dos Açores e Projeto Violeta.

*de Igualdade nas Empresas*, um documento elaborado por uma Equipa de Projecto do ISCTE.<sup>56</sup> Depois dos autores deste documento recordarem que as mulheres são, na atualidade, uma importante força no trabalho, atingindo nas faixas jovens, valores numéricos muito próximos do sexo masculino, há que abolir a segregação horizontal e vertical e o diferencial de remunerações entre os sexos. Neste particular, asseveram que

As preocupações das políticas nacionais e europeias vão no sentido de definir medidas que alterem este quadro social e económico e promovam condições de inserção profissional e de desenvolvimento de carreiras em igualdade de circunstâncias para homens e mulheres. Preconizam, assim, a adopção de políticas de responsabilidade social que invistam em objectivos sociais, desenvolvendo políticas de gestão de pessoas baseadas na valorização do capital humano, das competências e da qualidade. Assentam, para tal, na concepção e implementação de planos que promovam “a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres”, contribuam para eliminar discriminações e permitam a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.

No que concerne à gestão das empresas (sua governança), estas devem contemplar, segundo o Guião aqui referenciado, os seguintes elementos na sua estrutura organizativa: informação e comunicação; recrutamento e seleção; acesso à formação; progressão na carreira; acesso a funções de chefia aos diversos níveis, incluindo a direção de topo; sistemas de avaliação de desempenho; sistemas de remunerações; regimes de trabalho e vínculos contratuais; políticas de conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal.

É unânime a compreensão de que os sucessos alcançados, em termos da efetivação dos princípios da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens, serão

---

<sup>56</sup>Pernas, G. et al (2008). Guião para a Implementação de Planos de Igualdade nas Empresas. Lisboa: ISCTE. Disponível em <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/08/guiao-plano-igualdade-empresas.pdf>. Consultado a 5 de maio de 2018.

melhor concretizados através da implementação de planos de ação, com objetivos mensuráveis.

Neste sentido, defendem os autores do referido Guião que

A promoção da igualdade de género implica, portanto, mudança a nível das organizações, para a qual são aspectos fundamentais o diagnóstico, o plano de acção e o referencial de formação aqui apresentados, que deverão contar com o contributo e o envolvimento das diversas partes interessadas.

Enquadrando o presente guião, no que diz respeito aos planos para a igualdade nas empresas, os autores explicam que este visa dar resposta ao previsto no III Plano Nacional para a Igualdade, Cidadania e Género, nas determinações emanadas do Conselho de Ministros, através das resoluções nºs. 49/2007 de 28 de Março e nº 70/2008 de 22 de Abril e no Quadro de Referência Estratégica Nacional (2007-2013), no sentido de as empresas realizarem diagnósticos e implementarem planos que promovam a igualdade de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres e a conciliação entre atividade profissional e vida familiar e pessoal. O documento aqui apresentado constitui um instrumento de trabalho facilitador da implementação, transversalização e operacionalização da igualdade de género em contexto empresarial. Neste sentido, pretende-se que constitua uma ferramenta de gestão que simplifique e organize todo o processo de operacionalização das resoluções referidas.

A igualdade de género como questão social estrutural tem se destacado pela sua relevância nos últimos anos, a nível empresarial, essencialmente, devido ao facto de as empresas reconhecerem os benefícios de que usufruem quando possuem uma força de trabalho diversificada nos vários níveis da organização - estratégico, tático e operacional. (Romão, 2003)<sup>57</sup>. Esta autora também chama a atenção para outros fatores que justificam um trabalho sistemático de abolição de desigualdades em contexto laboral. São eles: alterações demográficas em curso e uma economia Europeia em crescimento que precisa de congregar toda a energia e aptidões disponíveis, independentemente da idade, género ou origem cultural.

---

<sup>57</sup> Romão, I. (2003). A igualdade nas Empresas e nas Organizações – Um requisito para a qualidade da gestão. In Susana Soares (coord.). Igualdade de Oportunidades no Trabalho e no Emprego. Ponta Delgada. Governo dos Açores.

Acredita Bettencourt (2003)<sup>58</sup> que é da máxima importância ver implementados sistemas de recrutamento e formação que fomentem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho. Uma força diversa que aposta na diversidade das nossas sociedades irá posicionar as empresas mais perto dos mercados, promovendo o diálogo produtivo com consumidores, outros *stakeholders*, o que irá ajudar as empresas a desenharem produtos e serviços inovadores conforme expectativas dos consumidores.

No Guião retromencionado (Pernas, 2008), os seus autores expressam a importância da pressão exercida pelos *stakeholders* conducente a uma maior integração das questões de género na atividade empresarial. A este nível, destacam:

- Consumidores e consumidoras, que cada vez mais atribuem importância à igualdade de género e às práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas, tomando esses fatores em conta na decisão de compra.
- Acionistas e investidores que têm cada vez mais questionado as empresas relativamente à transversalização da igualdade de género como garante da sustentabilidade do investimento realizado, receando as possíveis complicações decorrentes do investimento em empresas onde a desigualdade e a discriminação continuam a ser uma realidade
- Recursos humanos e sindicatos, para quem estas questões são não apenas um reflexo, mas um verdadeiro barómetro das políticas de equidade social.

O inverso, ou seja, a ausência de políticas tem sido igualmente impactante nas empresas, por exemplo, ao nível da atração de novos talentos para as empresas ou identificação de potenciais novos mercados.

As questões de género têm de ser encaradas como princípio de cidadania. Como já vimos, a igualdade entre mulheres e homens é um princípio consagrado na Carta das Nações Unidas de 1945 e na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948. Está

---

<sup>58</sup> Bettencourt, L. (2003). Políticas e Medidas Regionais para a Igualdade de Oportunidades no Trabalho. In Susana Soares (coord. ). Igualdade de Oportunidades no Trabalho e no Emprego. Ponta Delgada. Governo dos Açores.

igualmente inscrito em várias convenções da Organização Internacional do Trabalho e na legislação fundadora da União Europeia, designadamente desde o Tratado de Roma de 1957. De então para cá diversos instrumentos da política europeia têm continuado este intuito, de promover a igualdade entre ambos os sexos.

Não só o mercado de trabalho se reveste de dificuldades. É preciso acautelar a segurança e a qualidade de vida das mulheres e suas famílias no lar. A nível nacional, a Constituição da República Portuguesa de 1976 salvaguarda também os princípios da igualdade e da não discriminação em função do sexo. O código civil já revisto confere, a nível da família, idênticos direitos a ambos os elementos do casal, abolindo a figura do chefe de família e atribuindo iguais responsabilidades ao pai e à mãe no garante dos direitos dos seus filhos e filhas, nomeadamente nas questões que se prendem com o projeto de vida e com a educação dos mais novos. Nas últimas décadas têm sido desenvolvidas várias políticas com o intuito de reforçar a promoção da igualdade de género, destacando-se, desde finais dos anos 90, a nível nacional, entre outros instrumentos, os vários planos nacionais de emprego e os três planos nacionais de igualdade entretanto implementados.

Desde meados do século XX as mulheres passaram a assumir novos papéis sociais, para além dos que lhes estavam consignados na esfera doméstica. Ingressaram no mercado de trabalho e a sua participação profissional continua a ser crescente. Os vários autores que estudam a sociedade contemporânea são unânimes em reconhecer que uma das principais mudanças que caracterizam a modernidade avançada está relacionada com a entrada das mulheres no mercado de trabalho e com um quadro de valores que deverá nortear um novo contrato social de género, passível de conduzir à mudança nas várias esferas sociais no que diz respeito à igualdade de direitos e oportunidades a mulheres e a homens. Do mesmo modo que se espera das mulheres uma participação na esfera profissional, espera-se que os homens participem na esfera familiar, articulando, de forma equilibrada, estas duas dimensões das suas vidas.

Pese embora este panorama, os vários especialistas da gestão reconhecem ser cada vez mais importante para as organizações valorizarem o seu capital humano com o contributo das mulheres, a força de trabalho mais qualificada nas gerações mais



jovens. Daí que muitas organizações tenham começado a desenvolver políticas e práticas que centram a sua atenção na promoção da igualdade de género, designadamente através da implementação de planos de igualdade e de políticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar de quem nelas trabalha.

As empresas deverão, com toda a urgência, rever toda a sua estratégia e iniciar uma reflexão interna que promova a mudança organizacional, pois os riscos que correm, nesta altura, são elevados. A igualdade entre homens e mulheres, enquanto princípio de cidadania está consagrada na Constituição da República Portuguesa, constituindo a sua promoção uma das tarefas fundamentais do Estado português. A penalização por incumprimento da legislação e por discriminação de género pode ser onerosa para as empresas a diversos títulos, representando custos diretos, como coimas, mas também custos indiretos a nível da perda de mercado ou de desvalorização da sua reputação e imagem. As empresas devem agir de acordo com a legislação em vigor, a nível nacional e comunitário, a qual condena quaisquer formas de discriminação entre mulheres e homens nos locais de trabalho.

Em jeito de conclusão deste tópico, recordamos a Cimeira de Lisboa, que decorreu em março de 2000, na qual os chefes de estado europeus estabeleceram uma nova missão estratégica para o velho continente: transformar a Europa na economia mais competitiva e mais dinâmica do mundo, capaz de um crescimento sustentado, com mais e melhores empregos e maior coesão social. Esta Cimeira, para além de reforçar o importante papel do sector empresarial na prossecução do objetivo anteriormente explicitado, centralizou, pela primeira vez, o enfoque das empresas na sua responsabilidade social em áreas como a aprendizagem ao longo da vida, a organização do trabalho, *a igualdade de oportunidades*, a inclusão social e o desenvolvimento sustentável. Não há dúvida de que a empresa que pensa estrategicamente tem de saber gerir a competitividade do seu negócio com a responsabilidade social que é inerente ao seu ADN empresarial, por um lado, e de agente social, por outro, oferecendo as mesmas garantias de desenvolvimento pessoal quer a homens quer a mulheres.

### **1.5. RSE e a Sustentabilidade Ambiental**

Segundo a Comissão Brundtland (1987), o desenvolvimento sustentável é aquele que permite alcançar as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de alcançarem as suas próprias necessidades. Explica Coelho (2005)<sup>59</sup> que o modelo de desenvolvimento sustentável é o que internaliza os custos ambientais sociais na economia e que substitui a primazia da economia pelo equilíbrio das dimensões ambiental, social e económica.

A discussão em torno deste assunto começou com a delapidação dos recursos naturais, com os nefastos efeitos de estufa e com a falta de acesso a alimentos e condições de vida em vastas áreas do planeta. A ONU, quer na Conferência do Rio (1992) quer na de Joanesburgo (2002), estabeleceu restrições no uso dos recursos naturais e apontou uma redução para metade do número de pobres extremos na terra até 2015. Nesta pobreza extrema, entram as populações sem acesso a água potável, sem saneamento e sem direito à saúde. Outras restrições foram implementadas ao nível dos stocks de pescado em extinção, da eliminação de produtos químicos perigosos para a saúde e do direito à saúde pública. 2015 já passou, agora outras estratégias e planos já foram estabelecidas para o século XXI, tanto mais que um novo relatório das Nações Unidas<sup>60</sup> adiantou que em 2050 a população mundial será acima dos 9 mil milhões de pessoas, muitas delas a viverem atualmente em zonas em franco processo de desertificação, sem acesso a água ou alimentos.

O Livro Verde da Comissão Europeia, com o intuito de promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, refere que “É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. É seu objetivo dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes públicos e ONG para procederem desta forma, pois

---

<sup>59</sup> Coelho, C. (2005). Dicionário de Termos Europeus. Lisboa: Aleteia Editores.

<sup>60</sup> Relatório disponível em <https://news.un.org/pt/story/2018/03/1614892>. Consultado a 1 de junho de 2018

ao fazerem-no estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rentabilidade”<sup>61</sup>.

Que relação existe entre a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento sustentável? Serão estas expressões sinónimas? Muitas são as empresas que não distinguem ambos os conceitos. Apesar de correlacionados, podemos encontrar teorias que os distinguem. Foquemo-nos, em primeiro lugar, na teoria que defende que a Responsabilidade Social se diferencia do desenvolvimento sustentável, pois este tem o seu enfoque, essencialmente, na questão ambiental. Vejamos, a título de exemplo, o caso da EDP, que não será o único. Esta, no âmbito da sustentabilidade/desenvolvimento sustentável, tem investido nas energias renováveis, promovendo, assim, a utilização de recursos naturais ecológicos e de boas práticas ambientais, com recurso, nomeadamente, às suas plataformas *online*.

Explanando o conceito de Desenvolvimento Sustentável chegamos ao consenso que se trata daquele que se sustenta através dos recursos disponíveis. Não obstante sabermos que essa sustentabilidade tem se suportado nas exigências feitas pelos *stakeholders*, a verdade é que a RS tem como foco da atenção os próprios *stakeholders* (internos e externos), uma vez que as ações, sempre que desenvolvidas pela empresa ou pela comunidade circundante, se refletem diretamente nas relações laborais ou ambientais.

Existe uma segunda teoria, não isenta de controvérsia, que advoga que o desenvolvimento sustentável seria a base da responsabilidade social empresarial. Esta interpretação não colheu as simpatias daqueles que sabem que a discussão em torno do desenvolvimento sustentável é bem mais tardia do que o conceito de Responsabilidade Social. Pensam, contudo, os defensores desta teoria que o desenvolvimento sustentável deveria ser prioridade para toda a sociedade, o mesmo não acontecendo com a RS que poderá está circunscrita às empresas. Neste enquadramento, há, ainda, quem defenda que a RS é um conceito próximo do Desenvolvimento Sustentável, se considerarmos que as ações a desenvolver são da responsabilidade social da própria empresa. A par e passo, entendem que a

---

<sup>61</sup> Disponível para consulta em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf)

responsabilidade social seria um conceito similar ao do desenvolvimento sustentável, mas direcionado para o âmbito empresarial, preocupando-se, também, com a questão da sustentabilidade dos lucros gerados. Deste modo, os autores desta teoria encaram a Responsabilidade Social como a vertente empresarial do Desenvolvimento Sustentável, defendendo que esta se cumpre em 3 dimensões, a saber económica, ecológica e social.

A terceira teoria é aquela que integra as teorias anteriores ao considerar que ambos os conceitos são sinónimos. É líquido que ambos os conceitos têm na base um interesse comum. Existe, porém, na literatura da especialidade, um índice focado na sustentabilidade, mas não existe um índice da responsabilidade social. No concreto, a maioria das empresas prepara um relatório de sustentabilidade e não o faz para a RS. Ainda que interligados, diferenças entre estes conceitos poderão ser encontradas pondo em causa esta teoria.

Cada país faz, de acordo com o seu referencial e experiência, a sua leitura da responsabilidade social das empresas. É caso para dizer que as grandes multinacionais também apresentam os seus relatórios com combinações diferentes, consoante o país, a formação dos responsáveis pelas empresas ou as orientações recebidas pelos organismos que regulam estes procedimentos. Tal discussão perde a sua preponderância se pensarmos que, mais importante do que o entendimento teórico sobre este assunto, o que deveras interessa é a capacidade de as empresas fazerem a diferença levando mais qualidade de vida às populações que servem ou visadas pelos projetos que protagonizam.

Atentemos, por exemplo, na comparação entre os Estados Unidos e a Europa, a partir do estudo realizado por Matten & Moon (2008)<sup>62</sup>, que aponta algumas diferenças entre estes espaços geográficos distintos. Os referidos autores dão como exemplo o caso dos organismos geneticamente manipulados. Nos Estados Unidos, estes foram legalizados em maior quantidade comparativamente à geografia europeia. Contudo, devido a pressões dos ativistas, muitas empresas norte americanas acabaram por abolir estes mesmos organismos enquanto na Europa tal não se verificou.

---

<sup>62</sup> Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 400–420

Pelo aqui exposto, é nos possível delinear algumas divergências entre os Estados Unidos e a Europa. Nos EUA, as empresas acabam por tomar iniciativas mais ecológicas e sustentáveis depois de serem pressionadas por movimentos ativistas, por sua própria iniciativa, enquanto, a nível europeu, esta pressão é exercida por parte dos governos. No continente europeu, entendem os autores Matten & Moon (*idem*) que as empresas têm menos poder de decisão no que toca à responsabilidade social/ambiental e desenvolvimento sustentável e uma menor iniciativa, não significando isto que tenham menos interesse nas causas, mas existindo um papel mais ativo do governo em pressionar estas mesmas empresas para a prossecução de uma atividade socialmente responsável e sustentável. Os governos europeus têm um papel fundamental na promoção da Responsabilidade Social das Empresas e promovem políticas que encorajam as empresas a agir de forma socialmente responsável. Estes acreditam que é necessário desenvolverem políticas que beneficiem não só as empresas como, em simultâneo, as organizações sociais<sup>63</sup>.

A União Europeia aprovou uma Estratégia Europeia para o desenvolvimento sustentável, identificando metas e calendários, e um conjunto de indicadores de desenvolvimento sustentável à luz dos quais se procede anualmente, na Cimeira da Primavera, à avaliação de desempenho da EU e dos Estados Membros (Coelho, 2005, p. 112)<sup>64</sup>.

Um dos países europeus que mais tem apostado na responsabilidade social das empresas, nomeadamente, a nível ambiental, é o Reino Unido. As empresas são muito cumpridoras das leis e, nesse sentido, seguem com preocupação aquelas as orientações da RSE e os seus valores. Em consequência, o Reino Unido faz uma grande aposta na responsabilidade social acreditando que o desenvolvimento sustentável é muito vantajoso para o sucesso de uma empresa a longo prazo e também para a sociedade em geral. Contudo as políticas do governo que versam sobre responsabilidade social separam esta do desenvolvimento sustentável, e tratam dos dois conceitos como sendo objetivos diferentes. O governo aposta na parceria com o sector privado, trabalhando em conjunto com os sindicatos e os consumidores bem

---

<sup>63</sup> Albareda, L., Lozano, J. M., Tencati, A., Midttun, A., & Perrini, F. (2008). The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Drivers and Responses. *Business Ethics: A European Review*

<sup>64</sup> Coelho, C. (2005). *Dicionário de Termos Europeus*. Lisboa: Aleteia Editores.

como restantes *stakeholders* de modo a encorajar as empresas a adotarem uma postura social, ambiental, sustentavelmente responsável.

Uma vez que está em causa a sobrevivência do próprio ser humano, na sua estreita relação com a natureza, a questão ambiental está irremediável e intrinsecamente ligada às dinâmicas de RSE. Das ações do presente irá depender a sustentabilidade da vida humana e de todo o ecossistema que nos serve de berço.

## **CAPÍTULO II**

### **Enquadramento Jurídico da RSE**

Cada vez mais há quem se interroge pelo mundo fora se faz qualquer sentido usar o Direito para a função de difundir e promover comportamentos, mesmos que estes sejam louváveis e até de grande relevância para a qualidade de vida dos seres humanos na Terra.

Como sabemos, quer as práticas de RSE quer as de sustentabilidade ambiental têm como objetivo último sensibilizar e educar as populações sobre como agir, o que fazer perante determinadas situações que, aqui e além, constituem um problema grave no quotidiano das populações. Entre assuntos mais prementes e outros mais a médio e a longo prazo, a verdade é que todas as medidas, programas e projetos, desenvolvidos em sede de RS, visam demonstrar às pessoas que há muito que podemos fazer no coletivo, mas ainda há mais a fazer como indivíduos. A pedagogia é, portanto, o foco destas práticas.

Ora, o que se tem visto é que as pessoas levam tempo a mudar mentalidades, pois não é suficiente explicar como se deve fazer para que hábitos seculares desapareçam. Visto a RS lidar com áreas sensíveis, na maior parte das situações, ou, por vezes, com assuntos bastante delicados, em que a mudança de comportamentos urge para o bem comum, então a modernidade tem sido apresentada, cada vez com mais frequência, com o recurso a normas jurídicas, leis, regulamentos, despachos que visam regular, disciplinar comportamentos ou promover e favorecer valores, motivando condutas.

Por outro lado, quando falamos de empresas com preocupações sociais tudo leva a crer que estamos a falar de conceitos incompatíveis. A RSE não é um propósito imediato e típico da atividade empresarial. O elemento crucial de distinção de uma empresa de outras entidades é o propósito último daquela: o lucro e a sua repartição pelos sócios (cf. artigo 980.º do CC). Por este motivo não se admitem as doações ou liberalidades (cf. artigo 6.º/2 e 3 do CSC). Face ao exposto, compreende-se que exista alguma relutância quanto ao "movimento da RSE".

Entre os vários autores que defendem que as empresas servem para criar lucro, encontra-se Timothy M. Devinney (2008)<sup>65</sup>. O mesmo considera que as empresas servem para gerar lucro e não para resolver problemas sociais. Acredita mesmo que uma empresa com responsabilidade social é uma "impossibilidade inultrapassável". Paralelamente, Milton Friedman afirma que a única responsabilidade social que existe numa empresa é a utilização dos recursos existentes, por forma a aumentar a sua receita e que seja dentro dos limites da lei. Pois, caso contrário, o empresário teria que gastar dinheiro alheio para satisfação coletiva, ou seja, sempre que uma atividade se coloca em prol da responsabilidade social e implique a redução de lucros, a empresa estará a gastar dinheiro dos sócios ou, no caso contrário, havendo lucro, será sacrificado o dinheiro dos consumidores.

A lei estabelece de forma clara a distinção entre o interesse dos sócios e o interesse social, porquanto o interesse da sociedade pode não coincidir com o interesse dos sócios num determinado momento<sup>63</sup>. O interesse social não deve ser entendido única e exclusivamente como criação de valor económico. Por vezes os interesses dos *stakeholders* não estão diretamente relacionados com mais-valias mas sim associados a custos.

Executar o interesse social é atender aos interesses a longo prazo dos sócios, atendendo a uma boa relação da empresa com os trabalhadores, credores, clientes e fornecedores, isto é, aumentando o valor total da empresa.

Ainda que não se venha a considerar como um dever jurídico, a RSE apresenta-se como um imperativo de meio de atuação dos gerentes e administradores, como forma de maximizar o interesse da sociedade a longo prazo. Será também uma forma de devolver à sociedade aquilo que ela própria ajuda a manter, na qualidade de cliente de produtos e/ou serviços.

Para alguns autores, a RSE é uma pura estratégia de *marketing*, de forma a aumentar e otimizar a reputação da empresa. Como exemplo, temos o caso do *Deutsche Bank*, apresentado pelo Professor Peter Seele (2007, p. 3)<sup>66</sup>. Este

---

<sup>65</sup> Devinney, T. M. (2009) "Is the socially responsible corporation a myth? the good, bad and ugly of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, May 2009

<sup>66</sup> Seele, Peter, "Curating Corporate Social Responsibility: The Moma brought to Berlin by the Deutsche Bank as



demonstra ser bastante oportuno apresentar, por exemplo, o apoio do Deutsche Bank à organização de uma exposição do espólio do *Museum of Modern Art* em Berlim:

O Deutsche Bank actua, por um lado, ao nível global, como banco dirigido às empresas e ao investimento e, por outro lado, ao nível local, como banco vocacionado para a gestão de produtos financeiros dos clientes alemães privados. O apoio do Deutsche Bank à organização de uma exposição do espólio do *Museum of Modern Art* em Berlim, um dos mais importantes museus de Nova Iorque e um dos maiores de arte moderna e contemporânea do mundo, foi um meio exemplar para reunir os interesses de ambos os pólos. Deutsche Bank convidou um número considerável de clientes e ofereceu bilhetes aos seus trabalhadores e aos estudantes de belas-arts alemães e polacos. Na sua página da Internet Deutsche Bank publicitava o sucesso do evento em alemão e em inglês. Este é um exemplo como uma prática social, além dos benefícios sociais inerentes (para os *stakeholders*), pode trazer benefícios para a empresa e, imediatamente, para os empresários (*shareholders*).

Não esquecer que há situações em que a sociedade utiliza, em seu benefício, recursos coletivos, escassos, que deveriam ter uma aplicação a pensar no bem comum quer a curto, quer a médio quer a longo prazo. Podemos, perante a constatação do uso e abuso de bens que a todos pertencem, afirmar que a comunidade consente que as empresas coloquem ao seu serviço recursos coletivos. A responsabilidade de que se fala não deve ser entendida em sentido técnico-jurídico (responsabilidade civil), mas sim num sentido mais amplo, na medida em que não depende de outros requisitos senão da existência de uma empresa prosseguindo uma atividade económica.

Há, contudo, quem entenda que a RES é matéria do Direito. Assim sendo, importa admitir que aquilo a que temos vindo a assistir é, de certa forma, à transfiguração do Direito clássico num Direito novo, denominado direito regulatório que se apresenta

---

*marketing strategy*", (2007) in *Impresa Progetto*, 2, p. 1-11

como um direito instrumental, com mecanismos de funcionalidade efetiva de direção social.

O direito regulatório, de acordo com o Teubner G. (1984)<sup>67</sup>, tem vindo a ganhar uma nova função social, ao ser "... instrumentalizado em função dos objetivos que assume a responsabilidade pela condução de certos aspetos sociais".

Desenvolvendo as teorias de Teubner, Luhmann e Habermas, Araújo (2004)<sup>68</sup> explica que

(...) a judicialização da política é frequentemente analisada como um fenómeno derivado da juridificação das relações sociais produzidas pelo Estado do bem-estar social. (...) Em Luhmann, o sistema legal sofre pressões do sistema político às voltas com o problema da inclusão. O canal é uma via de mão dupla, onde a crise na separação dos poderes representa uma pressão do sistema legal, experimentando a explosão legal e o ativismo judicial sobre o sistema político (...) Em Habermas, a juridificação das relações sociais representa a colonização do mundo da vida pelas estruturas do sistema jurídico. O remédio está em limitar a ordem jurídica ao direito procedimental, de forma a que o sistema jurídico imponha aos demais subsistemas sociais os procedimentos democráticos e não fins específicos que não encontrarão respaldo numa sociedade plural. A manifestação da vontade segue em Habermas a via tradicional da representação legislativa, donde a democratização da esfera pública tem na animação de uma cultura cívica o único caminho disponível. Para tanto, é imprescindível que os procedimentos democráticos sejam observados na esfera da formação da opinião, de forma que sejam neutralizadas as desigualdades provenientes do mundo privado.

Terá chegado a hora de afastar a tradicional perspectiva reativa do Direito e de adotar uma perspectiva proactiva de olhar para o direito numa perspectiva contemporânea? Cremos que sim. O termo proactivo aponta para a interação, intervenção, ação, controle e iniciativa. O direito proactivo contém no seu seio, para além disso, a

---

<sup>67</sup> Teubner, G. (1984). *After Legal Instrumentalism? Strategic Models of Post-Regulatory Law*. Florence: European University Institute. Disponível em <http://cadmus.eui.eu/handle/1814/23192>. Consultado a 27 de maio de 2018.

<sup>68</sup> Araújo, G. S. (2004). *Participação através do Direito: A Judicialização da Política*. Comunicação para o VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro. Coimbra: Centro de Estudos Sociais. Faculdade de Economia.

dimensão promocional e a preventiva devendo, por um lado, acolher os comportamentos desejáveis e encorajar as boas práticas e, por outro, evitar os comportamentos indesejáveis e impedir a produção de efeitos negativos.

A este entendimento chegou (Araújo, 2004) quando disserta sobre o sistema jurídico, tendo por base os estudos de Teubner. A autora assevera que:

O sistema jurídico é capaz de impor aos demais subsistemas sociais, através da proceduralização, a necessária autolimitação reflexiva (...) Teubner evidencia que a democratização e a autolimitação reflexiva dos sistemas sociais através da legitimidade do procedimento depende da distribuição do poder entre os subsistemas sociais, e da capacidade do subsistema jurídico de fazer valer procedimentos legais nos demais subsistemas da sociedade.

Jurisdição e sociedade estão de mãos dadas no processo de busca de soluções legais para impor procedimentos que controlem a vida do coletivo para o bem-estar individual de cada ser humano.

A ideia principal é a de uma sociedade onde as pessoas e as empresas, conscientes dos seus direitos e das suas responsabilidades, desfrutam das vantagens que o Direito lhes confere e cumprem as suas obrigações de forma a evitar os conflitos.

O processo legislativo, em constante processo de adaptação às realidades, deve antecipar-se, ao surgimento das eventuais áreas de conflitualidade. Deve pressupor em primeiro lugar, a participação ativa dos *stakeholders* e ter em consideração não só a questão económica como também aspetos sociais e éticos. Com isto, o Direito consegue antecipar, em vez de estar constantemente a resolver problemas e em busca de soluções.

Pelo exposto se percebe que a integração da RSE no Direito é absolutamente crucial para que as Responsabilidades que são de todos se imponham pela força da lei, o que de outra forma muito dificilmente aconteceria sem o apoio do Direito.

Urge compreender outras formas e estratégias para integração da RSE no Direito. Uma possível é trabalhar no sentido de a RSE produzir determinadas consequências jurídicas, o que poderá constituir-se como um estímulo à ação. Será o caso, por

exemplo, quando as empresas se candidatam à certificação de qualidade, quando concorrem a rótulos sociais ou ecológicos ou quando enveredam pela participação em concursos públicos.

Uma segunda medida, a considerar no exercício de partilha e de transparência da governança das instituições, é a de criar deveres jurídicos: o dever de apresentação de balanços de informação social, relatórios, etc. Este requisito corresponde à Diretiva 2003/51/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de junho de 2003. A mesma apresenta um roteiro de áreas a respeitar aquando da elaboração do documento, referindo, a propósito da informação a incluir nos relatórios anuais de gestão, o seguinte:

Não deve circunscrever-se aos aspectos financeiros da atividade da empresa. Prevê-se que, quando adequado, tal deva conduzir a uma análise dos aspectos ambientais e sociais necessários para a compreensão da evolução, do desempenho ou da posição da sociedade.

Nestes casos, em que a RSE aparece de mãos dadas com o dever jurídico, a utilidade do Direito é diminuta porque não existe a aplicação de sanções. Para averiguação do cumprimento basta só que a empresa apresente um relatório em que noticie que não realizou nenhuma atividade do tipo. Ainda assim, o dever de apresentação do relatório constitui, por si só, uma obrigação satisfatória. Na pior das conjeturas, o dever de noticiar inatividade é quanto basta para desfazer imediatamente a passividade. A empresa poderá depois ser aconselhada no sentido de apostar numa maior atividade no futuro. Acabando por se consubstanciar numa técnica, ainda que indireta do Direito, isto é, promoção de uma conduta voluntária, por meios jurídicos, acabando por ser obrigatória no ponto de vista sócio-jurídico.

Mais uma estratégia que tem surtido efeito prende-se com a criação de estímulos por meio do Direito Tributário e Fiscal. Por esta via, estimula-se as empresas a desenvolverem normas de conduta assentes numa honradez de responsabilidade pelo bem-estar social, com proveitos na diminuição da despesa pública - eliminação das despesas socialmente improfícuas. Para além da diminuição da carga fiscal da empresa

responsável, passa a ser uma redução da carga fiscal para as empresas que, por sua vez, não são responsáveis.

A finalidade destas medidas são sempre as mesmas. Não têm como intenção gratificar o esforço efetuado pela empresa com RSE, mas o de incentivar outras empresas a adotarem os mesmos procedimentos, o que nos leva a equacionar a possibilidade de uma determinada medida ser descontinuada ou cancelada quando se verificar que determinado comportamento foi interiorizado e faz parte do quotidiano das práticas empresariais ou das instituições. Nesta situação, o objetivo que motivou determinada conduta foi bem-sucedida, pressupondo-se que determinada prática ou mentalidade foi equacionada e interiorizada pela população-alvo.

Na génese das políticas empresariais de RSE está o compromisso de que estas devem ser cumpridas de forma voluntária, assumidas pelas organizações e efetivadas com recurso a mecanismos de “soft law”. Não obstante o carácter anti-punitivo, em situação de incumprimento, a RSE, pela natureza das matérias a que se dedica, cruza-se com áreas como o Direito do Trabalho, da Regulação Social e do Direito do Ambiente.

Numa altura em que a União Europeia procura identificar os seus valores comuns através da adopção de uma Carta dos Direitos Fundamentais, são cada vez mais numerosas as empresas europeias que reconhecem de forma gradualmente mais explícita a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade. Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.

A RSE não compreende apenas a observância das disposições legais e contratuais aplicáveis às empresas, implica também transcender voluntariamente o que está expressamente previsto e instituído na Lei. Se, por um lado, pode-se afirmar que a RSE é voluntária e, logo, insuscetível de tratamento jurídico; por outro, não podemos deixar de verificar que a RSE não é assim tão voluntária como parece, assim como o

Direito não é tão rígido que não a possa admitir. No fundo, a RSE surge como reação das empresas às sucessivas campanhas da sociedade civil ao desenvolvimento do "consumo ético", à generalização do Investimento Socialmente Responsável da Corporate Governance e aos riscos da reputação e da publicidade negativa. Nessa medida, ela é exigível e não rigorosamente voluntária.

O Direito não consiste apenas no constrangimento de ações ou condutas. A aquisição da dignidade jurídica, por parte dos institutos sociais, não passa necessariamente pela sua "positivação". Fenómenos como os de RSE solicitam práticas e técnicas inovadoras, que tornem os comportamentos dos sujeitos em atos socialmente aceitáveis e desejáveis, capazes de contribuir para uma sociedade que dignifique o coletivo.

Vejamos alguma da legislação produzida pelo direito Português em observância à RSE:

- Decreto-Lei n.º 34/2004, de 19 de fevereiro: criou a Direção-Geral da Empresa e determinou que uma das suas competências genéricas é "promover o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social das empresas, visando reforçar a competitividade empresarial";
- Lei n.º 12/2004, de 30 de março: estabelece o regime de autorização a que estão sujeitas a instalação e a modificação de estabelecimentos de comércio a retalho e de comércio por grosso em livre serviço e a instalação de conjuntos comerciais e declara que o fim último do regime é "a defesa do interesse dos consumidores e a qualidade de vida dos cidadãos, num quadro de desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social das empresas" (art.2.º);
- Lei n.º 55-A/2004, de 30 de dezembro: fixou as grandes opções do plano para 2005 e, entre outros objetivos, a "promoção e integração da responsabilidade social das empresas no âmbito da política de conservação da natureza, designadamente no tocante num contexto de novos modelos do governo das empresas e de exercício de cidadania" e a "promoção e integração no quadro da política de ambiente da estratégia";
- Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro: aprova as bases gerais do sistema de segurança social, intrinsecamente associado ao epicentro das dinâmicas da RSE;

- Lei n.º 8/2008, de 18 de fevereiro: transpõe a Diretiva n.º 2003/72/CE, do Conselho, de 22 de julho, que completa o Estatuto da Sociedade Cooperativa Europeia no que respeita ao envolvimento dos trabalhadores;
- Decreto- Lei n.º 209/2008, de 29 de outubro: estabelece o regime do exercício da atividade industrial à qual não é alheia a dimensão da RSE;
- Fevereiro de 2008 o Instituto Português da Qualidade cria a primeira Norma Portuguesa de Responsabilidade Social;
- Decreto-Lei n.º 21/2009, de 19 de janeiro: aprova o regime jurídico de instalação e modificação dos estabelecimentos de comércio e retalho e conjuntos comerciais.

Em relação aos Códigos de Conduta, podemos adiantar os seguintes:

- Decreto-Lei n.º 108/2009, de 15 de maio: define as atividades de turismo de natureza e determina que as empresas que pretendam obter o reconhecimento das suas atividades como turismo de natureza devem apresentar o respetivo pedido instruído com uma “declaração de adesão formal a um código de conduta” (cf. art.20.º/1).
- Portaria n.º 651/2009, de 12 de junho: estabelece o código de conduta.

Perante o exposto, rapidamente chegamos à conclusão que, em Portugal, já existem sensibilidades e toda uma consciencialização por parte de fações sociais e empresariais que justificam a criação de legislação que corresponda às necessidades vindas da própria sociedade.

Em resposta a essas necessidades, cabe ao ordenamento jurídico intervir e estimular as “boas práticas sociais”, assim como a RSE deve contribuir para transformar as estruturas jurídicas tradicionais.

Existem alguns exemplos de interferência da RSE no conceito tradicional de empresa e de sociedade e a forma como é concebido o exercício normal da atividade económica.

A norma prevista no artigo 64.º do CSC atribui aos gerentes e administradores de sociedades comerciais dois tipos de deveres fundamentais: os de cuidado (previstos no número 1, alínea a.) e os de lealdade (previstos na alínea b. do mesmo número). Em

caso de violação destes deveres, tanto os gerentes como os administradores poderão ser destituídos com justa causa (cfr. arts. 191.º/4 e 7; 257.º/1 e 6; 403.º/1 e 4; 471.º, todos do CSC) e sujeitos a responsabilidade civil não só perante a sociedade (art. 72.º do CSC) mas também perante os restantes sócios e terceiros (79.º do CSC).

Os Deveres de Lealdade, conforme refere Coutinho de Abreu (2007 a) e b))<sup>69</sup>,

(...) São deveres inerentes à relação de confiança que se estabelece entre a sociedade e os gestores e com a qual estes atuam em nome e no interesse daquela. Correspondem ao “dever dos administradores (...) abstendo-se, portanto, de promover o seu próprio benefício ou interesses alheios. Os interesses da sociedade são interesses dos sócios – os *stakeholders*. Ao que tudo indica os gerentes e administradores deverão, a partir de agora, mitigar o objectivo de maximização do ganho com outros objetivos ou imposições – aquilo em que no Direito inglês começou a chamar-se (...) *enlightened shareholder value*.

Em Portugal, o quadro legal referente ao Princípio da Igualdade, alvo da nossa atenção neste trabalho, encontra-se disperso por vários escritos, como a Constituição da República e um conjunto de diplomas, dos quais destacamos: Decreto-Lei nº 397/79, de 20 de setembro; Lei nº 105/97, de 13 de setembro; Leis nº 9/2001 e 10/2001.

A nível internacional, para além da Declaração dos Direitos Humanos, existem Pactos Internacionais de Direitos Económicos, Sociais e Culturais e de Direitos Cívicos e Políticos, de 16 de dezembro de 1966, no âmbito das Nações Unidas e das Convenções da OIT nº 11, referente à Discriminação no Emprego e Profissão, e 156 sobre a Igualdade de Oportunidades e Tratamento para os Trabalhadores de Ambos os Sexos. A nível nacional os planos nacionais de emprego - emanados da Estratégia Europeia para o Emprego - e os planos nacionais para a igualdade têm vindo a apontar medidas várias que visam colmatar os desequilíbrios identificados na participação de mulheres e homens nos diversos domínios da vida social e, em especial, na esfera profissional.

---

<sup>69</sup> Abreu, Jorge Manuel Coutinho de (2007a). *Deveres de Cuidado e Lealdade dos administradores e interesse social, Reformas do código das Sociedades, IEDT – Colóquios*.  
Abreu, Jorge Manuel Coutinho (2007b). *Responsabilidade Civil dos Administradores da Sociedade*, in: Cadernos n.º 5, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho.



Em particular o III Plano Nacional para a Igualdade, Cidadania e Género contempla um conjunto de ações especificamente dirigidas à promoção da igualdade de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho, sendo de destacar as preocupações expressas com a promoção da responsabilidade social das empresas e a implementação de planos de igualdade. A este respeito importa, designadamente referir as Resoluções do Conselho de Ministros de 2007 e 2008.

O Quadro de Referência Estratégica Nacional 2007-2013 (QREN) avança várias medidas dirigidas às entidades empregadoras para que dinamizem políticas não discriminatórias em função do sexo, cobrindo um conjunto amplo de áreas transversais que se configuram como estratégicas para a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho e na sociedade em geral.

Estes vários instrumentos de política têm por objetivo promover a responsabilidade social das empresas, e no tocante às empresas do sector público determinam as orientações para o seu bom governo, suscetíveis de lhes permitir níveis elevados de desempenho, assentes em princípios de racionalidade e eficiência empresariais e aprofundando a qualidade dos serviços que prestam, gerindo-se por princípios corretos e em moldes que constituam exemplo para a disseminação de boas práticas, a montante e a jusante da sua esfera de atuação.

Olhando, agora, para o caso particular do Conselho da Europa, recordamos a Convenção Europeia dos Direitos Humanos, de 4 de novembro de 1950 e a Carta Social Europeia, de 18 de outubro de 1961.

No Direito Comunitário, o reconhecimento do princípio da igualdade é assegurado a nível nacional pelos Estados Membros. Contudo, são os artigos 7º, 48º e 119º do Tratado de Roma que dão voz à igualdade independentemente da nacionalidade e do sexo, no que concerne ao emprego, ao salário, às condições de trabalho, à segurança social, direito à formação, promoção profissional e remuneração igual para trabalho igual.

Recordamos, igualmente, a Estratégia de Lisboa, que clarifica que a igualdade de género é fundamental para o progresso e a coesão sociais, sendo importante adotar

uma perspetiva de género transversal (*mainstreaming*) a todas as políticas e nos diversos contextos sociais. A Estratégia Europeia para o Emprego, a Estratégia de Lisboa, o Roteiro para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2006-2010), com os acordos da Comissão Europeia em torno de seis áreas prioritárias, e o Pacto Europeu para a Igualdade de Género (2006) concertado pelos parceiros sociais, são importantes padrões no que diz respeito à igualdade e à cidadania de género.

Para além de clamar o direito à igualdade entre mulheres e homens, a União Europeia tem vindo a desenvolver um conjunto de políticas no sentido de criar condições para a promoção deste direito e obviar às dificuldades que estereótipos e preconceitos enraizados impõem a tal desígnio. Entre as políticas relevantes nesta matéria, há a destacar, na última década, a partir do Tratado de Amesterdão e da Cimeira do Luxemburgo as preocupações com o crescimento do desemprego de homens e mulheres, definindo metas nesse sentido. A cimeira de Viena, em 1999, acrescentou a perspetiva do *mainstreaming* de género, a adotar nas várias políticas comunitárias.

No plano da legislação, há a referir a Diretiva 2002/73 sobre igualdade de tratamento para mulheres e homens no que respeita ao acesso ao emprego, à formação profissional e à progressão na carreira, bem como no que respeita às condições de trabalho. Mais recentemente, em 2005, e no âmbito das ações dos parceiros sociais, há a sublinhar o Quadro de Ação para a Igualdade entre Homens e Mulheres, em contexto profissional. Da consulta formal aos Parceiros Sociais, levada a cabo em finais de 2006 e da segunda fase dessa consulta, em Maio de 2007, resultou o parecer destes acerca da necessidade de se definirem políticas que encorajem os homens a uma participação maior na vida familiar e que criem novos tipos de licenças e outras medidas que facilitem a harmonização entre vida familiar e vida profissional. Em 2006, por um lado, o Pacto Europeu para a Igualdade de Género, adotado pelo Conselho da Europa e proposto por 6 países, pretende incentivar os países a concretizarem medidas que: a) diminuam as assimetrias de género e combatam os estereótipos prevaletentes no mercado de trabalho; b) promovam o equilíbrio entre vida profissional e vida familiar; c) reforcem a governação através do *mainstreaming* de género e de melhores monitorizações.

Refira-se, por fim, em 2007, o Ano Europeu da Igualdade de Oportunidades para Todos/as cujas ações realizadas visaram combater discriminações, promover a diversidade e a igualdade de oportunidades, e as Conclusões da Presidência Portuguesa da União Europeia, que apelam aos estados-membros para reforçarem a dimensão de género da Estratégia de Lisboa, assegurando às mulheres condições de progressão na carreira profissional e a pais e mães condições que os não forcem a ter de optar entre vida profissional ou vida familiar. Foi feito também um apelo ao aprofundamento do diálogo social e à responsabilidade social das empresas, propondo-se a implementação de planos de igualdade por parte das empresas do sector público e privado, no âmbito dos quais se assegure igualdade no acesso ao emprego, à formação, à progressão na carreira e à conciliação entre trabalho remunerado e responsabilidades familiares.

O Parlamento Europeu e o Conselho Europeu, para além das questões da Igualdade, têm-se dedicado à governança das empresas. Chegaram a um consenso no respeitante à proposta de alteração da Comissão Europeia à legislação em vigor no domínio contabilístico, uma área muito sensível na qual importa derrubar quaisquer procedimentos que conduzam à corrupção e ao descrédito das instituições. Por consequência, a proposta visa aumentar a transparência das grandes empresas no que toca a questões sociais, ambientais e de diversidade.

A aprovação deste acordo leva a que algumas das grandes empresas da União Europeia adotem novas medidas e, através da elaboração de uma declaração anual, publiquem informação sobre as suas políticas, os riscos assumidos e os resultados obtidos no âmbito das matérias ambientais, sociais e de recursos humanos, mas também no que toca ao respeito pelos direitos humanos, questões relacionadas com o combate à corrupção e ao suborno e, finalmente, aspetos de diversidade nos conselhos de administração.

Mais, no caso de não divulgação ou incumprimento destes parâmetros, as empresas terão que justificar porque tal acontece. Esta nova legislação sobre a transparência dos negócios visa cobrir as empresas e instituições transversalmente, ou seja, em todos os setores. Em causa está a prestação de informação útil para as empresas, para os

investidores e para a própria sociedade. Sobre esta questão Michel Barnier, Comissário para o Mercado Interno e Serviços, mantém-se otimista. Referiu o mesmo que "Empresas, investidores e a sociedade em geral beneficiarão de uma maior transparência. Isso é importante para a competitividade da Europa e para a criação de mais empregos".

O novo acordo pressupõe também um alargamento da perspetiva da empresa a longo prazo. O objetivo é ir além da comunicação do seu desempenho financeiro. As novas medidas, em conjunto com a implementação de boas práticas de Responsabilidade Social no contexto corporativo, permitem reduzir os custos de financiamento, limitar encargos administrativos supérfluos e aumentar a sua competitividade no mercado europeu.

As grandes empresas, com mais de 500 colaboradores, cerca de 6 000 em toda a União Europeia, deverão divulgar nos seus relatórios anuais de contas dados e informações pertinentes no âmbito ambiental e social, que permitam descortinar o desempenho nestas matérias. Para tal, as empresas poderão recorrer a orientações internacionais ou locais, como o United Nations Global Compact ou a norma ISO 26000<sup>70</sup>.

Para que se torne lei, esta proposta da Comissão deverá ser adotada pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho dos Estados-Membros da UE. É esperado que o Parlamento Europeu vote esta legislação em plenário, sendo posteriormente aprovada formalmente pelo Conselho.

Neste âmbito, a APEE, na qualidade de Organismo de Normalização Sectorial (ONS) terá um papel interventivo no acompanhamento deste processo legislativo, bem como na cooperação com as empresas portuguesas no decurso de adaptação a estas novas medidas impostas pelas autoridades europeias.

---

<sup>70</sup> ISO 26000. Disponível em <http://www.triplepundit.com/2011/03/iso-26000-definition-social-responsibility/and the Definition of Social Responsibility>. Consultado a 5 de maio de 2018.



## CAPÍTULO III

### O CASO do BNP Paribas

Depois da fundamentação teórica que desenvolvemos nos Capítulos I e II respetivamente sobre a delimitação concetual da RSE e o enquadramento jurídico sobre o tópico em apreço, este capítulo introduz um breve estudo empírico sobre uma instituição bancária de prestígio internacional.

Qualquer processo de investigação, por mais elementar que seja, implica a realização de um trabalho sistemático e coordenado, desenvolvido em várias fases. Em consonância, partimos do conhecimento que adquirimos ao longo da nossa formação académica, da revisão da literatura e da análise documental, para estabelecermos os objetivos do nosso estudo, explicitarmos os aspetos metodológicos do mesmo e definirmos o contexto desta parte prática da nossa dissertação.

Consideramos que esta peça investigativa é de grande relevância para o nosso processo formativo, uma vez que a formação em investigação é, cada vez mais, de extrema importância no currículo e na vida profissional. É indiscutível que a investigação é uma atividade importante e necessária no campo das ciências sociais. Investigar constitui, na contemporaneidade, uma forma de conhecer em maior profundidade uma determinada realidade para melhor colmatar eventuais necessidades ou consolidar práticas eficazes.

Em jeito de síntese, recorde-se que Lima & Pacheco (2006, p. 7)<sup>71</sup> defendem que a “investigação é hoje uma forma de aprender, de conhecer e, até, de intervir na realidade, que tem amplas aplicações em inúmeros campos e que é exigida como competência fundamental num crescente número de áreas”.

A estes aspetos acresce, ainda, referir que o estudo por nós realizado é também relevante porquanto a literatura da especialidade não é muito abundante em estudos

---

<sup>71</sup> Lima, J. & Pacheco, J. (2006). *Fazer Investigação: Contributos para a Elaboração de Dissertações e Teses*. Porto: Porto Editora.

de caso que possam, por um lado, servir de modelo de boas práticas e, por outro, de plataforma para um questionamento crítico e despojado sobre o que poderá ainda ser feito, indo, assim, ao encontro dos anseios e necessidades dos colaboradores do mundo empresarial.

### **3.1 Objetivos do Estudo**

Um dos procedimentos da investigação prende-se com a elaboração de um conjunto de objetivos que irão nortear a busca de respostas por parte do agente da investigação sobre uma problemática previamente identificada. Segundo Lima e Pacheco (*Idem*, p. 13), a “investigação tem por base um problema inicial que, crescente e ciclicamente, se vai complexificando, em interligações constantes com novos dados, até à procura de uma interpretação válida, coerente e solucionadora”. Assim, através da investigação que iremos realizar, pretendemos dar resposta ao seguinte Objetivo Geral:

- Dar a conhecer a política de Responsabilidade Social Corporativa implementada pelo BNP Paribas.

A consecução prática deste objetivo geral será atingida a partir de um conjunto de objetivos específicos, os quais permitirão à investigadora estabelecer um roteiro de pesquisa documental e colocar questões aos funcionários da instituição bancária alvo do nosso estudo. Com base na informação recolhida a partir dos documentos consultados e dos testemunhos dos inquiridos, plasmados nas entrevistas e nos questionários, esperamos obter dados que nos permitam cumprir com os seguintes Objetivos Específicos:

1. Identificar a ação do BNP Paribas, no âmbito da RSE, com vista à promoção dos direitos Humanos

2. Destacar medidas, na área da RSC do banco, direcionadas quer para os funcionários quer para a comunidade em geral, que promovam uma nova ética empresarial.
3. Explicitar o alinhamento da política de RS da instituição bancária com legislação em vigor e organismos internacionais no que diz respeito à igualdade de género.
4. Compreender o destaque dado pelo banco à área da sustentabilidade ambiental.

### **3.2. Aspetos Metodológicos**

Quando se constrói um plano de investigação, além da relevância que deve ser dada à componente teórica e de revisão da literatura (não esquecer que é crucial conhecer o “Estado da Arte”, ou seja o conhecimento mais atual e aprofundado, produzido na área em estudo), não podemos descurar a dimensão metodológica, fundamental para a preparação, condução e finalização com sucesso da própria investigação.

Nesta secção daremos conta dos seguintes aspetos:

- Tipo de estudo que iremos realizar
- Método de tratamento e análise de dados
- Considerações éticas

#### **3.2.1. Tipo de Estudo**

Sobre o tipo de estudo que nos propomos desenvolver, importa referir que se trata de um Estudo de Caso de Natureza Descritiva. O método de estudo de caso é considerado como o procedimento de análise da realidade, que permite investigar com intensidade e profundidade diversos aspetos de um fenómeno, de um problema, de uma situação real (Yin, 2005)<sup>72</sup>. Segundo Yin (idem), o estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto, sendo necessário

---

<sup>72</sup> Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planeamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.



recolher múltiplas fontes de evidências e de informação, e ainda é possível recorrer a diferentes métodos e técnicas.

Da multiplicidade de classificações de estudos de caso, nesta investigação, apostaremos num estudo de caso exploratório, por se conhecer pouco o objeto do nosso estudo. Deste modo, os dados colhidos irão orientar-nos no esclarecimento e na delimitação da problemática/fenómenos da realidade (Yin, 2005). À luz da classificação de Bogdan e Biklen (1994)<sup>73</sup> é considerada um estudo de caso único, pelo facto de o investigador estudar uma realidade particular e circunscrita, que, no nosso caso será o BNP PARIBAS em Portugal . Partindo dos propósitos da investigação, considera-se um estudo de caso instrumental, uma vez que o investigador utiliza o estudo do caso para aprofundar e compreender melhor um tema que é o objeto de estudo ou para entender melhor fenómenos externos (Stake, 2009)<sup>74</sup>.

Se, por um lado, alguns autores consideram que o estudo de caso possui virtuosidades, outros consideram esta abordagem pouco rigorosa, imprecisa, insuficientemente objetiva e pouco credível em conclusões e generalizações (Yin, 2005). Compreendendo que o estudo de caso é uma abordagem em profundidade, com casos reais únicos e irrepitíveis, a questão da generalização não se deve colocar (Stake, 2009). O principal interesse deste estudo não está nas generalizações, mas em particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos numa causalidade linear, com descrição concreta das experiências e das representações dos indivíduos.

Quanto à fiabilidade dos estudos de caso, Yin (2005) adverte para a necessidade de o investigador efetuar uma descrição pormenorizada e rigorosa de todos os passos de estudo, para que outros possam repetir os mesmos procedimentos em contextos similares. Por último, a questão da validade interna pode ser contornada com a precisão das conclusões que traduzam a realidade investigada. Para Stake (2009) uma estratégia a usar deverá ser a triangulação dos dados por parte do investigador, possível a partir do recurso a diversas fontes de informação, permitindo obter uma

---

<sup>73</sup> Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

<sup>74</sup> Stake, R. E. (2009). *A arte da investigação com estudo de caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

descrição mais rica e completa dos fenómenos – acrescentando rigor e cientificidade à investigação.

No seguimento deste raciocínio, o caso que iremos estudar será também de natureza descritiva, ou seja, daremos conta do estado atual da política da instituição bancária, descrevendo-o nas suas especificidades e idiosincrasias.

A propósito recorde-se que Oliveira (1999)<sup>75</sup> defende que “O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos [fenómenos], sua ordenação e classificação (...). Permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinados [fenómenos].”

### **3.2.2 Instrumentos de Trabalho**

Os instrumentos de recolha de dados foram selecionados tendo em mente a problemática do estudo, bem como os objetivos inicialmente estipulados. A escolha destes permitirá recolher e organizar a informação de forma adequada.

No concreto deste trabalho de investigação, irei socorrer-me dos documentos, disponíveis pelo banco *online*, com destaque para os relatórios de atividades, apresentados anualmente desde 1966, ano em que o BNP Paribas foi fundado. Propomo-nos percorrer estes relatórios, dando conta de algumas dimensões de interesse para este trabalho. No entanto, uma vez que o último relatório foi o de 2017, será este o mais visado na nossa análise. Optamos por dar mais ênfase ao último, visto ser do nosso interesse dar a conhecer a atualidade da empresa.

### **3.2.3. Métodos de tratamento e análise dos dados**

Iremos pesquisar a documentação emanada pela empresa, disponível *online*, sobre a RS do banco. Acreditam Ferreira & Carmo (1998, p. 59)<sup>76</sup> que “O investigador necessita de recolher o testemunho de todo um trabalho anterior (...). Neste sentido, a

---

<sup>75</sup> Oliveira, S. (1999). Tratado de Metodologia Científica. São Paulo: Guazzelli, LTDA.

<sup>76</sup> Ferreira, M. & Carmo, H. (1998). Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta.

pesquisa documental assume-se como passagem do testemunho, dos que investigaram antes no mesmo terreno, para as nossas mãos”. O recurso a este tipo de documento far-se-á em fases distintas: a 1ª será cumprida com a recolha dos documentos e a 2ª com a análise aos mesmos.

A escolha da metodologia deve ser pautada pela natureza do problema a estudar, bem como pelo tipo de informação recolhida a partir dos diversos instrumentos. Assim sendo, para uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo, iremos utilizar, aquando do tratamento e análise dos dados, o método da análise qualitativa dos dados. Optamos por este tipo de análise porque se interessa mais pelos processos do que pelos produtos (Bogdan & Biklen, 1994; Craveiro, 2007), preocupa-se mais com a compreensão e a interpretação sobre como os factos e os fenómenos se manifestam do que em determinar causas para os mesmos. O principal interesse deste estudo não está nas generalizações, mas em particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos numa causalidade linear, com descrição concreta das experiências e das representações dos indivíduos. A pesquisa qualitativa interessa-se mais pelos processos do que pelos produtos (Bogdan & Biklen, 1994) e preocupa-se mais com a interpretação acerca da forma como os factos e os fenómenos se manifestam do que em determinar as causas que estão na base dos mesmos.

#### **3.2.4. Considerações éticas**

O processo de investigação, que tem como objeto de estudo o comportamento humano, pode dificultar, prejudicar ou afetar a vida dos que nele participam. Neste contexto, deverão ser considerados os seguintes princípios éticos: serão usados apenas documentos disponibilizados pela instituição bancária no domínio público. Faremos, portanto, uso do sentido de responsabilidade da investigadora, assegurando a integridade e o sigilo a que está obrigada em contexto laboral.

### 3.2. Caracterização do Banco

Abrimos um novo capítulo, na nossa dissertação, para apresentarmos a empresa alvo do nosso estudo. Permitir-nos-á esta contextualização compreender melhor o historial da entidade bancária em apreço, bem como as áreas de negócio em que a mesma intervém pelo mundo fora. A informação que aqui partilhamos foi o resultado da consulta de documentos e da respetiva análise documental, duas etapas importantes da nossa caminhada investigativa, tal como está previsto neste capítulo, na parte em que apresentamos os Aspetos Metodológicos referentes ao Estudo de Caso. As fontes primárias para recolha de informação sobre o historial do BNP Paribas foram os Registration Document & Annual Financial Report.

O BNP Paribas é uma Sociedade Anónima, pertença de um grupo internacional francês, que opera na indústria dos Serviços Financeiros. Efetivamente, esta entidade bancária constitui-se como o 8º maior banco do mundo em ativos totais e, presentemente, opera em 80 países, incluindo Portugal, onde tem escritórios em Lisboa e Porto cujo staff trabalha para o mundo inteiro.

A história do banco remonta a 1848, precisamente há 170 anos atrás, data da fundação do Comptoir National d' Escompte de Paris (CNEP), em resposta ao caos financeiro causado pela Revolução de 1848 em França.

Após o fim da Segunda Guerra Mundial, o Estado francês decidiu colocar bancos e créditos ao serviço da reconstrução nacional. O Ministro das Finanças de então lançou uma reorganização maciça do setor bancário, aprovando uma lei a 2 de dezembro de 1945, com entrada em vigor a 1 de janeiro de 1946, com a qual foi possível nacionalizar os quatro principais bancos franceses: Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie (BNCI), Comptoir National d'Escompte de Paris (CNEP), Crédit Lyonnais. e Société Générale.

Em 1966, o governo francês decidiu fundir o Comptoir National d'Escompte de Paris (CNEP) com o Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie (BNCI) para criar um novo banco chamado Banque Nationale de Paris (BNP).

O banco foi reprivatizado em 1993 sob a liderança de Michel Pébereau como parte de uma segunda política de privatização do governo Chirac. Em 2000, fruto da necessidade de adequação ao devir dos tempos, o banco passou a denominar-se BNP PARIBAS, devido à junção do BNP com o Banque de Paris et des Pays-Bas S. A. (Bank of Paris and the Netherlands), fundado em 1872, com forte implementação na França. Por via disso, e desde então, o Banco em análise passou a chamar-se BNP Paribas.

Hoje o BNP Paribas, com a sua sede na famosa Boulevard des Italiens, Paris, France, é um dos três principais bancos franceses internacionais, a par do Société Générale e o Le Crédit Lyonnais. O grupo está listado no mercado da Euronext Paris, integra o índice do mercado de ações Euro Stoxx 50 e também está incluído no índice francês CAC 40.

Com a rede de balcões que tem, nos três mercados domésticos onde atua - França, Bélgica e Itália - atende mais de 30 milhões de clientes. Não é, pois, de admirar que o BNP Paribas seja o maior grupo bancário francês e o maior banco da zona euro. A sua relevância aumenta em consequência da diversidade de áreas de negócios que o BNP Paribas integra, a saber: Asset Management; Consumer Banking, Corporate Banking, Credit Cards, Investment Banking, Mortgage Loans, Private Banking, Wealth Management, e Insurance.

Na qualidade de banco de investimento e prestador de serviços financeiros internacionais para clientes corporativos e institucionais, o BNP Paribas está presente em toda a Europa, África, Américas e Ásia. No oeste dos Estados Unidos adotou a designação de Bank of the West e é o grupo bancário mais destacado do Hawaii por intermédio do First Hawaiian Bank, do qual é proprietário maioritário.

Nos últimos anos, o BNP Paribas tem vindo a afirmar-se como um banco de referência com capacidade de intervenção a nível mundial. Em 9 de agosto de 2007, o BNP Paribas tornou-se o primeiro grande grupo financeiro a reconhecer o impacto da crise do sub-prime ao fechar dois fundos expostos a ela. A partir de então, este dia passou a ser visto pelos mercados financeiros como o início da crise de crédito. Porém, foi a esta rápida reação do BNP Paribas que o banco se salvou do destino de outros bancos europeus, como o UBS.

Na sua escalada de crescimento, em 11 de junho de 2008, o BNP Paribas assinou formalmente um acordo para comprar a divisão Prime Brokerage Services do Bank of America Securities. A venda ficou concluída no final do terceiro trimestre de 2008.

A 6 de Outubro de 2008, o BNP Paribas assumiu 75% das atividades do banco Fortis com problemas na Bélgica e 66% no Luxemburgo, tendo em troca o governo belga ter exigido tornar-se o principal acionista do novo grupo. As vendas das ações do Fortis foram suspensas por uma ordem judicial do Tribunal de Recurso em dezembro do mesmo ano.

Porém, no final de janeiro, o governo belga e o BNP negociaram uma parceria de 75% no Fortis Bank Belgium, prevendo-se que o Fortis Insurance Belgium seria reintegrada na Fortis Holding. No dia 11 de fevereiro, os acionistas do Fortis decidiram que o Fortis Bank Belgium e o Fortis Insurance Belgium não deveriam ser propriedade do BNP Paribas. Travada uma luta na justiça, a aquisição foi concluída e o BNP Paribas adquiriu 75% da participação acionária e renomeou a nova subsidiária BNP Paribas Fortis.

Depois disto, apenas a Fortis Insurance International foi deixada na Fortis Holding e esta foi renomeada como Ageas, uma empresa que tinha Seguros em toda a Europa e Ásia. O restante do Fortis Bank Holanda estava nas mãos do governo holandês, que o fundiu com outras participações do ABN AMRO que já possuía sob o nome ABN AMRO. Na Bélgica, a BNP Paribas integrou o BNP Paribas Fortis ao adquirir os ativos bancários dos empresários belgas em 2009. O presente acordo também incluiu as subsidiárias da Fortis na Polónia e na Turquia, agora empresas integradas na divisão da Europa Mediterrânica.

Em Maio do mesmo ano, o BNP Paribas tornou-se accionista maioritário (65,96%) da BGL (anteriormente Fortis Bank Luxembourg), com o Estado do Luxemburgo a deter 34%, o que tornou o BNP no maior banco da zona euro em depósitos. A 21 de setembro, o nome registrado do banco foi mudado para BGL BNP Paribas e em fevereiro de 2010, o BGL BNP Paribas tornou-se o dono de 100% do BNP Paribas Luxembourg. A transferência foi concluída a 1 de outubro de 2010 com a incorporação dos negócios do BNP Paribas Luxembourg nas plataformas operacionais do BGL BNP Paribas. Em 2013, o BNP Paribas recebeu o prémio de Banco do Ano, atribuído por The

International Financing Review (IFR), a principal publicação do setor financeiro da Thomson Reuters. Os prémios IFR são uma referência importante do setor e o Banco do Ano é a maior honra concedida.

Imparável, o BNP Paribas chegou a um acordo em dezembro de 2013 para adquirir a unidade polaca BGZ Bank do Rabobank por cerca de 1,4 mil milhões de dólares. Em setembro de 2014, o BNP concluiu a compra do BGZ Bank por uma taxa final declarada nos media de 1,3 bilhão de US dólares. Em junho de 2014, o BNP Paribas pagou uma multa de 8,9 bilhões de US dólares por ter violado as sanções dos EUA contra Cuba, Irão e Sudão.

Como se pode concluir, o BNP Paribas é, de facto, de um banco com uma carteira de negócios intercontinental, o que o catapultou para o ranking dos cinco maiores bancos do mundo após a crise financeira de 2008.

Em 2015, no Relatório Anual do Banco<sup>77</sup> a estatística do próprio banco refere que o mesmo dá emprego a 189.000 empregados pelo mundo fora. Destes, o banco francês já emprega 1.800 pessoas em Portugal – Lisboa e Porto – e prevê-se que o número de postos de trabalho venha a aumentar com a deslocação de efetivos de França (Carregueiro, 2017)<sup>78</sup>.

Ainda segundo o Relatório Anual do BNP Paribas 2015, já aqui referenciado, neste ano este grupo financeiro estava organizado em torno de duas grandes áreas de negócios: (1) Banca de Retalho/Particulares e (2) Banca Corporativa/Serviços.

No total, esta oferta está organizada em rede global, com perto de 7.000 agências em funcionamento, distribuídas em 75 países, que lidam com Domestic Markets (mercados locais), Serviços Financeiros Internacionais (International Financial Services) e Empresas & Banca Institucional (Corporate & Institutional Banking - CIB). No final de 2015, os depósitos em dívida ascendiam a 700.3 mil milhões de Euros e os empréstimos pendentes a 682.5 mil milhões de Euros. A distribuição geográfica das

---

<sup>77</sup>Annual Report 2015. BNP Paribas. Disponível em: <https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr2015eng.pdf>. Consultado a 30 de Maio de 2018.

<sup>78</sup>Carregueiro, N. (2017). BNP Paribas reforça Centro em Lisboa com transferência de empregos de Paris. Jornal de Negócios. 17 de dezembro.

receitas, mostra-nos que a Europa constitui o maior mercado (73,3%), seguido das Américas (11,8%), Ásia-Pacífico (7,5%) e outros (7,4%).

### **Banca de Retalho/Particulares**

A banca de retalho, ao serviço de particulares e pequenas empresas, é a maior unidade de negócio do BNP Paribas, representando 72% das receitas de 2015. As operações concentram-se na Europa, com destaque para os três mercados domésticos do grupo: França, Itália (onde opera como Banca Nazionale del Lavoro (BNL) e Bélgica (como BNP Paribas Fortis). O grupo também é proprietário de uma subsidiária americana, a BancWest, que opera como Banco do Oeste, no oeste dos Estados Unidos, e do First Hawaiian Bank, no Hawaii. O grupo Europa Mediterrâneo do BNP Paribas também administra grandes bancos na Polónia, Turquia, Ucrânia e no norte da África.

O BNP Paribas é o maior banco da zona do euro em ativos totais e o segundo maior em capitalização de mercado, segundo a revista The Banker, logo atrás do Banco Santander. Emprega mais de 189.000 pessoas, de acordo com o banco em 31 de dezembro de 2015, dos quais 147.000 trabalham na Europa.

Quanto aos mercados domésticos, realce-se a França, com 2.200 agências e mais de 3.200 máquinas de multibanco. Em Paris existem 187 agências, que servem mais de 6 milhões de domicílios 60.000 clientes de corporações.

Em Itália, no ano de 2006, O BNP Paribas adquiriu a Banca Nazionale Del Lavoro (BNL), o sexto maior banco de Itália. Em 2009 a BNL tinha 810 filiais em Itália, 2,5 milhões de clientes individuais e mais de 150.000 clientes corporativos. Ganhou 540 milhões de lucro e deu emprego a cerca de 13.000 funcionários.

Como já vimos, nos Estados Unidos, o BNP Paribas é proprietário do BancWest, que por sua vez opera as subsidiárias bancárias Bank of the West e First Hawaiian Bank. O Bank of the West atua em 19 estados do oeste dos EUA (onde é classificado como o 7º maior banco em ativos), enquanto o First Hawaiian é o principal banco do Hawaii, com uma participação de mercado de 40% em depósitos. Juntos, os dois bancos operam 710 agências e atendem 5 milhões de clientes.



Os dois bancos foram fundidos no BancWest 1998, e o BNP Paribas assumiu o controle total da entidade combinada em 2001.

O grupo tem forte presença em nichos de mercado, como empréstimos para veículos marinhos e recreativos, empréstimos para igrejas e agronegócios. Em 2009, o BancWest tinha 2,1 bilhões de euros em receitas (5,2% do total do grupo) e 11.200 empregados (5,5% do total do grupo). O BancWest perdeu € 223 milhões de Euros em 2009, em grande parte devido à sua exposição na crise das hipotecas subprime na Califórnia, Arizona e Nevada.

O BNP Paribas está, igualmente, atento aos mercados emergentes. Em 2009, o BNP Paribas reorganizou as suas divisões de banca de retalho renomeando o seu grupo de "Mercados Emergentes" para o grupo "Europa Mediterrânica". Esta alteração foi feita porque, após a integração das filiais polacas e turcas do Fortis Bank, as atividades dos mercados emergentes do BNP Paribas estão agora fortemente concentradas na Europa Oriental e na metade sul da bacia do Mediterrâneo.

O BNP Paribas é membro da Global ATM Alliance, uma *joint* venture de vários grandes bancos internacionais que permite que os clientes dos bancos usem o seu cartão ou cheque noutra banco que se faça parte da Global ATM Alliance sem sobretaxas de caixa eletrónica quando viajam internacionalmente. Outros bancos participantes são o Barclays (Reino Unido), Bank of America (Estados Unidos), China Construction Bank (China), Deutsche Bank (Alemanha), Santander Serfin (México), UkrSibbank (Ucrânia), Scotiabank (Canadá) e Westpac (Austrália) e Nova Zelândia.

### **Banca Corporativa e Institucional**

Para além das atividades bancárias a retalho, ou seja, dirigidas a particulares, o BNP Paribas é um banco de investimento líder global fruto do trabalho desenvolvido pela Unidade de Corporate & Institutional Banking. Embora presente em todos os mercados de banco de investimento, é reconhecida como líder global em negociação de derivativos, finanças estruturadas e financiamento de projetos.

Neste área de serviços, a empresa está dividida em 6 áreas de negócios principais:

---

1) *Renda Fixa*: a equipe de renda fixa do BNP Paribas ajuda as empresas a proteger sua exposição a riscos cambiais, de taxa de juros e de crédito, principalmente através da estruturação e venda de produtos derivativos, como swap de taxa de juros e câmbio, opções cambiais e derivativos de crédito. Também comercializa nesses mercados em nome de clientes ou por conta própria. Em um dia comum, um quarto de trilhão de dólares em instrumentos de renda fixa são negociados no pregão de renda fixa do BNP Paribas Americas localizado a poucos quarteirões do NASDAQ MarketSite em Manhattan, Nova York.

2) *Equity & Derivatives*: A equipa de Equity & Derivatives do BNP Paribas ajuda as empresas a gerir os seus riscos e carteiras de investimento com derivados de ações, tais como opções, futuros e swaps, bem como soluções altamente complexas e personalizadas, como produtos estruturados. Também comercializa nesses mercados em nome de clientes ou por conta própria.

3) *Derivativos de Commodities*: A equipa de Derivativos de Commodities do BNP Paribas ajuda os clientes a proteger sua exposição ao risco de commodities através da estruturação e venda de futuros de commodities e swaps de commodities de balcão. Também comercializa nesses mercados em nome dos seus clientes ou por conta própria.

4) *Investment Banking*: A equipa de Corporate Finance do BNP Paribas realiza a maioria das funções tradicionais de banco de investimentos do grupo, incluindo fusões e aquisições e operações de captação de ações, como Ofertas Públicas Iniciais (IPOs), emissões de direitos e obrigações conversíveis.

5) *Financiamento Estruturado*: O grupo de Financiamento Estruturado do BNP Paribas oferece aos clientes soluções de project finance, financiamento de exportações, empréstimos sindicados e financiamento para aquisições e aquisições alavancadas.

6) *Corporate & Transaction Group*: O grupo Corporate and Transaction do BNP Paribas oferece aos clientes serviços simplificados de fluxo bancário, incluindo trade finance, gestão de numerário internacional e soluções básicas de cobertura.

Em 2009, o BNP CIB faturou € 12,2 bilhões em receitas (30% do total do grupo), € 4,4 bilhões em receitas antes de impostos (48,9% do total do grupo) e 18.000 funcionários (9,0% do total do grupo).

A Banca Corporativa e Institucional, do BNP Paribas, engloba, ainda, Unidade de Soluções de Investimento (Investment Solutions), a qual inclui as suas atividades de gestão de ativos, imobiliário, seguros, corretagem online, "Investidores Pessoais" e gestão de património.

**Gestão de Activos:** As actividades de gestão de activos do BNP Paribas estão agrupadas em BNP Paribas Investment Partners. Em 2009, o BNP Paribas IP tinha 2.400 funcionários em mais de 70 países e movimentava US \$ 395,1 bilhões em ativos sob gestão (AuM) em 2014, de acordo com a Scorpio Partnership, o correspondente a um aumento de 11% em relação a 2013. Presentemente, de acordo com o site do BNP Paribas Portugal<sup>79</sup>, o BNP Paribas está radicado em 74 países e conta com mais de 190.000 empregados.

---

### **3.2. POLÍTICAS DE RSC DO BANCO**

Feita a caracterização geral do objeto de estudo desta investigação – BNP Paribas – atentemos, de seguida nas políticas de RS deste Banco.

O logotipo Oficial do Banco (cf. Figura 1), criado em 2000 por Laurent Vincent, sob a liderança do Diretor de Comunicações do BNP Paribas, Antoine Sire, chama-se Curva de Voo. Segundo os criativos, as estrelas representam a Europa e a universalidade. A transfiguração das estrelas em pássaros que voam transmite abertura, liberdade, crescimento e a capacidade de mudança e de adaptação quer da empresa quer do próprio ser humano. A forma e o movimento da curva colocam o logotipo no universo da vida. É um logo amigo do ambiente, pois o quadrado verde simboliza a natureza e o otimismo.

---

Figura 1 - Logo Oficial do BNP Paribas

<sup>79</sup> Site disponível em: <http://www.bnpparibas.pt/en/bnp-paribas/bnp-paribas-group/>. Consultado a 25 de maio de 2018.



Com estes pressupostos em mente, não é, pois, de admirar que a missão da própria empresa corresponda a algo positivo, que vise o bem-estar dos funcionários e comunidades, plasmado nos *slogans* que o BNP Paribas tem usado ao longo dos tempos: “The Bank for a Changing World” e “A Bank Committed to a Better Future”.

São disponibilizados ao público em geral, no site do banco, os relatórios anuais (Rapports Annuels) desde 1966 até à data, numa dinâmica de transparência empresarial, alvo inclusivamente de legislação por parte do Parlamento Europeu e seu Conselho (Diretiva 2003/51/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de junho de 2003).

Na década de 80, com a expansão do Banco para outros continentes, os relatórios passaram a ser disponibilizados em Inglês, a língua de comunicação internacional assumida pelo Banco na maior parte das situações de trabalho fora da sede mãe em Paris.

Importa aqui ressaltar a caminhada que a própria instituição bancária faz no decorrer deste meio século. Verificamos, após a análise documental destas fontes primárias, que, até ao final da década de 60, do século passado, os Relatórios Financeiros Anuais do BNP Paribas davam conta apenas da situação financeira do banco, tendo como foco o lucro a ser repartido pelas chefias e acionistas. A partir de 1970, novos dados começam a despontar, nos referidos documentos, que atestam uma preocupação coletiva sobre novas realidades. Em 1970, começam as referências explícitas à importância dada à formação contínua dos funcionários do banco. Adianta o Relatório

Anual de 1973 que a formação contínua começou em 1970 e foi progredindo nos anos seguintes (cf. Tabela 2 ) numa aposta consistente em oferecer ferramentas às pessoas, a fim de as mesmas poderem realizar-se pessoalmente e concretizar as suas tarefas com mais eficácia e profissionalismo.

Tabela 2 – Trabalhadores em Formação Contínua de 1970-1973

Ano	Trabalhadores Efetivos	Formandos
1970	37.389	6.676
1971	40.225	7.879
1972	43.716	9.480

Nos finais da década de setenta, os relatórios dão conta de outras dimensões, tais como a contratação de indivíduos portadores de deficiência (cf. Tabela 3), de mulheres empregadas no banco (cf. Tabela 4), a formação oferecida aos empregados e empregadas, em áreas cada vez mais abrangentes, as condições de trabalho a que estavam sujeitos os trabalhadores, entre outros aspetos.

Tabela 3 – Trabalhadores Portadores de Deficiência

Ano	Paris	Província	Total
1978	597	252	849
1979	604	542	1.146

Tabela 4 – Percentagem de Mulheres empregadas no banco

1974	1978	1979
482 Mulheres 11.1% dos total de trabalhadores	683 Mulheres 13.7% do total de trabalhadores	709 Mulheres 13.8% do total de trabalhadores

O relatório de 1980 refere que entre 1974 e 1979 mais 227 mulheres entraram para os quadros da empresa, resultado num aumento de 47,3% da presença de mulheres.

Mais adianta o documento que a maioria destas mulheres trabalhava em Paris, contrariamente à tendência da província, onde eram em menor número.

Quanto à formação, os valores adiantados sobre o final da década de 70 revelam que 82.473 indivíduos frequentaram ações de formação, sendo 42.446 indivíduos do sexo masculino e 10.027 do sexo feminino.

Outra preocupação já bastante presente à data prende-se com as condições de trabalho oferecidas aos funcionários. O destaque vai para os acidentes de trabalho, em que 471 pessoas sofreram acidentes ligados ao serviço das suas funções em 1978 e 398 em 1979. Quanto às agressões em local de trabalho, refere o relatório que no ano de 1978 foram registadas 107 situações e em 1979 esta cifra aumentou para 142, circunstância que levou os autores do documento a referir a necessidade de acautelar a segurança dos funcionários em geral como forma de obviar a escalada de assaltos às instituições bancárias.

Na década de 80, os relatórios apresentam tabelas com subsídios de alimentação atribuídos aos funcionários, falam de saúde no trabalho, da necessidade de garantir boas condições de trabalho e saúde aos funcionários.

Na década de 90, há uma consciencialização maior sobre os direitos dos trabalhadores e a importância de garantir boas condições físicas e psicológicas como forma de rentabilizar os recursos e aumentar a produtividade. Nos anos 90, a família dos colaboradores começou a ser um fator relevante, bem como o apoio na maternidade.

Em 2006, dá-se uma mudança fulcral. É o ano em que se fala, pela primeira vez, e de forma explícita, em responsabilidade social do BNP Paribas. O relatório deste ano apresenta uma rubrica intitulada Social and Environmental Information, com os seguintes subtítulos: 1) The people of BNP Paribas; 2) Clearly identified operational challenges, seguindo-se apêndices, separados, com todas as medidas tomadas ou a promover quer na área social quer na área ambiental. Recorde-se que, seguindo a lógica dos estudos da época, o BNP Paribas começou por integrar as questões da sustentabilidade ambiental na área mais geral da RS do banco. Perante a mudança de paradigma, verificada nos últimos anos, que defende uma área distinta para a questão

da sustentabilidade, uma vez que deve ser preocupação de toda a humanidade, o banco passou a discriminar separadamente este tópico no índice e no corpo dos seus relatórios, atribuindo visibilidade e vida próprias.

É notório o crescimento dos compromissos assumidos pelo BNP Paribas, ao nível da sua Responsabilidade Social, face aos seus empregados, às suas famílias, às comunidades onde vivem, aos seus países e ao mundo. O respeito pelos direitos dos trabalhadores está cada vez mais presente, em total consonância com os Direitos Humanos. A igualdade entre homens e mulheres, bem como a discriminação e os diferentes tipos de violência têm sido uma preocupação constante. Depois do ato terrorista de 2001, em Nova Iorque, a luta contra o terrorismo tem sido uma linha de atuação e de apoio em diferentes partes do mundo.

Disso nos dão conta os relatórios produzidos nestes últimos anos. Porque é impossível explicitarmos as dinâmicas de todos os documentos, centremo-nos no Relatório de 2017, o qual estipula, na sua Missão, que o compromisso do banco é:

to make a positive impact on our stakeholders and on society at large. Thanks to our integrated model, our highly engaged teams can offer our customers top quality service and solutions. We offer our colleagues a motivating and inspiring work environment. We want to be one of the most trustworthy players in the sector, by integrating even more of our values and ethics into our day-to-day activities.

Desta missão, cumpre-nos destacar alguns vocábulos que nos acompanharam ao longo dos dois primeiros capítulos de fundamentação teórica sobre a temática em estudo. As expressões são “*impacto, stakeholders*, numa clara alusão a todas as partes interessadas e/ou envolvida no banco, sociedade, modelo integrado, equipas altamente motivadas, cliente, serviços de qualidade, soluções, ambiente de trabalho motivador e inspirador, parceiro fiável, valores, ética nas atividades quotidianas.

No desenrolar do relatório, todas estas dimensões são desdobradas em ações concretas e projetos correspondentes. Chamou-nos a nossa atenção o cuidado em cobrir a vasta panóplia de ações dirigidas não só para o exterior, mas também o investimento que é feito na formação dos funcionários e no bem estar dos mesmos e suas famílias numa estreita inter-relação com a comunidade circundante, num base ética que se deseja de excelência e modelar.

Desde o século passado que o banco tem apostado na passagem dos funcionários, como colaboradores do banco, para seus acionistas. Todos os anos são disponibilizadas ações para os funcionários, pois a filosofia da empresa assenta na premissa que funcionários com interesses diretos e com ganhos efetivos estarão mais motivados, trabalharão a um nível de responsabilidade superior e sentir-se-ão mais envolvidos, valorizados e propensos a servirem de bons modelos sociais e profissionais para os colegas de trabalho.

Para além da Missão do Banco, aqui já destacada, muita informação poderá ser recolhida a partir do índice do documento (Relatório de 2017), no sentido de mostrar o incremento que tem sido dado à Responsabilidade Social Corporativa do BNP Paribas, distinguidas, nos últimos relatórios, em várias áreas: Económica, Social, Cívica e Ambiental:

- Our mission and our values
- Economic responsibility: financing the economy in an ethical manner
- Social responsibility: developing and engaging our people responsibly
- Civic responsibility: being a positive agent for change
- Environmental responsibility: combating climate change
- Duty of care and Modern Slavery Act and human trafficking statement
- Table of concordance with the list of environmental, social and governance information required under article 225 of the Grenelle II Act 538
- Table of concordance with GRI, ISO 26000, UNEP Fi, Global Compact, Sustainable Development Goals.
- Report by one of the Statutory Auditors, appointed as an independent third party, on the consolidated environmental, social and governance information presented in the management report of BNP Paribas

Permite-nos este documento perceber que o Banco, no âmbito da sua Responsabilidade Social Corporativa, desempenha um papel crucial noutras dimensões, com destaque para o tráfico humano e a escravatura contemporânea, num alinhamento claro com os Direitos Humanos, alvo da nossa reflexão em sede da Revisão da Literatura feita no Capítulo I. É importante notar que o BNP Paribas tem vindo a aprofundar parcerias com as mais prestigiadas instituições mundiais, com elas trabalhando em prol de um mundo melhor para os seres humanos e para a



preservação do ambiente. A ONU é uma destas instituições que muito tem beneficiado dos projetos conjuntos desenvolvidos com o banco em estudo na nossa dissertação.

Disso nos apercebemos quando o Relatório de 2017 afirma:

The Group's social and environmental responsibility policy is one of the main components of this approach. Against this backdrop, it remains unchanged, based on 4 pillars and 12 commitments that reflect the CSR challenges as well as the Bank's concrete achievements. In line with the UN Sustainable Development Goals (SDG), aspart of a continual improvement process, this strategy aims to build a more sustainable world while ensuring the Group's stability and performance. All of the Group's business lines, networks, subsidiaries and countries apply this policy, using the same structure while adapting it to their specific characteristics. The BNP Paribas responsibility policy is included in the Group's policy concerning commitment to society, which, in 2017, created a Company Engagement Department in line with its 2020 strategy. Represented on the Group Executive Committee, this new Department is tasked with: ■ strengthening the CSR and diversity practices and bringing all the Company's levers together to meet major societal challenges; ■ defining and implementing commitments concerning economic growth, expansion, environment and energy transition, social inclusion and local development, diversity and promotion of human rights.

Atentemos, de seguida, nos 4 pilares que norteiam a ação do banco, quanto às responsabilidades já enunciadas, assim como os 12 compromissos assumidos (cf. Tabela 5).

Tabela 5 - Pilares e Compromissos do BNP em sede da sua Responsabilidade Social Corporativa

<b>A BANK COMMITTED TO A BETTER FUTURE</b>			
1. THE ECONOMY Financing the economy in an ethical manner	2. OUR PEOPLE Developing and engaging our people responsibility	3. THE COMMUNITY Being a positive agent for change	4. THE ENVIRONMENT Combating climate change
1. INVESTMENTS AND FINANCING WITH A POSITIVE IMPACT	4. PROMOTION OF DIVERSITY AND INCLUSION IN THE WORKPLACE	7. PRODUCTS AND SERVICES THAT ARE WIDELY ACCESSIBLE	10. PARTNERING WITH OUR CLIENTS IN THE TRANSITION TO A LOW-CARBON ECONOMY
2. ETHICS OF THE HIGHEST STANDARD	5. A GOOD PLACE TO WORK AND RESPONSIBLE EMPLOYMENT MANAGEMENT	8. COMBAT SOCIAL EXCLUSION AND SUPPORT HUMAN RIGHTS	11. REDUCE THE ENVIRONMENTAL IMPACT OF OUR OPERATIONS
3. SYSTEMATIC INTEGRATION AND MANAGEMENT OF ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE RISKS	6. A LEARNING COMPANY SUPPORTING DYNAMIC CAREER MANAGEMENT	9. CORPORATE PHILANTHROPY POLICY FOCUSED ON THE ARTS, SOLIDARITY AND THE ENVIRONMENT	12. ADVANCE AWARENESS AND SHARING OF BEST ENVIRONMENTAL PRACTICES
<b>Governance:</b> - driven by a culture of responsibility and integrity, - based on best practices, - involving the Board of Directors, the shareholders, the management and the whole Group, - to ensure a sustainable future for our business and deliver a positive impact on society			

Fonte: [https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr2017\\_bnp\\_paribas\\_gb.pdf](https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr2017_bnp_paribas_gb.pdf)

No final desta Tabela, somos confrontados com outro tipo de informação que se prende com a governação do próprio banco, uma instituição que, nos últimos anos, está apostada em orientar a sua ação para uma cultura de responsabilidade e integridade, para práticas que sejam modelo e inspiração para os trabalhadores, clientes e comunidade, envolvendo o pessoal do banco no seu todo – desde chefias aos funcionários –, garantindo, assim, um futuro sustentável para a empresa e com impacto positivo na sociedade.

A tabela que se segue (cf. Tabela 6) é um bom documento para percebermos o nível de envolvimento e a diversidade de áreas em que o BNP Paribas está a intervir.

Tabela 6 – Indicadores de Cumprimento das Responsabilidades do BNP

Pillar	Indicator	2015	2016	2017	2018 Objective
Economic Responsibility	- Share of loans to companies contributing strictly to the achievement of UN Sustainable Development Goals.	15%	16.6%	16.5 %	Maintain at least at 15%
	Percentage of employees trained on an ethics-related issue.	No action	96.3%	96.2%	Over 80% by the end of 2018
	Share of loans to companies subject to an environmental and social management system which is specific to the concerned activity.	25%	28 %	54.9%	40%
Social Responsibility	Percentage of women among the members of cross-functional Executive Committees across business lines and/or countries	21%	24%	25%	23%
	Percentage of employees having at least 14 weeks of paid maternity leave and/or six days of paid paternity leave.	74%	81%	82%	85%
	Percentage of employees reporting having been trained (any format, including e-learning) over the past 12 months	74%	85%	86%	90%
Civic Responsibility	Annual number of beneficiaries of microloans distributed by microfinance institutions financed by BNP Paribas (on a proratabasis of the financing issued by BNP Paribas).	250,000	309,000	289,000	350,000
	Percentage of employees contributing directly to the promotion of human rights who have received a specific training.	No action	13%	70%	80% of the targeted population (approx. 3,000 pax)
	The BNP Paribas Group's annual sponsorship budget	€38.6m	€40.4m	€40.2m	Average yearly budget over the 2016-2018 period greater or equal to the 2015 budget
Environmental Responsibility	Financing for renewable energies	€7.2 billion	€9.3 billion	€12.3 billion	€15 billion in 2020
	Greenhouse gas emissions	2.89 teqCO <sub>2</sub> /FTE	2.72 teqCO <sub>2</sub> /FTE	2.54 teqCO <sub>2</sub> /FTE	2.41 teqCO <sub>2</sub> /FTE in 2020
	Number of people made aware of climate issues by BNP Paribas in the 2016-2018 period	70,000	116,000	60,698	140,000 in the 2016-2018 period
Governance and Steering	Percentage of employees with a positive opinion of how the Group discharges its social and environmental responsibility and its commitments as a responsible bank.	69%	70%	73%	72%

Fonte: [https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr2017\\_bnp\\_paribas\\_gb.pdf](https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr2017_bnp_paribas_gb.pdf)

Sobre a governação importa lembrar que os exemplos têm de vir das chefias, num patamar de igualdade, num exercício de democracia e de justiça social.

As Tabelas que acima se apresentam traduzem, de forma clara, a visão do BNP sobre as suas Responsabilidades Empresariais e constitui um bom exemplo de como essas mesmas responsabilidades, muitas vezes analisadas no seu todo e de forma pouco clara, aqui se encontram devidamente categorizadas. Em consequência, chamamos a atenção para as diferentes categorias encontradas pelos autores destes documentos: responsabilidades económicas, sociais, cívicas, ambientais e governação. Por aqui, podemos constatar a pluralidade de domínios a que a RS de outros tempos veio dar lugar. De forma separada são propostas várias áreas, das quais destacamos, pela inovação na apresentação, as últimas três, sem descurar a dimensão económica, também muita valorizada pelo banco, pois é a partir dos ganhos que todos os sonhos e projetos dos *stakeholders* e dos acionistas do banco são possíveis de concretizar.

Mais uma vez somos levada a concluir que a lógica e práticas do banco estão em perfeita sintonia com a fundamentação teórica apresentada anteriormente. Cabe às empresas tratar da sua saúde financeira, em primeira mão, devolvendo à sociedade, de quem dependem, em estratégias de RS, o que lhes é devido, num gesto de agradecimento, de fraternidade e de cidadania. Sociedades, caracterizadas pelo bem-estar e pela qualidade de vida, são, certamente, os espaços ideais para as empresas crescerem e oferecerem os seus produtos ou serviços com elevada qualidade e em conformidade com as regras impostas no país e no mundo.

É do conhecimento público que o BNP Paribas tem, no seu palmarés, inúmeros prémios internacionais. Em 2015, segundo o News & Press do **BNP Paribas Espanha**<sup>80</sup>, o

BNP Paribas Wealth Management ha sido premiado en seis categorías en la XXV edición de los Premios Private Banker International celebrada en Singapur el pasado 16 de octubre. La Entidad ha recibido los siguientes tres galardones:

- “Mejor Banco Privado Global en Europa” por cuarto año consecutivo
- “Mejor Banco Privado Global en el Norte de Asia” por primera vez
- “Mejor oferta de asesoramiento y de gestión discrecional”

Na altura, a mesma fonte deu voz ao que Sofia Merlo, Co-CEO de BNP Paribas Wealth Management, afirmou

Estos premios reflejan la confianza de nuestros clientes y el compromiso de nuestros profesionales. Asimismo, reconocen nuestra posición de liderazgo en Europa y la relevancia del modelo de negocio que desarrollamos en nuestros mercados domésticos de Francia, Bélgica, Italia y Luxemburgo.

---

<sup>80</sup> Informação disponível em <http://www.bnpparibas.es/es/2015/10/23/bnp-paribas-wealth-management-recibe-seis-premios-de-private-banker-international/>. Consultado no dia 3 de Junho de 2018.

Para Vicente Lecomte, Co-CEO de BNP Paribas Wealth Management,

Asia es una de nuestras principales áreas de crecimiento y el reconocimiento recibido respalda nuestra actuación en este ámbito. Asimismo, estamos encantados de que además se reconozca nuestra actividad de gestión discrecional, un galardón que hemos obtenido gracias al equipo de profesionales dinámico y proactivo del que disponemos a nivel internacional.

Para além dos prémios já referidos, o mesmo site divulga que o BNP Paribas foi, igualmente em 2015, reconhecido em tres áreas:

- Mejor oferta *Next Generation*. BNP Paribas Wealth Management ha desarrollado un programa de actividades educativas "*Next Generation Program*" destinado a los hijos de sus principales clientes, acompañado de una red digital única en su categoría. Se trata de una comunidad internacional cuyos miembros se conectan desde una aplicación privada y pueden desarrollar sus conocimientos financieros e impulsar el diálogo con otros miembros.
- Mejor oferta filantrópica. BNP Paribas Wealth Management ofrece desde 2008 una oferta de asesoramiento en filantropía basada en dos soluciones concretas. Por una parte, proporciona asesoramiento a medida y personalizado a través de un equipo de expertos que atienden a los clientes en cada etapa de su actividad filantrópica y, por otra parte, ha puesto en marcha la Fundación de L'Orangerie, creada para canalizar donaciones de los clientes y proponerles proyectos de interés.
- "Oferta digital más innovadora". El premio reconoce la determinación de BNP Paribas Wealth Management de fomentar el uso de canales digitales para fortalecer la relación entre el banco y sus clientes. Como ejemplos de innovación se encuentran el lanzamiento de nuevas aplicaciones móviles en Asia y en Europa, la oferta de banca privada online en Bélgica o en una plataforma de *Business Angels* en Turquía.

No ano de 2017, um *press release* de 13 de Julho, da BNP Paribas, em Espanha, dá conta que esta entidade bancária foi considerada a melhor do mundo pela sua excelência, no âmbito dos prémios atribuídos pela Euromoney. Assim se faz referência aos prémios<sup>81</sup>:

BNP Paribas ha anunciado hoy que ha sido nombrado 'Mejor banco del mundo para corporates' en 2017 por Euromoney en su prestigiosos Premios a la Excelencia. Este reconocimiento ha sido uno de los seis premios obtenidos en total por BNP Paribas, que también recibió el premio de "Mejor Banco Digital en Europa Occidental". En esta edición, cerca 1.500 entidades han optado por los premios que concede Euromoney y que incluyen 20 reconocimientos globales, más de 50 galardones regionales y premios al mejor banco en cerca de 100 países. Estos galardones se crearon en 1992 y fueron

---

<sup>81</sup> Site disponível em: <http://www.bnpparibas.es/es/2017/07/13/bnp-paribas-nombrado-mejor-banco-del-mundo-para-corporates-en-los-premios-euromoney-a-la-excelencia-2017/>. Consultado a 30 de Junho de 2018.

los primeros en su categoría en el sector bancario a nivel mundial. BNP Paribas ha obtenido los siguientes reconocimientos:

- Mejor banco del mundo para corporates
- Mejor banco digital en Europa Occidental
- Mejor banco de inversión en Bélgica
- Mejor banco en Francia
- Mejor banco en Luxemburgo
- Mejor banco en Kosovo.

Dois testemunhos relevantes são transcritos, no referido site, por altura da atribuição destes prémios. O primeiro que transcrevemos foi proferido por Clive Horwood, Editor do Euromoney que referiu:

Mientras que muchas entidades nacionales se centran en sus mercados locales, BNP Paribas es una de las pocas firmas que activamente amplían su cobertura a nuevos mercados y nuevos clientes. Su perfil como uno de los pocos bancos para corporates realmente global, junto con su compromiso para proporcionar soluciones digitales (incluyendo el desarrollo conjunto con sus clientes corporativos) está demostrando ser más adecuado que nunca al entorno en el que opera.

O segundo é de Yann Gerardin, Diretor do Corporate & Institutional Banking do BNP Paribas, o qual destacou:

En los últimos 12 meses hemos acelerado la transformación de nuestro negocio con el objetivo de satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes y de dar servicio a un mayor número de clientes y de una manera más efectiva. Este reconocimiento de Euromoney nos anima a continuar progresando y responde a tres factores: el respaldo de todo el Grupo BNP Paribas, el compromiso de nuestros equipos y la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros. Este premio, junto con los otros cinco que hemos obtenido, es el reconocimiento de esta contribución y quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todos.

Chegado o ano 2018, o banco em apreço é, mais uma vez, alvo de variados prémios e distinções, atribuídos pela revista Euromoney, líder do sector bancário a nível mundial na Banca Privada. Disso nos dá conta o já mencionado site do BNP Paribas Espanha.<sup>82</sup> Ao reconhecer os melhores prestadores de serviços no sector, a Euromoney atribuiu os seguintes prémios ao BNP Paribas. A nível mundial o BNP Paribas ocupa a 7ª posição; porém é o 1º da Zona Euro. Assim, mantém uma posição forte em toda a Europa. A

---

<sup>82</sup> Disponível em <https://wealthmanagement.bnpparibas/es/es/expert-voices/nuevos-premios-euromoney-2018.html>. Site consultado no dia 1 de julho de 2018.

nível de países, os resultados são excelentes em França onde o BNP Paribas ocupa a 1ª posição. No Luxemburgo e em Hong Kong ocupam o 3º lugar.

A mesma entidade premiou, de igual modo, a experiência e capacidade do banco numa vasta gama de soluções. Nesta categoria, de acordo com o site retromencionado, os resultados são deveras animadores:

En asesoramiento sobre filantropía, BNP Paribas Wealth Management ha obtenido el 4º puesto a nivel mundial y el 1º puesto en India. En inversiones socialmente responsables, ha obtenido el 5º puesto nivel mundial y el 1º puesto en Bélgica. Gracias a la calidad de sus servicios, también se ha situado en posiciones de liderazgo en varios países europeos, incluido Luxemburgo (1º puesto en servicios ofrecidos a clientes super affluent) y en Francia, donde es número 1 para este mismo segmento y para el segmento de clientes high net worth. Además, ha obtenido el 2º puesto para clientes supper affluent a nivel global. Estos nuevos reconocimientos confirman la posición de liderazgo de BNP Paribas Wealth Management en Europa y su creciente fortaleza en Asia, así como su capacidad para servir a clientes con elevados patrimonios gracias a su experiencia global.

Os projetos do BNP Paribas, elencados nesta parte do trabalho, estão longe de esgotar todas as ações levadas a cabo por esta entidade bancária nos cinco continentes, com repercussões efetivas na vida de milhões de seres humanos quer se trate dos seus funcionários e famílias, quer se trate da sociedade em geral ou do mundo em que vivemos.

## CONCLUSÃO

Chegando ao final deste trabalho, passamos a elaborar um conjunto de considerações finais sobre o objeto do nosso estudo, bem como sobre o processo de redação da dissertação, o percurso de aprendizagem construído, as limitações encontradas e recomendações para futuras investigações.

Em jeito de síntese dos aspetos que sustentam o sucesso alcançado pelo BNP Paribas, relevamos os seguintes:

- 1. A PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES, O RESPEITO PELOS DIREITOS E LIBERDADES HUMANOS E A NÃO DISCRIMINAÇÃO SÃO PRINCÍPIOS DEFENDIDOS E APLICADOS NA SUA ATIVIDADE. NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO DE COLABORADORES SÃO TIDOS EM ATENÇÃO ASPECTOS RELACIONADOS COM O GÉNERO E COM A DIVERSIDADE MULTICULTURAL NUMA PERSPETIVA INCLUSIVA E DE JUSTIÇA HUMANA.*
- 2. NO CAMPO DA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO O BNP PARIBAS PROPORCIONA AOS SEUS COLABORADORES AÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE BANDA LARGA, DAS QUAIS DESTACAMOS AS QUE VERSAM AS QUESTÕES PROFISSIONAIS E OS DIREITOS HUMANOS; OFERECE HORÁRIOS DE TRABALHO PROMOTORES DO EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E FAMILIAR; DISPONIBILIZA EQUIPAMENTOS PROPICIADORES DE BEM-ESTAR AOS SEUS COLABORADORES E CLIENTES; INCENTIVA O ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS GRATIFICANTES NO CONTEXTO DE INICIATIVAS INFORMAIS COMO FORMA DE REFORÇAR A MOTIVAÇÃO, A IDENTIFICAÇÃO E O COMPROMISSO COM OS OBJETIVOS DA EMPRESA; E APLICA RECOMENDAÇÕES APRESENTADAS POR ENTIDADES EXTERNAS EM MATÉRIA DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO E A LEGISLAÇÃO EM VIGOR INTERNACIONALMENTE OU NOS PAÍSES ONDE ATUA.*
- 3. AO NÍVEL DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS AMBIENTALMENTE CORRETAS, O BNP PARIBAS VALORIZA AS QUE ESTÃO FORTEMENTE ENRAIZADAS NA CULTURA DA SOCIEDADE, ATRAVÉS DE PRÁTICAS COMPORTAMENTAIS DESEJÁVEIS, A SABER O USO DE ECOPONTOS, REUTILIZAÇÃO DE FOLHAS DE PAPEL, DESLIGAR LÂMPADAS E APARELHOS DE AR CONDICIONADO EM ESPAÇOS NÃO UTILIZADOS OU DESLIGAR COMPUTADORES DURANTE A NOITE. AS LÂMPADAS DOS ESPAÇOS DE TRABALHO SÃO TODAS DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA.*
- 4. EM TERMOS DE PRODUTIVIDADE, O BNP PARIBAS ASSUME UM ENFOQUE CLARO NAS ATIVIDADES TÉCNICAS E PRODUTIVAS, CANALIZANDO RECURSOS TÉCNICOS E HUMANOS COM FORMAÇÃO ACADÉMICA QUALIFICADA E APOSTANDO NA POLIVALÊNCIA DE COMPETÊNCIAS DOS SEUS COLABORADORES PARA UM LEQUE VASTO DE TAREFAS.*
- 5. O BNP É UMA ORGANIZAÇÃO FORTEMENTE ORIENTADA PARA OS SEUS STAKEHOLDERS: DISPONIBILIZANDO OS SEUS PRODUTOS FINANCEIROS COM OS PARÂMETROS DE QUALIDADE INTERNACIONAIS E APOIANDO PROJETOS QUE INVISTAM NA DIGNIFICAÇÃO DO SER HUMANO, DAS SUAS PRÁTICAS CULTURAIS MAIS SIGNIFICATIVOS E DOS RECURSOS NATURAIS, NUMA BASE DE SUSTENTABILIDADE.*
- 6. QUANTO À PROMOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE PROTEÇÃO AMBIENTAL O BNP PARIBAS PROCURA CONTRIBUIR PARA A EDUCAÇÃO AMBIENTAL DOS COLABORADORES E REDUZIR A SUA PEGADA ECOLÓGICA ATRAVÉS DE AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO E DE MODELAÇÃO DE PROCEDIMENTOS CORRETOS NOS ESPAÇOS LABORAIS. ESTAS AÇÕES TÊM CONTRIBUÍDO PARA A ADOÇÃO GENERALIZADA DE PRÁTICAS AMBIENTALMENTE CORRETAS.*
- 7. O BNP PARIBAS REGE TODA A SUA ATUAÇÃO COM BASE EM VALORES, NO RESPEITO INTEGRAL PELAS LEIS VIGENTES E NUMA ÉTICA ASSUMIDAMENTE ENRIQUECEDORA PARA TODAS AS PARTES INTERESSADAS E ENVOLVIDAS NA SUA ATIVIDADE EMPRESARIAL E SOCIAL, DANDO VOZ AOS SEUS COLABORADORES, AVALIANDO DE FORMA CONTINUADA O SENTIR DOS SEUS COLABORADORES E INTEGRANDO DEMOCRATICAMENTE AS SUAS OPINIÕES.*

No que concerne à redação, propriamente dita, confessamos que a nossa maior dificuldade se prendeu com a organização a dar ao documento. Perante uma vasta pluralidade de possibilidades de organização das ideias, optei por um esquema simples, de leitura agradável aos leitores e que me permitisse seguir uma linha de raciocínio lógico.

A elaboração desta dissertação correspondeu, sem dúvida, a um momento de intensa aprendizagem no meu percurso formativo. É com orgulho que vejo terminado um processo longo de recolha de dados, leituras diversificadas e de muito estudo. Depois desta caminhada, sinto-me detentora de mais ferramentas para poder intervir no mundo laboral no país e até mesmo no estrangeiro, como funcionária do BNP ou dando um contributo nas questões da RSE, quer como voluntária quer como colaboradora.

Do conhecimento que detenho da situação atual de muitas empresas e instituições do país e do mundo lusófono, a generalidade das empresas desconhece a legislação nacional, europeia e de outros continentes sobre a lei laboral, os benefícios fiscais, os direitos humanos, o direito ambiental, a RSE, etc. Cabe-nos a nós, investigadores e estudiosos na matéria, o dever de divulgar o nosso conhecimento e de nos colocarmos ao serviço do bem comum.

O apelo inicial que senti por esta temática, quando assumi esta missão, foi totalmente correspondido em termos de caminhada profissional rumo à especialização em RSE. Aos docentes envolvidos, neste processo, e ao BNP Paribas quero agradecer a oportunidade que me deram de poder crescer de mãos dadas com o *know how* que comigo partilharam.

Teve particular interesse para mim o facto de ter escolhido o BNP Paribas para o meu breve estudo. Apesar de saber do potencial deste banco, no que diz respeito ao investimento sério que fazem nas RSE, foi com agrado que me surpreendi com a vastidão de áreas em que o banco intervém e a seriedade com que encaram a sua RSC. Como funcionária deste banco, sou testemunha em discurso direto e em viva voz daquilo que fui aprendendo ao longo do estudo.



Para além disto, é de toda a justiça referir que não foi fácil encontrar material em quantidade e qualidade suficiente no que diz respeito à relação entre o Direito e a RSE, fator que me obrigou a investigar mais este tópico. De qualquer modo, penso que deixei clara a ideia de que existe legislação, a nível nacional e europeu, disponível e com uma redação claramente ao serviço das organizações e empresas, orientando-as na forma como devem concretizar o seu plano estratégico de RSC.

Pretendemos com esta tese criar um documento de trabalho norteador de boas práticas, a partir do exemplo do BNP Paribas, reconhecido internacionalmente com prémios e distinções várias, algumas das quais tive oportunidade de destacar no final do capítulo anterior. Tenho consciência, porém, de que o estudo de caso poderá ser aprofundado com recurso à observação direta dos espaços e dinâmicas de trabalho, ao inquérito por questionário e entrevista, com a finalidade de ouvir as chefias e os trabalhadores, sugestão que deixo para futuras investigações.

Não menos importante será da maior relevância fazer o balanço da aplicação das práticas e do respeito pela legislação em matéria de RSE em Portugal e no mundo lusófono. Estas investigações, bem como a partilha de boas práticas, devem dar lugar a congressos/encontros, com a participação do maior número de participantes, dos mais diversos quadrantes de intervenção social, pois, como se sabe, a RSE, não se esgota no mundo empresarial e organizacional das corporações internacionais. Integra desde as multinacionais às PME, em suma, todas as instituições que se colocam ao serviço das populações, independentemente da tipologia a que pertencem.

Termino, fazendo votos que este trabalho sirva de inspiração a muitos outros estudos que surgirão, certamente, no futuro, dando conta de novos desafios e novas necessidades e interesses com que a modernidade nos presenteará.

## BIBLIOGRAFIA

Abreu, Jorge Manuel Coutinho (2007b). *Responsabilidade Civil dos Administradores da Sociedade*, in: Cadernos n.º 5, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho.

Abreu, Jorge Manuel Coutinho de (2007a). *Deveres de Cuidado e Lealdade dos administradores e interesse social, Reformas do código das Sociedades, IEDT – Colóquios*.

Albareda, L., Lozano, J. M., & Ysa, T. (2007). Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 391–407.

Albareda, L., Lozano, J. M., Tencati, A., Midttun, A., & Perrini, F. (2008). The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Drivers and Responses. *Business Ethics: A European Review*. 17(4), 347–363.

Almeida Costa, J., & Sampaio e Melo, A. (1987). *Dicionário da Língua Portuguesa* (6ª edição.).

ANZIEU, D, e Martin, J.-Y. (1993), *La dynamique des groupes restreints*, Le Psychologue, Paris, PUF. BARBAUM,

Araújo, G. S. (2004). *Participação através do Direito: A Judicialização da Política*. Comunicação para o VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro. Coimbra: Centro de Estudos Sociais. Faculdade de Economia.

Archie, C. (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*, Oxford, Oxford University Press, 2008;

Banerjee, S. B. (2012). *Corporate Social Responsibility: The Good, The Bad and The Ugly*.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bowen, H. (1953). *Social Responsibility of a Businessman*. New York: Harper & Row.

CANÇO, Dina (coord.) (2007), *A Igualdade de Género em Portugal*, Lisboa, CIG. Comissão das Comunidades Europeias (2006), *Roteiro para a igualdade entre homens e mulheres 2006-2010*, Bruxelas, COM (2006)

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate 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.

Clark, J. M., Social control of business, 1939 *apud* Archie B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, *Business Society*, 1999, p.269

Coltman, T., Devinney, T. M., Midgley, D. F., & Venaik, S. (2008). Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. *Journal of Business Research*, 61(12), 1250–1262

Commission of the European Communities. (2003). What is Corporate Social Responsibility (CSR). Disponível em [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/socidial/csr/csr\\_whatiscsr.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/socidial/csr/csr_whatiscsr.htm). Consultado a 12 junho 2018

Comunicação da Comissão Europeia sobre a sua estratégia em matéria de Responsabilidade Social das Empresas 2011-2014: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681>.

- Cortina, Adela (2001). *Ética Aplicada y democracia radical*. 3ª ed. Madrid: Editorial Tecnos, p. 279- 284;
- Costa, Santos, Seabra & Jorge (2011). Repensar o papel da empresa na sociedade: Nota introdutória. In Maria Costa, Maria Santos, Fernando Seabra & Fátima Jorge (orgs.). *Responsabilidade Social: Uma Visão Ibero-Americana*. Coimbra: Edições Almedina.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined : an Analysis of 37 Definitions. *Corp. Soc. Responsib. Environ*, 15, 1–13.
- Davis, K & Blomstorm, R. (1966). *Business and its Environment*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
- Davis, K. (1967). Understanding The Social Responsibility Puzzle: What Does The Businessman Owe To Society? *Business Horizons*, 10(4), 45–50.
- Davis, K. 1960. Can business afford to ignore corporate social responsibilities? *California Management Review* 2: 70–76.
- Davis, K. 1967. Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons* 10(4): 45–51.
- Devinney, Timonthy M. (2009)"Is the socially responsible corporation a myth? The god, bad and ugly of corporate social responsibility". *Academy of Management Perspectives*, May.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. (P. Hall, Ed.). NJ: Englewood Cliff.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19, 252–284.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. (H. B. S. Press, Ed.). Boston.
- Ferreira, M. & Carmo, H. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Filizöz, B., & Fişne, M. (2011). Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405–1417.
- Frederick, W. C. (1986). *Theories of Corporate Social Performance*, Working paper University of Pittsburgh, Graduate School of Business.
- Frederick, W. C. (1992). Anchoring Values in Nature: Towards a Theory of Business Values. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 283–304.
- Freeman, R. C. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit. *New York Times Magazine*, 126, 32–33.
- FTSE. (2012). *FTSE4Good ESG Ratings: Supersector Leaders* (pp. 1–5).
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*.
- Geremek, B. (1986). *A Piedade e a Força: História da Miséria e da Caridade na Europa*. Lisboa: Terramar.
- Guy le, Barzucchetti, S. e Vincent, F. (1992). *Comment manager la qualité de la formation*, 2ª edição, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Hopkins, M. (1998). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*.

London: Macmillan.

Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain – CSR Matters*. London: Earthscan.

Hopt, Klaus J.(2008). *Desenvolvimentos recentes da Corporate Governance na Europa. Perspectivas para o futuro*. Coimbra: Almedina.

ISO 26000. Disponível em <http://www.triplepundit.com/2011/03/iso-26000-definition-social-responsibility/and the Definition of Social Responsibility>. Consultado a 5 de maio de 2018.

Jean (1993), *Aprendizagem e formação*, Porto, Porto Editora. BAZIN, Roger (1976), *Organiser les sessions par les méthodes*, Paris: Les Editions ESF. BOTERF.

Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(2), 59–67.

Kabir, M. H. (2011). Corporate Social Responsibility by Swaziland Hotel Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 73–79.

Khoury, G., Rostami, J., & Turnbull, J. P. (1999). Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action. In Conference Board of Canada. Ottawa.

Kreitlon M. (2004). *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial*, XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004

Kreps, T. J. (1940). Measurement of the social performance of business. *Business Society*, 1999.

Lima, J. & Pacheco, J. (2006). *Fazer Investigação: Contributos para a Elaboração de Dissertações e Teses*. Porto: Porto Editora.

Lindon, D. (2004). *Mercator XXI*. Lisboa: Dom Quixote.

Magalhães, Carla (2011). *Responsabilidade Social uma Visão Ibero Americana, Responsabilidade Social e Regulada no setor Metalomecânico Brasileiro e Português: Um estudo Comparativo e Cultural*, Coimbra, Almedina.

Maignan, I. (2001). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30, 57–72.

Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights From Businesses' Self-Presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497–514.

Marrewijk, M. Van. (2001). *The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility*. Triple P Performance Center: Amsterdam.

Marrewijk, M. Van. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.

Marsden, C. (2001). *The Role of Public Authorities in Corporate Social Responsibility*. Retrieved December 11, 2012, from <http://www.alter.be/socialresponsibility/people/marchri/en/displayPerson>.

Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54, 323–337.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). *Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm*

- Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. 43 (1), 1–18. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.
- Menezes, António (2007). *Da responsabilidade Civil dos Administradores das Sociedades Comerciais*". Milão: Lex Edições Jurídicas.
- Miller Sobral, L. (2013), *A Responsabilidade Social das Empresas Um novo Desafio para o Direito*, Dissertação de Mestrado em Direito Área de especialização em Ciências Jurídico-Económicas, Faculdade de Direito da Universidade do Porto.
- Moreira, F. (2014). *Responsabilidade Social das Empresas: O impacto no comportamento e decisão de compra do consumidor*, Dissertação de mestrado em Marketing no ISEG.
- Murtagh, F., Legendre, P., Ireland, S. F., House, W. P., & Place, W. (2011). Ward's Hierarchical Clustering Method: Clustering Criterion and Agglomerative Algorithm, (June), 1–20.
- Nidasio, C. (2004). Implementing CSR on a Large Scale : The role of Government (Vol. 5). Milão.
- Nogueira, Ellis Regina Reis (2012), *Responsabilidade Social das Empresas: Passados versus Actualidade*, Dissertação em Economia Social e Solidária. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/7903>. Consultada a 12 maio de 2018
- Nunes Costa, M.; Santos, M.; Seabra, F.; Jorge, F. (2011). Repensar no Papel da Empresa na Sociedade: Nota introdutória, *Responsabilidade Social, uma visão Ibero Americana*. Coimbra: Almedina;
- GIN. (2010). ISO/FDIS 26000 (Vol. 2010). Genebra.
- Oliveira, S. (1999). *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo: Guazzelli, LTDA.
- Parast, M. M., & Adams, S. G. (2012). Corporate Social Responsibility, Benchmarking, and Organizational Performance in the Petroleum Industry: A Quality Management Perspective. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 447–458.
- Pasquero, J. (2004). Responsabilités sociales de l'entreprise: Les approches Nord-Américaines. (D'Organisation, Ed.) (pp. 257–272). Paris: Editions d'Organisation.
- Pernas, G. et al (2008). Guião para a Implementação de Planos de Igualdade nas Empresas. Lisboa: ISCTE. Disponível em <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/08/guiao-plano-igualdade-empresas.pdf>. Consultado a 5 de maio de 2018.
- Pinto, J. (1995). A teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas: Conceitos básicos e possibilidades de aplicação à administração escolar. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X1995000100007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X1995000100007). Site consultado a 29 de junho de 2018.
- Reis, C. & Medeiros, M. (2009), *Responsabilidade Social das empresas e balanço social: os meios propulsores do desenvolvimento económico e social*, 1ª edição. São Paulo: Atla.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
- Seele, Peter. (2007). *Curating Corporate Social Responsibility: The Moma brought to Berlin by the Deutsche Bank as marketing strategy*. In *Impresa Progetto*, 2, p. 1-11.
- Serra, Catarina (2010), *O novo direito das sociedades: para uma governação socialmente responsável*, Scientia Juris, Vol 14, Londrina.

- Serra, Catarina (2010). *Entre o Corporate Governance e Coporate Responsibility: Deveres fiduciários e "interesse social iluminado*. I Congresso Direito das Sociedades Comercias em Revista. 8 e 9 de Outubro de 2010. Livro de Atas. Coimbra: Almedina.
- 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.
- Soares, C. (2012). *Género, Afetos e Poderes*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Souza, S. (2011). Responsabilidade Social Uma visão ibero Americana: "O Papel do Direito no controle das políticas públicas de incentivo às empresas socialmente responsáveis. In Maria Alice Costa, Maria João Santos, Fernando Miguel Seabra e Fátima Jorge. *Por uma Lei de Responsabilidade Social*". Coimbra: Almedina. pp.634 -642.
- Teubner, G. (1984). *After Legal Instrumentalism? Strategic Models of Post-Regulatory Law*. Florence: European University Institute. Disponível em <http://cadmus.eui.eu/handle/1814/23192>. Consultado a 27 de maio de 2018.
- Tiago, T., Nunes, J. e Vieira, J. (2005). *Igualdade de Género no Trabalho e no Emprego*. Ponta Delgada: Governo dos Açores e Projeto Violeta.
- UK Government. (2001). *UK Government Response to European Commission Green Paper on Corporate Social Responsibility*.
- Upton, G., & Cook, I. (2008). *A Dictionary of Statistics*. Oxford University Press.
- Votaw, D. (1972). Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility. *California Management Review*, 15(2), 25–31.
- Walton, C. C. (1967), *Corporate social responsibilities*, Belmont, CA: Wadsworth.
- Ward, J. (1963). Hierarchical grouping to optimize an objective function. *Journal of the American Statistical Association*, 58(301), 236–244.
- Watts, P., & Holme, Lord. (1999). *World Business Council for Sustainable Development: Corporate Social Responsibility*. Genebra.
- Weidenbaum, M. (2003). *Weighing the Pros and Cons of Globalization*. USA: Wodrow Wilson International Center for Sholars.
- Whitley, R. (1997). *Business Systems*, IEBM Handbook of Organizational Behaviour (pp. 173– 186).
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford University Press.
- WorldBank (2014). Disponível em <http://data.worldbank.org/country/portugal>.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zadek, S., & MacGillivray, A. (2007). *The State of Responsible Competitiveness 2007: Making sustainable development count in global markets*. AccountAbility: Washington, DC, (July).
- Zhu, L., & You, J. (2009). *Construct and Evaluate the Indicators System of Corporate Social Responsibility*. 2009 International Conference on Management and Service Science, 1–4.