



Departamento de Sociologia

Responsabilidade Social Empresarial.
Um Estudo de Caso de uma Empresa Gestora de Aeroportos

Nuno Alberto Custódio Carvalho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Sociologia e Planeamento

Orientadora:
Doutora Maria das Dores Guerreiro, Professora Auxiliar
ISCTE-IUL

Outubro, 2010

Sumário

Esta dissertação é o resultado de um estudo de um caso de uma empresa gestora de aeroportos, em que o trabalho será dividido em três capítulos.

O primeiro debruça-se sobre uma investigação sumária sobre o tema da responsabilidade social, ou seja, o enquadramento teórico onde está contido, o estado da arte, a norma a ser estudada, e a metodologia. No segundo capítulo será abordada a política de responsabilidade social da empresa e a sua história. O terceiro capítulo será dedicado à norma que certifica a empresa na responsabilidade social, onde serão analisadas as acções desenvolvidas pela empresa, de acordo com os imperativos da norma. O quarto e último capítulo será dedicado às conclusões.

Palavras-chave: Norma, Responsabilidade, Social, Empresarial, Gestão, Desenvolvimento, Sustentável, Certificação.

Abstract

This dissertation is the result of a case study of an airport management company, the work will be divided into three chapters, the first one summarizes research on the topic of social responsibility, in the theoretical framework, which is contained, the state of the art, the standard to be studied, and methodology in the second chapter will look at the politics of corporate social responsibility and its history. The third chapter is dedicated to the standard that certifies the company's social responsibility; this will be referred to the actions imposed on the company. The fourth and final chapter is devoted to the conclusions.

Key words: Standard, Responsibility, Social, Business, Management, Development, Sustainable, Certification

Agradecimentos

Há que agradecer e relembrar todos aqueles que contribuíram directa ou indirectamente para a execução deste trabalho académico. Há que começar por alguém - e como penso que o mais importante foram aqueles que toda a vida me têm apoiado e ajudado à sua maneira, ou seja, os meus queridos pais e irmã, quero agradecer-lhes sem me esquecer dos mais pequenos, que me têm dado ânimo neste trajecto. Por outras palavras agradeço em primeiro lugar à família Carvalho e em segundo à nova família composta pela minha irmã, marido e sobrinhos, a família Ferreira. Não pode ser esquecido o apoio dado pela minha coordenadora a Dr.^a Professora Maria das Dores Guerreiro, pelos meus colegas na ANA, SA, em especial o meu chefe Dr. Pedro Monteiro Fernandes e o Dr. Carlos Barata, do Gabinete de Qualidade e por fim, mas com uma importância também elevada, aos bibliotecários do Instituto Superior Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), e Faculdade Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa (FCSH). Obrigado a todos pois sem os contributos destes este trabalho não seria possível.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

1.- ENQUADRAMENTO TEÓRICO	1
1.1.- ESTADO DA ARTE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	1
1.2.- NORMA SA8000	15
1.2.1.- Palavras-chave	16
1.2.2.- Requisitos para a certificação da norma.	16
1.2.2.1.- Trabalho infantil	16
1.2.2.2.-Trabalho forçado ou compulsório	17
1.2.2.3.- Higiene e segurança	18
1.2.2.4.- Liberdade de associação	19
1.2.2.5.- Não discriminação	19
1.2.2.6.- Horário de trabalho	19
1.2.2.7.- Vencimentos	20
1.2.2.8.- Contrato de trabalho	20
1.2.2.9.- Política de responsabilidade social	20
1.2.2.10.- Representantes da empresa: da gestão e dos trabalhadores	21
1.2.2.11.- Outras obrigações face à norma	21
1.3.- OBJECTIVOS E METODOLOGIA	23
2.- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO	24
2.1.- A FORMAÇÃO DA EMPRESA	24
2.2.- ORGANOGRAMA E CONSELHO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	24
2.3.- LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	25
2.4.- EMPRESAS PARTICIPADAS PELA ANA, SA	25
2.5.- RECURSOS HUMANOS	25
2.6.- MISSÃO E VISÃO DA ANA, SA	26
2.6.1. - Referência a dois projectos sociais	26

2.7.- POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	27
2.8.- ORIENTAÇÕES ESTRATÉGIAS	28
3.- IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA SA8000	29
3.1.- RESPONSABILIDADE SOCIAL	29
3.2.-CERTIFICAÇÃO – 2008	30
3.3.- O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA SA8000	30
3.3.1.- REQUISITOS DA NORMA	31
3.3.1.1.- Sistema de gestão integrado	31
3.3.1.2.-Representante dos trabalhadores RS	31
3.3.1.3.- Horário de trabalho	31
3.3.1.4.- Formação na norma	32
3.3.1.5.- Acidentes de trabalho	32
3.3.1.6.- Cabaz social	32
3.3.1.7.- Fornecedores e prestadores de serviços	33
3.3. 1.8. – Relatório de revisão pela gestão	33
3.3.1.9. - Gestão e registo de acidentes	34
3.3.1.10. - Recolha de lixo	34
3.3.1.11.- Situações especiais	34
3.3.2.-AUDITORIAS	34
4.- CONCLUSÕES	38
BIBLIOGRAFIA	40
ANEXOS	42
ANEXO A – CURRICULUM VITAE	43

INTRODUÇÃO

A dissertação que se levou a cabo centra-se no estudo do caso de uma empresa gestora de aeroportos em Portugal. Pretende-se analisar a mencionada organização, no que se refere à certificação na Norma CA 8000, que é uma norma internacional de responsabilidade social das empresas. Neste texto pretende-se analisar e investigar a organização no intuito de avaliar a acção da empresa de forma a cumprir os requisitos da supra mencionada norma. Este trabalho tem o intuito de compreender o que se fez em prol da norma, que efeitos produz e em que medida a responsabilidade social da empresa foi beneficiada, com a referida certificação.

A dissertação será constituída por três partes: o enquadramento teórico, a apresentação da empresa e respectiva contextualização quanto à certificação em responsabilidade social empresarial (RSE) e, por último, a apresentação de dados e conclusões. O enquadramento teórico será constituído por três pontos, sendo o primeiro o estado da arte da responsabilidade empresarial, onde será apresentado o conjunto das preocupações com o tema a nível mundial, passando a uma abordagem sobre os requisitos e práticas da responsabilidade empresarial, nas suas duas vertentes: responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. No segundo ponto será apresentada a empresa analisada, no que se refere a sua estrutura física e humana, assim como, as suas várias localizações geográficas.

No terceiro e último ponto será abordada a metodologia a utilizar e apresentados os objectivos deste estudo. Este trabalho será um estudo de caso exploratório, numa área em crescimento, tanto ao nível da importância como da necessidade para a comunidade e o meio ambiente. Na segunda parte deste curto texto será apresentada a empresa a ser estudada: este capítulo de extrema importância irá conter informações referentes ao número de efectivos, idade média dos funcionários, níveis de ensino, isto no que toca aos recursos humanos. Segue-se a apresentação da estrutura física da empresa, no que se refere à localização dos seus aeroportos e os edifícios onde se encontram os serviços centrais. No penúltimo capítulo serão apresentados os dados recolhidos sobre a temática da responsabilidade social no que se refere à norma em causa e à sua aplicação na empresa. Apresentam-se depois os resultados e as conclusões.

1.- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1.- ESTADO DA ARTE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Nos últimos anos a economia tem observado uma mudança na atitude da empresa face à responsabilidade que esta tem para com o ser humano e o ambiente. Surge, um novo conceito no universo empresarial - a responsabilidade social empresarial.

A responsabilidade empresarial ou social das empresas só existe realmente quando a empresa tem uma perspectiva sustentável do seu desenvolvimento, a qual serve de mais-valia aos pilares económico, social e ambiental. Numa empresa responsável, os objectivos as suas dinâmicas e nos pilares mencionados, têm o intuito de minorar os seus impactos negativos e ampliar os impactos positivos, através de um reforço das suas acções no sentido da obtenção de melhores resultados, tendo em conta o supra referido.

A aposta na responsabilidade social empresarial, obriga à criação de processos que, per si, sejam capazes de potenciar a criação de valor para a empresa, ou seja, estes processos, efectuados em prol da criação de uma empresa mais responsável, vêm contribuir para que a empresa seja valorizada, sendo que um dos possíveis valores que esta acção pode originar é o aumento da cotação no mercado, trazendo desta forma maior rendimento para os accionistas.

Para ser possível atingir a responsabilidade social empresarial a entidade tem de deter planos de acção orientados para a sustentabilidade, que têm que ser assumidos, quer ao nível individual, numa perspectiva de cidadania, quer ao nível institucional, designadamente com definições de regulamentos necessários à obtenção dos objectivos.

No contexto do desenvolvimento sustentável, no ano de 1987 na Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento, presidida por Gro Harlem Brundtland, primeira ministra da Noruega, foi criado o relatório Brundtland, o qual tem como principal função chamar a atenção dos estados e organizações sobre o controlo e implementação de políticas de crescimento económico e ambiente sustentável. Até essa data, a degradação ambiental era observada como sendo culpa exclusiva do desenvolvimento das indústrias, logo atribuível às nações do chamado primeiro mundo. Mas esta imagem não está de acordo com a realidade, pois a devastação ecológica é também responsabilidade das economias mais frágeis, uma vez que a pobreza conduz a um maior desgaste ambiental e, por sua vez, esta destruição conduz a uma maior pobreza, como se de um círculo vicioso se tratasse. Nos anos que se seguiram, existiram inúmeras cimeiras sobre o tema, destacando-se a de Estocolmo, ou a Cimeira da

Terra, em 1992, no Rio de Janeiro, onde 178 governos assinaram a “Agenda 21” a qual consolidou os três pilares que são fundamentais para um desenvolvimento sustentável: equidade social, ambiental e económica.

A União Europeia face à necessidade de desenvolvimento de uma acção para a sustentabilidade ecológica e financeira dos seus estados, reconhece a necessidade de uma estratégia que deve centrar-se na resolução do aquecimento global, desvios da saúde pública, envelhecimento da população, redução da biodiversidade e saturação de transportes, sendo estes os principais pontos a modificar com vista a criação de comunidade de estados sustentáveis, com respeito pelo planeta e por aqueles que nele vivem, desta forma trabalhando-se em prol de um mundo mais proveitoso para as gerações vindouras, sendo que estas acções são definidas em acções e cimeiras da União Europeia.

As organizações empresariais são responsáveis pela criação de dimensões de responsabilidade social de forma a melhorar a sua acção com o meio em que as populações se encontram, podendo-se considerar, as internas e externas à empresa. As dimensões internas dizem respeito à gestão de recursos humanos; o que implica formação contínua ao longo da vida, circulação de informação, segurança do emprego, equilíbrio entre a vida laboral e familiar, contratação indiscriminada, que não favoreça géneros ou outro tipo de perspectivas que poderão ser consideradas discriminatórias; como etnia, religião ou participação nos lucros da empresa. Na dimensão segurança no trabalho, devem ser cumpridas as normas legais em que deve existir um sistema de segurança e saúde que permite prevenir possíveis riscos. A organização no âmbito mencionado é responsável pela adaptação à mudança através da redução da despesa e aumento da produção e, conjuntamente, a melhoria da qualidade do serviço; para aperfeiçoar a sua qualidade a empresa deve inovar em equipamentos de produção e oferecer uma formação contínua aos seus funcionários com o objectivo de melhorar o seu desempenho e, por último, deve melhorar o desenvolvimento local e criar estratégias de inclusão dos recursos humanos locais. Para finalizar a dimensão em causa há que referir o impacto ambiental que pode ser melhorado através de uma utilização de recursos energéticos mais controlados, com menos desperdícios, assim como redução de poluentes e uma menor produção de resíduos. Para que ainda seja maior o impacto, as organizações são responsáveis pela reciclagem de matérias e pelo controlo do desperdício de água, que é um bem essencial à existência humana.

No seguimento deste texto chega o momento de abordar as dimensões externas, das

quais fazem parte as comunidades locais, que devem beneficiar de uma integração laboral, assim como, deve existir uma integração com o meio ambiente de forma a permitir benefícios para a área ecológica; deve ser possibilitada a criação de estruturas físicas e humanas, assim como patrocínios com o objectivo de melhorar o envolvimento da organização com a comunidade local. A empresa deve envolver parceiros comerciais das áreas onde se encontra inserida, assim como deve prestar apoio ao desenvolvimento de actividades de empresas inovadoras. A empresa é responsável pela protecção ambiental e dos recursos humanos, cabendo-lhe um controlo dos seu parceiros comerciais com vista a obtenção dos objectivos supra mencionados, sendo também responsabilidade da empresa o controlo dos impactos ambientais que as suas actividades possam causar ao meio em que se entrega.

Por último, mas com uma importância semelhante às outras dimensões referidas, surge o ambiente global, no qual a empresa é responsável pelo desenvolvimento positivo das suas actividades, de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social das empresas (RSE) deve conter no seu âmbito práticas de controlo e prevenção de corrupção e subornos para combater branqueamento de capitais e financiamento de actividades criminosas. Por outro lado, as políticas de RSE podem gerar melhores empregos e mais seguros, integração e igualdade de géneros e inovação nas comunidades locais em que se insere a organização. Para que seja possível obter a responsabilidade plena tem que existir um envolvimento de todos e uma cidadania activa, com o fim último de um desenvolvimento sustentável, para fazer face aos desafios da globalização e da universalização dos mercados e das sociedades na actualidade.

As próximas linhas são dedicadas à apresentação dos indicadores de referência para estes três pilares fundamentais para a responsabilidade social e sustentabilidade das empresas. Os indicadores apresentados fazem parte de um rol de indicadores referentes a cada um dos pilares supra mencionados, opta-se por apresentar alguns dos mais relevantes, dada a sua extensão e importância. O pilar social tem uma dimensão interna e outra externa, sendo a interna abordada em seguida, ficando a externa para uma segunda fase. A dimensão interna deste pilar pode ser abordada pelo indicador emprego, o qual preconiza as seguintes condições: criação de emprego, disponibilização de benefícios para os trabalhadores, para além daqueles que são impostos por lei, e valorização de competências pessoais através de melhorias de vencimentos e mobilidade interna. Outro indicador importante é aquele que se refere ao trabalho infantil, o qual deve ser analisado através dos seguintes requisitos: políticas

para combate do trabalho efectuado por menores, existência de projectos de apoio ao desenvolvimento dos filhos de funcionários e, coordenação com outras identidades de projectos para apoio a jovens adolescentes e crianças. Finalmente será abordado o indicador diversidade de oportunidades que se define por políticas em prol da igualdade, tendo em conta um rácio determinado de trabalhadores de cada sexo e outros elementos com diferenças culturais em cargos de gestão e, por último, promoção de medidas anti-discriminatórias a todos os níveis.

Na dimensão externa do pilar social encontra-se indicadores, a título de exemplo podemos mencionar: a comunidade, a qual é analisada partindo dos seguintes requisitos: criação de políticas e monitorização de impactes das actividades da organização na comunidade, obtenção de prémios nos domínios, social, ambiental, éticos ou outros; por último há que referir a existência de ligações a líderes da comunidade, com o fim analisar e monitorizar impactes das suas actividades. Na dimensão externa há que referir outro indicador muito importante: a corrupção, o qual se obtém através de existência de políticas e procedimentos para seu combate, assim como de criação de normas e auditando regularmente o seu cumprimento, obrigando os colaboradores a denunciar qualquer oferta recebida. O último indicador a ser abordado no que se refere à dimensão externa do pilar social é a competição e os preços, o qual é abordado em prol dos elementos seguintes: políticas com vista a acções anti-competitivas, abordagem interna da postura da empresa face aos concorrentes para obtenção de posicionamento leal e por último luta contra o monopólio e a anti-cartelização.

No pilar económico referimos apenas alguns dos seus indicadores, não sendo porém estes mais importantes, que os que não são enunciados. Os indicadores abordados são o cliente, a inovação, o risco e valor da marca: não sendo esta sequência rígida podendo um ou outro indicador ser analisado fora da ordem na qual são referenciados.

O cliente é um indicador abordado segundo os seguintes requisitos: satisfação do cliente quanto a responsabilidade social (RS) e desenvolvimento sustentável (DS) da empresa, extensão da relação com o cliente através do ciclo de vida do produto, diálogo com o cliente no que se refere à implementação de medidas de RS e DS e, por último, as reclamações recebidas com origem nos clientes. O valor da marca é analisado através de visão da marca como ambiental e socialmente responsável no mercado, a valorização do produto face a acções de RS e DS e por último investimento da empresa em melhoria do meio ambiente ou

da comunidade. A inovação é outro indicador que é verificado segundo os requisitos de melhoria de equipamentos com vista a obtenção de DS e RS, redução de custos nos processos de RSE inovadores, tendo em vista os objectivos mencionados e por último a diferenciação de peritos tendo em vista o referido como objectivo último da organização. O último indicador abordado neste trabalho é o risco, o qual é abordado segundo os seguintes requisitos: nível de resposta a desafios e oportunidades, eficácia do sistema de riscos e a sua gestão e por último o risco inerente ao produto e sua produção.

O último pilar a ser analisado é um dos mais importantes objectivos para uma organização sustentável, isto é, o pilar ambiental que, tal como o anterior, só vai ser referenciado em alguns indicadores. Um dos indicadores de referência é o dos materiais, os quais são medidos em quilogramas ou toneladas, sendo estas medidas utilizadas consoante o tipo de matérias. Outro elemento utilizado neste indicador é a percentagem de matérias usadas que são residuais, sendo analisados os materiais reciclados e os resíduos industriais. Outro indicador é a energia, que é analisada tendo em conta o consumo total, a utilização de energias renováveis e eficiência energética; para terminar na referência a este indicador não pode deixar de se referir a monitorização energética com vista ao seu controlo que permita um menor consumo. O último indicador a ser aqui exposto é o das emissões de gases que tem uma importância elevada, devido às condições atmosféricas do planeta; este indicador é analisado tendo em conta as emissões de gases que contribuem para o efeito de estufa, como CO_2 , CH_4 , N_2O , entre outros sendo estes medidos em toneladas, outras emissões atmosféricas, como NO_x e SO_x , utilização e emissão de substâncias nocivas para a camada do ozono, sendo estas emissões medidas em toneladas de CFC-11. Para finalizar os requisitos deste indicador há que mencionar a criação de sistemas de monitorização redução de gases que provocam o efeito de estufa, assim como a emissão de CO_2 .

Após abordados os indicadores de referência para a RSE, vamos argumentar este tema na sua vertente criação de valor. A organização agindo através das acções de sustentabilidade, pode directamente reduzir custos e com isso criar valor para a empresa. Um bom exemplo é a eco eficiência, que permite à empresa uma redução nos gastos com energia, produzindo desta forma benefícios monetários para a empresa, assim como benefícios ambientais.

Outros factores de criação de valor são: os clientes; o valor da marca; o capital humano e inovação; a liderança e a estratégia; a transparência; a reputação ambiental; as alianças e redes de contactos; a tecnologia e processos; a gestão de risco.

Os mencionados factores de criação de valor, são definidos como valores intangíveis, os quais são incluídos no modelo criado pelo grupo Global Environmental Management Initiative (GEMI),¹ como sendo factores chave para práticas e políticas de sustentabilidade modelo de planeamento estratégico que se apresenta tem o nome de Clear Advantage: Building Shareholder Value, o qual é constituído por seis fases;

(1) identificar os factores intangíveis de criação de valor; (2) identificar métricas e garantir o acesso à informação relevante em tempo oportuno para a medição do desempenho dos factores de criação de valor; (3) desenvolver uma estratégia adequada para a criação de valor; (4) implementar a estratégia; (5) comunicar claramente a implementação e os seus resultados e (6) instituir processos de revisão e melhoria contínua no desenvolvimento da estratégia com base na informação de controlo. (Santos, et al, 2005: 67)

A identificação destes factores é uma tarefa extremamente exigente para a gestão, sendo um risco elevado para o insucesso do processo; para que este atinja efectivamente os seus objectivos tem que existir um empenho de toda a organização, o que obriga a um conhecimento prévio da definição de factores de criação de valor para melhor desempenharem as suas funções no que se refere ao processo.

Na segunda etapa a organização criam-se políticas e práticas com o intuito de gerar valor segundo os factores identificados anteriormente. Nesta etapa os factores vão ser hierarquizados de forma a consolidar as acções para intervir, com o intuito de potenciar oportunidades de criação de valor.

Em terceiro lugar, surge a estratégia que deve ser pensada tendo em conta as oportunidades identificadas na fase anterior; nesta fase a gestão procede a acções para permitir a criação de valor. As acções devem ser executadas tendo em conta o impacto financeiro que cada uma terá na empresa.

No quarto etapa são implementadas medidas que permitam à organização perceber as suas necessidades e garanti-las. Na implementação da estratégia para a obtenção dos resultados de RSE e DS, os quais devem ser motorizados para se poder compreender a capacidade da estratégia, recorrendo a reuniões para ajuste desta, ou não consoante os resultados que a mesma esteja a produzir para a criação de valor definido pela empresa.

A quinta etapa é de elevada importância para o accionista, pois é nesta fase que são

¹ Organização criada em 1990, sem fins lucrativos, constituída por um conjunto de 40 empresas, representado mais de 15 sectores empresariais, criando ferramentas e estratégias, com o objectivo de promover o ambiente global, segurança, saúde e sucesso económico. Promove através do esforço dos membros ética empresarial em todo o globo. Sendo a sua sede localizada nos EUA em New Yourk.

comunicados os resultados da estratégia, sendo a linguagem utilizada de fácil compreensão e utilizados formatos específicos. Os resultados quantitativos e qualificativos devem ser registados para a demonstração de do sucesso da estratégia. Deve existir um canal interno informativo que permita aos accionistas e membros da gestão perceber o desenvolvimento da estratégia

Sexta e última etapa do processo, o qual funciona como um círculo vicioso, ou seja, no fim desta fase reinicia-se o processo da primeira etapa, aqui verifica-se o que foi aprendido de forma a melhorar a próxima estratégia, revê-se e reconsidera-se os determinantes de criação de valor, recriado novos percursos para as actividades da empresa, com o intuito de uma constante melhoria.

Um dos modelos de comunicação de uma organização sobre o RSE e DS é o relatório de sustentabilidade o qual deve ser uma acção espontânea da organização com vista a demonstrar as iniciativas e actividades que a empresa insere no seu desenvolvimento sustentável o modelo mais usado para o mencionado relatório é o Global Reporting Initiative (GRI)², criado pela Ceres,³ uma instituição independente que desenvolve e dissemina à escala do globo orientações para elaboração dos referidos relatórios. As mencionadas orientações são de utilização voluntária, por parte das organizações, demonstram os seus resultados, no relatório de sustentabilidade, nos âmbitos económico, social e ambiental.

Há que referir que a RSE obriga as organizações, a varias alterações nas políticas internas, formas de agir, e acima de tudo, uma alteração na cultura empresarial, que não deve fazer depender a sua visão de lucros económicos fáceis que colocam a sustentabilidade do planeta em risco e conjuntamente o futuro das gerações vindouras. Mudar é criar valor e só através da criação de valor de acordo com DS e RSE, o planeta Terra tem a sua vida assegurada.

Em Junho de 2001, em Gotemburgo, é aprovada uma mensagem para a estratégia da Europa e para o desenvolvimento sustentável, a qual menciona quatro pontos fundamentais: o

² Guia de produção de relatórios de sustentabilidade, tendo em conta os três âmbitos da sustentabilidade, sendo o primeiro projecto datado de 1999, sendo o modelo mais recente de 2006. O GRI certifica os supra mencionados relatórios numa escala com três letras C, B, A, podendo estas letras serem seguidas de um sinal mais caso exista uma verificação externa

³ Organização criada em 1989, sem fins lucrativos, constituída por 70 investidores principais, objectivos promover bem-estar humano, protecção da biodiversidade e os recursos naturais. Em 1997 em parceria com Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP) começaram a missão de construção de um de um guia para as organizações poderem relatar as suas informações ambientais, sociais e económicas. Sendo a sua sede localizada nos EUA, em Boston.

longo prazo; o crescimento económico; a protecção do ambiente e a coesão social.

O livro verde da União Europeia (UE) visa a discussão e obtenção de perspectivas sobre a RSE das empresas, uma vez que a temática referida é fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade moderna e conjuntamente tem um papel elevado na criação de processos, que permitem às empresas progredir nos seus negócios, sem penalizar o meio ambiente. O texto mencionado não é vinculativo mas deve ser tomado em conta, para que seja, constituída uma Europa mais igualitária: ambiental e socialmente.

Na era actual cada vez é, mais importante, o investimento no futuro e, para tal, as empresas europeias tem assumido voluntariamente compromissos de modo a precaver o dia de amanhã e a sua rentabilidade; para obter este objectivo, as empresas têm apostado na RS e na sustentabilidade. Sendo que este documento da UE se focaliza na RS das empresas, ou seja, este documento refere-se a acções que vão para lá do que é estabelecido por lei, no que se refere às normativas de RSE.

A UE tem interesse por este conceito de RS, o qual está difundido por todos os modelos de empresas, desde as grandes multinacionais até às pequenas e médias empresas, porque a responsabilidade social pode contribuir para a obtenção do objectivo estratégico de Lisboa, o qual pretende a criação de empresas mais competitivas, com melhores condições de empregabilidade e uma maior coesão social. A contribuição da RSE para a humanidade, prende-se com melhoria das condições de emprego, que exista maior igualdade e conjuntamente seja proporcionado um ambiente melhor. Através da RSE podem ser difundidos valores éticos fundamentais, que contribuem para uma Europa mais coesa e forte face às novas realidades do futuro global.

A mudança de atitude das empresas face à RS prende-se com diversos factores: a visão dos consumidores face as expectativas e preocupações nas empresas, assim como autoridades e responsáveis pelo investimento, uma vez que se vive num universo em constante mutação; a RS passa a fazer parte dos critérios dos cidadãos e organizações face às relações com o mundo empresarial. Dito de outra forma passa-se a ter em conta a acção social das empresas quando na altura de adquirir um produto ou serviço; preocupações na vertente de protecção ambiental; a comunicação empresarial, por outras palavras a passagem da informação pertinente sobre as acções económicas da empresa para o exterior para que seja possível perceber as preocupações da empresa e suas acções de melhoria em prol do meio ambiente sendo para tal utilizados os meios de comunicação existentes e as novas tecnologias.

A acção desenvolvida pelas empresas no que se refere RS deve ser tida como um investimento no futuro, o qual traz benefícios para as empresas, sendo que este investimento não se pode cingir só às empresas, mas tem que abranger as comunidades locais e o meio ambiente e conjuntamente servir para um maior investimento no capital humano, desta feita são alcançados os objectivos de uma empresa socialmente responsável. A acção supra mencionada permite à empresa concorrer a determinados índices que reforçam a sua cotação financeira, designadamente o Dow Jones Sustainable Index e Domini 400 Social Index, tendo estes um crescimento elevado no número de empresas concorrentes, nos últimos anos.

Como já é sabido a dimensão da responsabilidade social tem preocupações com os trabalhadores, a segurança e saúde destes, a forma como se trata o ambiente e por último a utilização de recursos naturais; na segunda vertente visam-se as comunidades locais, parceiros comerciais, fornecedores, clientes e uma imensa panóplia de potenciais interessados.

A RS interna no que se refere a recursos humanos deve ser não-discriminatória, não promover desigualdades sejam elas de género, étnicas, de idade ou outras, apoiando a contratação de pessoas menos favorecidas, de forma a promover a coesão social. No que toca à segurança e saúde no trabalho, a empresa deve deter políticas que superem as exigências da lei, promover os mesmos hábitos as empresas contratadas, com vista a obtenção de melhores resultados no âmbito da saúde e segurança no trabalho.

A empresa deve ter cuidados ambientais que protejam o meio, tais como diminuição da poluição atmosférica, assim como através do controlo de utilização de recursos naturais, como a água através da instalação de equipamentos controladores de saída de água, para impor uma boa utilização do recurso; outra forma de controlo é a instalação de detectores de controlo de iluminação, os quais se desligam quando não for necessária a sua utilização; desta forma são controlados estes recursos, melhorando o ambiente e a factura da empresa quanto à utilização de meios, por outras palavras é ganho para a empresa e para o meio ambiente. No mesmo sentido vai a humanidade levar a cabo uma política integrada de reciclagem de produtos prejudiciais com impacto negativo no ambiente, tais como fumar.

A RSE externa tem um outro nível de abrangência diferente da vertente interna. A vertente externa absorve logo e de forma primária a comunidade local, na qual a empresa se insere fisicamente, pois é nesta comunidade que encontram os seus funcionários, também é sua área fiscal na qual a empresa paga os seus impostos contribuindo assim para o

desenvolvimento local. Como a maioria das empresas são pequenas ou médias empresas (pme) estas têm uma importância elevada na medida que os seus clientes são os locais, daí a sua relevância no crescimento e prosperidade local, para a evolução económica da própria empresa. As boas relações com a comunidade local e o respeito pelo ambiente bem como o trabalho em prol de um desenvolvimento sustentável que promove o aumento de capital social da empresa, que por seu lado, proporciona o aumento do capital económico da organização. Os efeitos da RSE atingem os seus parceiros podendo esta ter impactos elevados nas estruturas envolventes, na medida em que cada vez mais, o consumidor final se preocupa com o tema. Outro factor importante ao nível da RSE, na sua vertente externa, é o investimento em capitais de risco, ou seja, o investimento numa empresa em começo de vida para que desta forma ela possa progredir evoluindo devido ao investimento efectuado. Os aspectos referidos são alguns dos possíveis de uma empresa praticar quanto a RSE nas ambas vertentes mencionadas. As empresas protegem-se de riscos exteriores, de organizações não governamentais (ONG) e outras instituições semelhantes têm-se preocupado em cumprir condutas que tem em conta as condições de trabalho, aspectos ambientais e direitos do ser humano, impondo estes modelos às organizações com quem trabalham, sejam eles fornecedores ou afins, com o intuito de proteger à imagem da empresa e minimizar riscos de reacções negativas dos consumidores.

As organizações devem cumprir todos os requisitos da Organização Internacional do Trabalho, evitando relações empresariais com entidades que não os cumpram, devendo ajudar a combater a pobreza infantil adoptar acções económicas de apoio à educação. Um factor de grande importância para a comprovação da RSE das empresas é a apresentação pública e anual de um relatório de gestão para a mudança, onde estão contidas as transformações efectuadas na empresa quanto a empregabilidade e trabalho, sendo este relatório um comprovativo da mutação da empresa quanto aos requisitos de responsabilidade social das empresas na sua vertente externa e interna. Ainda pode existir uma certificação que comprovará a RSE a Norma Social Accountability 8000 (SA8000, conjunto de requisitos para a certificação em RSE, sendo estes requisitos auditados por organizações especializadas).

O fim último de todas estas acções por parte das empresas é obter dos consumidores um reconhecimento que permita à empresa utilizar rótulos de RSE, de forma a adquirir uma maior credibilidade no mercado e alcançar desta feita resultados económicos mais favoráveis, pois estas preocupações mencionadas estão contidas no pensamento do consumidor e podem servir

de factor diferenciador, face à concorrência.

A empresa é uma organização, a qual tem evoluído ao longo dos tempos, sendo que as suas alterações não se prendem somente com a estrutura, pois existe outra dimensão igualmente importante, a gestão, sendo que no último século o factor gestor, tem-se adaptado à evolução global, quer da estrutura técnica, quer da estrutura humana que constitui a empresa. Segundo os autores do livro «*Tempos Modernos: Uma História das Organizações e da Gestão*», escrito por Cunha, M., P., Rego, A., Cardoso, C., C.. As primeiras organizações surgem no Japão, com uma estrutura de base familiar com a gestão a cargo de um dos elementos da família. Facto que contradiz as organizações actuais que são constituídas por pessoas que se desconhecem, as quais têm origens diferentes quer étnicas, religiosas, sexuais, entre outras tantas condições sociais.

Nos tempos modernos existem três constatações que interferem na sociedade devido à existência das empresas e do seu modo gestor. Primeiro, as organizações estão em todas as sociedades; segundo, as empresas são geridas por profissionais que regem a sua acção pelas teorias gestórias existentes; em terceiro e por último, as empresas têm uma história como parte da comunidade ou mesmo uma história universal. Por outras palavras as organizações têm existência real, fazem parte duma história, que se inicia quando a empresa começa a sua actividade e acaba quando a empresa encerra. As constatações aqui mencionadas provêm do livro mencionado anteriormente de Cunha et al. As empresas têm vindo a sofrer mudanças a par com a transformação social. Uma das grandes mudanças nas organizações é processada aquando da revolução industrial, a qual tendo o seu início na Inglaterra, posteriormente propagando-se ao resto do mundo. Esta transformação viria a aumentar a produtividade das empresas, o que causa mudanças na gestão, sendo que as alterações implicam uma reflexão e alteração das técnicas de gestão praticadas, pois novos elementos interferem na empresa, como por exemplo a maquinaria. Outro elemento transformador das empresas viria a ser a electricidade que permite a utilização de novos recursos e conjuntamente que o trabalho nocturno seja executado com maior qualidade devido às possibilidades que este meio permite de iluminação dos espaços de trabalho.

Alguns dos principais promotores da empresa moderna são Friedrich Taylor e Henry Ford, responsáveis pela introdução de novas formas de gestão, que ainda nos tempos modernos são utilizadas e ficam conhecidas pelos seus nomes (Taylorismo e Fordismo). Dito de forma mais esclarecedora Taylor ficou conhecido pela designada organização científica do

trabalho enquanto Henry Ford a incorporou e criou a primeira linha de montagem, a qual foi utilizada pela primeira vez para montar o famoso modelo T da Ford. Esta nova estrutura de trabalho implicou que se procedesse a alterações na gestão das organizações, sendo que o factor principal do objecto de uma empresa passa a ser a obtenção de valores para os accionistas.

No mundo moderno o acto gestor é algo mais do que o supra mencionado. O gestor tem que criar valor para a empresa, para a comunidade e em simultâneo evitar a proliferação de impacto no meio ambiente. A gestão empresarial está em constante transformação e nos tempos modernos a RSE é um elemento importante para que uma empresa vingua na sociedade moderna. Este novo modelo de gestão implica mudanças estruturais, sendo a aprendizagem constante uma das mudanças mais relevantes na cultura das organizações, sendo portanto a...

...noção de que a cultura organizacional é de natureza multidimensional e pode ser analisada a vários níveis: individual, grupal, organizacional e nacional. Um elemento fulcral para a compreensão da cultura e da identidade organizacional refere-se à sua componente retórica: as organizações criam e circulam histórias que edificam sentido e regularidade. O sentido cultural e histórico assim criado serve para gerar consciência e previsibilidade interna (« quem somos nós») e para gerir a imagem projectada no exterior («como queremos que os outros nos vejam»). (Cunha, et al, 2007: 329-330)

A RSE só é possível na medida em que a organização se empenhe em determinados requisitos sendo um fundamental para toda estrutura da organização, designadamente em termos da justiça. A justiça pode ser dividida em duas vertentes fundamentais Justiça Distributiva (JD) e Justiça Procedimental (JP). A primeira define-se por um conjunto de acções que visam obter um fim, para atingir um objecto é necessário existir medidas convenientes, das quais fazem parte vencimentos, sanções disciplinares, promoções, entres outros, dos quais se destaca distribuição de lucros. A segunda vertente da justiça na empresa rege-se pela forma como se obtém os fins desejados pela empresa, ou seja, como são executados os procedimentos para atingir os fins, referindo-se aos pressupostos utilizados para obter promoções, aumentos salariais assente na implementação de um sistema de avaliação de desempenho. A Justiça Interrelacional (JI) é a vertente que, refere a forma como as pessoas são tratadas, respeitadas e socialmente aceites na organização. A conjugação de todas estas vertentes é fundamental para que a RSE consiga obter os seus fins últimos portanto, a gestão tem que saber lidar com estes elementos da justiça de forma a criar na organização uma estrutura isenta de injustiças. A organização que consegue estruturar a sua acção tendo em conta estas vertentes é uma empresa mais responsável socialmente e tem entre

os seus colaboradores pessoas mais felizes uma vez que fazem parte desse projecto.

A justiça distributiva é importante para gerar satisfação dos membros organizacionais. Todavia, para que o desempenho individual ultrapasse as expectativas, e contribua de sobremaneira para o desempenho organizacional, é necessário que haja implicação das pessoas, confiança e cooperação voluntária - e isso alcança-se mais facilmente com a justiça procedimental e interacional do que com a distributiva. (Rego, 2000: 101)

Como o próprio autor citado refere existem duas vertentes da justiça que aproximam da organização e dos seus objectivos os colaboradores, mas não se deve desleixar a terceira vertente, ou seja, a distributiva.

Para terminar há que referir que quanto menores são as injustiças no interior das organizações melhor são os resultados e a sociedade em si beneficia com tais comportamentos de justiça nas organizações, pois pessoas que estão mais felizes no trabalho conseguem melhor transpor para o seu mundo social a energia positiva e alegria que ajudam a todo o funcionamento das famílias envolvendo toda a estrutura social com os demais.

A Corporate Governance é um conjunto de processos, que tem como objectivo melhorar, controlar e governar a organização na sua relação com os stakeholders⁴, com o fim último de atingir eficácia económica. Para que seja atingido o objectivo último da organização torna-se necessária a criação de estruturas de poder que fiscalizem o exercício do poder por parte dos gestores, podendo ser internas ou externas. O seu papel é o de controlar as actividades contratadas para obter os objectivos definidos e conjuntamente o cumprimento da responsabilidade social por parte da gestão. Para além desta função de controlo estas estruturas de fiscalização analisam todo o funcionamento dos mecanismos da empresa certificando-se que todas as componentes organizacionais estão consonância com o objectivo

⁴ Em 1708 surge nas ciências de gestão a palavra stakeholders com a designação de «a person who stake or stakes in a bet» (Guerra, 2006:105) o conceito foi sendo apurado na actualidade significa, a pessoa com interesse ou preocupada com algo. Em 1984 Freeman publica o seu livro «Strategic Manegement: A Stakeholder Aproach», que permitiu ao conceito atravessar fronteiras e ser apropriado pelas ciências sociais. Hoje em dia é utilizado em quatro áreas distintas, planeamento empresarial, responsabilidade social, teórias dos sistemas e das organizações. O conceito em português designa as partes interessadas, ou por, actores que desempenham acção na organização. Um exemplo destes actores são os clientes, os quais intervêm e afectam a organização, de uma forma muito especifica.

Mas o universo dos stakeholders é muito vasto, para além dos supra mencionados clientes fazem parte deste os acionistas, as comunidades locais, os distribuidores, fornecedores, os empregados, entre outros como por exemplo os meios de comunicação. No conjunto das partes interessadas de uma organização existe uma classificação entre primarias e secundarias, consoante a sua importancia para a entidade. A titulo de exemplo pode-se referir os trabalhadores que consoante o seu vinculo laborar e a sua relevancia para a estrutura pertencem a ao grupo de stakeholders primarios ou secundarios, dito de outra form,a quanto maior for a sua importancia para a estrategia da organização mas poder detêm logo pertencem ao grupo primário dos stakeholders. Um funcionário em regime de subcontratado numa empresa é considerado secundario, para a estrategia. Mas em ultima instacia a designação de stakeholders pretende abaranger uma categoria mais vasta e lata, não considerado as classificações mencionadas

da empresa, de criação de valor.

A estrutura mais utilizada para efectuar estas acções é a Auditoria, a qual pode ser interna ou externa, tendo a externa um valor acrescido devido a sua não dependência dos órgãos de gestão, não pretendendo com esta afirmação referir que a auditoria interna não seja profissional e competente. Este tipo de controlo permite a criação de valor para os accionistas, na medida em que os investimentos são melhor pensados e toda a movimentação económica é exposta de forma límpida e cristalina, menorizando a hipótese de erro ou de mau uso de capitais.

Outro objectivo presente em toda esta nova abordagem para com governo da organização, através de controlo das relações externas com os stakeholders e no interior nos membros da gestão o controlo apontam para o escopo de evitar perdas económicas essenciais a viabilidade das empresas.

Existem dois sistemas principais de governo societário, o continental e o anglo-saxónico, sendo o primeiro modelo baseado nas relações ou de controlo interno e o segundo de controlo externo, um sistema de controlo de mercado.

“O primeiro sistema é conotado com o governo das empresas da Europa continental e do Japão, ao passo que o segundo sistema é identificado com os EUA, o Reino Unido e os demais países de expressão e influência anglo-saxónica.

A estrutura de propriedade e o papel e a relevância do mercado de capitais são características indissociáveis de cada um dos sistemas. Enquanto a propriedade dispersa predomina no modelo anglo-saxónico, no modelo continental a propriedade é muito concentrada, com bancos, empresas e famílias a dominarem expressivas fatias do capital das empresas cotadas. Nos EUA e no Reino Unido os investidores institucionais são grandes accionistas, gerindo globalmente uma fatia expressiva das acções cotadas, embora individualmente as suas posições accionistas em cada empresa sejam pouco expressivas. Paralelamente, os mercados de capitais da Europa continental são relativamente estreitos e ilíquido, ao passo que as bolsas anglo-saxónicas (em especial as norte-americanas) são grandes e líquidas.” (Silva, 2006: 20)

O modelo anglo-saxónico tem com objectivo principal a protecção dos accionistas face à gestão efectuada pelos administradores, os quais são gestores profissionais e de carreira, que regem as suas acções pelos movimentos de mercado. Os vencimentos destes administradores são variáveis, sendo a remuneração paga na sua maioria por incentivos. Neste sistema existem dois tipos de auditorias as internas e externas. A primeira é composta por um comité executivo, que conta com a participação de membros da administração, em que as auditorias externas são efectuadas por auditores independentes que fixam de vencimentos e as metas de gestão. O sistema continental pretende proteger os pequenos e anónimos accionistas, ou famílias. Os gestores são alvo de fiscalização dos accionistas. Neste modelo os vencimentos

assentam numa menor componente de variabilidade, favorecendo-se a vertente fixa.

O segundo sistema, (continental) subdividiu-se em dois: o dualista e o monista. A diferença entre estes é a estruturar, a administração do primeiro é composta pelo o conjunto de dois órgãos administrativos e o segundo (é aquele que mais interessa para este trabalho, por ser aquele que é utilizado em Portugal) o órgão administrativo é uma estrutura intermédia, que pode ser a direcção ou conselho geral.

“O modelo dualista visa criar uma estrutura intermédia (*conselho geral*) entre a assembleia-geral e os gestores executivos (*directão*), a qual além de outras funções deve desempenhar um papel de fiscalização e de controle dos administradores executivos e, por consequência, dos accionistas a quem esses administradores se encontrem ligados. Aquela estrutura intermédia assume alguns dos poderes que na estrutura monista são exercidos pela assembleia-geral. É o caso, pelo menos em alguns dos regimes, da aprovação das contas anuais e da eleição dos membros da *directão*. O órgão superior possui ainda alguma autoridade sobre as principais decisões de gestão, as quais carecem da sua aprovação.

Entre as tarefas do *conselho geral* inclui-se também a avaliação do desempenho dos membros da *directão*. No âmbito do sistema dualista, os accionistas usualmente reúnem uma vez por ano principalmente para avaliar o trabalho do *conselho geral* e da *directão*.” (Silva, 2006: 24)

Há que referir que o objectivo último de a toda Corporate Governance é melhorar o desempenho empresarial e criação de riqueza para a organização, que em última análise depende da sua RSE e sustentabilidade, pois uma empresa só sobrevive enquanto o mundo e os seres vivos necessitem dos seus préstimos sejam eles quais forem, por tudo isto existe uma necessidade de minimizar os riscos.

1.2.- NORMA SA8000

A SA8000 é uma norma internacional de RSE com origem na Social Accountability International (SAI), uma organização criada para promover os direitos humanos, nas organizações empresariais. Esta entidade é constituída por vários stakeholders, os quais pretendem criar normas que melhorem o desempenho das empresas na sua vertente social. Uma dessas normas é a Social Accountability (SA8000), a qual aprofundamos em seguida.

Uma das instituições responsáveis pela verificação, análise e auditoria das empresas em Portugal é a Associação Portuguesa de Certificação (APCER), sendo esta responsável pela entrega e manutenção da certificação na norma SA8000. Para ser certificada pela norma mencionada a empresa é obrigada a cumprir determinados requisitos. A empresa tem de cumprir com certas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) referentes a temas como trabalho infantil, forçado e outros. Para além destas convenções a empresa é obrigada a seguir outras normas internacionais, das quais se destacam a Declaração Universal

dos Direitos Humanos e, por último algumas Convenções das Nações Unidas.

1.2.1.- Palavras-chave

Segundo a norma SA8000 consideramos as seguintes definições para as palavras-chave:

Empresa - a totalidade de indivíduos que trabalham na empresa, ou seja, toda a organização desta identidade.

Pessoal - todos os membros da organização que estejam ligados às actividades da empresa quer sejam funcionários ou subcontratados.

Fornecedor ou subcontratado indivíduos ou organização - quem presta serviços ou forneça bens que interfiram com o desempenho da empresa.

Criança – todo o ser humano com idade inferior a quinze anos ou com a idade inferior à estipulada pela lei do país onde execute o trabalho.

Representante dos trabalhadores - eleito por sufrágio universal dos trabalhadores sem qualquer interferência de gestão sendo um dos funcionários com direito a voto. (isto na SA8000/20001)

Trabalho forçado ou compulsório - todo o trabalho em que o indivíduo é forçado a executar, sobre qualquer tipo de pressão.

Outras definições são mencionadas na norma mas a sua explicação não tem uma relevância cabal para este estudo. Entre elas encontra-se o tráfico humano, o trabalho domiciliário, acordo de negociação colectiva e representante da gestão.

1.2.2.- Requisitos para a certificação da norma.

No seguimento do texto abordamos os requisitos fundamentais para a certificação da Organização na norma SA8000.

A norma impõe, às empresas, um conjunto de nove requisitos, que obrigam a organização a um investimento monetário inicial elevado, mas que posteriormente é revertido a favor da mesma, uma vez que, os seus funcionários são mais produtivos (porque as condições de trabalho são melhoradas por imposição da certificação, o que por si só gera satisfação para ambas as partes) e a sua relação com os stakeholders é mais proveitosa para toda a estrutura empresarial da área envolvente onde desenvolve a sua actividade.

1.2.2.1.- Trabalho infantil

O primeiro requisito a ser abordado é o trabalho infantil. A empresa não pode possuir ao seu serviço trabalhadores com idade inferior a quinze anos, sendo que essa idade pode ser

alterada consoante a legislação do país em causa. Em Portugal a idade mínima para trabalhar são os 16 anos, sendo ilegal qualquer indivíduo trabalhar com idade inferior à referida segundo Código do Trabalho, salvo raríssimas exceções (trabalho artístico).

As organizações estão também, obrigadas a um controlo face às instituições, com quem trabalham, de forma a não permitir estas ilegalidades, que podem colocar em causa a certificação da norma. A empresa certificada é obrigada a ter documentos que comprovam a sua acção face a esta questão, sendo a empresa responsável pela resolução dos erros cometidos que possam ser detectados. Nestes casos a organização deve promover a educação da criança que encontrada nestas condições, dentro dos condicionalismos legais de cada país. A empresa será também responsável pelo apoio económico a criança de forma que esta não deixe o seu desenvolvimento intelectual.

A empresa pode empregar jovens desde que isso não interfira com o seu horário escolar, sendo um horário inferior a dez horas diárias incluindo transporte e aulas, horas essas obrigatoriamente diurnas, nunca podendo exceder as oito horas diárias.

Por outro lado as crianças não podem ser sujeitas a trabalhos que ponham em causa o seu desenvolvimento físico ou mental.

1.2.2.2.-Trabalho forçado ou compulsório

Em segundo lugar aparece o trabalho forçado ou compulsório entendido como trabalho que não é executado de forma voluntária. A empresa não deve obrigar ou permitir a sub-contratadores a imposição de trabalho aos funcionários para lá do horário normal de trabalho, nem deve permitir que o empregado seja forçado a desenvolver trabalho suplementar quando forçado por com ameaça de perda de benefícios ou salários. No mesmo sentido, não deve permitir a existência de situações nas quais os trabalhadores, sejam forçados a entregar documentos de identificação quando iniciam o seu horário de trabalho.

O trabalho suplementar deve ir no máximo até doze horas por semana, ou seja, no máximo de duas horas diárias, sendo o horário semanal de 60, repartido nas 48 que a norma refere de trabalho semanal regular, mais as doze de trabalho extra, mas este requisito das 60 horas deixa de ter valor em Portugal na medida em que o horário semanal é de 40, ou seja segundo a lei portuguesa, e para estar em conformidade com os requisitos da norma, o empregado só poderá fazer 52 horas semanais, que são as quarenta definidas por lei mais as doze definidas na norma SA8000 e do próprio código. A norma refere que em cada sete dias o trabalhador deve ter um de descanso, ou seja, um dia de descanso por semana.

A organização certificada, assim como os stakeholders que lhe fornecerem mão-de-obra não podem em qualquer caso ter nas suas equipas de colaboradores que estejam em condições de tráfico humano. Com efeito, a organização não pode pactuar com o tráfico de seres humanos, para servirem de mão-de-obra, sob pena de além de estar a violar os mais primários direitos humanos, poder levar à perda da certificação.

1.2.2.3.- Higiene e segurança

A organização é responsável pela saúde e segurança na sua área de actividade, sendo obrigada a intervir e informar os trabalhadores de possíveis riscos associados ao desempenho das suas funções. Deve fornecer equipamento de protecção individual, sempre que necessário, para que o empregado possa desenvolver as suas tarefas, este equipamento deve ser pago pelo empregador na sua totalidade, não tendo o colaborador qualquer responsabilidade monetária, sobre a aquisição do referido equipamento.

A empresa é responsável pela higiene e segurança no local de trabalho, sendo obrigada a ter instalações sanitárias limpas e com água potável. Quando se justificar a empresa deve ter locais onde os trabalhadores da empresa ou subcontratados tenham condições para tratar da sua higiene pessoal, bem como quando for necessário que os trabalhadores mudem de roupas normais para vestimenta de trabalho.

A empresa é obrigada a possuir um responsável pela Higiene e Segurança no Trabalho que pertença à alta administração, o qual está responsável pela implementação dos padrões de segurança e higiene no trabalho.

Em caso de acidente, a empresa deve fornecer os primeiros socorros no local ao indivíduo, assim como fornecer assistência médica necessária ao acidentado, registar por escrito, todos os acidentes que ocorram no local de trabalho. Por outro lado deve acautelar possíveis riscos para a saúde e segurança dos trabalhadores de forma a precaver possíveis acidentes. Para tornar as actividades laborais mais seguras a empresa deve fornecer aos colaboradores instruções de segurança e saúde, inclusive nos locais de trabalho, sendo lembradas sempre que exista entrada de novo pessoal, recolocação ou se justifique devido a acidentes (plano de segurança e emergência interno).

A organização está obrigada a prevenir acidentes de trabalho e proporcionar um local de trabalho sem riscos para as funcionárias quando estas estejam grávidas, de forma a não colocar em risco a segurança da gravidez.

A empresa deve precaver todos os riscos para a segurança e saúde dos seus

colaboradores, não podendo em caso de risco iminente interferir com saída do pessoal do local.

1.2.2.4.- Liberdade de associação

Outro requisito da norma SA8000 é a liberdade de associação e a negociação colectiva, tendo a empresa a obrigação de informar os seus colaboradores dos direitos supra mencionados, assim como deve permitir a organização e administração sindical por parte dos funcionários, não podendo o empregador interferir de qualquer forma com a escolha dos colaboradores e com os elementos que exercem essas funções.

A organização não pode punir de qualquer forma os empregados que estão filiados ou sindicalizados, assim como deve permitir aos colaboradores executem em liberdade as actividades ligadas a sindicatos e comissão de trabalhadores sem que para tal sejam discriminados ou vítima de assédio, discriminação ou retaliação porque participam nas referidas acções. Em situações em que a lei não permita o direito de associativismo e negociação colectiva a empresa tem o dever de permitir aos empregados que elejam o seu representante livremente.

1.2.2.5.- Não discriminação

A empresa é obrigada a manter uma relação com os funcionários que não seja discriminatória. Não pode discriminar indivíduos pelo seu género, classe social, estado civil, responsabilidade familiar, credo, opinião política, raça, nacionalidade, orientação sexual ou diferencial, sendo as remunerações idênticas para trabalho semelhante, assim como deve existir uma igualdade de tratamento e de promoção.

A empresa não deve permitir qualquer tipo de comportamento ameaçador, abusivo, explorador ou sexual, nas áreas de actividade ou instalações de lazer ou de residência.

A organização não pode em qualquer circunstância submeter as mulheres a testes de gravidez ou de virgindade, uma vez que este acto é considerado uma forma de discriminação para com as mulheres. A empresa é responsável pela promoção de um clima isento de discriminações onde todos os colaboradores são tratados como iguais, sendo todos respeitados, apesar das possíveis diferenças existentes entre eles.

A empresa é obrigada a eliminar quaisquer práticas disciplinares que envolvam punição corporal ou mental, abusos verbais e coerção física dos seus colaboradores.

1.2.2.6.- Horário de trabalho

O horário de trabalho é outro requisito da norma SA8000, o qual não deve exceder os

padrões da indústria sobre tempo de trabalho e feriados nacionais. A semana de laboração não deve exceder as 48 horas semanas, não incluindo horas extras, podendo a lei nacional alterar este horário, como é o caso português onde não devem ser excedidas as 40 horas de trabalho.

Os colaboradores devem gozar um dia de folga após seis dias consecutivos de trabalho, exceptuando-se casos onde a lei nacional o permita ou exista negociação colectiva de trabalho que o autorize, desde que o colaborador tenha períodos de descanso adequados.

As horas suplementares semanais não devem ser superiores a 12 e em regime de voluntariado, salvo quando exista um acordo de negociação colectiva e esse esforço por parte dos funcionários seja essência para a empresa atingir os seus objectivos, a curto prazo.

1.2.2.7.- Vencimentos

A empresa está obrigada a remunerações aos seus funcionários que permitam a sua subsistência, segundo os padrões mínimos da indústria. Tal verba deve ser suficiente para satisfazer necessidades básicas e proporcionar alguma renda extra para o trabalhador, tendo como referência para estes pagamentos uma semana laboral.

As deduções do salário devem ser efectuadas de forma clara e de acordo com as leis em vigor e nunca por razões disciplinares, salvo quando seja permitido por lei nacional ou te sido acordado em negociação colectiva.

As remunerações devem ser apresentadas detalhadamente e por escrito, sendo discriminados todos os movimentos que o salário foi alvo, estando de acordo com a lei vigente.

O pagamento deve ser efectuado em cheque ou de outra forma que seja conveniente aos trabalhadores. O trabalho suplementar deve ser paga de acordo com lei nacional. Em caso de inexistência desta lei, o pagamento de horas extras é negociado colectivamente e está de acordo com os padrões da indústria.

1.2.2.8.- Contrato de trabalho

A empresa não pode recorrer somente a contratos temporários, de curto prazo ou esquemas de aprendizagem para evitar as suas obrigações para com os funcionários e a segurança social, pois ao agir desta forma está a incorrer numa não conformidade quanto à norma, importante em relação à Norma SA8000.

1.2.2.9.- Política de responsabilidade social

A empresa deve, nos seus sistemas de gestão, possuir uma politica de RSE de acordo com a norma e com as leis aplicáveis, nacionais e internacionais, num idioma que seja

compreendido pelos funcionários, em local visível pelos mesmos nas instalações da empresa conjuntamente com a norma SA8000, com a informação de que a organização escolhe a mencionada norma de forma voluntária.

A política deve estar de acordo com os requisitos da norma, ser regularmente analisada criticamente com o intuito de melhorar a sua aplicação. Tal desidrato, tendente à melhoria contínua só é possível de ser desempenhado com empenho diário transversal de toda a organização.

A política deve ser comunicada a todos os trabalhadores da empresa e outros stakeholders, de forma que todos tenham acesso à mesma, sejam eles dirigentes executivos ou outros quaisquer membros no activo na organização. A referida política deve estar publicamente disponível de forma a poder ser consultada pelas partes interessadas, como por exemplo; os stakeholders internos (trabalhadores).

A empresa deve nomear um alto representante, independente, o qual tem que, para além de outras responsabilidades, assegurar que os requisitos da norma SA8000 são cumpridos pela empresa de modo a que seja salvaguardado a sua aplicação e respectiva certificação, ou seja, este colaborador da empresa é responsável pelo cumprimento do que a norma define para que esta seja ou mantenha a certificação.

1.2.2.10.- Representantes da empresa: da gestão e dos trabalhadores

A empresa deve ter um representante dos trabalhadores para a norma de RSE SA8000. As funções deste são a representação dos trabalhadores e criação de uma proximidade de diálogo entre a alta gestão e os colaboradores no que se refere à norma. Em organizações com sindicatos devem ser estes a escolher o seu representante. O representante dos trabalhadores em instalações não sindicalizadas deverá ser escolhido por sufrágio universal e secreto não podendo ser entendido como um “ substituto” dos representantes dos sindicatos. A empresa tem que eleger um responsável da alta gestão para a responsabilidade social, o qual desempenha todas as funções no âmbito da Norma.

1.2.2.11.- Outras obrigações face à norma

A alta administração deve periodicamente analisar criticamente e adequar com eficácia contínua a sua política em face aos resultados do desempenho da empresa, implantar medidas apropriadas quando se justifiquem, sendo de importância elevada a participação do representante dos trabalhadores nesta análise crítica.

A empresa deve planear e implementar todos os requisitos da norma em todos os níveis

da organização, devendo definir responsabilidade e autoridades de todas as partes, formação contínua dos empregados na norma e monitorização das actividades de forma a perceber a eficácia dos sistemas implementados, consultando o guia sempre que necessário à implementação das directrizes do padrão da norma.

A empresa está obrigada a manter registos de stakeholders em relação às suas políticas de RSE deste e conjuntamente utilizar meios que os obriguem a cumprir com o padrão da norma, procurando apenas manter relações com empresas que cumprem com a SA8000. Para tal a organização, deve comprometer, através de título contratual as outras empresas para o cumprimento da SA8000 produzindo o efeito “cascata”, obrigando todos os intervenientes na actividade de uma empresa certificada a cumprir o padrão. Para assegurar tais medidas, a empresa, deve monitorizar e auditar as condições de trabalho das empresas contratadas, com o fim último de saber se estas cumprem, com o que se encontra contratado de acordo com os requisitos do padrão da norma SA8000.

A empresa, deve proporcionar meios confidenciais para que os colaboradores de forma livre possam reportar à administração as não conformidades em relação ao padrão mencionando, situação que igualmente se aplica ao representante dos trabalhadores, sendo responsabilidade da empresa investigar, tratar e resolver tais inconformidades sem existir qualquer tipo de punição para o indivíduo ou indivíduos que reportem tal situação ou situações.

A empresa deve fornecer, em caso de auditorias programadas ou não pela empresa responsável pela certificação, todas informações solicitadas, assim como espaço de movimentação para que os auditores executem a sua função. Deve ter registos que demonstrem a sua conformidade da actuação com os requisitos da norma supra mencionada que devem ser facultados aos auditores sempre que solicitados.

A organização só é certificada ou mantém a certificação se estes requisitos são cumpridos, pois a existência de não conformidades por parte da empresa ou dos stakeholders com quem tem relações pode colocar toda a certificação em risco.

1.3. - OBJECTIVOS E METODOLOGIA

O trabalho de investigação que apresentamos, segue uma metodologia de recolha de informação em duas variantes: a análise de textos institucionais da empresa e a observação participante.

A primeira vertente mencionada é completada pela segunda, ou seja, a recolha de dados permite ao investigador compreender as acções desenvolvidas pela empresa em prol da certificação da norma SA8000. A segunda fase da investigação utiliza a observação participante. O investigador vai confrontar o mundo real da empresa, com o que se encontra nos documentos.

A segunda parte da pesquisa, é efectuada enquanto os colaboradores executam as suas actividades. Devido ao mencionado considera-se a investigação observação participante, uma vez que o investigador faz parte da equipa enquanto observador. O grande objectivo é retirar do espaço empresarial dados referentes à execução ou não dos compromissos estipulados nos textos dos institucionais da empresa.

O objectivo desta dissertação é o de compreender as implicações da certificação para a organização, quais as alterações que a empresa teve de implantar, que acções são necessárias para manter a certificação, em que medida este compromisso alterou a estrutura da empresa. Ao mesmo tempo pretende-se conhecer de forma clara e precisa quais as implicações destas medidas internas e externas para a organização face à norma. Dito de outra forma quais as mudanças efectuadas pela empresa no que se refere a stakeholders, ambiente e comunidade na vertente externa, sendo os colaboradores, os processos, a governação, entre outros, os representantes dos requisitos internos da organização.

A compreensão destes fenómenos relatados nas linhas antecedentes assumia particular importância para perceber como a organização mantém a certificação e analisar em que medida estas acções contribuem para a criação de valor. A criação de valor pode ser vista de duas formas sendo a primeira referente ao acréscimo de valor para os accionistas e a segunda o acréscimo de valor para os intervenientes em relação com a empresa dos quais se destaca o meio ambiente, a comunidade local e os trabalhadores da empresa

2. - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

A empresa que serve de objecto a este estudo sobre processo de implementação de um programa de responsabilidade social é a empresa ANA- Aeroportos de Portugal, SA.

2.1.- A FORMAÇÃO DA EMPRESA

A ANA - Aeroportos e Navegação, EP Aérea nasce em 1978, sendo uma empresa pública que cessa a sua actividade em 1998 ano resultado da sua cisão a qual origina a criação da NAV - Navegação Aérea de Portugal, EPE e ANA, SA.

A ANA, SA, é uma empresa gestora de aeroportos, a qual nasce da ANA, EP, que gere e controla tanto o espaço aéreo, como os aeroportos comerciais nacionais. A NAV, SA, empresa responsável pelo tráfego aéreo, a qual gere o espaço que tem de ser controlado por serviços públicos, por motivos de segurança e mesmo de soberania nacional, tendo sido criada conjuntamente a empresa a ser analisada neste trabalho de pesquisa, ou seja, a ANA, SA. A mudança obrigou a uma divisão partilhada dos meios técnicos, humanos e estruturas, que retirou dimensão à estrutura antes existente, na empresa mãe (ANA, EP).

2.2.- ORGANOGRAMA E CONSELHO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A ANA, SA, inicia a actividade em 1998, sendo a sua estrutura actual constituída por um conselho de administração, vinte e uma direcções e quatro gabinetes, cada uma destas estruturas desempenha uma função específica na organização. No que se refere aos aeroportos existem três direcções no continente [Direcção do Aeroporto de Lisboa (DALIS), Direcção do Aeroporto Francisco Sá Carneiro (DASC) e Direcção do Aeroporto de Faro (DAFR)], na Ilha da Madeira os aeroportos são geridos pela Direcção dos Aeroportos da Madeira (DAM) os quais são pertença da empresa Aeroportos da Madeira (ANAM), por último no que se refere a aeroportos existe a Direcção dos Aeroportos dos Açores (DAA), a qual gere os aeroportos deste arquipélago. As restantes direcções e gabinetes estão situados em Lisboa nas imediações do aeroporto, tendo funções centrais.

O Conselho de Responsabilidade Social é constituído pelo Presidente da ANA, Directora Financeira, o Director de Recursos Humanos, o Director dos Serviços Técnicos, este Conselho engloba ainda o Conselho Executivo de Responsabilidade Social, o qual é responsável pela manutenção da Norma.

2.3.- LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

A ANA, SA., está localizada em diversas partes do continente e numa das regiões autónomas, gerindo no total 7 aeroportos, 3 deles no continente e 4 nos Açores. Os aeroportos continentais situam-se em Faro, o qual serve a zona turística do Algarve, o aeroporto do Porto, o qual serve a zona norte do país e o aeroporto de Lisboa, o qual tem maior número de passageiros de todos os aeroportos, geridos pela ANA, SA. No ano de 2009, tráfego de 24054759 milhões de passageiros, no mesmo período foram movimentadas 124555 toneladas de carga, o número de voos foi de 243896. A organização obteve um volume de negócios de aviação de 180497 milhares de euros.

2.4.- EMPRESAS PARTICIPADAS PELA ANA, SA

A ANA, SA, participa também na ANAM (70%), empresa gestora dos Aeroportos da Madeira, assim como, na NAER empresa criada com intuito de acompanhar o projecto do novo Aeroporto de Lisboa é detentora de uma empresa de handling, a qual dá por nome de PORTWAY, bem como detém uma participação da ADA (49%), empresa gestora do aeroporto de Macau.

2.5.- RECURSOS HUMANOS

A estrutura humana da empresa divide-se em cinco grupos de qualificação, os quadros médios, quadros superiores, altamente qualificados, qualificados e semi-qualificados, sendo que estes grupos se subdivididos em categorias profissionais.

Na sua criação a ANA, SA constituída inicialmente por 1700 funcionários. Actualmente esse universo é de cerca 1220 colaboradores, resultado reformas e aposentações antecipadas ou não, bem como política de optimização de efectivos em paz social. Os recursos humanos da empresa de administração são constituídos por 5 elementos, Presidente, Vice-presidente, e 3 vogais. Em 1708 surge nas ciências de gestão a palavra stakeholders com a designação de «a person who stake or stakes in a bet» (Guerra, 2006:105) o conceito vem sendo apurado na actualidade e significa, a pessoa com interesse ou preocupada com algo. Em 1984 Freeman publica o seu livro «Strategic Manegement: A Stakeholder Aproach», que permite ao conceito atravessar fronteiras e ser apropriado palas ciências sociais. Hoje em dia é utilizado em quatro áreas distintas, planeamento empresarial, responsabilidade social, teóricas dos sistemas e das organizações. O conceito em português designa as partes interessadas, ou por, actores que

desempenham acção na organização. Um exemplo destes actores são os clientes, os quais intervêm e afectam a organização, de uma forma muito específica.

Mas o universo dos stakeholders é muito vasto, para além dos supra mencionados clientes fazem parte deste os accionistas, as comunidades locais, os distribuidores, fornecedores, os empregados, entre outros como por exemplo os meios de comunicação. No conjunto das partes interessadas de uma organização existe uma classificação primária e secundária, consoante a sua importância para a entidade. A título de exemplo pode-se referir os trabalhadores que consoante o seu vínculo laboral e a sua relevância para a estrutura pertencem a ao grupo de stakeholders primários ou secundários, dito de outra forma quanto maior for a sua importância para a estratégia da organização mas poder detêm logo pertencem ao grupo primário dos stakeholders. Um funcionário em regime de subcontratado numa empresa é considerado secundário, para a estratégia. Mas em última instância a designação de stakeholders pretende abranger uma categoria mais vasta e lata, não considerado as classificações mencionadas.

2.6.- MISSÃO E VISÃO DA ANA, SA

A organização tem como missão gerir as infra-estruturas a seu cargo de modo eficiente, contribuir para o desenvolvimento cultural e social e económico das áreas onde desempenha actividade, executando a sua actividade maximizando a qualidade do serviço prestado, criando valor para os accionistas, assegurando elevados níveis de qualificação profissional e motivação dos seus funcionários.

A ANA, SA enquanto empresa gestora de aeroportuária pretende assegurar o seu desempenho na confiança dos seus parceiros e clientes, orientada para a sustentabilidade em todas as suas vertentes (social, ambiental e económica). Esta visão só é possível na medida em que a organização rege a sua actividade por valores como, dedicação ao cliente, responsabilidade, rigor, integridade, espírito de equipa e desenvolvimento de colaboradores.

2.6.1.- Referência a dois projectos sociais

A empresa em causa tem em curso diversos projectos de âmbito social, económico e ambiental. Mas de todos, destaca-se um neste trabalho, de relevância elevada para os recursos humanos: o projecto de Novas Oportunidades, dirigido para aqueles que tem menos estudos como é o caso de alguns técnicos administrativos e outros profissionais menos qualificados.

MyWay é outro projecto da ANA, SA que tem em vista a assistência a pessoas com

deficiência e com mobilidade reduzida complementando assim o vasto leque de serviços disponíveis pela empresa na área de RSE.

2.7.- POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A organização que é analisada neste estudo de caso tem uma política de RSE virada para os stakeholders, dos quais se destaca os colaboradores, fornecedores, empresas subcontratadas e comunidade.

A ANA SA enquanto empresa gestora de aeroportos executa a sua actividade tendo presente as responsabilidades sociais e ambientais, com o intuito de manter um equilíbrio saudável, que permita à empresa obter benefícios financeiros, visando na sua acção a protecção do ambiente para as gerações futuras, embora as suas políticas superem a acção para com o ambiente, pois faz parte da sua política a responsabilidade para com as pessoas. A organização considera os seres humanos um elemento de elevada importância para o funcionamento da empresa. Para tal rege as suas políticas no que se refere a recursos humanos por práticas que estejam de acordo com a carta dos direitos humanos e os direitos laborais, salvaguardando a segurança e saúde dos que executam tarefas para com a supra mencionada empresa, a qual beneficia com a moral positiva dos trabalhadores. Na estrutura da empresa existe o departamento médico cuja função social, é de primordial importância para a organização. Aí podem ser encontrados vários médicos, uma higienista e diversos técnicos de higiene e segurança no trabalho. O mencionado serviço encontra-se em Lisboa e faz serviços de revisão de saúde para outras empresas subsidiárias da empresa, assim como para o exterior, para a empresa de transportes aéreos SATA.

A ANA tem presente a importância do ambiente e por isso, tem implantado um conjunto de mecanismos, com vista à motorização e identificação de elementos que causem danos no ambiente, implantando acções de controlo e prevenção.

A organização assume a sua responsabilidade social através de projectos com os seus parceiros que estejam em consonância com os valores da empresa, sendo que a sua acção na sociedade, vai para além do mencionado, na medida que, apoia e participa em projectos em prol das comunidades, em que está inserida. Enquanto gestora de aeroportos, a empresa, fomenta o crescimento económico das áreas onde labora, através de criação de emprego, melhoria das condições de vida dos seus funcionários e das comunidades das áreas onde se encontra os seus aeroportos.

2.8.- ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

A ANA, enquanto empresa certificada na Norma SA8000 cumpre da legislação existente no âmbito, rege a sua acção segundo as seguintes orientações:

- Afiançar que os stakeholders, com quem tem relações, no desempenho das suas actividades t respeitando os direitos humanos.
- Garantir a não existência de trabalho infantil ou forçado.
- Implantar de forma contínua medidas para a melhoria das condições de trabalho.
- Anular discriminações de qualquer nível.
- Anular práticas disciplinares que não estejam conformes com a lei.
- Garantir um plano de desenvolvimento dos colaboradores com vista à satisfação das necessidades de qualificação destes para desenvolvimento das suas actividades:
 - Garantir liberdade de associação por parte dos funcionários.
 - Garantir oportunidades de emprego de forma transparente e igualitária.
 - Garantir que os colaboradores obtêm progressos devido ao mérito ou a boas práticas reconhecidas no mercado laboral.
 - Assegurar que todas as actividades executadas por colaboradores, clientes ou outros parceiros são executadas com segurança e higiene, nas infra-estruturas e áreas envolventes.
 - Criar sistemas que previnam acidentes de trabalho e doenças laborais, através de acções preventivas e plano de comunicação.
 - Cumprir a legislação laboral no que se refere a horário de trabalho e remunerações.
 - Permitir a implementação da responsabilidade social na gestão da organização.

A ANA pretende melhorar progressivamente e de forma continuada a sua acção em matéria de RSE, designadamente com o intuito de criar valor para todos os stakeholders de forma sustentada e de respeito pelos direitos humanos, laborais e a dignidade da pessoa humana.

3.- IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA SA8000

3.1.- RESPONSABILIDADE SOCIAL

A empresa ANA, SA, ao longo da sua história tem concedido uma série de benefícios aos seus colaboradores os quais em muitos casos ultrapassam aqueles que constam na lei. Com efeito existe na ANA uma tradição de negociação colectiva, mas também, atendendo não só aos seus resultados positivos autós de gestão que constituem contrapartidas da prestação de trabalho que excedem os mínimos normativos. A título de exemplo, os trabalhadores da empresa beneficiam de um horário flexível, podendo entrar entre as 8:30h da manhã e as 10:00h e sair entre as 17:00h e as 19:00h, com excepção dos operacionais que tem que cumprir horários específicos. Cada trabalhador está obrigado a prestar 36h semanais de trabalho, com excepção do pessoal com isenção de horário. Os funcionários têm um seguro de saúde pago pela empresa o qual pode abranger o agregado familiar mediante o pagamento de uma quantia simbólica. A empresa possui um serviço de saúde para os funcionários, a empresa ajuda nos estudos dos seus filhos através de um subsídio escolar no valor de 95,25€ anual; em relação ao(s) filho(s) dos colaboradores paga um suplemento de abono no valor de 24,94€ por mês, do primeiro até aos 7 anos; os colaboradores de Lisboa têm ao seu dispor um refeitório, esplanada, numa área verde onde é possível conviverem. Proporciona um serviço de transportes para locais estratégicos partindo do Cais do Sodré e de Benfica, no início da manhã e ao fim do dia. Nos aeroportos onde não existe refeitório o subsídio de alimentação tem um valor superior.

A empresa paga um prémio de assiduidade aos colaboradores; atribui em regra um prémio anual aos trabalhadores que se destacam no nível da avaliação de desempenho; possui um fundo de pensões para o qual contribui com o valor de 2,8% vencimento do funcionário, podendo essa contribuição ser aumentada quando o funcionário de forma voluntária contribuir com 1% do seu vencimento. A empresa paga salários acima dos níveis médios do estado; paga um valor mensal por cada diuturnidade (5 anos), no valor de 31€ concede dispensa de um dia por mês para tratar de problemas pessoais sem perda de remuneração; uma vez por ano a empresa organiza uma festa de Natal para os filhos dos funcionários, assim como um jantar de direcção para os funcionários e uma anual da ANA.

Outra regalia que os colaboradores da organização têm, mas que implica um investimento do funcionário nas quotas, são os Clubes ANA, os quais permitem ocupar o seu

tempo de lazer com actividades diversas tanto a nível intelectual, desportivo como relacional.

Ainda no âmbito da saúde a ANA detém um serviço de saúde que faz rastreio de doenças e promoção de uma vida saudável assim como exames regulares e vacinação contra a gripe e outras doenças.

3.2.- CERTIFICAÇÃO - 2008

A ANA, SA é certificada na norma SA8000, norma que se refere ao âmbito da RSE da empresa, em Novembro de 2008, pela Associação Portuguesa para a Certificação (APCER), na mesma altura a empresa é certificada em ambiente (NP EN ISO 14001) e segurança e saúde no trabalho (OHSAS 18001), sendo a primeira empresa no país e de gestão aeroportuária no mundo a obter em simultâneo os mencionados âmbitos de certificação. A organização para atingir o feito mencionado é obrigada a um grande esforço humano, assim como financeiro. A certificação constitui um investimento que permite que a empresa seja posteriormente beneficiada, com o valor acrescido, tanto para os accionistas, como para os stakeholders empresa.

A certificação representa pois uma mais-valia para a empresa na medida que melhora a sua imagem perante todas as partes interessadas, sejam eles a comunidade envolvente, fornecedores, clientes, colaboradores, passageiros, companhias aéreas, entidades reguladoras/supervisão, parceiros e órgão de comunicação social.

3.3.- PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA SA8000

A implementação da norma SA8000, bem como as restantes certificações na ANA conduzem a empresa à introdução de um sistema de gestão integrado, à fixação de uma política de responsabilidade social, desenvolvendo processos de gestão do risco e procedimentos de conformidade legal referentes à RSE.

Para o efeito a empresa contrata prestação de serviço de consultoria com experiência. Em conjunto com elementos da organização escolhidos que participam no grupo de trabalho, levando a cabo o projecto de certificação em responsabilidade social, actualmente em vigor.

A empresa de consultoria contratada, especializada em gestão de processos na área do ambiente, higiene, segurança entre outras tem como principal missão a sistematização e organização do sistema de gestão interno.

3.3.1.- REQUISITOS DA NORMA

A norma é constituída por um conjunto de requisitos os quais já abordámos em capítulo anterior desta dissertação. A necessidade de implementar tais requisitos levantam algumas questões no seio da ANA, apesar de, na maioria dos casos, a empresa cumprir com todos eles.

3.3.1.1.- Sistema de gestão integrado

A empresa, foi obrigada a adquirir uma aplicação informática específica para esta área da certificação. A sua implementação foi levada a cabo por uma empresa de consultadoria, em conjunto com a organização, a aplicação é denominada por Inteleagent Bussiness Process Managemant Solutions (IBPMS), na qual se registam todos os dados importantes para a gestão, como relatórios questionários, manuais, processos, procedimentos e indicadores. Cada unidade da empresa tem um espaço próprio nesta aplicação, onde são registados no sistema as não conformidades, tarefas, hipóteses de melhoria e outros dados de apoio (estado das acções quem são os seus responsáveis). Esta ferramenta informática vem permitir a gestão um maior controlo das acções e actividades, assim como serve de meio informativo para todos os seus colaboradores.

3.3.1.2.-Representante dos trabalhadores para RS

Mas a necessidade de levar a cabo algumas mudanças no seio da empresa não se ficaram por aqui... Em respeito à Norma e após conversações com as organizações de representantes dos trabalhadores é feita a eleição de um representante dos trabalhadores para a RS, o eleito toma posse a 20 de Agosto de 2008, para cumprir um mandato de três anos, sendo-lhe concedido um orçamento, para poder executar a sua tarefa e um espaço onde desempenhar as suas funções.

3.3.1.3.-Horário de trabalho

Tendo a empresa, num primeiro momento sido certificada na SA8000/2001, e face à proibição da mesma de prestação do trabalho superior a 48 horas semanais, entabulam-se com a entidade certificadora conversações tendentes a clarificar o alcance do estipulado na SA8000/2001.

De facto, sendo o período semanal de trabalho na ANA, acordado por via da negociação colectiva, de 36 horas semanais e limitando-se o trabalho suplementar a 12 horas semanais, deixar-se-ia de fora os casos vertidos na legislação laboral que permite que o trabalho suplementar ultrapasse essas 12 horas – a saber, nos caso força maior e quando seja indispensável prevenir ou reparar prejuízo grave para a empresa ou para a sua viabilidade.

Esta dificuldade, de aparente contradição entre a Norma SA8000 e o Código do Trabalho, foi ultrapassada com a aceitação por parte da entidade certificadora da parte deste último normativo

3.3.1.4.- Formação na norma

A norma possui um requisito cujo não cumprimento pode colocar em causa toda a certificação, o qual é sempre relevado nas diversas auditorias, e que se consubstancia na obrigação de as empresas organizarem formação transversal sobre a norma, abrangendo todos os stakeholders internos e externos. Na ANA esta formação está em fase de execução, pretendendo-se abranger não só os colaboradores mas também todas as partes interessadas, com particular incidência nos fornecedores e prestadores de serviço.

Antecedendo estas formações em curso foi distribuída a segunda brochura da norma SA8000, pois no decurso do processo a Norma SA8000 de 2001, é substituída pela de 2008, facto que obriga a nova distribuição. A primeira distribuição da brochura é efectuada no quarto trimestre de 2009 e dirigida a todos os stakeholders da ANA.

3.3.1.5.- Acidentes de trabalho

A empresa é obrigada pela norma a deter um procedimento de gestão e registo de acidentes que já existia mas que é melhorado, e pode ser encontrado no IBPMS. A ocorrência é registada, com todos os pormenores referenciais, como local da ocorrência, causa e danos criados, sendo fundamental para ultimar adopção de medidas preventivas que evitem a repetição de outras ocorrências de acidentes semelhantes.

O relatório do resultado da investigação é enviado às autoridades competentes de acordo com o que está estipulado na lei. Em caso de acidente são despoletados acções que permitem a intervenção rápida de meios com vista ao apoio ao acidentado. Por outro lado na empresa existem equipamentos de segurança individual para os colaboradores.

3.3.1.6.- Cabaz social

Outra dificuldade prende-se com a necessidade de calcular o chamado cabaz social. Neste domínio o cálculo da retribuição mínima necessária para permitir a subsistência do indivíduo não está calculado para o conjunto de trabalhadores da empresa. É por isso necessário proceder à criação deste indicador. No texto da norma a empresa tem que determinar tal cabaz calculando-o da seguinte forma: (cabaz básico alimentar x (1% gasto do rendimento familiar com a alimentação) x (5% x dimensão média do agregado familiar) (110%), ou seja, $99,6\text{€}(1/32\%) * 1.4 * 110 \% = 479,3\text{€}$ sendo que este requisito já era cumprido na integra pela

organização, pois os seus vencimentos, como já se disse estão acima da media das empresa em geral, facto que se traduz em vencimentos superiores ao cabaz mínimo.

3.3.1.7.- Fornecedores e prestadores de serviços

No que concerne as exigências de ordem externa, há que mencionar a criação de procedimentos específicos no que se refere a fornecedores, prestadores de serviços e subcontratados. De acordo do processo de implementação da norma foi necessário tomar em linha de conta o que a norma exige quanto ao cumprimento por parte dos fornecedores. Em relação a estes aplica-se o “efeito cascata” os fornecedores devem também eles cumprir os nove requisitos a nível de direitos humano Em relação ao fornecedores e prestadores de serviço a ANA passou a exigir na fase pré-contratual e contratual a assinatura de uma carta de compromisso na qual estes stakeholders assumem cumprir com nove requisitos da norma SA8000, procurando a ANA tendencialmente, ter relações comerciais com empresas que regem a sua acção com respeito pelos recursos humanos. Nos contratos em vigor a ANA é, em alguns casos, confrontada com algumas reservas por parte de alguns fornecedores e prestadores de serviços, no que diz respeito ao teor desta carta, facto que obriga a uma gestão cuidadosa do processo sendo que hoje são raros os fornecedores ou prestadores de serviços que não tenham assinado. A carta de compromisso serve de evidência para a auditoria, pois toda a certificação funciona com se uma “cascata” se tratasse, ou seja, a empresa certificada só pode ter relações comerciais com outras que cumpram os requisitos da norma, apesar de não estarem obrigadas serem certificadas.

3.3.1.8.- Relatório de revisão pela gestão

A necessidade de efectuar, com a periodicidade semestral, um relatório de revisão pela gestão é mais uma das implementações resultantes das obrigações da SA8000. O relatório refere-se ao semestre anterior à sua execução pretende ser um “relatório” de toda a realidade da Empresa em sede da SA8000, designadamente objectivos, órgãos, indicadores, politicas, estratégia e metas. O documento supra referido tem como base as revisões executadas pelas direcções responsáveis pelos negócios Aviação Aeroporto de Lisboa (ALS), Aeroporto de Faro (AFR), Aeroporto do Porto (ASC) e Direcção dos Aeroportos dos Açores (DAA), pelas direcções dos negócios não aviação Direcção de Imobiliário (DIMO), Direcção de Retalho (DRET) e Direcção de Projectos Especiais (DIPE), para além das direcções responsáveis pelas áreas certificadas, Coordenação Executiva de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (CERSS), Gabinete de Qualidade (Gab. Qual.), Direcção de Serviços

Técnicos (DSTE) e Centro de Serviços Partilhados (CSP), na área da Higiene e Segurança no Trabalho (HST), sendo que este relatório tem a interferência de todas as direcções da ANA.SA. Como se menciona a revisão tem como objectivo analisar processos geridos e executados pelas direcções de forma a criar uma abordagem coerente para o futuro da empresa quanto a aspectos como a focalização para o cliente, constância de objectivos, gestão de processos, desenvolvimento e envolvimento de pessoas, inovação, melhoria e aprendizagem contínua, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social e orientação para os resultados.

3.3.1.9.- Gestão e registo de acidentes

A empresa é obrigada pela norma a deter um procedimento de gestão e registo de acidentes que já existia mas que foi melhorado, e pode ser encontrado no IBPMS, sendo a ocorrência registada, com todos os pormenores referências, como local da ocorrência, causa e danos criados, para se proceder a uma análise para posteriormente adoptar medidas de prevenção para que não existam novas ocorrências de acidentes semelhantes.

3.3.1.10.- Recolha de lixo

A organização tem implementado um sistema de separação de lixo, com o intuito de reciclar materiais, como toners, tinteiros, vidro, papel, plástico, para tal tem sido investido capital em diferentes recipientes para recolha destes tipos de material. A organização recicla óleos de forma a não comprometer o meio ambiente e permitir que a sustentabilidade seja uma realidade para as gerações vindouras.

3.3.1.11.- Situações especiais

Um procedimento muito importante para a manutenção da espécie humana é a protecção das grávidas, tendo a empresa criado um processo específico no qual a organização se compromete a garantir que os riscos para grávidas e lactantes são avaliados e tomadas todas as acções com vista de protegê-las de riscos para a saúde e segurança, estado desta forma de acordo com o novo requisito da norma SA8000 de 2008.

3.3.2.- AUDITORIAS

A” ...intervenção da auditoria interna que, após o lançamento do processo e imediatamente antes da certificação, lançou uma séria de auditorias tendentes a garantir que os pressupostos necessários ao escopo pretendido fossem preenchidos. (Fernandes, 2009: 30)

As auditorias internas e aquelas que são feitas que são feitas pela empresa aos fornecedores, prestadores de serviços, empreiteiros e outras partes interessadas são, quiçá, um dos melhores instrumentos de gestão ao dispor da empresa na sua imperativa actividade “inspectiva” de cumprimento da SA8000 (Fernandes, 2009:31)

Através dessas auditorias, percorrendo todo um manancial de obrigações que os seus parceiros

contêm, a ANA, SA tem vindo a observar as não conformidades existentes, as oportunidades de melhoria, sempre acompanhadas de recomendações tendentes ao seu expurgo ou concretização.

As auditorias internas - que funcionam também elas como factor comunicacional e formativo - já ultrapassaram na ANA mais de meia centena, com resultados amplamente positivos para melhoria contínua que encontra ínsita à razão de ser da SA8000.

A panóplia de acções acima descritas e o seu sucesso e integração estão directa e decisivamente ligados a uma percepção atitudinal proactiva, de supervisão constante, sustentada num empowerment da alta direcção e de uma concepção prospectiva da aplicação dos preceitos em apreço. (Fernandes, 2009: 32)

A certificação implica auditorias periódicas, as quais ocorrem duas vezes por ano ou seja de seis em seis meses, sendo que em cada três auditorias uma não é planeada. Os indicadores de RS assumem, nestas auditorias, a demonstração por parte da exigência da empresa evidências do cumprimento da norma.

A empresa para manter a certificação tem um envolvimento e um compromisso muito activo. Este envolvimento é contínuo e obriga-a, a delinear processos de ordem mais complexa e onde intervêm todos os órgãos da empresa que de outra forma não interferem com a certificação. A Empresa depende ainda, da conduta de terceiros, entre eles as empresas de construção civil, limpeza entre um rol elevado de stakeholders possíveis.

A ANA, SA para manter a sua certificação foi obrigada a executar remodelações nos aeroportos de forma a criar condições para todos que neles laboram diariamente possam fazê-lo em cumprimento da SA8000. Com a concretização destas medidas a empresa veio tentar colmatar algumas deficiências em determinadas instalações e espaços condignos para que os funcionários dos prestadores de serviços nos aeroportos pudessem ter um local onde executar as suas refeições e um balneário onde as condições de higiene fossem respeitadas.

Por imposição da norma são criados indicadores: percentagem de colaboradores abrangidos pelos acordos de contratação colectiva; taxa de adesão às greves; taxa de filiação nos sindicatos; distribuição de recursos humanos por género e grupo de qualificação; distribuição dos Titulares de Órgão de Estrutura (TOE) e equiparados por género; grau de absentismo; percentagem de colaboradores que desenvolvem a actividade profissional em regime voluntaria superior a 12 horas semanais; percentagem de colaboradores que desenvolvem a sua actividade profissional consequentemente 7 dias sem dia folga; índice de satisfação dos colaboradores; número de reclamações de responsabilidade social; número de actividades de risco significativo para a responsabilidade social; taxa de realizações das comunicações de responsabilidade social; cumprimento obrigação legal formação; escolaridade média; fornecedores abrangidos pelo compromisso de responsabilidade social;

taxa de natalidade; número de pessoas com deficiência, entre outro cujo “peso ”é menor.

A análise destes indicadores efectuada nas linhas que se seguem neste trabalho de investigação executada através documentos institucionais da empresa, os quais não podem estar em anexo, atenta à necessidade de se manter a sua confidencialidade.

O primeiro indicador referido está implícito em toda a estrutura da empresa, ou seja, a aplicabilidade do acordo de trabalho colectivo na organização é feito a 100% à totalidade dos colaboradores da ANA SA.

O indicador seguinte não tem qualquer expressão na realidade da organização, pois o seu valor é de zero. Não existe adesão às greves por parte dos colaboradores, apesar de o poderem fazer, sem penalizações.

A filiação em sindicatos é livre, apresentando-se a taxa acima dos níveis normais para o país ultrapassando os 8,5% acima da metade da empresa, ou seja o seu valor é de 58%, embora esteja em fase decrescente.

Os dois próximos indicadores têm como objectivo demonstrar a inexistência de formas de discriminação. Na realidade não existe ainda uma na empresa uma equidade entre os géneros. O género masculino constitui um total de 62%, e o género feminino apenas 38% dos efectivos. Sem embargo, nota-se uma tendência para um aumento sustentado dos efectivos do género feminino o equilíbrio entre os géneros, nos quadros médios, superiores, semi-qualificados e nos altamente qualificados, existiu um crescimento do género feminino nos grupos dos quadros superiores e semi-qualificados. A distribuição de cargos TOE e equiparado segue a mesma tendência, tendo passado para o dobro a representação das mulheres neste tipo de funções.

O grau de absentismo aumenta no último ano, facto que se deve a faltas referentes ao gozo do direito de parentalidade, sendo que estas faltas são tidas como importantes para a natalidade do país, tendo a empresa criado condições para que os trabalhadores as utilizem. O valor deste indicador é de 5,4% tendo aumentado 0,6% de 2008 para 2009.

Os próximos indicadores têm um valor igual a zero em percentagem, ou seja, não existem trabalhadores a executar mais de 7 dias consecutivos de trabalho ou mais que 12 horas de trabalho extra voluntário numa semana laboral.

O indicador referente às reclamações de RS, assim como os anteriores, encontra-se a zero, valor que expressa o empenho da organização nos seus compromissos na área da responsabilidade social.

O indicador acções de comunicação de RS é executado na íntegra, através de distribuição de folhetos com a norma a todos os seus stakeholders, entre outras acções

O indicador referente ao comprimento da formação legal é cumprido na sua totalidade chegando a ultrapassar o previsto devido a participação de colaboradores em actividades formativas não previstas.

A escolaridade média da empresa é de 12.4 anos valor que foi atingido devido ao esforço levado a cabo pela empresa através do programa de “Novas Oportunidades”, no seu modelo de reconhecimento validação e certificação de competências (RVCC), o qual permite ao colaboradores da organização obter qualificações ao nível do 12º ano do ensino unificado, sendo esta formação em parte a responsável pelo aumento das horas de formação que os colaboradores da empresa frequentam.

A percentagem de fornecedores abrangidos pelo compromisso de RS é de 68%, estando este número abaixo do pretendido pela gestão, mas em crescimento. Esta percentagem encontra-se influenciada pelos contratos em vigor. A organização espera num futuro próximo, atingir o patamar máximo dos 100%.

Por último, uma vez que já abordamos os principais indicadores referentes à RS e à norma SA8000 há que referir que a empresa nos seus quadros tem duas pessoas portadoras de deficiência grave, facto que demonstra a inexistência de discriminação para com os deficientes.

4.- CONCLUSÕES

A ANA, SA ao estar em conformidade com a norma SA8000 está a seguir as indicações da União Europeia, no Livro Verde, no que toca aos âmbitos: económico, financeiro e social.

A Empresa ao agir em conformidade com a norma está a contribuir para um mundo melhor, a dar o exemplo para outras empresas do que se deve fazer nos tempos modernos no que toca aos âmbitos referidos no parágrafo anterior. Deste modo cria uma imagem de relevância e a ser seguida por todos os outros, para permitir um futuro sustentável a gerações vindouras, tanto a nível social como ambiental. A empresa cria riqueza e no fim cria valor para os seus accionistas e para todos os restantes stakeholders, sendo a ANA, SA uma empresa a seguir nas suas políticas responsáveis.

O objectivo desta dissertação é conseguido na medida em que é possível analisar e compreender as implicações da certificação para a organização. As alterações que a empresa teve que implantar são benéficas para a organização, ou seja, a organização ao ser certificada na norma SA8000 a aumentar o seu valor, facto que por si só, têm extrema importância para dois dos grupos de stakeholders.

O facto de os trabalhadores da ANA, SA estarem em constante formação para melhorar o seu desempenho assume um papel primordial para toda a estrutura da empresa. Por outro lado, a certificação na SA8000 pode, mesmo, contribuir para criação de valor bolsista (que não é o caso da ANA) e para os accionistas. No que se refere aos colaboradores a norma permite melhorar as condições de trabalho e os níveis de satisfação. O sistema de gestão permite à empresa monitorizar as suas acções, o que possibilita à organização retirar melhor partido de toda a estrutura humana, a qual passou a ser analisada com o intuito de uma melhoria continua.

Para manter a responsabilidade social e a certificação, a ANA, SA alterou a estrutura da empresa, o que vem produzir efeitos na confiança dos recursos humanos, na gestão e, conjuntamente, permite um aproximar dos trabalhadores aos dirigentes através do representante para a responsabilidade social.

A empresa, através da implementação da norma, melhorou as condições laborais dos empregados das empresas subcontratadas, bem como torna mais exigente todo o processo aquisitivo optimizando a cadeia de valor e melhorando as condições das pessoas que laboram em empresas que têm relações comerciais com a ANA.

“A união faz a força” é um velho ditado popular que faz todo o sentido na certificação

Responsabilidade Social Empresarial. Um Estudo de Caso de uma Empresa Gestora de Aeroportos na norma SA8000. Por outras palavras, esta norma reforça laços entre trabalhadores e a organização, quer ao nível interno ou externo, pois a norma obriga a aplicação dos seus requisitos nos dois âmbitos referidos. Todos juntos chegamos mais longe e tornamos, assim, possível a criação de maior valor social e económico, para todos os envolvidos.

BIBLIOGRAFIA

- Cunha, M., P., Rego, A., Cardoso, C., C.(2007) *Tempos Modernos: Uma História das Organizações e da Gestão, Lisboa, Ed. Silabo*
- Eco, Humberto, (1998) *Como se faz uma tese em Ciências Sociais*, Lisboa, Editorial Presença
- Fernandes, Pedro (2009) “A8000 Uma perspectiva pratica” *Qualidade*, XXXVIII (4) pp.30-32
- Guerreiro, Maria das Dores e Inês Pereira, (2006) *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família. Experiências do Prémio Igualdade e Qualidade*, Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
- Guerreiro, Maria das Dores, et al, (2006) *Boas Praticas de Conciliação ente a Vida Profissional e a Vida Familiar*, Lisboa, Editora do Ministério da Educação
- Leite, Jorge e F. Jorge Coutinho de Almeida (2004) *Código do Trabalho*, Coimbra, Coimbra Editora (2)
- Quinta, Eudelina e Ana, Cardoso (coord), (2006) *Práticas de Responsabilidade Social no Mundo do Trabalho*, Lisboa, Centro de Estudos para Intervenção Social em colaboração com a União de Sindicatos de Lisboa e a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
- Quivy, Raymond, Campenhoudt Luc Van (2005) – *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- Rego, Arménio, (2000), *Justiça e Comportamento de Cidadania nas Organizações*, Lisboa, Ed. Silabo
- Rego, Arménio, et al. (2003) *Gestão, Ética e Responsabilidade Social das Empresas. Um estudo da situação portuguesa*, Cascais, Principia
- Rego, Arménio, et al. (2006) *Gestão, Ética e Responsabilidade Social das Empresas. Teoria e Praticas*, Lisboa, RM
- SAI, (2008) *Responsabilidade Social 8000 (SA8000)*, Cortesia da Granville Traduções, & Paulo Ivo. Revisão: BSD Consulting - Adriano Diniz Costa, Lisboa, Beat Grüninger
- Santos, M^a João; Silva, Sampaio & Henriques (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*. Oeiras, Celta
- Santos, Margarida Lino, (2009), “Evoluções recentes em Matéria de Corporate Governance” *Aspectos*, 144, pp. 31-32
- Turquin, Yves (2009), “Onde param os valores! Elogio à nossa responsabilidade.” *Aspectos*, 144, pp. 28-29
- Veiga, Maria Fátima (2009), “O Outro BES Dimensão interna de um Programa de Responsabilidade Social Empresarial” *Aspectos*, 144, pp. 25

Electrónico

Silva, Artur Santos et al, (2006), “Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal”, Instituto Português Corporate Governance, (online), disponível em: http://www.ecgi.org/codes/documents/libro_bianco_cgov_pt.pdf

Comissão Europeia (2001), “LIVRO VERDE Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (online), disponível em: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf

Comissão Europeia (2002), “Comunicação da Comissão relativa a Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável ”, (online), disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM: 2002:0347:FIN:PT:PDF>

Elkington, John (2004) “Enter the Triple Bottom Line” cap. 1 (online), disponível em: www.johnelkington.com

Friedman, Andrew L. and Samantha Miles, (2006) “Stakeholders Theory and Practice”, UniveRSity Press Oxford, NewYourk (online), disponível em: http://books.google.pt/books?id=knJ9mogBv6YC&printsec=frontcover&dq=stakeholdeRS&hl=pt-PT&ei=y3OwTNHrFla6jAey4cDtCA&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CDIQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false

Guerra Isabel Carvalho, 2006, “ Participação e Acção Participativa Interesses, Conflitos e Consensos”, Principia, Estoril (online), disponível em: http://books.google.pt/books?id=x412p-ffqIAC&pg=PA105&dq=stakeholdeRS+defini%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-PT&ei=SyOvTNCeLoWV4gazyqCTBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEoQ6AEwBg#v=onepage&q=stakeholdeRS%20defini%C3%A7%C3%A3o&f=false

ANEXOS