

A FELICIDADE NO TRABALHO NO ÂMBITO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE EMPRESAS
PORTUGUESAS COTADAS EM BOLSA

Ana Rita Marques Pereira Macedo

Projecto
Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador:
Mestre Pedro António de Sousa Ferreira, ISCTE Business School, Departamento de
Contabilidade

Maio de 2011

A FELICIDADE NO TRABALHO NO ÂMBITO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE EMPRESAS
PORTUGUESAS COTADAS EM BOLSA

Ana Rita Marques Pereira Macedo

Projecto
Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador:
Mestre Pedro António de Sousa Ferreira, ISCTE Business School, Departamento de
Contabilidade

Maio de 2011

Resumo

As empresas são actualmente confrontadas com vários desafios e estão cada vez mais conscientes que a principal fonte geradora de vantagem competitiva são os seus activos humanos. Em simultâneo, as preocupações de índole ambiental e social são uma constante. A responsabilidade social empresarial é uma temática antiga, sendo alvo de estudo ao longo dos tempos e através de diversas disciplinas.

O tema da felicidade no trabalho tem, igualmente, vindo a ser alvo de um crescente número de pesquisas, como consequência da existência de indícios no quotidiano organizacional, que referem a importância dos recursos humanos para as empresas.

No caso do presente trabalho identificámos em que medida as empresas, no âmbito das suas práticas de RSE, têm preocupações relacionados com a felicidade no trabalho. Com este intuito, recorreremos à análise do conteúdo de Relatórios institucionais (de empresas portuguesas cotadas em bolsa, no índice PSI20, a 31 de Dezembro de 2010) e do Índice de Felicidade (*Happiness at Work Index*), desenvolvido pela consultora inglesa Chiumento.

Da análise dos relatórios, foi possível verificar que, na generalidade, as menções às práticas de responsabilidade social que constam dos relatórios aparentam não ser muito compatíveis com o Índice de Felicidade em estudo, dado que da amostra apenas quatro empresas apresentam um valor moderado de compatibilidade com o Índice.

Palavras-chave: Bem-estar no Trabalho, Felicidade no Trabalho, Responsabilidade Social Empresarial, Sustentabilidade.

Sistema de Classificação do JEL: M14, J28.

Nota: Por opção da mestranda a tese não segue as regras do novo acordo ortográfico.

Abstract

Companies are now confronted by many challenges and are more aware that their biggest competitive advantage is their human capital. Environmental and social concerns are a constant. Corporate social responsibility isn't a new issue, but continues to be studied over time and by different disciplines.

Several researches have also been made concerning the happiness at work issue as consequence from the existence of evidences in the companies working environment, showing the importance of the human resources.

We have analyzed the concerns of companies on happiness at work issue regarding the corporate social responsibility. In order to do this analysis, we resorted to the Happiness at Work Index, from Chiumento, and review the reports of twenty Portuguese companies listed on the PSI20 index, on December 31st, 2010.

From the analysis of the company's reports, we were able to verify that, in general, there is no direct link between happiness at work and socially responsible practices. Only four companies have a moderate agreement with the Happiness at Work index.

Key-words: Well-being at work, Happiness at work, Corporate Social Responsibility, Sustainability.

JEL Classification System: M14, J28.

Índice Geral

1.	Introdução.....	1
1.1.	Tema.....	1
1.2.	Problemática.....	1
1.3.	Objectivos.....	2
1.4.	Estrutura e lógica de desenvolvimento do trabalho.....	3
2.	Revisão de Literatura	5
2.1.	Responsabilidade Social Empresarial.....	5
2.1.1.	A realidade da Responsabilidade Social Empresarial	5
2.1.2.	Evolução Histórica nos Séculos XX e XXI.....	10
2.1.2.1.	Década de 50 do Século XX.....	11
2.1.2.2.	Década de 60 do Século XX.....	11
2.1.2.3.	Década de 70 do Século XX.....	12
2.1.2.4.	Década de 80 do Século XX.....	13
2.1.2.5.	Década de 90 do Século XX.....	14
2.1.2.6.	A realidade do Século XXI.....	14
2.1.2.6.1.	Tendências	14
2.1.2.6.2.	Relação entre RSE e performance financeira	15
2.1.2.6.3.	Dimensões de Gestão da RSE	16
2.1.3.	Responsabilidade Social Empresarial em Portugal	17
2.1.4.	Conceitos e noções no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial	19
2.1.4.1.	Conceito de Responsabilidade Social Empresarial	19
2.1.4.2.	Conceitos relacionados com a Responsabilidade Social Empresarial.....	23
2.1.5.	Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial	24
2.1.6.	Teorias no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial.....	25
2.1.6.1.	Concepções subjacentes à Responsabilidade Social nas Empresas.....	26
2.1.6.1.1.	A abordagem de Milton Friedman.....	26
2.1.6.1.2.	Tese da Moral Mínima	27
2.1.6.1.3.	Missão Moral das Empresas	27
2.1.6.1.4.	Teoria dos Stakeholders.....	28
2.1.6.2.	O “Mapa do Território” da Responsabilidade Social Empresarial.....	30
2.1.6.2.1.	Teorias Instrumentais	30
2.1.6.2.2.	Teorias Políticas	31
2.1.6.2.3.	Teorias Integrativas	31
2.1.6.2.4.	Teorias Éticas	31
2.1.7.	Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável	32
2.1.8.	Instrumentos de Responsabilidade Social Empresarial	33

2.1.9.	Motivadores e benefícios da Responsabilidade Social Empresarial	35
2.1.10.	Limitações e Desafios da Responsabilidade Social Empresarial	37
2.2.	Dimensão Interna e Social da Responsabilidade Social Empresarial	38
2.2.1.	O Público Interno e a Responsabilidade Social Empresarial	39
2.2.2.	Responsabilidade Social Empresarial e estudos organizacionais.....	41
2.3.	Felicidade e Felicidade no Trabalho.....	44
2.3.1.	Conceito de Felicidade	44
2.3.2.	Felicidade no Trabalho	48
2.3.3.	Felicidade, Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável	51
2.3.4.	Índices de Felicidade	52
2.3.4.1.	Índices de Felicidade Genéricos	53
2.3.4.1.1.	Índice de Felicidade Nacional Bruta (<i>Gross National Happiness</i>) ...	53
2.3.4.1.2.	Índice de Felicidade do Planeta (<i>Happy Planet Index</i>)	54
2.3.4.1.3.	Outros Índices de Felicidade	55
2.3.4.2.	Índices de Felicidade no Trabalho.....	55
2.3.4.2.1.	Happiness at Work Index	55
2.3.4.2.2.	The Happiness at Work Index and Employment Study	57
2.3.4.2.3.	Outras formas de medir a felicidade e a satisfação profissional.....	57
3.	Metodologia	59
3.1.	Método.....	59
3.2.	Seleccção da Amostra	60
3.3.	Instrumentos e Obtenção de dados	60
3.4.	Procedimentos de análise	62
4.	Análise de Dados.....	66
4.1.	Altri	70
4.2.	BCP	72
4.3.	BES.....	74
4.4.	Cimpor.....	76
4.5.	EDP e EDP Renováveis	77
4.6.	GALP Energia	79
4.7.	Jerónimo Martins.....	81
4.8.	Mota-Engil	82
4.9.	Portucel.....	83
4.10.	PT	83
4.11.	REN.....	85
4.12.	Sonae	86

4.13. Sonae Indústria	87
4.14. Sonaecom	88
4.15. ZON.....	89
5. Conclusões, Limitações e Sugestões	91
5.1. Conclusões.....	91
5.2. Limitações	92
5.3. Referências para investigações futuras.....	92
Referências Bibliográficas	93
Anexos.....	112
Anexo 1: Questionário original fornecido pela <i>Chiumento</i>	112
Anexo 2: Grelha de análise dos Relatórios	116

Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide da RSE de Carroll	22
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Entidades Portuguesas no âmbito da RSE.....	19
Tabela 2 – Perspectivas sobre RSE	20
Tabela 3 – Dimensões e domínios de actuação da RSE.....	25
Tabela 4 – Dimensões e Orientação Tripartida da RSE.....	25
Tabela 5 – Principais instrumentos de RSE	34
Tabela 6 – Factores que influenciam a felicidade e a infelicidade no trabalho	56
Tabela 7 – Relatórios em análise para estudo empírico	62
Tabela 8 – Matriz de Análise	64
Tabela 9 – Escala da Matriz de Análise	65
Tabela 10 – Estudos referentes a colaboradores mencionados nos relatórios em análise.....	66
Tabela 11 – Categorias vs Indicadores vs Autores	68
Tabela 12 – Matriz de Análise preenchida.....	69

Abreviaturas e Acrónimos

AA 1000 – *AccountAbility 100*

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

FIB – Felicidade Interna Bruta

FNB – Felicidade Nacional Bruta

GRI – *Global Reporting Initiative*

GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

GDP – *Gross Domestic Product*

HDI – *Human Development Index*

NEF – *New Economics Foundation*

NHI – *National Happiness Index*

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PSI – *Portuguese Stock Index*

SA 8000 – *Social AccountAbility 8000*

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RSO – Responsabilidade Social das Organizações/Organizacional

THI – *Total Happiness Index*

WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

Agradecimentos

À minha Mãe e melhor amiga pelo amor, confiança, dedicação e apoio ao longo desta jornada e de toda a minha vida.

Ao meu orientador pelo seu apoio, força, incentivo, confiança e disponibilidade constante e pelo conhecimento que me transmitiu.

Ao Tomaz pelo seu apoio, incentivo e paciência.

Ao meu Pai e Avó Mimi por acreditarem e terem orgulho em mim.

Aos meus amigos pela amizade e apoio.

Agradeço aos autores e à consultora Chiumento que tão simpaticamente disponibilizaram materiais para a construção deste estudo.

A todos um muito obrigado por me terem acompanhado durante este trabalho e por fazerem parte da minha vida em todos os momentos.

1. Introdução

1.1. Tema

O tema do presente estudo é felicidade no trabalho enquadrada na responsabilidade social empresarial (RSE), na sua dimensão interna e social. O objecto de estudo foram os relatórios de empresas Portuguesas cotadas em Bolsa, no índice PSI20, à data de 31 de Dezembro de 2010.

1.2. Problemática

O mundo sofreu várias transformações e a globalização foi um processo inevitável (Daskon, 2008). Num mercado cada vez mais global, as organizações enfrentam novos, diferentes e exigentes desafios, necessitando de estarem cada vez mais preparadas e atentas para novas formas de resposta e reacção. A responsabilidade social empresarial assume um papel relevante para qualquer organização, pela potencialidade que tem na salvaguarda da imagem e reputação, diferenciação e vantagem competitiva (Duarte, 2007).

A temática da responsabilidade social desenvolve-se num contexto internacional em que temas como direitos humanos, direitos dos trabalhadores, meio ambiente e desenvolvimento sustentável são discutidos e resultam em directrizes que orientam a formulação do próprio conceito no âmbito empresarial (Dias, 2009).

Com o enraizar dos conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade na gestão actual das empresas, verifica-se a existência de uma nova tendência em que as empresas tentam desempenhar um papel preponderante nas sociedades, através do aumento da sua consciência social.

Assim, numa época em que **(a)** as empresas têm que operar com vista a uma sociedade mais sustentável económica, ambiental e socialmente e **(b)** o capital humano das empresas é a principal fonte de vantagem competitiva, importa compreender em que medida as preocupações das empresas passam pelo bem-estar e pela felicidade dos seus colaboradores, enquadrada no âmbito da RSE.

O tema da felicidade é alvo de estudos há muitos séculos (Veenhoven, 1991b), por várias culturas e tem vindo a ser objecto de estudo de diversas disciplinas. As próprias organizações tomaram consciência que o bem-estar e a felicidade dos colaboradores pode constituir uma vantagem competitiva única (Rego, 2006) e desencadeiam esforços também neste sentido. Deste modo, a felicidade tem um papel importante a nível individual e organizacional (Fisher, 2009; Scott, 2008).

1.3. Objectivos

1.3.1. Objectivo geral

O objectivo geral deste estudo é encontrar evidências de preocupações sobre a felicidade no trabalho, e inerentes políticas de responsabilidade social, no conteúdo dos relatórios de determinadas empresas portuguesas.

No contexto deste trabalho, entendem-se por políticas ou práticas de responsabilidade social as medidas tomadas pelas empresas no sentido de promover acções, especialmente a nível social e ambiental, que contribuam para um desenvolvimento sustentável. A título exemplificativo podemos considerar como práticas de RSE acções de voluntariado promovidas pelas empresas, a implementação de benefícios para o colaborador e agregado familiar ou campanhas de apoio a instituições de cariz social como forma de apoio.

1.3.2. Objectivos específicos

Os objectivos específicos foram na essência dois: **(i)** identificar as empresas que tinham estudos relacionados com práticas direccionadas aos colaboradores e **(ii)** no caso das empresas que cumpriam este requisito identificar o nível de compatibilidade entre o conteúdo do relatório e um índice de felicidade no trabalho.

Entendemos por compatibilidade o grau de identificação/proximidade entre as políticas de RSE praticadas pelas empresas em análise e as categorias e indicadores que constam no índice em estudo e que contribuem para a felicidade no trabalho.

O Índice de Felicidade no Trabalho utilizado foi o *Happiness Index at Work*, desenvolvido pela consultora inglesa Chiumento, a partir do qual construímos uma matriz de análise com dez categorias, cada uma com oito indicadores.

1.4. Estrutura e lógica de desenvolvimento do trabalho

Este trabalho está estruturado numa Introdução e quatro capítulos: **(i)** Revisão de Literatura, **(ii)** Metodologia, **(iii)** Análise de Dados e **(iv)** Conclusões e Limitações.

No capítulo da Revisão de Literatura é feito o enquadramento da temática da responsabilidade social empresarial, com particular enfoque na dimensão interna e social. É apresentada uma retrospectiva da realidade referente a este tema desde a década de 50 do Século XX até à actualidade, de modo a apresentar as principais tendências, teorias e conceitos relacionados.

Neste capítulo é também apresentada a temática da felicidade no trabalho e a contextualização entre felicidade, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Analisámos a génese do conceito de felicidade e o significado de felicidade no trabalho, mediante a análise de alguns autores que versam sobre este tema. Por fim, analisámos vários Índices de Felicidade e, em concreto, Índices de Felicidade no trabalho, com destaque para o Índice de Felicidade no Trabalho da consultora inglesa *Chiumento*.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada, com ênfase nos procedimentos de análise dos documentos referentes às empresas em estudo.

No capítulo da Análise de Dados é efectuada a análise do conteúdo dos relatórios das empresas objecto de estudo. Numa primeira etapa verificámos quais as empresas que realizam estudos no âmbito dos seus colaboradores, nos quais se inserem quatro grandes tipologias de estudos: **(i)** Estudos de Clima Organizacional/Social, **(ii)** Estudos de Avaliação da Satisfação, **(iii)** Análise das Políticas de Responsabilidade Social Interna e **(iv)** Estudos Salariais.

No caso das empresas que cumprem este requisito e realizam estudos relativos aos seus colaboradores, foram construídas uma grelha e uma matriz de análise com pontuações por cada categoria e indicador decorrentes do Índice de Felicidade no Trabalho (*Chiumento*).

No último capítulo são apresentadas as principais conclusões a que chegámos com a análise do conteúdo dos relatórios na perspectiva do Índice trabalhado. São ainda referidas as principais limitações identificadas neste estudo e potenciais sugestões para investigações futuras.

Nos anexos deste trabalho é apresentado o questionário original disponibilizado pela consultora *Chiumento* e aplicado na construção do Índice de Felicidade e a grelha de análise dos relatórios que levou à construção da Matriz de Análise.

2. Revisão de Literatura

2.1. Responsabilidade Social Empresarial

2.1.1. A realidade da Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de responsabilidade social empresarial ou responsabilidade social das empresas (daqui em diante também designado por RSE) é um dos temas actuais da gestão, tanto a nível conceptual, como nas organizações, onde se tem tornado um elemento central (Rego *et al.*, 2007). “*O tema tem vindo a ser abordado por inúmeros investigadores, gestores e empresários, pela sua actualidade e influência crescente nas opções estratégicas das organizações*” (Contreiras, 2007:38). Ao longo do tempo, é visível a crescente preocupação das empresas face a questões sociais e ambientais, em coordenação com o seu desenvolvimento económico (Santos *et al.*, 2006).

Apesar de controverso, é também caracterizado como um tema atractivo e rico, do ponto de vista prático e teórico (Rego *et al.*, 2007) e que “*várias disciplinas têm procurado investigar pormenorizadamente, em diversos campos de estudo, os potenciais benefícios que a adopção de práticas de gestão socialmente responsáveis pode acarretar para o sucesso e sustentabilidade das organizações*” (Contreiras, 2007:37). É frequente consultarmos um jornal ou revista e tomarmos conhecimento de algum desenvolvimento ou inovação sobre a RSE (Carroll e Shabana, 2010).

Neste trabalho optámos pela referência ao tema através da designação responsabilidade social empresarial. A temática da RSE tem as suas raízes em práticas norte-americanas e a designação original no idioma inglês é *corporate social responsibility* (Carroll, 1979, 1991, 1999; Garriga e Melé, 2004; Dahlsrud, 2008; Lee, 2008). No entanto, ao longo da literatura sobre o tema, encontramos autores, correntes e países que optam por designações como responsabilidade social corporativa (RSC) ou responsabilidade social das organizações (RSO). Na literatura nacional é frequente encontrar as designações de RSE (Santos *et al.*, 2006; Duarte, 2007; Rego *et al.*, 2007) ou RSO (Neves e Bento, 2005; Contreiras, 2007).

A RSE é um processo evolutivo, contextual e interactivo, que se apresenta como componente da visão estratégica das organizações e como um factor distintivo da sua vantagem competitiva, essencial para a criação de valor e consequente perenidade de qualquer

organização (Rego *et al.*, 2007). As práticas de RSE nas empresas envolvem diversos interlocutores: accionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, organismos governamentais e comunidade em geral (Rego *et al.*, 2007). Contreiras (2007) refere a importância crescente do tema e menciona o papel preponderante nas decisões estratégicas de médio e longo prazo nas organizações. É essencial que exista coordenação entre a RSE e os objectivos estratégicos da organização, concretizados em estratégias claras e objectivos bem definidos (Contreiras, 2007).

É crescente o número de organizações que adoptam políticas de RSE, para beneficiar os seus próprios objectivos e os de todos com quem estabelecem relações – os seus stakeholders (também designados por partes interessadas ou grupos de interesses) (Kanji e Chopra, 2010).

Verificamos, actualmente, uma crescente sensibilização para com a dimensão social das actividades económicas, não só pelo facto dos cidadãos estarem mais atentos às mudanças de diversas ordens que têm ocorrido, como também pelo facto de estarem mais informados ou terem mais e melhor acesso à informação e serem mais exigentes (Fuentes-García *et al.*, 2008). Hoje a imagem de uma organização pode influenciar positiva ou negativamente a sua relação com o cliente, quer esteja em causa a aquisição de um produto, a candidatura a uma oferta de emprego ou a recomendação da empresa (Fuentes-García *et al.*, 2008). Uma das respostas das organizações é a implementação da RSE, essencialmente tendo em conta questões sociais e ambientais, não deixando de dar resposta às preocupações económicas (Fuentes-García *et al.*, 2008; Carroll e Shabana, 2010).

De acordo com Fuentes-García *et al.* (2008) existem três grandes factores que contribuem para o incremento das práticas de RSE: **(i)** o aumento de regulamentação internacional sobre temas associados à RSE, **(ii)** a pressão por parte dos grupos de consumidores e **(iii)** a pressão dos mercados financeiros, dado que cada vez mais não só os consumidores olham para as práticas das empresas com que se relacionam, mas também os seus potenciais accionistas analisam novos factores.

Hine e Preuss (2008) defendem que algumas causas estão na origem da disseminação das práticas de RSE, como **(a)** globalização, **(b)** desenvolvimentos tecnológicos, **(c)** desenvolvimento e mudanças nas organizações, **(d)** pressão dos *media* e das ONG e **(e)** aspirações dos consumidores.

As organizações não se focam apenas no retorno económico, mas também nas preocupações dos diversos stakeholders com que desenvolvem relações (Fuentes-García *et al.*, 2008). Numa economia global, RSE significa que as empresas têm que estar alinhadas nos seus eixos económicos, ambientais e sociais, de modo a darem respostas às expectativas dos stakeholders com que desenvolvem relações (Kanji e Chopra, 2010).

As organizações existem integradas nas sociedades e ambas necessitam de interagir, pois existe interdependência entre ambas (Porter e Kramer, 2006). O sucesso de uma organização depende do contexto em que se insere e, para atingir os seus objectivos, as suas decisões devem pautar-se pelos princípios da partilha do valor e do contributo para o bem comum (Porter e Kramer, 2006). Existem indicações de que as organizações demonstram estar mais empenhadas no respeito pela sociedade e ambiente, pelos direitos humanos, pela ética e transparência nos negócios e pela promoção do desenvolvimento sustentável através dos seus serviços, produtos e práticas de actuação e da sua consciência ética e social (Rego *et al.*, 2007).

Porter e Kramer (2006) acreditam que existe espaço para os interesses filantrópicos e os interesses organizacionais convergirem e dessa convergência nascerem verdadeiros benefícios sociais e económicos. Como resultado desta simbiose as empresas adquirem vantagem competitiva face a outras organizações (Porter e Kramer, 2006).

Michael (2003) afirma que a RSE faz parte das transformações que têm vindo a ocorrer ao nível das relações entre governos, organizações e sociedades civis e, como tal, contribui e potencia o seu desenvolvimento. Regulamentações e outras iniciativas governamentais têm-se tornado cada vez mais comuns e com mais poder para pressionar as organizações no sentido de reflectirem sobre os seus modos de actuação, práticas e processos (Kanji e Chopra, 2010).

A RSE é um conceito popular e são já vários os autores que defendem que não é uma realidade exclusiva das grandes empresas (Russo e Perrini, 2010) ou dos países mais desenvolvidos (Koleva *et al.*, 2010), embora seja compreensível que as formas de implementação e dinamização estão mais acessíveis em determinados contextos.

Embora as suas origens sejam mais remotas, o conceito e a investigação sobre a RSE surgem no mundo académico dos Estados Unidos da América (Carroll, 1999), quando na década de 50 do século passado o tema apresentou uma notória expansão (Mintzberg, 1983). A RSE

proliferou também pela Europa onde ganhou nova expressão (Swiatkiewicz, 2009), em particular a partir da década de 90 do século passado (Koleva *et al.*, 2010).

A origem e o desenvolvimento desta temática foram impulsionados por alguns escândalos empresariais e pela percepção da falta de preocupação com a ética e com os valores associados à responsabilidade social de algumas organizações americanas (Koleva *et al.*, 2010).

No caso europeu, podemos considerar que não foram casos polémicos que impulsionaram este tema, mas sim um forte apelo às organizações para se tornarem mais activas neste contexto. É possível destacar um marco importante no ano 2001, com a apresentação do Livro Verde que versa a promoção da responsabilidade social (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a). Este documento aborda a temática da RSE e preconiza que ao afirmarem a sua responsabilidade social de forma voluntária, como o próprio conceito sugere, as empresas criam a capacidade de lidar com os interesses de diversas partes, salvaguardando sempre questões como o desenvolvimento social e económico, e as questões ambientais (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a). Embora o documento tenha presente a orientação tripartida da RSE, verifica-se um maior enfoque assumido na temática Social (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a).

Apesar do contexto da RSE ter vindo a ser alvo de um amplo debate não podemos afirmar que exista consenso quanto a um quadro teórico sobre o mesmo (Russo e Perrini, 2010), mas sim um amplo conjunto de abordagens. Uma das principais causas para a não existência de um conceptual teórico único é o facto de existirem realidades e dimensões empresariais distintas (Russo e Perrini, 2010).

No caso das empresas de maior dimensão já foram vários os autores de referência que versaram sobre esta temática (Carroll, 1979; Rego *et al.*, 2007). Nas empresas de menor dimensão só agora o tema ganha maior expressão, no contexto internacional e nacional (Santos *et al.*, 2006). Caracterizadas como organizações independentes, polivalentes, informais e financeiramente mais limitadas (Spence, 1999), existe ainda um longo caminho a percorrer no que diz respeito à RSE nas pequenas e médias empresas (PME) (Russo e Perrini, 2010). No Livro Verde (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a) é assumido que o tema da RSE, embora promovido em maior escala pelas grandes empresas, deve também ser tido em conta pelas empresas de menor dimensão, sendo que no caso europeu é crítico que

assim aconteça, na medida em que são as que mais contribuem para a economia e o emprego (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a).

A RSE está relacionada com aspectos fundamentais da dinâmica das sociedades e das organizações, bem como com o desenvolvimento de várias teorias no campo da gestão, como a Teoria dos Stakeholders ou *Corporate Governance* (Porter e Kramer, 2006). Poderemos considerar que alguns dos impulsionares da RSE são **(a)** o fenómeno da globalização e **(b)** o aumento das pressões por parte de alguns grupos da sociedade (ONG's, governos, consumidores, colaboradores e *media*) que alertam as organizações para as consequências das suas acções (Porter e Kramer, 2006).

A RSE surge como tomada de consciência por parte das empresas que, para garantirem a sua perenidade, têm que ter em conta aspectos não só económicos, mas também sociais e ambientais, em harmonia com as sociedades em que estão inseridas (Porter e Kramer, 2006). Para colher os verdadeiros benefícios da RSE (fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva) a mesma tem que ser encarada como um elemento estratégico, tornando-se fonte de progresso e desenvolvimento social, na medida em que as empresas aplicam os seus recursos e *know-how* (Porter e Kramer, 2006). Diversas empresas fazem, actualmente, tentativas de integração da RSE nas suas actividades de criação de valor e a nível estratégico, como garante da vantagem competitiva a longo prazo (Porter e Kramer, 2006; Milton, 2009).

Vogel (2005), citado por Milton (2009), acredita que a RSE surge, de facto, num momento em que as empresas ganham consciência da necessidade da reconciliação dos valores económicos e sociais no seio das empresas. O autor defende ainda que a RSE não é apenas um requisito para o sucesso de uma organização, mas uma dimensão da sua estratégia. Actualmente, alguns autores caminham para teorias que consubstanciam esta afirmação e defendem a integração dos conceitos teóricos da RSE na estratégia das empresas (Milton, 2009).

Ao longo de várias décadas, o tema da RSE tem vindo a progredir no sentido de se tornar cada vez mais importante e com mais significado no contexto social e empresarial (Carroll e Shabana, 2010).

Desde o início da teorização da RSE, é visível o progresso de consciencialização por parte do mundo organizacional, no sentido de compreender que ao serem activas na procura do bem-estar social, ambiental e na promoção do crescimento económico, as empresas estão a

contribuir para um crescimento responsável e sustentável, do seu negócio e da sociedade (Carroll e Shabana, 2010).

A RSE efectiva verifica-se nas empresas que se preocupam não só com a produção de um bem ou serviço, mas essencialmente que têm uma acção pró-activa no âmbito do desenvolvimento sócio-económico e ambiental, contribuindo para o progresso, limitando potenciais efeitos nocivos da actividade (Santos *et al.*, 2006). Como agentes do sistema sócio-económico global, as empresas têm que ter um papel cada vez mais activo na procura de um equilíbrio entre as dimensões sociais, económicas e ambientais, de modo a alcançarem um desenvolvimento sustentado e sustentável, no desenvolvimento das suas actividades (Santos *et al.*, 2006).

Lee (2008) afirma que o tema passou de uma ideia vaga e pouco relevante a um dos conceitos mais bem aceites e presentes no mundo empresarial, sendo comumente associado à reputação, vantagem competitiva e performance das empresas no mercado. O autor acrescenta ainda que, na década de 90 do século XX, esta temática começou a ser apoiada de modo global por todos os grupos da sociedade, desde governos, empresas e organizações sem fins lucrativos (Lee, 2008).

2.1.2. Evolução Histórica nos Séculos XX e XXI

Existem inúmeras definições de RSE e vários conceitos associados a ela, muitos das quais remetem para os primórdios do seu estudo. Fruto da dinâmica evolutiva do conceito, existem várias abordagens ao mesmo e não uma abordagem única geralmente aceite, como referiremos adiante. Lee (2008) preconiza que se sentiu uma alteração conceptual na RSE, no sentido da racionalização dos conceitos, que, embora com alguns momentos bem delimitados, foi um processo árduo e gradual. É a evolução histórica baseada na perspectiva deste autor que, maioritariamente, iremos apresentar de seguida.

Existem duas categorias de perspectivas históricas da RSE: as americanas e as europeias. Neste trabalho optámos por apresentar, de forma coesa e sucinta, a evolução cronológica do tema e dos conceitos associados a nível global, em vez de isolar aquelas duas perspectivas históricas.

2.1.2.1. Década de 50 do Século XX

Embora existam registos de contributos anteriores aos anos 50 do século passado, o fenómeno da RSE “nasce” nesta década, que é caracterizada como a “*era moderna da RSE*” (Carroll, 1979:497; Carroll, 1999: 269; Rego *et al.*, 2007).

Carroll (1999) e Hond *et al.* (2007) referem que esta temática está presente no mundo académico e empresarial desde a década de 50 do século XX, embora existam trabalhos na década de 30 do século XX que já fazem referência a algumas questões que hoje associamos à RSE. Desta época são também originárias duas posições distintas: de um lado os preconizadores da Responsabilidade Social, como Bowen ou Davis, e do outro os opositores ao tema, como Levitt e Friedman (Hond *et al.*, 2007).

Segundo Carroll (1999) e Lee (2008), a primeira definição formal sobre este tema remonta a 1953 e é atribuída a Howard Bowen, no seu trabalho *Social Responsibilities of The Businessman*¹. Neste trabalho Bowen, a quem Carroll se refere como o “*Pai da RSE*” (1999:170), focava essencialmente as responsabilidades do empresário e não da empresa (Duarte, 2007), tendo este sido considerado o primeiro livro sobre o tema (Carroll, 1979).

2.1.2.2. Década de 60 do Século XX

Nos Estados Unidos da América, durante as décadas de 50 e 60 do século XX, múltiplas decisões a nível legal contribuíram para um maior enfoque na temática da RSE, por parte das empresas confrontadas com o crescente número de legislação respeitante à regulação da conduta empresarial e à protecção de colaboradores e consumidores (Lee, 2008). Encorajados pelas acções legais, os consumidores sentiram-se cada vez mais poderosos para contestarem as decisões das empresas e para defenderem os seus direitos. As empresas face à nova realidade, decidiram salvaguardar-se através do “escudo” da RSE (Lee, 2008).

A RSE não estava ainda enraizada na cultura das organizações e era exercida como estratégia de relações públicas ou para granjear o apoio do público (Burt 1983, citado por Lee, 2008). Existiu, nesta década, um esforço na formalização do significado de RSE, que consistiu na

¹ O livro original data de 1953 e não foi possível ter acesso ao mesmo (Bowen, H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. Nova Iorque: Harper & Brothers Publishers).

expansão da literatura e em desenvolvimentos sobre o tema (Carroll, 1999; Thomas e Nowak, 2006).

2.1.2.3. Década de 70 do Século XX

A RSE era, na década de 70, do século passado um tema popular que, no entanto, enfrentava fortes oponentes, como Milton Friedman (Lee, 2008), possivelmente o seu mais reconhecido opositor. Friedman afirma que a grande preocupação das empresas deveria residir em dar resposta aos seus accionistas, a nível financeiro, e não consubstanciar-se em preocupações sociais, que ameaçavam a própria perenidade da empresa (Lee, 2008). Este autor não foi o único a questionar este tema; as declarações de Bowen geraram opiniões divergentes e controvérsia sobre a legitimidade do tema, em particular no mundo académico (Lee, 2008). Estas posições divergentes conduziram a um desenvolvimento teórico menos dinâmico do que o expectável (Lee, 2008).

Esta década representa um ponto crucial, pois apesar das divergências, foi um período de desenvolvimento académico exponencial e de apreensão de conceitos por parte de algumas empresas (Lee, 2008; Carroll e Shabana, 2010).

Autores que teorizavam sobre RSE tomaram consciência que os aspectos financeiros e sociais não eram afinal desconexos, pelo que começaram a contemplar a possibilidade de conjugar os dois vectores (Lee, 2008). Wallich e McGowan desempenharam um papel decisivo neste contexto, contribuindo significativamente para a aproximação dos interesses económicos e sociais ao nível empresarial (Lee, 2008). Reforçando esta nova perspectiva, Wallich e McGowan sustentam que o facto de as empresas serem socialmente responsáveis é coerente com os interesses dos accionistas e com a sustentabilidade do retorno financeiro, a longo prazo (Lee, 2008).

Davis (1973, citado por Lee, 2008) afirmava que as empresas tinham uma obrigação para com o seu meio envolvente de modo a garantirem que as suas acções tinham reflexos positivos na envolvente, pois se o meio onde a empresa opera sofrer pelos seus impactos, também a sua actividade será afectada, sendo deste modo do interesse das próprias organizações contribuírem positivamente para o bem-estar das sociedades.

2.1.2.4. Década de 80 do Século XX

A tendência de compatibilização do desenvolvimento financeiro e da RSE continuou presente neste século, embora nem sempre com sucesso, dada a dificuldade em comprovar concretamente a relação de interdependência dos dois temas (Carroll e Shabana, 2010). Embora os desenvolvimentos obtidos por Wallich e McGowan tenham sido positivos, os mesmos não permitiram comprovar de que modo estavam as duas vertentes relacionadas (Lee, 2008). Segundo Weick (1977), citado por Lee (2008), estes dois conceitos apenas se aproximaram, mas continuaram a manter as suas identidades separadas e distintas. Foi apenas no final da década de 80 e anos 90 do século XX que se conseguiu obter um quadro teórico capaz de justificar a ligação entre a performance financeira e uma actuação socialmente responsável, embora ainda hoje o tema gere controvérsia (Lee, 2008).

Esta década foi prolífera em pesquisa de outros temas alternativos associados à RSE, que foram sendo propostos e aprofundados (Carroll, 1999; Rego *et al.*, 2007). Um dos desenvolvimentos mais marcantes foi conseguido através do estudo de Carroll (1979) que criou um modelo conceptual com base em três dimensões e cuja grande mais-valia é manter coerentes os objectivos económicos e sociais das organizações (*Corporate Social Performance Model*). O grande objectivo do autor era apresentar, de forma pragmática, de que modo as empresas e a sociedade interagem, sendo que **(a)** para os académicos conseguiu criar um mapa conceptual mais concreto no que concerne à RSE e **(b)** para as empresas e os seus gestores ajudou a contribuir para uma percepção do seu meio envolvente (Carroll, 1979; Lee, 2008).

A nível europeu sentiram-se, nesta década, profundas alterações sociais, particularmente ao nível político (Duarte, 2007). É no Reino Unido, em 1982, que surge um dos primeiros sinais da RSE na Europa com o *Business in the Community*, uma rede de organizações que, actualmente, conta com 800 organizações que procuram um compromisso comum e partilham as melhores práticas ao nível da RSE (Duarte, 2007).

De salientar que em 1984 emerge o trabalho de Freeman sobre a Teoria dos Stakeholders, que teremos oportunidade de analisar numa outra secção desta resenha. O seu trabalho sugere que ao dar resposta às necessidades dos vários stakeholders, as empresas conseguiriam dar resposta ao processo da criação de valor (Thomas e Nowak, 2006).

2.1.2.5. Década de 90 do Século XX

Seguindo o pensamento teórico que vigorava na década anterior, os anos 90 do século passado deram continuidade à tentativa de aproximar cada vez mais aspectos económicos e sociais, demonstrando que ambos se influenciavam reciprocamente (Lee, 2008). Uma das grandes questões que subsistia era qual o motivo pelo qual algumas empresas apresentavam melhores resultados do que outras. Esta dúvida levou a vários estudos no âmbito da gestão (Lee, 2008). É neste contexto que se expande a Teoria dos Stakeholders, aliada ao conceito de RSE, na medida em que permite identificar, claramente, quem são as partes interessadas e quais as suas relações entre si (Russo e Perrini, 2010). As empresas são encorajadas a ter em conta as suas responsabilidades em consonância com a relação com outras partes interessadas, tendo em conta os seus objectivos de ordem económica, social e ambiental, integrados na sua estratégia de desenvolvimento da actividade, para além da simples conformidade com as regulamentações (Russo e Perrini, 2010).

A RSE ganhou um novo fôlego e expressão a nível empresarial, com um número crescente de empresas a assumirem a necessidade de darem resposta às exigências que a sociedade deposita nelas (Hond *et al.*, 2007). Nesta época sente-se um forte empenho, a nível académico e empresarial, na Europa (Duarte, 2007). As iniciativas de RSE ganharam uma expressão determinante neste Continente conferindo mais consistência ao tema (Bronchain, 2003).

Uma das principais organizações europeias no âmbito da RSE dá os seus primeiros passos e desenvolve as suas acções nesta década – a *CSR Europe* (como o nome de *European Business Network for Social Cohesion* até 2001). O aparecimento de normativos e códigos de orientação associados à RSE também tiveram o seu expoente máximo nos anos 90, como são casos a SA 8000 (1998), a AA 1000 (1999) ou o *Global Compact* (1999) (Duarte, 2007).

2.1.2.6. A realidade do Século XXI

2.1.2.6.1. Tendências

Um dos marcos mais importantes no percurso histórico da RSE europeia foi o lançamento do *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*,

publicado em 2001, pela Comissão das Comunidades Europeias (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a).

Rego *et al.* (2007) distingue várias tendências da RSE:

- Desenvolvimento de estudos cada vez mais inovadores, em várias áreas e relacionados com vários stakeholders, dado o dinamismo e os desafios que o mundo empresarial enfrenta diariamente;
- Com a proliferação de organismos nacionais e internacionais, bem como a divulgação de regulações governamentais, a actual tendência prevê que se continue a apostar em mecanismos de regulamentação e institucionalização de práticas de RSE;
- Criação de empresas ou áreas de negócio exclusivamente dedicadas ao fornecimento de serviços de RSE, sob forma de consultoria ou auditoria.

A RSE tornou-se um tópico de interesse muito presente actualmente e em diversas esferas da sociedade (Hond *et al.*, 2007).

2.1.2.6.2. Relação entre RSE e performance financeira

Porter e Kramer (2006) sugerem que não existe separação conceptual entre performance económica e social das empresas, dado que o conceito de RSE é aplicado a todas as actividades empresariais e encarado como uma vantagem competitiva. A relação entre RSE e performance financeira é um tema que oferece muita discussão e que apresenta resultados inconclusivos, pois embora alguns estudos demonstrem a existência de uma relação positiva entre os dois conceitos, outros estudos apresentam conclusões antagónicas, não permitindo chegar a um entendimento sobre o tema [Margolis e Walsh (2003), citados por Hond *et al.*, (2007)].

Barnet (2007), citado por Carroll e Shabana (2010), defende que esta relação depende da organização, pois em algumas existe de facto um resultado positivo entre RSE e performance financeira e noutras realidades a relação é negativa ou neutra. Parmar *et al.* (2010) defendem que a instabilidade nos resultados dos estudos sobre RSE e o impacto directo na performance financeira de uma empresa resultam das diferentes formas como os estudos são conduzidos, ao nível da amostragem e dos tipos de organizações.

2.1.2.6.3. Dimensões de Gestão da RSE

Lichtenstein *et al.* (2004), citado por Lindgreen e Swaen (2010), refere que com a evolução do conceito, este evoluiu do plano ideológico para a realidade, sendo actualmente considerado essencial para o bom desenvolvimento das organizações e distintivo para a definição do seu papel na sociedade.

Lindgreen e Swaen (2010) destacam cinco tópicos que consideram de extrema importância ao nível da gestão da RSE:

i) Comunicação: algumas empresas fazem uso das práticas de RSE para melhorarem a sua imagem perante consumidores e outras partes interessadas. Deve existir a preocupação, por parte das organizações, de comunicarem o que é importante e a quem realmente diz respeito, para que esta comunicação seja valorizada e não interpretada como aproveitamento do tema ou mera estratégia de marketing.

ii) Implementação: A implementação de projectos de RSE nem sempre é uma tarefa fácil, pela falta de linhas orientadoras e indicadores que permitam analisar resultados de uma perspectiva dinâmica e no contexto organizacional. É necessário o desenvolvimento de mapas teóricos que foquem a questão da implementação de estratégias de RSE no contexto organizacional e que permitam compreender em que medida será possível integrar este conceito na cultura e na estratégia das organizações.

iii) Envolvimento com as partes interessadas: Sendo a RSE um conceito cuja génese reside no relacionamento e orientação para os vários stakeholders, para o seu desenvolvimento positivo é essencial que as organizações estabeleçam relações de proximidade para com os referidos actores sociais, na procura de objectivos comuns e parcerias que permitam o compromisso necessário para a evolução do tema.

iv) Avaliação: A par da implementação, a questão da avaliação da RSE está ainda limitada, agudizando-se pela complexidade da avaliação de uma área de actuação tão vasta como esta. A necessidade de mensurar o impacto nas várias dimensões é essencial, tanto para avaliar a performance organizacional, como o bem-estar social.

v) Business case: A ideia de que a RSE se traduz em efeitos positivos para o desenvolvimento da performance organizacional faz com que as empresas se sintam motivadas para o seu desenvolvimento [Kotler e Lee (2005), citado por Lindgreen e Swaen (2010)], sendo esta ideia consubstanciada em evidências como a criação de vantagem competitiva, na diferenciação face à concorrência, na promoção da imagem e reputação da

organização e no envolvimento e motivação dos colaboradores, conduzindo as empresas a concluir que a RSE é mutuamente benéfica.

2.1.3. Responsabilidade Social Empresarial em Portugal

Embora, inicialmente, a RSE fosse mais associada aos países mais desenvolvidos (principalmente Estados Unidos e Inglaterra) o tema rapidamente se popularizou, tornando-se um fenómeno global, que inclusivamente já fez as suas primeiras incursões nos países em vias de desenvolvimento, inicialmente menos despertos para esta realidade, em particular pela falta de recursos (Carroll e Shabana, 2010).

Destacamos de seguida os momentos chave na história da RSE a nível nacional, segundo o estudo da CECOA (2004):

- Desde o século XV que existe uma tradição de intervenção social fundada pelas Misericórdias, com forte ligação à Igreja Católica.
- O nosso país é membro da Organização Internacional do Trabalho (OIT) desde 1919, tendo ratificado as suas Convenções nos vários domínios, algumas das quais estão fortemente associadas a questões próximas à RSE, como o trabalho e condições laborais, não discriminação e igualdade de direitos. A nossa presença como membro da OIT está na origem de preocupações sociais do âmbito da RSE.
- Durante o Estado Novo (1926-1974) foram criadas algumas iniciativas que visaram favorecer os colaboradores das empresas e que eram socialmente avançadas para a época.
- Após 1974 verificaram-se alterações nesta dinâmica e instalou-se a economia social.
- Tradicionalmente, a RSE tem vindo a ser praticada no mundo empresarial, mas de modo informal. Após a Cimeira Europeia de Lisboa, em Março de 2000, emergiu como uma disciplina de gestão autónoma (CECOA, 2004).

Santos *et al.* (2006) refere que a RSE surge como resposta a estratégias definidas pela União Europeia e enquadradas em políticas nacionais, onde se encara a adopção destas práticas como meio para enfrentar fenómenos como a globalização e a competitividade entre organizações.

Podemos destacar dois nomes que neste contexto foram precursores: Alfredo da Silva (fundador da CUF) e Rui Nabeiro (fundador da Delta Cafés). Ambos os empresários foram

pioneiros no apoio aos colaboradores e famílias, com melhores condições laborais e apoios à vida familiar, implementação de creches, habitações ou outros facilitadores, na procura do equilíbrio entre trabalho e vida familiar (Pernas, 2008).

A AXA Portugal, a BP Portugal, o BPI, a Delta Cafés (corroborando a referência ao seu fundador Rui Nabeiro e o facto de ter sido a primeira empresa a obter a certificação SA 8000) e a PT foram empresas pioneiras e de referência no campo da RSE (Rego *et al.*, 2007).

Segundo Rego *et al.* (2007) o estado da RSE em Portugal é caracterizado da seguinte forma:

- Aumento significativo de organizações que têm códigos de ética e deontologia;
- Número crescente de empresas que apoiam causas sociais promovem acções de voluntariado e publicaram relatórios de sustentabilidade;
- Obtenção de certificações ambientais ou de responsabilidade social;
- Ingresso em redes e organizações de apoio a práticas de RSE;
- Existência de formações, workshops ou acções de divulgação sobre esta temática.

Dois trabalhos, do ano de 2004, “A percepção da Responsabilidade Social em Portugal” (Sair da Casca, 2004) e “O estado da arte da RSE em Portugal” (Pinto, 2004), dão indícios de um aumento tímido da preocupação nacional com a RSE. Com o amadurecimento do tema, os níveis de motivação e exigência dos cidadãos e consumidores podem vir a aumentar, potenciando esforços no caminho da RSE (Rego *et al.*, 2007). Neves e Bento (2005) referem que uma dificuldade acrescida para o seu pleno sucesso é o fraco apoio que se sente por parte do Governo.

Verifica-se, no entanto, uma tentativa de mudança e uma atitude mais activa por parte de diversas entidades que se foram criando ou desenvolvendo, assumindo um papel fundamental neste domínio. Referimos na tabela seguinte quatro delas:

Tabela 1 – Entidades Portuguesas no âmbito da RSE

	Ano de Criação	Missão
GRACE	2000	- Envolver as empresas nas comunidades; - Promover questões no âmbito da RSE.
BCSD Portugal	2001	- Adaptar os princípios orientadores do WBCSD; - Promover o desenvolvimento sustentável, protecção ambiental e RSE.
RSE Portugal	2002	- Ser referência no panorama nacional; - Disseminar boas práticas de RSE nas empresas.
APEE	2002	- Promover a ética e a RSE; - Estimular a inserção destas práticas; - Contribuir para a competitividade e rentabilidade através das boas práticas de gestão.

Fonte: Adaptado de Rego et al. (2007)

A RSE é encarada como uma área de actividade e, como tal, existem empresas que prestam serviços relacionados com esta área, como a Sair da Casca, a RSO Portugal ou a Pedra Base.

2.1.4. Conceitos e noções no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial

2.1.4.1. Conceito de Responsabilidade Social Empresarial

“Os conceitos no âmbito da RSE têm vindo a evoluir há décadas” (Carroll, 1979:497) e “contam com uma história longa e variada” (Carroll, 1999:268). Devido à pluralidade de conceitos e abordagens existentes, não foi possível identificar uma definição única para RSE (Carroll, 1999). Segundo Carroll (1979) isto resulta da falta de consenso no significado do conceito, altamente subjectivo, o que fez com que ao longo do tempo a RSE tenha sido conceptualizada de diferentes formas. O autor sugere que existem pontos de vista distintos que levam a esta ambiguidade e apresenta uma lista com as diversas perspectivas de alguns autores:

Tabela 2 – Perspectivas sobre RSE

Autor	Perspectiva da RSE
Friedman	Práticas que visem apenas o retorno financeiro
Davis, Backman	Práticas que vão para além do mero retorno financeiro
McGuire	Práticas que vão mais além dos requisitos económicos e legais
Manne	Actividades voluntárias
Steiner	Actividades económicas, legais e voluntárias
CED, Davis, Blomstrom	Responsabilidades emergentes (ambiente social)
Eells e Walton	Preocupações relacionadas com o sistema social
Hay, Gray e Gates	Responsabilidade face a questões sociais
Ackerman e Bauer, Sethi	Preocupações sociais no longo prazo e de forma proactiva
Friedman	Práticas que visem apenas o retorno financeiro

Fonte: Adaptado de Carroll (1979:499)

Apesar das diversas percepções sobre o conceito, é possível assumir que no seu âmago incorpora a ideia de um comportamento voluntário, que se encontra para além do regulado e que tem em consideração questões económicas, sociais e ambientais ou uma orientação tripartida ou *triple bottom line (people, profit, planet)* (Elkington, 2004; Norman e MacDonald, 2003). Esta ideia consiste na capacidade das empresas desenvolverem harmoniosamente a sua actividade, garantindo uma boa gestão e performance económica positiva no longo prazo, contrariando uma visão de curto prazo tanto a nível social e ambiental (Porter e Kramer, 2006; Rego *et al.*, 2007).

A RSE tem vindo a evoluir ao longo das décadas e, por inerência, têm-se sentido mudanças ao nível das definições, alterações que são reflexo do desenvolvimento da temática (Thomas e Nowak, 2006).

Duarte (2007) defende que existem duas grandes perspectivas de conceitos: **(a)** a norte-americana, que evidencia um maior foco na empresa, e **(b)** a europeia, que releva uma maior integração das componentes sociais e ambientais na relação da organização com os seus stakeholders.

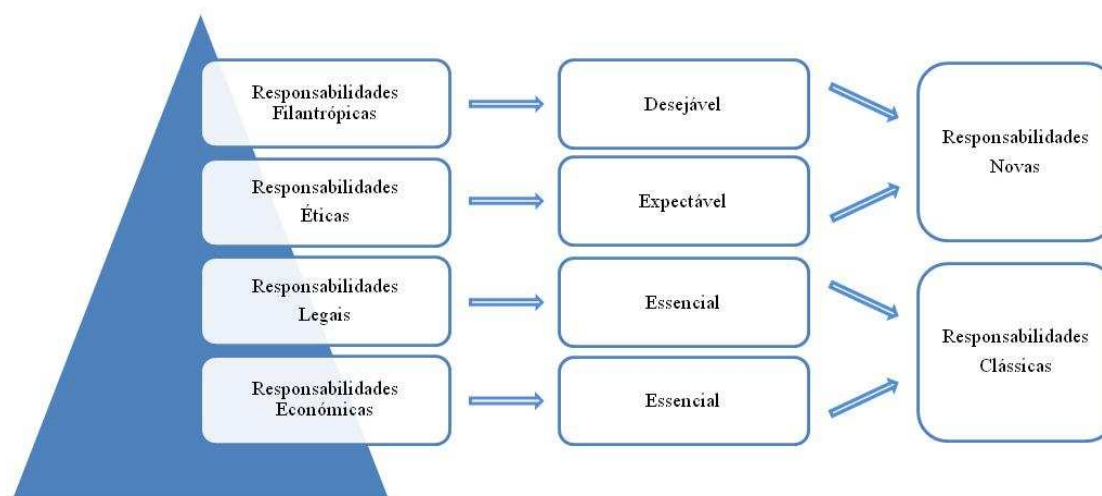
Kanji e Chopra (2010:120) definem RSE como “*a capacidade de uma organização maximizar o seu impacto positivo na sociedade, ao mesmo tempo que potencia o seu próprio retorno económico*”.

De acordo com Santos *et al.* (2006:24) a *“RSE existe quando as empresas ao gerirem as suas actividades integram as preocupações, os interesses e os benefícios dos stakeholders e actuam em conformidade, desenvolvendo uma acção pró-activa para a melhoria das condições existentes, numa lógica de promoção do desenvolvimento sustentável da envolvente, visando a perenidade não só da organização como do meio envolvente em que esta se insere”*.

Carroll (1979; 1991; 1999) considera que a RSE enquadra um conjunto de práticas e preocupações para com a organização, muito além das obrigações legais e económicas do negócio, que se consubstancia na preocupação por satisfazer os interesses dos diversos stakeholders e da sociedade em geral. Para que uma definição esteja completa deve ter em conta todas as responsabilidades da empresa para com a sociedade (Carroll, 1979; 1991; 1999). Assim, a definição do autor contempla quatro componentes de responsabilidades subjacentes à performance organizacional, que são as expectativas que os stakeholders e a sociedade em geral depositam na empresa: económica, legal, ética e filantrópica (que até 1991 era designada por discricionária) (Carroll, 1979; 1991; 1999). Esta definição permite provar que *“é possível manter o foco, em simultâneo, nas responsabilidades económicas e sociais”* (Carroll, 1979:500).

A Pirâmide da RSE (Figura 1), desenvolvida pelo autor, *“engloba todo o espectro de obrigações da empresa para com a sociedade”* (Carroll, 1991:40). As categorias “económica” (na base da pirâmide) e “legal” são essenciais, a categoria “ética” é expectável e a categoria “filantrópica” é desejável (Carroll, 1991). Existe uma distinção entre responsabilidades clássicas (“económica” e “legal”) e novas responsabilidades (“ética” e “filantrópica”), aplicável a qualquer empresa que se pretenda pautar por princípios socialmente responsáveis (Carroll, 1991). *“O objectivo da pirâmide é demonstrar que no seu todo a RSE tem componentes distintas que globalmente constituem um todo”* (Carroll, 1991:42).

Figura 1 - Pirâmide da RSE de Carroll



Fonte: Adaptado de Carroll (1991:42)

Para Milton (2009) a definição de RSE tem associada uma dificuldade acrescida, que é o facto do próprio conceito ser subjectivo. O autor destaca ainda que qualquer conceito de RSE está intrinsecamente dependente do contexto geográfico, económico e situacional e como tal a universalidade do tema é um desafio complexo (Milton, 2009). O conceito genérico desta temática tem vindo a evoluir, também como resposta à crise que o mundo actual tem vindo a sentir (Milton, 2009).

Dahlsrud (2008), através da revisão de literatura que efectuou, identifica e analisa trinta e sete definições de RSE que agrega em cinco dimensões. As definições provêm de vinte e sete autores e tiveram origem entre os anos 1980 e 2003, principalmente nos Estados Unidos e na Europa (Dahlsrud, 2008). O autor distingue, com base na análise de conteúdo, as seguintes cinco dimensões: ambiental, social, económica, stakeholders e voluntarismo. Embora não exista uma definição única, o facto de se verificar consistência entre definições permite tornar esta diversidade um aspecto positivo (Dahlsrud, 2008). O estudo deste autor permite verificar que, ao nível conceptual, não é uma temática nova, pois as organizações sempre lidaram com questões sociais, económicas, ambientais e sempre estabeleceram relações com vários actores sociais (Dahlsrud, 2008). A grande diferença está em que, fruto da globalização e do dinamismo dos mercados, novos stakeholders emergiram, foi criada legislação mais exigente e as empresas necessitam de gerir todas estas situações de modo mais estruturado e enquadrado com a sua política estratégica (Dahlsrud, 2008).

Com a evolução a tendência de qualquer conceito será a actualização, redefinição e acompanhamento de tendências, o que criará sempre dificuldades na obtenção de uma definição universal, em particular porque a RSE está dependente do seu contexto e localização (Koleva *et al.*, 2010) e o entendimento sobre a RSE sofre influência das partes interessadas e das suas perspectivas (Santos *et al.*, 2006).

A definição de RSE da Comissão da Comunidade Europeia presente no Livro Verde (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a:7) consiste na “*integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas*”. Este documento reforça que a RSE implica o compromisso por parte das organizações para com os seus vários stakeholders, a nível interno e externo (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a). Apesar da sua natureza voluntarista, a RSE não se sobrepõe à legislação e regulamentação nos domínios sociais, ambientais ou económicos (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a).

2.1.4.2. Conceitos relacionados com a Responsabilidade Social Empresarial

Como resposta a pesquisas, desenvolvimentos e à abrangência da RSE, têm vindo a surgir conceitos próximos que são conceitos convergentes e não concorrentes (Duarte, 2007). Milton (2009) sugere que existem conceitos relacionados, mas que não são exactamente idênticos. Em comum, partilham a necessidade das organizações terem como objectivos também as questões sociais, não se focando apenas no desempenho económico (Parmar *et al.*, 2010).

Falamos de conceitos como ética organizacional, cidadania empresarial, desenvolvimento sustentável, *corporate social performance*, marketing social e *corporate citizenship*, entre outros.

A título ilustrativo vejamos apenas uma breve definição dos quatro primeiros conceitos mencionados:

- **Ética organizacional:** A ética consiste no conjunto dos princípios morais e dos valores que orientam o comportamento, de uma pessoa ou grupo de pessoas, no que refere ao que é bom e mau, podendo ser consubstanciados em comportamentos (Mercier, 1999). Ética

organizacional compreende o conjunto de regras e princípios que definem o comportamento no mundo empresarial, definindo o que é aceitável ou inaceitável (Mercier, 1999).

- **Cidadania empresarial:** Este conceito consiste na “*gestão do conjunto de relações entre uma empresa e as suas comunidades de acolhimento – a nível local, nacional e global*” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a:27).
- **Desenvolvimento sustentável:** Consiste no “*desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações vindouras satisfazerem as suas próprias necessidades*” (Comissão das Comunidades Europeias (2001b:2).
- **Corporate Social Performance:** “*Método através do qual é possível avaliar de que forma uma empresa consegue dar resposta às suas responsabilidades a nível social e ser socialmente responsável*” (Albinger e Freeman, 2000:243). Segundo Carroll (1991:40) “*corporate social performance emergiu como um conceito que pretende englobar todas as actividades positivas no âmbito social que a empresa desenvolve*”.

Como referido, foi opção não detalhar mais conceitos, para não sair do escopo e objectivo do presente trabalho.

2.1.5. Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

O Livro Verde sobre este tema concretiza a existência de duas dimensões da RSE: dimensão interna e externa, como é possível analisar na Tabela 3 (Comissão das Comunidades Europeia, 2001).

A dimensão interna diz respeito à empresa e concentra o seu foco nos colaboradores e no desempenho ambiental. Na dimensão interna são destacados quatro domínios: Gestão dos Recursos Humanos, Saúde e Segurança no Trabalho, Adaptação à Mudança e Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais (Comissão das Comunidades Europeia, 2001).

A dimensão externa refere a comunidade local onde a organização opera e as partes interessadas com que estabelece relações. Na dimensão externa são salientados quatro domínios de actuação: Comunidades Locais, Parceiros Comerciais, Fornecedores e Consumidores, Direitos Humanos e Preocupações Ambientais Globais (Comissão das Comunidades Europeia, 2001).

Tabela 3 – Dimensões e domínios de actuação da RSE

Dimensões	Domínios de Actuação
Interna	- Gestão dos Recursos Humanos - Saúde e Segurança no Trabalho - Adaptação à mudança - Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais
Externa	- Comunidades Locais - Parceiros Comerciais - Fornecedores e consumidores - Direitos Humanos e Preocupações Ambientais Globais

Fonte: Adaptado de Comissão das Comunidades Europeias (2001)

Segundo Neves e Bento (2005) é possível estruturar as duas dimensões da RSE e a perspectiva tripartida pela qual se caracteriza, como podemos analisar na Tabela 4:

Tabela 4 – Dimensões e Orientação Tripartida da RSE

Dimensões	Perspectiva Tripartida		
	Social	Económica	Ambiental
Dimensão Interna	- Clima Social - Empregabilidade - Gestão e desenvolvimento de pessoas	- Adequação - Sustentabilidade - Perenidade	- Saúde e segurança no trabalho - Condições de trabalho - Saúde Ocupacional
Dimensão Externa	- Apoio sócio-cultural	- Apoio sócio-económico - Patrocínios	- Conservação ambiental

Fonte: Adaptado de Neves e Bento (2005)

2.1.6. Teorias no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial

Fruto de décadas de estudo e desenvolvimentos sobre o tema, existem várias teses e teorias. Esta diversidade de abordagens, embora rica, cria alguma dificuldade quando se procura uma sistematização sobre o tema. Por este motivo, nesta resenha será dado maior enfoque a teorias

no âmbito da RSE de acordo com dois pontos de vista: teorias que estiveram na origem da RSE e abordagens teóricas referentes ao tema de estudo.

2.1.6.1. Concepções subjacentes à Responsabilidade Social nas Empresas

Rego *et al.* (2007) destaca quatro teorias como estando na base da RSE: *(i)* a abordagem de Milton Friedman, *(ii)* a Tese da Moral Mínima, *(iii)* a Missão Moral das Empresas e *(iv)* a Teoria dos Stakeholders. Ao analisar estas abordagens, é possível reflectir sobre as empresas enquanto entidade moral/ética (Rego *et al.*, 2007).

Apresentamos de seguida as abordagens, dando particular ênfase à Teoria dos Stakeholders, devido ao destaque que tem nas teorias modernas da responsabilidade social e da ética.

2.1.6.1.1. A abordagem de Milton Friedman

A teoria clássica de Milton Friedman remete para o seu trabalho nos anos 70, e é centrada na visão de negócio da empresa, no lucro e no papel que o gestor tem como agente dos accionistas da empresa (segundo Friedman: “*O negócio do negócio é o negócio*”) (Rego *et al.*, 2007). A grande responsabilidade da empresa é gerar lucro para o accionista e o autor não concorda com o facto de os gestores canalizarem recursos dos accionistas para investimentos em actividades de carácter socialmente responsável, excepto se as mesmas contribuírem positivamente para o resultado económico da empresa ou se o valor investido for dos próprios (Rego *et al.*, 2007).

Friedman defende que os gestores devem centrar-se na procura dos resultados económicos que os accionistas ou proprietários das empresas lhes confiaram como missão. Quando o investimento em acções socialmente responsáveis for rentável para a empresa e caso tenham o consentimento dos accionistas, o gestor poderá dedicar-se a estas acções com fundos da empresa, mas, neste caso, entende-se que tal é o próprio negócio e não uma acção pontual de RSE (Rego *et al.*, 2007).

O autor receia que o facto de se investir neste tipo de acções seja prejudicial para vários intervenientes, não só para os accionistas (cujo retorno pode ser reduzido), mas também para os próprios consumidores (caso as acções de cariz social façam aumentar os preços dos produtos/serviços) e para os colaboradores (cujos salários poderiam potencialmente ter que

ser reduzidos) (Rego *et al.*, 2007). Embora como o passar dos tempos o próprio autor tenha revisto a sua tese inicial, Friedman receia que a Responsabilidade Social comprometa a liberdade contratual e hipoteque a maximização da liberdade económica (Rego *et al.*, 2007).

2.1.6.1.2. Tese da Moral Mínima

A Tese da Moral Mínima defende que qualquer organização está sujeita a uma moral mínima, mesmo limitando o âmbito da responsabilidade social, está sempre condicionada a pautar-se por princípios de moral mínima exigida (Rego *et al.*, 2007). Todos os indivíduos e as organizações devem responder a um conjunto de padrões de moral mínimos, podendo procurar o lucro, desde que não causem danos (Rego *et al.*, 2007). Se, por um lado, a organização deve estar capacitada a não causar danos, por outro deve estar também moralmente obrigada a prevenir o dano e a responsabilizar-se pelo mesmo (Rego *et al.*, 2007).

2.1.6.1.3. Missão Moral das Empresas

A Missão Moral das empresas preconiza que as mesmas têm obrigações e na sua actuação não basta agirem de forma a evitar danos, mas sim de forma positiva e proactiva (Rego *et al.*, 2007). Mulligan (1993), citado por Rego *et al.* (2007), sugere que as empresas têm obrigações afirmativas para com a sociedade em que estão inseridas e não só não podem causar danos, como também devem “fazer o bem”. As empresas ao incluírem as actividades de RSE no seu quotidiano desenvolvem um plano coerente e integrado na sua visão estratégica, transformam a RSE em parte da missão da organização e contribuem para o bem da sociedade (Rego *et al.*, 2007).

Esta teoria tenta ainda dar resposta à insuficiência da lei e do mercado para assegurar as condutas empresariais apropriadas e à ausência da resposta às expectativas públicas, na medida em que o negócio sobrevive em função das suas escolhas honestas e das suas realizações deliberadas (Rego *et al.*, 2007). Os lucros são fundamentais para qualquer organização, mas não são a sua razão de viver (Rego *et al.*, 2007).

2.1.6.1.4. Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos Stakeholders sustenta que as empresas devem agir em função dos interesses das várias partes interessadas (stakeholders), que estão muito para lá dos accionistas (*shareholders*). A constatação que os resultados de uma empresa não estão apenas associados ao seu lucro económico, levou a concretizar que o seu sucesso é alicerçado também nos interesses dos vários stakeholders e nas relações que mantêm com a comunidade (Russo e Perrini, 2010).

Esta teoria tem sido essencial para a RSE, pois tem ajudado os académicos a compreenderem as potencialidades do tema e quais as obrigações sociais inerentes às empresas, a nível conceptual e empírico (Parmar *et al.*, 2010).

Embora a associação da Teoria dos Stakeholders e da RSE surja durante a década de 90, esta teoria tem as suas raízes nos anos 60 e 70 (Rego *et al.*, 2007), sendo considerada como a “teoria chave” da RSE (Duarte, 2007).

Segundo Parmar *et al.* (2010) foi em 1963, no *Stanford Research Institute*, que se usou pela primeira vez o termo “stakeholder”, como forma de demonstrar que além dos accionistas existiam outros grupos de interesses aos quais as organizações tinham que dar resposta, valorizar e envolver nas suas tomadas de decisão.

Um dos autores que concretizou o seu desenvolvimento foi Freeman, em 1984, com o seu trabalho *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, contribuindo para a sistematização da teoria. Para Freeman o conceito de stakeholder significa qualquer grupo ou indivíduo que tenha capacidade de influenciar ou ser influenciado pelos objectivos da empresa (Duarte, 2007; Parmar *et al.*, 2010).

Esta teoria centra-se na importância da relação da empresa e de outros grupos, no sentido em que se existir um verdadeiro diálogo e interligação, a organização terá capacidade para dar uma melhor resposta aos desafios com que se defronta quotidianamente (Parmar *et al.*, 2010). A sociedade e a organização necessitam de estar interligadas de modo a alcançarem a legitimidade e os benefícios que daí podem advir, na medida em que as organizações se tornam responsáveis pelas actividades que travam com a sociedade para a criação de valor a longo prazo (Garriga e Melé, 2004).

Com esta teoria verificou-se uma mudança de paradigma, que permite encarar as organizações como parte de uma comunidade, com preocupações éticas e socialmente responsáveis, para com diversos actores com os quais se relaciona (Rego *et al.*, 2007).

Para a definição de conceitos no cerne da Teoria dos Stakeholders tornou-se determinante dar destaque a duas etapas: **(i)** as empresas socialmente responsáveis tinham que agir de forma voluntária e para além das prescrições legais e **(ii)** a relação simbiótica entre sociedade e organização tinha que estar no centro de todo o debate e tinha que se redefinir como uma relação de longo prazo (Russo e Perrini, 2010).

Dois dos autores de maior referência no âmbito destas duas temáticas foram Clarkson e Jones, que publicaram artigos em 1995 (Koleva *et al.*, 2010). Clarkson aplicou a Teoria dos Stakeholders à pesquisa que realizou sobre RSE, tendo feito algumas alterações à teoria original. Jones associa a RSE a várias teorias económicas, com o objectivo de construir uma Teoria dos Stakeholders com forte capacidade preditiva e aplicabilidade prática, dado que com base nas teorias económicas o autor sugere que será possível fazer inferências centradas na RSE (Koleva *et al.*, 2010). Outros autores concentraram os seus estudos na Teoria dos Stakeholders e na sua relação com a RSE, tendo contribuído para que ambas as temáticas se mantenham relacionadas em grande escala.

Como qualquer teoria, também esta foi alvo de críticas. No entanto, continua a estar fortemente associada à RSE e ao seu desenvolvimento, pelos princípios que defende e pela sua relação com a temática em questão (Duarte, 2007).

Parmar *et al.* (2010) versou sobre o estado actual desta teoria e foi possível constatar que a Teoria dos Stakeholders é um imenso referencial teórico, um conjunto de ideias, a partir do qual várias teorias tiveram origem. Os autores consideram-na uma verdadeira teoria da gestão. É elaborada uma revisão de literatura e identificado que a teoria tem sido aplicada a uma grande diversidade de temáticas, como ética empresarial, estratégica, finanças empresariais, gestão, marketing ou direito (Parmar *et al.*, 2010). Na defesa da criação de valor para os stakeholders, os académicos supracitados defendem ainda que estes estão no centro da gestão da actividade nas empresas e, como tal, para a definição da actividade é essencial que sejam tidos em conta (Parmar *et al.*, 2010).

Sendo um tema cada vez mais popular, existem várias teorias associadas à RSE. Segundo McWilliams (2006), citado por Milton (2009), existem várias teorias que estão no âmago da

RSE, nomeadamente a Teoria da Agência (Friedman, 1970) ou a Teoria dos Recursos (McWilliams *et al.*, 2002), entre outras que não abordamos por ficarem fora do âmbito deste trabalho.

2.1.6.2. O “Mapa do Território” da Responsabilidade Social Empresarial

Na presente secção identificámos quatro teorias de RSE, de acordo com o trabalho desenvolvido por Garriga e Melé (2004), para permitir um enquadramento face à multiplicidade de teorias que existem actualmente.

A RSE é um tema eclético, não delimitado e com múltiplas perspectivas (Carroll, 1994; Garriga e Melé, 2004).

Na tentativa de identificar as teorias desta área, Garriga e Melé (2004) desenvolveram o seu trabalho através de uma extensa revisão de literatura. Para os autores o *“campo da responsabilidade social das empresas não só apresenta uma ampla paisagem de teorias, como também uma grande proliferação de abordagens, que são controversas, complexas e pouco claras”* (Garriga e Melé, 2004:51). Os autores identificaram o conjunto das teorias mais relevantes e criaram um “mapa do território da RSE” (Garriga e Melé, 2004), que apresentamos de seguida.

Existem outros autores que versam sobre teorias referentes à RSE, mas neste trabalho optámos por destacar a abordagem destes autores.

2.1.6.2.1. Teorias Instrumentais

Estas teorias têm no seu cerne a maximização do valor para o accionista e encaram a RSE como estratégia para aumentar a vantagem competitiva da organização.

O seu dogma é que as empresas devem adoptar medidas de RSE de modo à obtenção de uma melhor performance económica e à criação de riqueza, sendo o seu ponto de referência o interesse dos accionistas da empresa (Garriga e Melé, 2004; Rego *et al.*, 2007). Neste grupo de teorias podemos enquadrar a perspectiva de Friedman, defensor do foco no lucro e no negócio em detrimento de qualquer interesse social (Garriga e Melé, 2004).

As teorias instrumentais encaram a RSE como reforço do interesse próprio e enquadram três abordagens genéricas que as consubstanciam: maximização do valor para o accionista, estratégias para aquisição de vantagem competitiva e marketing de causas (Garriga e Melé, 2004).

2.1.6.2.2. Teorias Políticas

As teorias políticas focam a interdependência e interacção entre empresa e sociedade e tentam dar resposta a como as empresas devem actuar face às obrigações para com a sua envolvente (Rego *et al.*, 2007).

Estas teorias versam sobre o Constitucionalismo Empresarial, a Teoria do Contrato Social e a Cidadania Empresarial (Garriga e Melé, 2004)

2.1.6.2.3. Teorias Integrativas

As teorias integrativas centram-se no desempenho social da empresa (Rego *et al.*, 2007). As organizações têm que responder às exigências da sociedade, indiciando que a sociedade legitima a actividade empresarial e, deste modo, as empresas devem ter em conta as suas expectativas e necessidades e integrá-las na sua actividade (Garriga e Melé, 2004).

Esta tipologia de teorias foca a gestão dos assuntos sociais, os princípios da responsabilidade pública, a gestão dos stakeholders e o desempenho social da empresa (Garriga e Melé, 2004).

2.1.6.2.4. Teorias Éticas

Este grupo de teorias determina os princípios éticos e boas práticas pelos quais as empresas se devem pautar. Este conjunto de teorias assume os argumentos da Teoria dos Stakeholders, na defesa dos interesses legítimos da organização e das partes interessadas, não olhando apenas ao interesse económico (Rego *et al.*, 2007).

As teorias éticas focam a Teoria Normativa dos Stakeholders, os Direitos Universais, o desenvolvimento sustentável e o bem comum (Garriga e Melé, 2004).

Garriga e Melé ao elencarem os quatro tipos de teorias, que consideram como as mais abrangentes no âmbito da definição de um quadro teórico da RSE, classificaram as abordagens existentes e formaram um mapa conceptual mais concreto (Garriga e Melé, 2004; Rego *et al.*, 2007).

2.1.7. Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável

A RSE e o desenvolvimento sustentável são conceitos que surgem, muitas vezes, relacionados. Importa compreender de que forma se relacionam estes dois conceitos e quais os seus pontos de interligação e diferenças.

Existem evidências que indiciam que a RSE diz respeito à missão das organizações e às suas responsabilidades enquanto membros da sociedade e com impacto (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a) e o desenvolvimento sustentável está mais próximo da acção e da forma como o negócio opera e quais as consequências que daí advêm (Comissão das Comunidades Europeias, 2001b).

Alguns autores assumem que a RSE representa o desenvolvimento sustentável ao nível das organizações e dos stakeholders, logo este conceito poderá estar na origem da RSE (Ebner e Baumgartner, 2006; Moon, 2007).

A empresa Sair da Casca assume que os dois conceitos se confundem e existe mesmo quem use Cidadania Empresarial como um conceito alternativo e que engloba os dois. A Sair da Casca defende que desenvolvimento sustentável e RSE têm subjacente a mesma ideia, mas cada um dos conceitos tem origens distintas e percorreu um caminho diferente: **(a)** RSE está fortemente relacionada com questões que dizem respeito à postura da organização para com os colaboradores e comunidades e **(b)** desenvolvimento sustentável tem na sua génese questões económicas e ambientais. No entanto, o culminar de ambos os conceitos é comum: uma empresa que pretende ser socialmente responsável tem que ter princípios que visem um desenvolvimento sustentável.

Ao nível das semelhanças podemos destacar **(a)** a orientação tripartida da RSE (vertente social, económica e ambiental) (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a) e a perspectiva *triple bottom line* do desenvolvimento sustentável – *people, profit, planet* (Elkington, 2004; Ebner e Baumgartner, 2006) e **(b)** a visão da perenidade e continuidade do negócio que diz respeito a ambos os conceitos (Ebner e Baumgartner, 2006; Rego *et al.*, 2007).

No que diz respeito às disparidades entre ambos, podemos verificar que **(a)** genericamente a RSE está mais associada a uma lógica social e o desenvolvimento sustentável a uma lógica ambiental (Ebner e Baumgartner, 2006; Moon, 2007) e **(b)** os dois conceitos dependem do país onde estão integrados e quais as práticas que vigoram (Moon, 2007). Relativamente à questão do maior enfoque do desenvolvimento sustentável na vertente ambiente, verificam-se pressões para que, cada vez mais, os relatórios de sustentabilidade sejam publicados de forma tripartida, integrando também as questões sociais e económicas (Rego *et al.*, 2007).

Dado que a sustentabilidade visa a actuação das organizações, esta pode ser uma justificação pela qual as empresas publicam relatórios de sustentabilidade. A análise aos referidos relatórios vai servir de base ao estudo empírico da presente resenha.

2.1.8. Instrumentos de Responsabilidade Social Empresarial

Decorrente da necessidade da definição de indicadores e métricas sobre a RSE, foram criados ao longo dos anos instrumentos neste domínio.

Como a evolução da temática, a proliferação de instrumentos e certificações foi uma realidade, que resultou da preocupação para com os impactos da RSE na sociedade (Rego *et al.*, 2007). A Comissão Europeia (2003) fez uma súmula dos principais instrumentos da RSE, concluindo que existe uma considerável diversidade de proveniências. O objectivo destes instrumentos é a medição, avaliação, desenvolvimento e comunicação da RSE nos três domínios: social, económico e ambiental (Comissão Europeia, 2003).

Neste trabalho optámos por elencar, de forma sintética, alguns dos instrumentos de maior destaque, não sendo possível elencar a totalidade de instrumentos existentes. Os instrumentos são agrupados em quatro grandes categorias como podemos ver na Tabela 5 (Bronchain, 2003; Comissão Europeia, 2003):

Tabela 5 – Principais instrumentos de RSE

Princípios e Códigos de Conduta	Certificações	Índices/Ratings	Relatórios
UN Global Compact (1999)	SA 8000 Responsabilidade Social (1997)	Dow Jones Sustainability Group Index (1999)	AA 1000 (1999)
Caux Principles for Business (1994)	ISO 9000 Gestão da qualidade (1947)	FTSE4Good (2001)	Global Reporting Initiative Guidelines (1997/98)
Global Sullivan Principles (1999)	ISO 14000 Gestão ambiental (1993)		
OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2000 – Revisto)			

Fonte: Adaptado de Bronchain (2003)

Ao nível da certificação importa destacar a “NP 4469-1 – Sistema de gestão da responsabilidade social, Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização”, divulgada em 2008. Esta norma portuguesa versa sobre a RSE e define um sistema de gestão, com base no ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Act), que ajuda na organização, criação e manutenção de boas práticas de RSE (Instituto Português da Qualidade, 2008). A norma visa fazer uma clara distinção entre conceitos (RSE, marketing e relações públicas) de modo a compreender a verdadeira essência da RSE e surge como resultado dos trabalhos desenvolvidos com a ISO 26000 (Instituto Português da Qualidade, 2008). Embora ainda exista um longo caminho a percorrer para a sua aplicação/implementação, é uma mais-valia para o nosso país, demonstrando assim o nosso progresso na área.

2.1.9. Motivadores e benefícios da Responsabilidade Social Empresarial

As empresas operam num ambiente de tal forma dinâmico e global, que as suas capacidades de adaptação, pró-actividade e reactividade são vitais. Novos desafios surgem diariamente e é essencial saber dar respostas quase imediatas aos mesmos.

O Livro Verde versa sobre a RSE e apresenta alguns dos factores que motivam as empresas a recorrer a estratégias neste âmbito (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a):

- Aparecimento de novas preocupações e expectativas por parte de diversos stakeholders;
- Diferentes critérios sociais ao nível dos consumidores e dos investidores;
- Crescentes preocupações a nível ambiental;
- Necessidade de transparência gerada pelos meios de comunicação social e pelas novas tecnologias de informação.

Existem dois grandes *drivers* que levam as empresas a adoptar práticas de RSE: **(a)** a crescente consciência social a nível global e **(b)** o facto das empresas divulgarem os benefícios da RSE (Fuentes-García *et al.*, 2008). No que concerne aos potenciais benefícios, cientes da sua existência, as empresas têm vindo a apostar na RSE não apenas como estratégia defensiva, mas também proactivamente para dar resposta à concorrência, às políticas de transparência de informação, à sua reputação e imagem e às necessidades dos seus consumidores (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a).

De acordo com Porter e Kramer (2006) existem quatro grandes motivações para a RSE:

- O primeiro está relacionado com a moral das empresas, cujo dever é desempenharem as suas actividades da forma mais correcta possível, respeitando os intervenientes e o meio ambiente.
- A sustentabilidade é a segunda justificação para a prática da RSE, na medida em que é essencial para possibilitar o progresso actual sem comprometer o progresso das gerações futuras (WBCSD, 1980).
- A terceira é a legitimidade para actuar, pois todas as organizações necessitam da autorização, tácita ou explícita, por parte dos governos, comunidades e outros stakeholders, para operarem.
- Por último, a reputação é outro forte motivador, tendo em conta que muitas empresas justificam as suas práticas de RSE através da melhoria da imagem e fortalecimento da marca.

Kanji e Chopra (2010) destacam dois grandes motivadores que levam as empresas a adoptar práticas de RSE:

- A melhor percepção dos consumidores, que têm maior facilidade de acesso à informação comparativa, mais preocupados com o ambiente e com as problemáticas sociais que os rodeiam, faz com que tenham estes aspectos em conta nas suas decisões de compra.
- A globalização é de facto um fenómeno que tem vindo a apresentar novos desafios a todas as organizações e a todos os níveis, no sentido em que cria regulamentações e restrições que fazem com que as empresas se tenham que reger pelas mesmas práticas.

As práticas de RSE têm inerentes benefícios como **(a)** a melhoria da imagem e reputação da organização, **(b)** a gestão antecipada dos diversos riscos, **(c)** a aquisição de clientes com base nas boas práticas éticas da organização e **(d)** a criação de uma verdadeira cultura de boas práticas, para com clientes e colaboradores (Kanji e Chopra, 2010). Estas práticas permitem sustentar a rentabilidade da empresa no longo prazo e enaltecer determinados benefícios a nível individual e societal; a RSE é uma *win-win situation* para as organizações e para a comunidade (Kanji e Chopra, 2010). Bernstein (2000), citado por Carroll e Shabana (2010), preconiza que as empresas devem ser responsáveis pelos seus colaboradores, consumidores, comunidades envolventes e restantes stakeholders, mesmo quando seja necessário sacrificar alguns resultados em prol da defesa destes elementos.

Kurucz *et al.* (2008), referenciado por Carroll e Shabana (2010), identifica quatro categorias de benefícios que podem advir de actividades de RSE: **(i)** redução de custos e riscos, **(ii)** aumento de vantagem competitiva, **(iii)** desenvolvimento da reputação, imagem e legitimação social e **(iv)** criação de valor através de sinergias com os vários stakeholders.

Para que as estratégias de RSE tenham sucesso é essencial que as organizações mantenham um foco concreto, proactivo e integrado com os seus planos estratégicos, de modo a obterem um impacto positivo para si e para a sociedade (Porter e Kramer, 2006).

A RSE é uma prática que veio para ficar e, para tal, governos, organizações e sociedades devem desenvolver esforços conjuntos para atingirem melhores resultados, dado que já não existem dúvidas que as organizações podem atingir os seus resultados económicos e agir de modo socialmente responsável, em simultâneo (Kanji e Chopra, 2010).

2.1.10. Limitações e Desafios da Responsabilidade Social Empresarial

Como qualquer temática global, a RSE encontra opositores e seguidores. Alguns dos autores com posições sobre as limitações da RSE são apresentados de seguida:

- **Friedman:** Na sua óptica as preocupações sociais são da responsabilidade do Estado e não das empresas, cuja preocupação deve ser a perenidade financeira (Carroll e Shabana, 2010).
- **Davis:** O autor refere a incapacidade das empresas lidarem com problemas sociais, dado não estarem no seu campo de actuação. Sendo os gestores orientados para o negócio e para as operações, não possuem as características e competências necessárias para dar resposta às problemáticas sociais [Davis (1973), citado por Carroll e Shabana (2010)].
- **Hayek:** Este autor acredita que as preocupações com a RSE retiram o foco no negócio e na actividade, reduzindo a sua competitividade [Hayek (1969), citado por Carroll e Shabana (2010)].
- **Porter e Kramer:** A RSE está, por vezes, associada a questões de marketing e promoção da imagem e não à estratégia da organização (Porter e Kramer, 2006).
- **Swiatkiewicz:** O autor teme que as empresas, imbuídas nas práticas de RSE, incorram em algumas problemáticas, como (i) perda do foco na actividade e no negócio e consequente comprometimento da eficácia e da eficiência estratégica, (ii) redução da competitividade e (iii) dificuldades de decisões de alocação de recursos que podem afectar a perenidade do negócio (Swiatkiewicz, 2009).
- **Buchholz e Rosenthal; Whitehouse:** Os autores referem a dificuldade de mensuração do sucesso da implementação de políticas de RSE, pela falta de indicadores e comparativos que melindra organizações mais cépticas e que temem pela sua sobrevivência económica e pelo investimento desajustado [Buchholz e Rosenthal (1998) e Whitehouse (2004), citados por Swiatkiewicz (2009)].
- **Heugens e Dentchev:** Estes autores mencionam a falta de garante de que o investimento feito na RSE possa ter um resultado positivo na organização e da questão do custo de oportunidade – o que é investido em RSE não poderá sê-lo numa outra área geradora de rendimento para a organização (Heugens e Dentchev (2007), citado por Swiatkiewicz, 2009).

Como tentativa de minimizar as limitações e o cepticismo perante a RSE, vários autores têm apostado no desenvolvimento de estudos para melhor fundamentar a RSE.

Kanji e Chopra criaram o Índice de RSE, que pretende medir a vários níveis (internacional, nacional e local) e que pretende verificar se as empresas cumprem os seus objectivos neste âmbito. O modelo é baseado num sistema que permite a comparação e comunicação de práticas de RSE, de modo global, através de uma equação de variáveis estruturais, com base em várias dimensões e variáveis do tema (Kanji e Chopra, 2010).

Como tentativa de dar resposta a algumas das principais limitações das RSE, têm vindo a surgir índices ou indicadores que permitem a análise comparativa e a divulgação das práticas de RSE (Porter e Kramer, 2006). Porter e Kramer (2006) destacam os seguintes índices de sustentabilidade: *Dow Jones Sustainability Index* (oriundo dos Estados Unidos), o *FTSE4Good Index* (fruto de trabalhos desenvolvimentos na Europa) e o *Global Reporting Initiative*. Apesar de representarem um esforço positivo, não cumprem os objectivos de uniformização a que se propõem, na medida em que **(a)** os critérios destes *rankings* são subjectivos, **(b)** referem-se maioritariamente à sustentabilidade (e menos à RSE), **(c)** variam em determinados contextos, **(d)** possuem interpretações passíveis de sofrerem enviesamentos e **(e)** raramente são auditáveis (Porter e Kramer, 2006).

Tem vindo a ser reconhecida a importância, a nível global, do “fenómeno” da RSE e alguns autores defendem que se trata de um poderoso recurso intangível das organizações do mercado actual, particularmente válido e benéfico quando falamos de empresas multinacionais ou presentes em diversos mercados à escala global (Fuentes-García *et al.*, 2008).

2.2. Dimensão Interna e Social da Responsabilidade Social Empresarial

A nível dos conceitos e das estratégias, no contexto da RSE, o sucesso reside na capacidade de adequação e adaptação a cada realidade empresarial (Thomas e Nowak, 2006). Apesar do impacto da globalização e dos meios de comunicação social, a RSE é sempre influenciada pelo contexto local onde se insere e sofrerá sempre influências à escala local e global (Thomas e Nowak, 2006).

A RSE tem na sua base uma orientação tripartida (ambiental, económica e social) e duas dimensões (interna e externa) (Comissão das Comunidades Europeias, 2001a).

No âmbito do presente trabalho optámos por dar um maior enfoque à dimensão interna, na perspectiva social, analisando a óptica do público interno das organizações. Por não fazer parte do objectivo desta resenha, foi opção não desenvolver a dimensão externa, nem as perspectivas ambiental e económica da RSE.

2.2.1. O Público Interno e a Responsabilidade Social Empresarial

A RSE *“tem ajudado na consciencialização dos gestores e empresários sobre as suas obrigações em relação ao ambiente, à sociedade e aos seus colaboradores”* (Bancalheiro, 2010). Analisando a RSE e a sua dimensão interna e social, é essencial enquadrar as principais práticas no que concerne ao público interno.

Na análise de Strautmanis (2008:346) *“os processos de globalização que se têm verificado em todo o mundo e as mudanças estruturais que têm ocorrido ao nível da mão-de-obra elevaram significativamente as exigências para com as empresas, por parte dos vários stakeholders e da própria sociedade. A sociedade tem expectativa na cooperação da empresa para com os problemas sociais e o activismo social das empresas representa parte importante da sua estabilidade financeira no longo prazo”*.

Na dinâmica do mercado actual, verifica-se a existência de uma nova realidade no âmbito da gestão de pessoas, onde cada vez mais as empresas têm que valorizar os seus activos humanos, como seres sociais, com ambições, expectativas e potencialidades (Aguilera *et al.*, 2007). São vários os grupos que pressionam a necessidade de práticas de RSE para que efectivas mudanças sociais ocorram e se concretizem em efeitos positivos (Aguilera *et al.*, 2007) e, cada vez mais, as empresas têm consciência da necessidade de terem uma imagem socialmente responsável (Kim *et al.*, 2010).

As empresas que se regem por padrões socialmente responsáveis criam as condições para verificarem aspectos positivos, com implicação directa nos colaboradores, como **(a)** a atracção e retenção de talentos, **(b)** a atribuição de melhores condições de vida e bem-estar, **(c)** o aumento da motivação e da satisfação individual, **(d)** a redução do *turn-over*, **(e)** aumento da produtividade e **(f)** o reforço da imagem e reputação da empresa (Turban e Greening, 1997; Albinger e Freeman, 2000; Greening e Turban, 2000; Backhaus *et al.*, 2002;

Branco e Rodrigues; 2006; Strautmanis, 2008; Valentine e Fleischman, 2008; Rodrigo e Arenas, 2008; Elçi e Alpkın, 2009; Kim *et al.*, 2010; Duarte e Neves, 2010b).

Os colaboradores de uma empresa socialmente responsável sentem orgulho, o que contribui para o incremento do seu sentimento de pertença à organização, na medida em que se identificam com as suas práticas (Rodrigo e Arenas, 2008; Strautmanis, 2008; Kim *et al.*, 2010).

Neste âmbito existem inúmeras práticas nas quais as empresas podem envolver-se de modo a potenciarem a RSE.

Pernas (2008) destaca como práticas mais comumente associadas à RSE, no âmbito social: **(a)** incentivo à participação sindical, **(b)** políticas de recrutamento não discriminatórias, **(c)** gestão participativa que potencie o envolvimento dos colaboradores, **(d)** política de participação nos lucros, **(e)** valorização da diversidade dos colaboradores, **(f)** promoção do equilíbrio entre trabalho e vida privada (*work life balance*), **(g)** igualdade de oportunidades, **(h)** medidas de protecção (*outplacement*), **(i)** potenciar a evolução profissional através da formação de competências que permitam a mobilidade intra e inter-organizacional, **(k)** divulgação de manuais de saúde, segurança e higiene no trabalho, **(k)** definição de políticas de preparação para a reforma e **(l)** incentivo ao trabalho voluntário e a realização de acções de promoção da cidadania.

Para Branco e Rodrigues (2006) algumas das principais práticas de RSE dirigidas ao público interno são **(a)** salários equitativos, **(b)** boas condições de trabalho, **(c)** oportunidades de formação profissional, **(d)** benefícios para o agregador familiar (saúde e educação) e **(f)** flexibilidade horária.

As práticas de gestão de recursos humanos aliadas à RSE produzem resultados positivos a nível das atitudes e comportamentos dos indivíduos, tal como implicação e confiança na organização (Lopes *et al.*, 2010). Os colaboradores valorizam a RSE, independentemente do seu nível hierárquico na organização, e são bastante favoráveis ao envolvimento das empresas neste tipo de práticas (Duarte e Neves, 2010a).

2.2.2. Responsabilidade Social Empresarial e estudos organizacionais

A importância crescente da RSE tem sido comprovada através de estudos que sugerem que a *“percepção do envolvimento da organização em práticas de Responsabilidade Social influencia positivamente a adesão das pessoas, não só das que trabalham na organização, mas também de futuros trabalhadores”* (Contreiras, 2007:37). Neste sentido, abordaremos alguns tópicos que demonstram a potencial relação e benefícios entre RSE e o público interno das organizações, que têm vindo a ser alvo de pesquisa:

- **Identificação com a organização:** A RSE é encarada como parte integrante da cultura de uma empresa, dos seus valores, objectivos e princípios (Strautmanis, 2008). *“Uma empresa responsável é uma empresa bem sucedida, pois consegue dar respostas aos desafios colocados pelos diversos stakeholders, internos ou externos, o que potencia também o sucesso e a competitividade no longo prazo”* (Strautmanis, 2008:347). Os vários stakeholders e, principalmente, os colaboradores desenvolvem uma imagem positiva da organização e um sentimento de pertença e identificação (Strautmanis, 2008; Kim *et al.*, 2010). As práticas de RSE nas organizações contribuem para a identificação do colaborador e para o aumento da reputação, que se traduz no envolvimento e identificação para com a empresa (Kim *et al.*, 2010). Boas condições de trabalho, sustentadas por políticas de RSE, contribuem para que o colaborador se sinta identificado com a sua organização (Rodrigo e Arenas, 2008).
- **Confiança organizacional:** Existe uma relação positiva entre a percepção dos colaboradores para com as práticas de RSE e a sua confiança e implicação com a organização (Lopes *et al.*, 2010). Estas práticas fazem com que os colaboradores indiquem maior vontade de manter o vínculo que têm com a empresa, pela confiança que nela depositam (Lopes *et al.*, 2010). A aposta na RSE é positiva, concretizando-se na implicação por parte do público interno e na sua continuidade na empresa (Lopes *et al.*, 2010).
- **Compromisso organizacional:** Brammer *et al.* (2007) analisou a relação entre a percepção da RSE por parte dos colaboradores e o seu impacto no compromisso organizacional e acredita na relação entre compromisso organizacional, *turn-over*, performance, saúde dos colaboradores e, em última análise, satisfação profissional. Turker (2009) estudou os efeitos da RSE no compromisso organizacional dos colaboradores e encontrou indícios de que preferem trabalhar numa empresa que se pautar por princípios éticos e socialmente responsáveis. Acrescenta ainda que *“o prestígio da organização afecta também a auto-estima dos colaboradores de uma organização”* (Turker, 2009:201). Peterson (2004) também refere

que os colaboradores valorizam uma imagem positiva, a nível social, o que conduz a um compromisso organizacional mais forte. A *“RSE pode contribuir positivamente para a atracção, retenção e motivação dos colaboradores, na medida em que os colaboradores têm mais propensão para se identificarem com valores positivos da sua organização”* (Peterson, 2004:313). Duarte e Neves (2009) estudaram a relação entre a RSE percebida e a implicação dos colaboradores na organização e referem a existência de uma relação positiva, em particular nas dimensões económicas e de colaboradores. O desenvolvimento de práticas de RSE promove uma imagem organizacional mais favorável, a nível interno e externo (Duarte e Neves, 2009).

- ***Vantagem competitiva e reputação organizacional:*** Vários autores sugerem que a RSE é uma vantagem competitiva para a organização (Turban e Greening, 1997; Albinger e Freeman, 2000; Greening e Turban, 2000; Branco e Rodrigues, 2006), que se consubstancia em vários aspectos, como a atracção de potenciais candidatos no mercado de trabalho (Albinger e Freeman, 2000). Turban e Greening (1997) e Greening e Turban (2000) referem que ao atrair e reter os melhores perfis, a organização sustenta a sua vantagem competitiva e desenvolve o seu potencial para o sucesso organizacional. *“Numa época em que o sucesso organizacional depende cada vez mais na qualidade da mão-de-obra, as empresas estão mais atentas à necessidade de atrair o melhor capital humano”* (Turban e Greening, 1997:669). Para Albinger e Freeman *“ao ser uma empresa socialmente responsável atinge elevados padrões morais e éticos e alcança benefícios (como reputação, capacidade de motivação dos colaboradores, capacidade para atrair bons candidatos) e vantagem competitiva”* (2000:243).

- ***Atracção e retenção de talentos:*** A RSE torna a empresa mais atractiva na captação de potenciais colaboradores, dado que um dos critérios para a procura de emprego é a identificação com as práticas da empresa (Turban e Greening, 1997; Albinger e Freeman, 2000; Greening e Turban, 2000; Branco e Rodrigues, 2006; Strautmanis, 2008). *“As políticas e práticas no âmbito social, emitem determinados sinais sobre as condições que determinada empresa proporciona e, como tal, têm capacidade para atrair potenciais candidatos”* (Turban e Greening, 1997:659). A influência positiva da RSE também se concretiza na retenção de colaboradores, através da motivação, aumento da moral, envolvimento e lealdade para com a empresa (Turban e Greening, 1997; Branco e Rodrigues, 2006). Ao reter os colaboradores na organização as empresas têm um ganho financeiro ao nível do recrutamento e formação de novos colaboradores (Branco e Rodrigues, 2006). Backhaus *et al.* (2002:313) acrescenta que na *“lista de critérios para a procura de uma oportunidade profissional estão*

as relações profissionais, relação com a sociedade, preocupações ambientais e qualidade da produção. Na economia do conhecimento, uma empresa só consegue obter sucesso se souber gerir e desenvolver o conhecimento do seu capital humano, recurso intangível, valioso e capaz de gerar diferenciação, logo vantagem competitiva a longo prazo” (Greening e Turban, 2000:256). Albinger e Freeman (2000) sugerem que a performance socialmente responsável de uma empresa é um factor de atracção para candidatos a ofertas de empregos, em particular para grupos de candidatos com mais oportunidades profissionais (mais qualificados, com mais competências, elevados níveis habilitacionais). No caso de candidatos com maiores dificuldades de empregabilidade a RSE não é um dos factores primordiais a ter em conta (Albinger e Freeman, 2000).

- **Satisfação dos colaboradores:** Valentine e Fleischman (2008) aferiram que a existência de programas éticos aliados às práticas de RSE contribuem positivamente para a satisfação dos colaboradores. Elçi e Alpkan (2009) no seu estudo sobre ética organizacional referem que a RSE tem um efeito positivo na satisfação no trabalho. Duarte e Neves (2010b) descrevem também a relação entre a RSE e a satisfação dos colaboradores indicando que existe uma relação positiva, na medida em que a percepção de trabalhar numa empresa que se pauta por acções socialmente responsáveis contribui para a satisfação dos seus colaboradores.
- **Capacidade de diferenciação:** Ao implicar-se em práticas de RSE a empresa ganha capacidade de diferenciação face à concorrência (Sharma *et al.*, 2009). Existem benefícios tangíveis e intangíveis de diversas ordens que a RSE potencia, como imagem e reputação organizacional fortes e positivas, fidelização de clientes e parceiros e capacidade de atracção e retenção de talentos (Sharma *et al.*, 2009).
- **Contrato psicológico:** Simón e Martínez (2002) verificaram de que modo as políticas de RSE influenciam a satisfação, a motivação, o envolvimento e o contrato psicológico dos colaboradores para com a empresa. O estudo foi realizado com o intuito de analisar o impacto potencial destas políticas na atitude, no compromisso e na retenção dos colaboradores e existem evidências de uma relação positiva (Simón e Martínez, 2002). A RSE é um incentivo não financeiro que contribui para o reconhecimento e satisfação individual, na medida em que incorpora um conjunto de valores que o colaborador deseja partilhar (Simón e Martínez, 2002). Rupp *et al.* (2006) também investigou o impacto da RSE na percepção dos colaboradores, relacionado com as suas emoções e atitudes. “*Os colaboradores, como membros da organização, têm preocupações, contribuem e reagem às preocupações sociais das empresas*” (Rupp *et al.*, 2006:537).

Analisámos aspectos relacionados com a RSE que se consubstanciam em práticas positivas para os colaboradores. De seguida abordamos questões relativas ao tema da felicidade e felicidade no trabalho.

2.3. Felicidade e Felicidade no Trabalho

Carroll (1999) refere que McGuire, no seu livro *Business and Society* de 1963, quando menciona a definição de RSE, entre outros aspectos, indica que a empresa tem que ter em conta os interesses políticos, o bem-estar da comunidade e a **felicidade** dos seus colaboradores. Será este o tópico trabalhado de seguida, de modo a posteriormente verificar em que medida existirá uma aproximação entre a RSE e a Felicidade, nomeadamente a Felicidade no Trabalho.

Foi possível verificar que, na pesquisa realizada sobre o tema, em diversos artigos a palavra felicidade (*happiness*) é sinónimo de bem-estar subjectivo/satisfação (*subjective well-being/satisfaction*) (Veenhoven, 1991b; Robertson, 1993; Myers e Diener, 1995; Lyubomirsky e Lepper, 1999; Diener e Biswas-Diener, 2002; Cloninger, 2004; Wright e Cropanzano, 2004; Bendassolli, 2007; Martin, 2008; Mota e Pereira, 2008; Zelenski *et al.*, 2008; Pennock e Ura, 2010).

2.3.1. Conceito de Felicidade

O tema Felicidade é objecto de estudo desde há séculos na cultura ocidental (Veenhoven, 1991b), a nível individual e societal (Veenhoven, 1994) e tem sido alvo de pesquisa por parte de diversas disciplinas, como Filosofia, Sociologia, Psicologia, Psiquiatria, Biologia, Economia e Medicina (Glatzer, 2000; Frey e Stutzer, 2005; Bendassolli, 2007; Ferraz *et al.*, 2007; Cloninger, 2006; Inglehart *et al.*, 2008; Pesta *et al.*, 2010), cada uma com diferentes aplicabilidades (Frey e Stutzer, 2005) e visão concreta do tema (Glatzer, 2000).

Fisher (2009) defende que se os filósofos iniciaram os estudos sobre o tema, a área da psicologia tem conferido muita da sua pesquisa ao estudo da felicidade. Bendassolli (2007:58) justifica que cada vez mais disciplinas estudem este tema, pois se “*anteriormente se tratava*

de uma questão de espírito, actualmente é uma questão do quotidiano a que todos aspiramos e que está intrinsecamente relacionada com temas mundanos”.

Outra ciência que se tem dedicado ao estudo da temática da felicidade tem sido a Psicologia Positiva (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000; Snyder e Lopez, 2002; Gavin e Mason, 2004; Seligman *et al.*, 2005; Ng, 2008; Fisher, 2009; Schiffrin e Nelson, 2010), em oposição ao que anteriormente se estudava com maior ênfase, como a depressão, doenças do foro mental ou stress (Fisher, 2009). A pesquisa pela resposta ao que faz as pessoas felizes tem sido central para alguns autores desta temática (Csikszentmihalyi, 1999), caracterizada por muitos como um tema de extrema complexidade (Buss, 2000; Martin, 2008).

Existem diversas definições para felicidade construídas ao longo dos séculos e *“a filosofia e as ciências sociais têm tentado definir a felicidade em várias perspectivas”* (Fisher, 2009:385). Este facto tem potenciado o desenvolvimento na clarificação dos conceitos, pois embora não exista uma definição única para felicidade, existem diversos significados para a palavra (Veenhoven, 1991b). Embora uma definição universal não seja possível, verifica-se uma maior sensibilidade para os vários âmbitos do termo (Veenhoven, 1991b). A felicidade é um conceito que pode variar também consoante o país ou cultura que o define (Ferraz *et al.*, 2007).

Apresentamos de seguida algumas definições de felicidade:

- **Ferraz:** *“Emoção básica caracterizada por um estado emocional positivo, com sentimentos de bem-estar e de prazer, associados à percepção de sucesso e à compreensão coerente e lúcida do mundo, sendo que se trata de um fenómeno subjectivo, relacionado com traços psicológicos e socioculturais”* (Ferraz *et al.*, 2007:234). *“A felicidade é uma condição que difere qualitativamente da ausência de infelicidade”* (Ferraz *et al.*, 2007:240).
- **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa:** 1. Concurso de circunstâncias que causam ventura; 2. Estado da pessoa feliz; 3. Sorte; 4. Ventura, dita; 5. Bom êxito.
- **Cloninger:** Compreensão coerente e lúcida do mundo, que se concretiza numa forma coerente e harmoniosa de viver uma vida boa, feliz, virtuosa e sábia. A felicidade requer uma forma coerente de viver (Cloninger, 2004).
- **Veenhoven:** A felicidade pode ter várias abordagens e ser definida de acordo com diversas perspectivas (Veenhoven, 1991b). Na perspectiva da satisfação: *o “grau de satisfação com que um indivíduo considera favorável a sua vida de modo global”* (Veenhoven, 1991b:3).

- **Buss:** “*Objectivo comum pelo qual as pessoas se batem, no entanto, para alguns não é alcançável*” (Buss, 2000:15).
- **Nettle:** Existem três níveis de felicidade: **(i)** as emoções positivas, **(ii)** a satisfação com a vida no seu conjunto, com os seus aspectos positivos e negativos e **(iii)** a capacidade de atingir alguns ideais sobre uma boa vida (Nettle, 2005; Ott, 2006).
- **Franklin:** “*Consiste no alcance do potencial de cada um e não apenas nos aspectos positivos ou no estar bem consigo próprio, mas sim com atingir todas as possibilidades*” (Bergsma, 2010; Franklin, 2010:9).
- **Layard:** A felicidade é sentir-se bem e desfrutar da vida (Layard, 2003).
- **Diener:** Ser feliz é o objectivo da grande maioria das pessoas e de várias sociedades (Diener, 2000).
- **Dalai-Lama:** A felicidade é o objectivo da vida (Dalai-Lama e Cutler, 2000).
- **Rego:** A felicidade é uma experiência subjectiva, pois os indivíduos são felizes na medida em que acreditam ser felizes (Rego, 2006; Rego e Cunha, 2008, Rego e Cunha, 2009a; Rego e Cunha, 2009b; Rego *et al.*, 2009).
- **Wright e Cropanzano:** Experiência subjectiva que inclui a presença de emoções positivas e a ausência de emoções negativas e trata-se de um julgamento global (Wright e Cropanzano, 2004).

Historicamente, a felicidade é um tema comum em diversas culturas ao longo dos tempos (Myers e Diener, 1995) e é também uma das questões clássicas da Filosofia (Bendassolli, 2007; Brülde, 2007; Brülde e Bykvist, 2010).

O tema adquiriu nova expressão com Sócrates, no século IV a.C., cujo paradigma se centrava na procura da felicidade como uma das responsabilidades do indivíduo e o desejo mais sublime e profundo a que poderia aspirar (Myers e Diener, 1995; Bendassolli, 2007; Ferraz *et al.*, 2007; McMahon, 2010). Também Platão contribuiu para o pensamento ocidental e Aristóteles seguiu os seus trabalhos (Morris, 2009). Para qualquer um destes três filósofos “*a felicidade consistia em levar uma vida boa, virtuosa, dedicada à intelectualidade e aos bens mais elevados da existência, como a filosofia*” (Bendassolli, 2007:58).

Aristóteles preconizava que todos os objectivos perseguidos pela humanidade tinham como fim último a busca da felicidade (Myers e Diener, 1995; Ferraz *et al.*, 2007; Morris, 2009; McMahon, 2010). É associado a este autor que surge o conceito de Eudemonista (*eudaimonia*), sinónimo de felicidade (Cloninger, 2004; Gavin e Mason, 2004; Ott, 2006;

Cunha *et al.*, 2007; Wright e Bonett, 2007; Bergsma, 2010; Brülde e Bykvist, 2010; Franklin, 2010). Morris (2009) afirma que Aristóteles compreendia a natureza humana. “*Apesar de todas as diferenças superficiais que parecemos procurar, todas as pessoas procuram a mesma coisa: felicidade*” (Morris, 2009:32). A perspectiva eudemonista busca a realização do potencial humano e da virtude (Cunha *et al.*, 2007).

Em oposição a esta perspectiva da felicidade existe a do hedonismo, também defendida por diversos autores (Buss, 2000; Ryan e Deci, 2000; Diener, 2000; Kahneman, 2000; Easterlin, 2003; Deci e Ryan, 2006; Drakopoulos, 2008; Haybron, 2009; Brülde, 2010; Brülde e Bykvist, 2010). Esta perspectiva valoriza a obtenção do bem-estar através do prazer e da felicidade (Cunha *et al.*, 2007).

A partir do Iluminismo e da Revolução Francesa, a concepção ocidental da felicidade incidiu sobre a crença de que todos têm direito de atingir a felicidade (Ferraz *et al.*, 2007). Na Constituição Francesa de 24 de Junho de 1793, o Artigo Um proclama que “*O objectivo da sociedade é a felicidade comum*” (McMahon, 2010). Bendassolli (2007:59) considera que “*a Declaração da Independência Norte-Americana foi um marco importante para o tema da felicidade, pois Thomas Jefferson clarifica que todos os homens têm direito à busca pela sua felicidade*”. Embora a procura da felicidade seja um desígnio universal a mesma varia de acordo com a cultura nacional (Diener, 2000).

Também economistas, como Jeremy Bentham e John Stuart Mill, versaram sobre o tema (Layard, 2003; Brülde e Bykvist, 2010), embora com uma perspectiva utilitarista (Mota e Pereira, 2008).

O estudo da felicidade tem vindo a progredir através de diferentes abordagens e métodos de pesquisa (Veenhoven, 1991a; Veenhoven, 1991b). Actualmente a sociedade vê a “*felicidade como um valor precioso e indiscutível*” (Ferraz *et al.*, 2007:235). Em suma, de acordo com Veenhoven (1991b), existem três períodos cruciais: **(i)** filosofia da Grécia Antiga, **(ii)** Pós-Iluminismo e filosofia moral (Europa Ocidental) e **(iii)** pesquisa sobre qualidade de vida e bem-estar, em países com maior poder económico.

Segundo Tom Morris existem três visões básicas da felicidade: **(i)** felicidade como prazer, **(ii)** felicidade como paz pessoal e **(iii)** felicidade é participação em algo que realiza (Morris, 2009). Para Desmond Morris existem dezassete classificações de felicidade: do alvo,

competitiva, cooperativa, genética, sensual, cerebral, rítmica, dolorosa, perigosa, selectiva, tranquila, devota, negativa, química, fantasiosa, cómica, e acidental (Morris, 2007).

Diversos estudos têm sido realizados para compreender a felicidade em diversos contextos e de acordo com diversas disciplinas, dos quais destacamos, a título exemplificativo **(a)** poder económico e economia (Diener *et al.*, 1985a; Robertson, 1993; Myers e Diener, 1995; Myers e Diener, 1996; Csikszentmihalyi, 1999; Satterfield, 2001; Diener e Biswas-Diener, 2002; Di Tella *et al.*, 2003; Alesina *et al.*, 2004; Myers, 2004; Kahneman *et al.*, 2006; Rojas; 2006a; Drakopoulos, 2008; Cullis *et al.*, 2009; Pryor, 2009; Tsai, 2009; Haucap e Heimeshoff, 2010), **(b)** contexto político (Cullis *et al.*, 2009; Pryor, 2009; Brülde, 2010; Brülde e Bykvist, 2010), **(c)** saúde (Levin e Chatters, 1998; Myers, 2000; Easterlin, 2003; Pressman e Cohen, 2005), **(d)** aspectos psicológicos (Veenhoven, 1994; Crooker e Near, 1998; Kahneman, 2000; Satterfield, 2001; Diener e Seligman, 2002; Grinde, 2002; Diener *et al.*, 2003; Huppert e Whittington, 2003; Joseph *et al.*, 2004; Rojas; 2006b; Tkach e Lyubomirsky, 2006; Howell *et al.*, 2009), **(e)** idade, cultura e o género (Myers e Diener, 1995; Myers e Diener, 1996; Diener, 2000; Inglehart e Klingemann, 2000; Myers, 2000; Satterfield, 2001; Diener *et al.*, 2003; Pryor, 2009), **(f)** nacionalidade (Veenhoven, 1994; Veenhoven e Ehrhardt, 1995; Diener, 2000; Inglehart e Klingemann, 2000; Myers, 2000; Veenhoven, 2005; Inglehart *et al.*, 2008; Kacapyr, 2008) e **(g)** situação familiar (Myers e Diener, 1995; Myers e Diener, 1996; Diener, 2000; Myers, 2000; Easterlin, 2003; Myers, 2004).

Também as teorias que analisam as causas da felicidade são objecto de estudo (Furnham e Cheng, 2000; Layard, 2003; McMahan e Estes, 2010).

2.3.2. Felicidade no Trabalho

De acordo com Pryce-Jones (2010:4) “*felicidade no trabalho é uma atitude que permite a cada pessoa maximizar o desempenho e atingir o seu potencial, não descurando os momentos positivos e menos positivos, a trabalhar individualmente ou em grupo*”. Para o autor a felicidade é um tema complexo, assim como os indivíduos e as organizações onde estes se inserem (Pryce-Jones, 2010).

O tema da felicidade tem vindo a atrair atenções por parte da Psicologia e a temática da felicidade no trabalho não foi deixada de parte (Fisher, 2009). Tem sido crescente o número

de pesquisas sobre a felicidade e muitas delas procuram perceber a relação entre felicidade e trabalho (Bendassolli, 2007; Cunha *et al.*, 2007; Wright e Bonett, 2007), resultado de evidências do quotidiano organizacional e da importância do capital humano para as organizações (Amorim e Campos, 2002).

“O trabalho tem um papel fundamental na vida e na felicidade nos indivíduos, na medida em que lhes proporciona os recursos materiais, sociais, psicológicos e emocionais essenciais para as suas necessidades” (Rego *et al.*, 2009:148).

Algumas organizações concluíram que a felicidade no trabalho pode constituir uma vantagem competitiva (Rego, 2006) e embora pesquisas anteriores tenham dado pouca relevância a este aspecto, actualmente existem fortes indícios de que a felicidade tem um papel importante a nível individual e organizacional (Scott, 2008; Fisher, 2009). Diversos autores procuram dar resposta à questão sobre qual a relação entre felicidade e trabalho (Bendassolli, 2007). Existem sugestões que a felicidade no trabalho não só é positiva para o indivíduo, como para a organização, podendo ser interpretada como um factor crítico de sucesso (Wright e Cropanzano, 2004; Scott, 2008; Fisher, 2009). Fisher (2009) sugere que é possível aumentar os níveis de felicidade no trabalho e que as acções com este fim podem partir do próprio indivíduo ou da organização. Uma estratégia única e indiferenciada não permitirá alcançar a felicidade no trabalho e que a chave para o sucesso poderá ser ajudar cada colaborador individualmente a encontrá-la (Scott, 2008).

Pelos resultados que estudos sobre o tema têm revelado, existem sugestões que levam a crer que potenciar a felicidade no trabalho deve ser um objectivo das organizações (Fisher, 2009).

Segundo Fisher (2009) a felicidade no trabalho reflecte-se em três instâncias: *(i)* o trabalho/tarefas, *(ii)* o emprego e suas características e *(iii)* a organização como um todo. O autor indica que existem evidências de estabilidade do nível de felicidade no trabalho, dado que a mesma está relacionada com factores pessoais e ambientais (Fisher, 2009).

“O trabalho é uma importante fonte de felicidade para a maioria dos indivíduos” (Gavin e Mason, 2004:379) e é *“parte fundamental da felicidade de todos os indivíduos, pois o trabalho é parte integrante da nossa identidade e passamos a maioria do nosso tempo a trabalhar”* (Scott, 2008:9). Gavin e Mason (2004) afirmam ainda que embora o trabalho em si não faça uma pessoa feliz, se esta não for feliz no trabalho não pode ser, verdadeiramente, feliz. Uma forma de melhorar a satisfação dos indivíduos passa por criar condições de

equilíbrio entre as componentes pessoais e profissionais (*work-life balance*) (Cunha *et al.*, 2007).

Fisher (2009) defende que a felicidade no trabalho está intrinsecamente relacionada com alguns aspectos do comportamento organizacional que estão associados a atitudes e experiências positivas no local de trabalho. O autor sugere que a “*felicidade no trabalho inclui a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o nível de compromisso organizacional*” (Fisher, 2009:384).

Vários autores referem a existência de aspectos que influenciam a felicidade no trabalho, designadamente:

- Bendassolli (2007) sugere a remuneração, o bom ambiente de trabalho e o relacionamento com os superiores hierárquicos. O autor sugere que o trabalho pode ser ou não portador de felicidade, pois caso a organização em que o indivíduo se insere não corresponda às suas necessidades para alcançar a felicidade, o mesmo não se sentirá feliz (Bendassolli, 2007).
- Segundo Fisher (2009) os traços de personalidade, a genética, o meio envolvente (cultura e práticas de Recursos Humanos da organização), as interações com os outros (confiança, empatia e relacionamento com colegas e superiores), a performance e as características das funções e tarefas atribuídas.
- Robertson (1993) refere a clara definição de papéis, as relações profissionais que se estabelecem e o sentimento de pertença ao grupo de trabalho.
- Para Wright e Cropanzano (2004) adequar os indivíduos às funções certas, dotá-los de formação e adaptar o ambiente laboral é panaceia para a felicidade no trabalho.

Segundo alguns autores existem construtos teóricos associados à felicidade no trabalho, entre os quais podemos encontrar os seguintes tópicos que têm constituído objecto de estudo:

- **Produtividade:** a problemática da felicidade vs produtividade tem vindo a ser objecto de estudo de diversos autores, no entanto, não existe uma posição consensual (Robertson, 1993; Amorim e Campos, 2002; Cunha *et al.*, 2003; Gavin e Mason, 2004; Wright e Cropanzano, 2004; Rego, 2006; Cunha *et al.*, 2007; Boehm e Lyubomirsky, 2008; Rego e Cunha, 2008; Scott, 2008; Zelenski *et al.*, 2008; Fisher, 2009; Rego e Cunha, 2009a; Rego e Cunha, 2009b; Rego *et al.*, 2009; Pryce-Jones, 2010). Uma das questões que dificulta a resposta a esta questão é o facto de muitas vezes felicidade no trabalho e satisfação no trabalho serem conceitos tão próximos que não permitem destringir a resposta a esta problemática

(Robertson, 1993; Staw e Barsade, 1993; Wright e Cropanzano, 2004; Zelenski *et al.*, 2008) e o facto de existirem incoerências ao nível da definição do conceito (não consensual e subjectivo) e da sua monitorização (Zelenski *et al.*, 2008).

- **Satisfação no trabalho:** diversos autores têm estudado a relação entre felicidade e satisfação no trabalho (Cunha *et al.*, 2003; Wright e Bonett, 2007; Boehm e Lyubomirsky, 2008; Scott, 2008; Zelenski *et al.*, 2008; Fisher, 2009). Embora se tenha verificado que existe uma proximidade entre felicidade e satisfação, felicidade no trabalho e satisfação no trabalho não são o mesmo (Pryce-Jones, 2010). Uma das diferenças significativas segundo Pryce-Jones (2010) é a capacidade de controlar o nosso potencial que poderá ajudar a alcançar a felicidade no trabalho, enquanto a satisfação é atingida através de aspectos extrínsecos como remuneração, ambiente de trabalho e regalias.
- **Sucesso profissional** (Boehm e Lyubomirsky, 2008; Fisher, 2009; Pryce-Jones, 2010).
- **Imagem da organização** (Boehm e Lyubomirsky, 2008; Mota e Pereira, 2008; Rego e Cunha, 2008).
- **Turn-over** (Wright e Cropanzano, 2004; Wright e Bonett, 2007; Boehm e Lyubomirsky, 2008; Fisher, 2009; Pryce-Jones, 2010).
- **Compromisso organizacional** (Gavin e Mason, 2004; Boehm e Lyubomirsky, 2008; Rego e Cunha, 2008; Fisher, 2009; Rego e Cunha, 2009b; Rego *et al.*, 2009; Pryce-Jones, 2010).
- **Motivação** (Rego e Cunha, 2008; Zelenski *et al.*, 2008; Fisher, 2009; Rego *et al.*, 2009; Pryce-Jones, 2010).
- **Criatividade** (Cunha *et al.*, 2007; Rego e Cunha, 2009b; Rego *et al.*, 2009).

2.3.3. Felicidade, Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável

Os indicadores tradicionais da RSE e do desenvolvimento sustentável centram-se nas vertentes económicas, sociais e ambientais. Zidanšek (2007) realizou um estudo para explorar a relação entre estes indicadores e a felicidade, com vista à promoção de um desenvolvimento sustentável para as gerações vindouras.

No estudo, o autor sugere a existência de uma correlação positiva entre a sustentabilidade e a felicidade, na medida em que países mais felizes são tendencialmente mais sustentáveis (Zidanšek, 2007).

Segundo Zidanšek (2007) a felicidade faz com que as pessoas sejam mais bem sucedidas no que fazem, o que pode explicar de que forma a felicidade pode beneficiar a RSE e o Desenvolvimento Sustentável.

2.3.4. Índices de Felicidade

A felicidade é um tema subjectivo em que muitas vezes é o próprio indivíduo a avaliar, sendo por isso difícil a sua mensuração (Veenhoven, 1995; Bendassolli, 2007). No entanto, é um tema altamente valorizado (Veenhoven, 1995) e as pesquisas sobre o mesmo têm vindo a intensificar-se, fazendo com que existam cada vez mais informações sobre felicidade (Fordyce, 1988; Bendassolli, 2007).

Veenhoven criou um acervo único de surveys e literatura mundial sobre o tema – *World Database of Happiness* (Glatzer, 2000; Pryor, 2009). Esta base de dados pretende ser o registo dos estudos sobre a felicidade, a nível mundial, que permite tornar os estudos acessíveis para consulta e novos desenvolvimentos (Veenhoven, 1995). A *World Database of Happiness* é composta por (a) bibliografia da felicidade, (b) catálogo de correlações sobre felicidade, (c) catálogo de índices de felicidade em diversos países – Geografia da Felicidade – e (d) directório de investigações (Veenhoven, 1995).

Uma das razões que levaram à intensificação dos estudos, segundo Veenhoven (1995), foi o facto de ser essencial perceber a felicidade – *o quê e porquê* – para poder criar felicidade. Também a criação de indicadores que permitam traduzir o bem-estar económico e social tem impulsionado estudos nesta área. (Vanícola, 2008). Assim, vários autores têm apostado no tema da mensuração da felicidade, embora seja considerado um desafio (Lyubomirsky e Lepper, 1999; Stille, 2000) e apresente ainda algumas limitações (Veenhoven, 1995).

Para ter uma mensuração mais concreta do sentido de felicidade, têm vindo a ser desenvolvidos estudos que pretendem criar índices de felicidade (Stille, 2000). Existem vários tipos de índices de felicidade e de acordo com a pesquisa realizada foi opção destacar, sucintamente, os seguintes:

2.3.4.1. Índices de Felicidade Genéricos

2.3.4.1.1. Índice de Felicidade Nacional Bruta (*Gross National Happiness*)

O índice de Felicidade Nacional Bruta (FNB) ou Felicidade Interna Bruta (FIB) [*Gross National Happiness* (GNH)] foi criado pelo rei do Butão Jigme Singye Wangchuk, em 1972 (Gauthier, 2010), como um conceito de desenvolvimento social em alternativa ao Produto Interno Bruto (PIB) [*Gross Domestic Product* (GDP)] (Vanícola, 2008). Vários autores sugerem que o PIB não é adequado para a medição da felicidade dos povos (Bello, 2009). Assim, o objectivo deste índice é medir o bem-estar e o progresso do país, com base na felicidade do mesmo e não no seu PIB (Kacapyr, 2008).

O Butão é uma sociedade budista e o sentido da felicidade tem uma vertente espiritual (Vanícola, 2008; Pennock e Ura, 2010). O monarca, aquando da criação do FNB, disse que “*A felicidade nacional bruta é mais importante que o produto nacional bruto*” (Gauthier, 2010; Pennock e Ura, 2010). Embora a FNB tenha nascido no Butão, o conceito tem sido discutido por autores de várias áreas, em todo o mundo (Dorji, 2008), e está assente na premissa de que o desenvolvimento ocorre quando existem sinergias entre aspectos económicos e espirituais, de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável dos países (Vanícola, 2008)

Graças à implementação da FNB, o Butão é hoje considerado com um dos países com maior índice de felicidade, na Carta Mundial da Felicidade – 8.º lugar em 2006 (Gauthier, 2010). O país consegue ainda manter um quadro ambiental e cultural preservado, bem como um crescimento em média de 7% ao ano (Gauthier, 2010). O que a FNB criada no Butão procura não é a felicidade individual, mas sim potenciar o bem-estar social (Tucker, 2007; Gauthier, 2010).

O sucessor e filho do rei Jigme Singye Wangchuk, Khesar, coroado em 2008, “*inscreveu a FNB na Constituição, tornando o Butão o único país que introduziu a felicidade no centro das políticas públicas*” (Gauthier, 2010:85).

O modelo da FNB assenta em quatro pilares, que são o garante da felicidade: **(i)** desenvolvimento sócio-económico sustentável, **(ii)** promoção de valores culturais, **(iii)** preservação do ambiente e **(iv)** boa governação (Dorji, 2008; Gauthier, 2010; Pennock e Ura, 2010). Dos quatro pilares surgem nove domínios [(**i**) bem-estar psicológico; (**ii**) ambiente;

(iii) saúde; (iv) educação; (v) cultura; (vi) nível de vida; (vii) gestão do tempo; (viii) actividades sociais; (ix) boa governação] e setenta e dois indicadores (Gauthier, 2010).

Este índice, embora alvo de críticas, é encarado como uma visão complementar para a mensuração da qualidade de vida, conjuntamente com o desenvolvimento económico dos países (Vanícola, 2008).

Por serem reconhecidas as suas vantagens, mas também algumas limitações – nomeadamente conter especificidades que dizem respeito à cultura Butanesa – têm vindo a ser desenvolvidos estudos alternativos que permitam a aplicação do índice em múltiplos contextos (económicos, sociais e culturais) como, por exemplo, o *Gross National Happiness Abridged Survey* (Pennock e Ura, 2007).

Pela actualidade e dinâmica do tema, o mesmo chegou às redes sociais e uma delas (Facebook) criou um indicador da FNB, como refere o Jornal I Online, num estudo sobre redes sociais. Inicialmente, o indicador foi apenas desenvolvido para o povo americano, mas a mesma fonte indica que existem já intenções de replicar a outros países e idiomas.

2.3.4.1.2. Índice de Felicidade do Planeta (*Happy Planet Index*)

A New Economics Foundation (NEF) criou, em 2006, o Índice de Felicidade do Planeta (*Happy Planet Index*) e desenvolveu relatórios subordinados ao tema, em parceria com a organização *Friends of the Earth*, que representaram desenvolvimentos inovadores no âmbito da mensuração da felicidade (New Economics Foundation, 2006). Este índice abrange 178 países e diz respeito ao bem-estar e aos impactos ambientais (New Economics Foundation, 2006). Tem como factor diferenciador ser o primeiro a incluir aspectos relacionados com a satisfação e com questões ambientais (New Economics Foundation, 2006). Em 2007 e 2009 foram publicados novos relatórios, respectivamente, sobre a satisfação e questões ambientais na Europa (New Economics Foundation, 2007) e a minimização de aspectos ambientais nocivos (New Economics Foundation, 2009).

2.3.4.1.3. Outros Índices de Felicidade

Dipietro e Anoruo (2006) defendem que o PIB é uma boa ferramenta para medir a felicidade. Feita a comparação entre o PIB e o *Human Development Index* (HDI), num estudo realizado pelos autores, é sugerido que o primeiro é uma melhor medida da felicidade nacional e mesmos cientes das fortes críticas de que são alvo, os autores reiteram o interesse do PIB como um indicador mais fidedigno da felicidade de um país (Dipietro e Anoruo, 2006). O HDI foi criado pelas Nações Unidas e é publicado anualmente no Relatório de Desenvolvimento Humano (Blanchflower e Oswald, 2005; Dipietro e Anoruo, 2006; Slee, 2008; Pennock e Ura, 2010).

Outros índices são referidos em estudos que dizem respeito à felicidade, a título exemplificativo destacamos: *Total Happiness Index* (THI) (Chien, 2001), o *National Happiness Index* (NHI) (Stephanus, 1980; Datta, 2009), *Personal Well-being Index* (PWI) (Wills, 2009), *National Well-being Index* (NWI) (Wills, 2009), *Internacional Well-being Index* (IWI) (Wills, 2009) e *Genuine Progress Indicator* (Slee, 2008; Datta, 2009; Pennock e Ura, 2010).

2.3.4.2. Índices de Felicidade no Trabalho

2.3.4.2.1. Happiness at Work Index

A consultora inglesa *Chiumento* criou, em 2007, o relatório *Happiness at Work Index*. Esta consultora está vocacionada para a área de recursos humanos e o seu método de projecto consiste na apresentação de abordagens inovadoras e pragmáticas. Importa referir que este estudo foi aplicado a colaboradores de empresas do Reino Unido.

Através do relatório, a empresa pretendeu demonstrar o que faz os colaboradores felizes e infelizes e chegou a dez factores mais relevantes (tabela 6, ordenada por ordem de relevância):

Tabela 6 – Factores que influenciam a felicidade e a infelicidade no trabalho

Factores que influenciam a felicidade no trabalho	Factores que influenciam a infelicidade no trabalho
Bom ambiente de trabalho entre os pares	Ausência de comunicação por parte dos superiores hierárquicos
Identificação com o trabalho	Salários baixos
Chefia adequada/ajustada	Inexistência de reconhecimento
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (<i>work-life balance</i>)	Chefia desadequada/desajustada
Diversidade de tarefas	Inexistência de desenvolvimento pessoal
Acreditar que o trabalho realizado tem um significado importante	Não valorização de novas ideias e criatividade
Acreditar que o trabalho concretizado faz a diferença	Falta de oportunidades para bom desempenho
Fazer parte de uma equipa com sucesso	Ausência de regalias sociais
Reconhecimento das realizações pessoais	Não se identificar com o trabalho
Salários competitivos	Sentir que o trabalho não tem impacto e não faz a diferença

Fonte: Adaptado de Chiumento (2007)

As empresas devem preocupar-se com a felicidade dos seus colaboradores, pois colaboradores felizes são determinantes para o seu sucesso (Chiumento, 2007). De acordo com a Tabela 6 e em consonância com algumas teorias da motivação, os factores económicos não são os mais relevantes para tornar colaboradores felizes e satisfeitos com o seu trabalho e organização (Chiumento, 2007). Os autores acreditam que a preocupação com a felicidade dos colaboradores tem consequências positivas no ambiente de trabalho e nos resultados da organização (Chiumento, 2007).

Da análise da Tabela 6 verificamos que os relacionamentos que se desenvolvem no ambiente de trabalho e o significado do trabalho desenvolvido têm um forte impacto na felicidade (Chiumento, 2007). Como forma de potenciar o relacionamento entre colegas, o relatório indica o recurso a eventos extra-laborais como team-buildings e programas de Responsabilidade Social (Chiumento, 2007).

Os custos da “não felicidade” podem ter um impacto negativo nas organizações, na medida em que podem conduzir a um nível de *turn-over* elevado, que aumenta os custos de

recrutamento e formação. Em acréscimo conduz à descredibilização por parte dos clientes da empresa e ameaça a sua continuidade e lucros (Chiumento, 2007).

Na secção seguinte, que diz respeito ao Estudo Empírico, retomaremos a análise deste índice.

2.3.4.2.2. The Happiness at Work Index and Employment Study

Segundo o site do *The Happiness at Work Index and Employment Study*, o Índice de Felicidade desenvolvido por Badenoch e Clark é realizado trimestralmente, em pelo menos mil empresas no Reino Unido (Badenoch e Clark, 2011). O projecto iniciou em 2007 e o objectivo é determinar os níveis de felicidade no trabalho através de determinadas questões colocadas aos colaboradores e que abordam vários temas da vida profissional (Badenoch e Clark, 2011).

Alguns dos temas abordados por este índice dizem respeito à relação entre os colaboradores e determinados aspectos que influenciam a felicidade no trabalho, como **(a)** desenvolvimento das competências, **(b)** oportunidades de formação profissional, **(c)** compromisso da empresa para com a RSE, **(d)** níveis de stress, **(e)** diversidade de funções, **(f)** relacionamento com as chefias, **(g)** cultura organizacional, **(h)** plano de carreiras, **(i)** motivação, **(j)** flexibilidade, entre outros (Badenoch e Clark, 2011).

2.3.4.2.3. Outras formas de medir a felicidade e a satisfação profissional

Duas empresas portuguesas – *Via Consulting* e *Ask For Alchemy* – criaram um software para medir a felicidade no local de trabalho: o *Are You Happy* (Guerra, 2010). O objectivo do software é determinar o nível de felicidade entre 0 e 4, através de questionários feitos à medida, de modo a avaliar a qualidade emocional das pessoas em ambiente de trabalho (Guerra, 2010). O software analisa todas as respostas e determina o nível médio de felicidade (Guerra, 2010). Esta iniciativa prova que a crescente valorização do tema.

Actualmente, existem dois estudos que marcam presença nas empresas e nos media e que pretendem aferir quais as melhores empresas para trabalhar, o estudo “*Great Place to Work*”, desenvolvido pelo *Great Place to Work Institute* e o estudo “Melhores Empresas para

Trabalhar”, realizado pela Exame e pelas consultoras *Accenture* (no estudo apresentado em 2011) e *Heidrick & Struggles* (no estudo apresentado em 2010).

A consultora *Jason Associates* lançou, em 2009, a Fórmula da Felicidade Corporativa (*Jason's Happiness Formula*), com o objectivo de promover a reflexão sobre as variáveis da satisfação profissional, de forma a poderem ser tomadas melhores decisões para o futuro profissional (Jason Associates, 2010).

O *Finnish Institute of Occupational Health* desenvolveu um projecto europeu no âmbito da satisfação no trabalho (*Well-Being at Work – New Innovations and Good Practices*), que visa a promoção da cooperação e diálogo entre diversos interlocutores relacionados com as organizações (Finnish Institute of Occupational Health, 2008). Este projecto visa agregar questões como a saúde, segurança e satisfação no trabalho, de forma a promover a produtividade e motivação dos colaboradores nas suas organizações (Finnish Institute of Occupational Health, 2008).

Feita esta breve análise sobre a felicidade, felicidade no trabalho e a alguns índices de felicidade, seguir-se-á o estudo empírico em que se pretende analisar o nível de compatibilidade entre os relatórios de RSE, de empresas cotadas no PSI-20, e o *Happiness at Work Index*, desenvolvido por *Chiumento*, através da elaboração de uma matriz onde se pretendem focar os aspectos que contribuem para a felicidade no trabalho.

3. Metodologia

3.1. Método

Este trabalho tem um carácter exploratório, visando identificar em que medida as empresas, no âmbito das suas práticas de RSE, têm preocupações relacionados com a felicidade no trabalho. O estudo tem por base a análise do conteúdo de Relatórios institucionais e o Índice de Felicidade desenvolvido por Chiumento (*Happiness at Work Index*).

Segundo Fortin (2000) o estudo exploratório permite a obtenção de conhecimentos através da descrição e comparação de determinadas observações. De acordo com David (2007) a metodologia exploratória ajuda no desenvolvimento de novas teorias e é adequada para temas pouco explorados.

De modo a analisar as informações dos relatórios recorreremos à análise de conteúdo, como técnica para o tratamento de dados. A aplicação desta técnica concretiza-se (*a*) através da análise dos relatórios e (*b*) com a construção de uma matriz previamente definida e criada a partir do índice em estudo, também com base na análise dos relatórios das empresas portuguesas cotadas no PSI20, a 31 de Dezembro de 2010.

Segundo Dias (2009) a análise de conteúdo consiste na codificação de informação qualitativa em categorias de escalas quantitativas. De modo a realizar a análise de conteúdo é necessária a definição do tipo de informações a procurar e, após a análise da informação pertinente, importa iniciar o processo de classificação, codificação e quantificação (Dias, 2009). O autor assume que este tipo de investigação tem associada alguma subjectividade na classificação (Dias, 2009).

A matriz de análise foi construída com base no questionário que esteve na base do Índice de Felicidade no Trabalho (Chiumento) e nos resultados do próprio Índice. O questionário original usado pela consultora inglesa está presente no Anexo 1.

No âmbito deste trabalho recorreremos ao método descritivo que, segundo Reto e Nunes (1999:24), “*caracteriza o estado actual e a realidade de um determinado objecto de investigação*”.

3.2. Selecção da Amostra

Analisámos a informação disponibilizada pelas empresas portuguesas cotadas no PSI20, a 31 de Dezembro de 2010. A opção por esta amostra de conveniência foi tomada por considerarmos que estas empresas são um objecto de estudo pertinente, inseridas em diversos sectores de actividade e relevantes no panorama económico nacional, e devido à facilidade de obtenção dos relatórios.

Segundo a definição presente no site da NYSE Euronext, o PSI20 é o principal índice da Euronext Lisboa e é composto pelas maiores empresas portuguesas no mercado de capitais.

3.3. Instrumentos e Obtenção de dados

O instrumento de recolha de informação foi análise documental.

Com o intuito de seleccionar a informação divulgada pelas empresas da amostra, analisámos a informação disponibilizada nos relatórios de sustentabilidade e na sua ausência nos relatórios e contas e nos relatórios de governo.

Os relatórios de sustentabilidade também são designados por relatórios de responsabilidade social ou relatórios de cidadania corporativa (Rego *et al.*, 2007; Dias, 2009).

Segundo o documento do GRI (*Global Reporting Initiative*) (2006) referente à elaboração de relatórios de sustentabilidade, a elaboração deste tipo de relatórios tem como objectivo medir, divulgar e prestar contas aos vários stakeholders sobre o desempenho das organizações, no que diz respeito ao seu desenvolvimento sustentável. De acordo com a empresa Sair da Casca os relatórios de sustentabilidade surgem no decurso da necessidade de novos indicadores, para além dos financeiros, que possibilitem uma visão global do comportamento das organizações.

Verificada a insuficiência dos relatórios financeiros, as empresas têm demonstrado preocupação em criar relatórios complementares para satisfazer esta necessidade de informação (Rego *et al.*, 2007; Dias, 2009; Mendes e Sardinha, 2009). Em Portugal os primeiros Relatórios de Sustentabilidade datam de 2003/2004 (Mendes e Sardinha, 2009).

A sua elaboração traduz-se em benefícios internos e externos. De acordo com Mendes e Sardinha (2009), os benefícios internos dizem respeito **(a)** ao alargamento da visão integrada

da organização e **(b)** da inclusão de aspectos ambientais, sociais e económicos como instrumento de gestão. Ao nível dos benefícios externos destacam **(a)** a melhoria da reputação e **(b)** o aumento da credibilidade da empresa (Mendes e Sardinha, 2009). A publicação dos Relatórios de Sustentabilidade pode ainda ser positivamente associada **(a)** a valorização por parte dos colaboradores, **(b)** uma imagem positiva, **(c)** maior propensão para o investimento em organizações sustentáveis e responsáveis, por parte de investidores e accionistas sensíveis a estas questões e **(d)** a valorização por parte dos consumidores (Rego *et al.*, 2007).

Os relatórios de sustentabilidade produzidos pelas empresas são de índole voluntário e, como tal, não foi possível obter relatórios no mesmo exercício, pelo que analisámos relatórios entre 2007 e 2010 (tabela 7).

Os referidos documentos foram obtidos na internet, através dos sites institucionais das empresas ou no site da BCSD Portugal (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável). *“O uso da Internet é actualmente considerado como um importante meio para as empresas comunicarem aos stakeholders”* (Dias, 2009:116).

Para a análise que efectuaremos de seguida, no caso das empresas que não publicam relatórios de sustentabilidade ou em que os mesmos não se encontram acessíveis, foram usados os relatórios de governo ou os relatórios e contas (tabela 7). Relativamente aos anos dos documentos, foram analisados os mais recentes disponíveis.

Tabela 7 – Relatórios em análise para estudo empírico

Empresa	Data	Relatório de Sustentabilidade	Relatório e Contas	Relatório de Governo	Relatório Social
Altri	2007	✓			
BCP	2009	✓			
BES	2009	✓			
BPI	2009		✓	✓	
Brisa	2009	✓			
Cimpor	2009	✓			
EDP	2009				✓
EDP Renováveis	2009				✓
GALP Energia	2009	✓			
Jerónimo Martins	2009		✓		
Mota-Engil	2009	✓			
Portucel	2008/2009	✓			
PT	2009	✓			
REN	2009	✓			
Semapa	2007	✓			
SONAE	2009	✓			
SONAE Indústria	2008/2009	✓			
SONAE COM	2007	✓			
Teixeira Duarte	2009		✓	✓	
ZON Multimédia	2008		✓		
Total		14	4	2	2

Fonte: Elaboração própria

3.4. Procedimentos de análise

Os procedimentos consubstanciaram-se na análise dos relatórios das empresas da amostra, em duas fases.

Na primeira fase pretende-se, de um ponto de vista mais geral, verificar se os relatórios em observação fazem referência à realização, por parte da empresa, de estudos, índices ou indicador que pretenda avaliar determinadas componentes directamente relacionadas com os colaboradores e que, para tal, necessitem da sua auscultação (ex: estudos de clima, *surveys*

salariais, entre outros). Deste modo, podemos mencionar que existiu opinião legítima dos colaboradores da organização.

Na segunda fase, de uma forma mais particular e para as empresas que cumpra o requisito da primeira fase, analisámos os relatórios disponibilizados pelas empresas de modo a avaliar a existência de determinados indicadores para as dez categorias identificadas. A matriz foi a base para a análise dos relatórios.

Através da técnica seleccionada, com aplicação à matriz desenvolvida, verificámos a existência de três níveis de informação, no caso das empresas que na primeira fase foram destacadas:

- Ausência de informação ou resposta negativa (valor 0);
- Informação parcial referente ao elemento em análise (valor 1);
- Informação correspondente ao elemento em análise (valor 2).

Genericamente, a análise foi elaborada da seguinte forma:

1. Identificação das categorias;
2. Definição dos tópicos/conceitos (indicadores) que correspondem às respostas para as componentes da matriz de análise (categorias);
3. Verificação do nível de informação;
4. Decisão de cotação da existência (ou não) da informação;
5. Preenchimento da matriz de acordo com a decisão de cotação;
6. Conversão da pontuação para a escala de 0-20;
7. Análise e conclusões.

Importa referir que as categorias mencionadas no ponto 1 foram obtidas através do Índice de Felicidade que analisámos. Os indicadores foram identificados por associação às categorias ao nível do seu significado/contexto e tendo em conta o trabalho de vários autores sobre o tema da felicidade no trabalho.

Tabela 8 – Matriz de Análise

Indicadores <u>Factores positivos que influenciam a felicidade no trabalho</u>	Pontuação		
	0: Não	1: Parcialmente	2: Sim
1. Bom ambiente de trabalho entre pares: O relatório da empresa apresenta indícios da existência de um bom ambiente de trabalho entre os colegas? <i>(Bem-estar no trabalho; Boa integração na equipa; Coesão; Comunicação entre departamentos/áreas funcionais; Confiança entre pares/colegas; Cooperação; Espírito de equipa; Trabalho em equipa)</i>			
2. Identificação e gosto pelo trabalho: O relatório da empresa contém evidências que os colaboradores se identificam e gostam do trabalho que realizam? <i>(Aprendizagem contínua; Compromisso; Empenho; Esforço; Gosto pelo trabalho; Identificação; Interesse; Satisfação)</i>			
3. Chefia adequada/ajustada: O relatório da empresa menciona questões que referem o relacionamento positivo com a chefia? <i>(Acompanhamento por parte das chefias; Apelo à partilha de ideias e sugestões; Boa comunicação por parte das chefias; Comunicação; Definição de objectivos; Desenvolvimento dos colaboradores; Feedback contínuo e construtivo; Orientação estratégica)</i>			
4. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (work-life balance): O relatório da empresa faz menção à existência de práticas que privilegiam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal? <i>(Apoios à maternidade/paternidade; Bem-estar no trabalho; Equilíbrio; Flexibilidade; Horários flexíveis; Motivação; Políticas ambientais e de sustentabilidade, Responsabilidade Social e Solidariedade; Work-life balance)</i>			
5. Diversidade de tarefas no trabalho: O relatório da empresa refere-se à diversidade de tarefas e funções e oportunidade de mobilidades e progressão para os colaboradores? <i>(Autonomia; Desafios; Desenvolvimento de competências; Diversidade de tarefas; Interdisciplinaridade de funções; Mobilidades; Polivalência funcional; Progressão de carreira)</i>			
6. Acreditar que o trabalho realizado tem um significado importante para a organização: O relatório da empresa menciona que é dada valorização aos colaboradores, no sentido de reconhecer o bom desempenho, que se concretiza em aspectos positivos para a organização? <i>(Clareza de objectivos; Comunicação; Contributo de cada colaborador para a organização; Contributo para os resultados da equipa/departamento/área/empresa; Dedicação; Reconhecimento; Sentimento de pertença; Valorização das ideias dos colaboradores)</i>			
7. Acreditar que o trabalho realizado faz a diferença: O relatório da empresa refere que é dado destaque aos elementos que se distinguem na organização? <i>(Confiança; Contribuição para os resultados organizacionais; Evolução profissional; Fazer a diferença pela organização; Feedback providenciado e estruturado; Identificação com a organização; Objectivos comuns aos da organização; Progressão com base no mérito)</i>			
8. Fazer parte de uma equipa de sucesso: O relatório da empresa fala do relacionamento entre as equipas que atingem resultados positivos na organização? <i>(Aprendizagem; Desenvolvimento do potencial; Empenho; Esforço; Motivação; Orgulho; Sucesso; Vestir a camisola)</i>			
9. Reconhecimento do sucesso profissional individual: O relatório da empresa faz referência a como a os colaboradores são reconhecidos pelo seu mérito e bom desempenho? <i>(Ascensão; Gestão de carreiras; Gestão de talentos; Mérito; Prática de remuneração variável; Progressão de carreira; Reconhecimento)</i>			
10. Salários competitivos: O relatório da empresa menciona progressões ao nível salarial ou políticas salariais atractivas? <i>(Benchmark externo; Benefícios sociais; Package salarial competitivo; Prémios; Regalias; Resultados; Salários adequados com a complexidade das tarefas efectuadas; Salários competitivos)</i>			
Total			
Pontuação obtida			
Pontuação obtida em %			
Pontuação na escala de 0-20			

Fonte: Elaboração própria

Importa referir que a pontuação apresentada (escala de 0 a 20):

- Não classifica se um relatório é bom ou mau, no sentido de estar correcta ou incorrectamente realizado, mas sim se os relatórios são ou não compatíveis com o *Happiness at Work Index* da *Chiumento*.
- Não classifica o nível de preocupação da empresa com o bem-estar e felicidade dos trabalhadores.
- Não visa concluir se a empresa tem preocupações efectivas com os colaboradores e com a sua felicidade no contexto laboral.
- Não permitirá ilações sobre as práticas de RSE adoptadas pelas empresas em estudo.

Tabela 9 – Escala da Matriz de Análise

Pontuação na escala de 0-20:		
Máxima	20	Relatório compatível com o Índice de Felicidade
Boa	15	Relatório moderadamente compatível com o Índice de Felicidade
Má	Inferior a 10	Relatório incompatível com o Índice de Felicidade

Fonte: Elaboração própria

A metodologia utilizada na segunda fase que acabámos de expor foi já utilizada por Ferreira (1994).

4. Análise de Dados

No capítulo da Análise de Dados começámos por verificar os relatórios das vinte empresas seleccionadas. Obtivemos os resultados presentes na tabela seguinte:

Tabela 10 – Estudos referentes a colaboradores mencionados nos relatórios em análise

Empresa	Data
Altri	<i>Inquérito de Clima Organizacional</i>
BCP	<i>Inquérito à Satisfação</i>
BES	<i>Inquérito de Satisfação</i>
BPI	✕
Brisa	✕
Cimpor	<i>Inquérito à Satisfação dos Colaboradores</i>
EDP	<i>Índice de Satisfação Global</i>
EDP Renováveis	<i>Índice de Satisfação Global</i>
GALP Energia	<i>Diagnóstico do Clima Organizacional</i>
Jerónimo Martins	<i>Benchmark Salarial</i> <i>Questionário sobre Política de Responsabilidade Social Interna</i>
Mota-Engil	<i>Inquérito à Satisfação do Colaborador</i>
Portucel	<i>Estudo do Clima Organizacional do Grupo</i>
PT	<i>Inquérito de Satisfação de Colaboradores</i>
REN	<i>Inquéritos de satisfação e clima organizacional</i>
Semapa	✕
SONAE	<i>Estudos de Clima Social</i>
SONAE Indústria	<i>Inquérito Global de Satisfação dos colaboradores</i>
SONAE COM	<i>Estudos de Clima Social</i>
Teixeira Duarte	✕
ZON Multimédia	<i>Inquérito de Clima</i>

Fonte: Elaboração própria

Da análise dos relatórios identificados na tabela 10 verificámos que quatro empresas não mencionam a realização de nenhum estudo referente aos seus colaboradores, pelo que foram abandonadas neste estudo. Na fase seguinte apenas analisámos as restantes dezasseis.

Identificámos quatro tipologias de estudos nos relatórios analisados: **(i)** Estudos de Clima Organizacional/Social (Altri, GALP Energia, Portucel, REN, SONAE COM, SONAE, ZON Multimédia), **(ii)** Estudos de Avaliação da Satisfação (BCP, BES, Cimpor, EDP, EDP Renováveis, Mota-Engil, PT, REN, SONAE Indústria), **(iii)** Análise das Políticas de

Responsabilidade Social Interna (Jerónimo Martins) e (iv) Estudos Salariais (Jerónimo Martins).

Para execução da segunda fase criámos uma grelha (Anexo 2) que serviu de suporte à construção da matriz apresentada na tabela 8. A grelha faz referência às categorias, aos indicadores dentro de cada categoria e aos autores que deram origem a estes indicadores. Alguns dos autores referidos foram já analisados na revisão de literatura e surgem nesta fase de forma a sustentar as categorias do Índice de Felicidade de *Chiumento* e os indicadores posteriormente criados.

A tabela 11 apresenta as categorias, indicadores e os autores correspondentes a cada categoria:

Tabela 11 – Categorias vs Indicadores vs Autores

Categorias	Indicadores	Autores
Bom ambiente de trabalho entre os pares	Bem-estar no trabalho; Boa integração na equipa; Coesão; Comunicação entre departamentos/áreas funcionais; Confiança entre pares/colegas; Cooperação; Espírito de equipa; Trabalho em equipa	Amorim e Campos, 2002; Bendassolli, 2007; Fisher, 2009; Gavin e Mason, 2004; Rego e Cunha, 2009b; Robertson, 1993
Identificação com o trabalho	Aprendizagem contínua; Compromisso; Empenho; Esforço; Gosto pelo trabalho; Identificação; Interesse; Satisfação;	Amorim e Campos, 2002; Fisher, 2009; Gavin e Mason, 2004; Wright e Bonett, 2007
Chefia adequada/ajustada	Acompanhamento por parte das chefias; Apelo à partilha de ideias e sugestões; Concretização de tarefas/objectivos; Boa comunicação por parte das chefias; Comunicação; Definição de objectivos; Feedback contínuo e construtivo; Orientação estratégica	Bendassolli, 2007; Gavin e Mason, 2004; Hackman e Oldham, 1975; Morgeson e Humphrey, 2006; Robertson, 1993
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (<i>work-life balance</i>)	Apoios à maternidade/paternidade; Bem-estar no trabalho; Equilíbrio; Flexibilidade; Horários flexíveis; Motivação; Políticas ambientais e de sustentabilidade, Responsabilidade Social e Solidariedade; Work-life balance	Amorim e Campos, 2002; Bendassolli, 2007; Cunha et al., 2007; Fisher, 2009; Morgeson e Humphrey, 2006; Rego e Cunha, 2009 ^a
Diversidade de tarefas	Autonomia; Desafios; Desenvolvimento de competências; Diversidade de tarefas; Interdisciplinaridade de funções; Mobilidades; Polivalência funcional; Progressão de carreira	Hackman e Oldham, 1975; Morgeson e Humphrey, 2006; Rego e Cunha, 2009 ^a
Acreditar que o trabalho realizado tem um significado importante	Clareza de objectivos; Comunicação; Contributo de cada colaborador para a organização; Contributo para os resultados da equipa/departamento/área/empresa; Dedicção; Reconhecimento; Sentimento de pertença; Valorização das ideias dos colaboradores	Amorim e Campos, 2002; Fisher, 2009; Gavin e Mason, 2004; Rego et al., 2007; Robertson, 1993
Acreditar que o trabalho concretizado faz a diferença	Confiança; Contribuição para os resultados organizacionais; Evolução profissional; Fazer a diferença pela organização; Feedback providenciado e estruturado; Identificação com a organização; Objectivos comuns aos da organização; Progressão com base no mérito	Fisher, 2009; Gavin e Mason, 2004; Hackman e Oldham, 1975; Morgeson e Humphrey, 2006; Rego et al., 2007
Fazer parte de uma equipa com sucesso	Aprendizagem; Desenvolvimento do potencial; Empenho; Esforço; Motivação; Orgulho; Sucesso; Vestir a camisola	Amorim e Campos, 2002; Fisher, 2009; Staw et al., 1994
Reconhecimento das realizações pessoais	Ascensão; Formação; Gestão de carreiras; Gestão de talentos; Mérito; Prática de remuneração variável; Progressão de carreira; Reconhecimento	Amorim e Campos, 2002; Bendassolli, 2007; Gavin e Mason, 2004; Fisher, 2009
Salários competitivos	Benchmark externo; Benefícios sociais; Package salarial competitivo; Prémios; Regalias; Resultados; Salários adequados com a complexidade das tarefas efectuadas; Salários competitivos	Amorim e Campos, 2002; Bendassolli, 2007; Cunha et al., 2007

Fonte: Elaboração própria

A grelha anexa, que consta do Anexo 2, contém a pontuação detalhada atribuída a cada um dos indicadores e categorias que nos levam à pontuação final presente na tabela 12.

De seguida verificámos os resultados obtidos da análise dos relatórios das dezasseis empresas e, como já mencionámos, presentes na grelha anexa e na seguinte tabela:

Tabela 12 – Matriz de Análise preenchida

Categorias	Empresas																
	ALTRI	BCP	BES	CIMPOR	EDP	EDP REN.	GALP	JM	M-E	PORTUCEL	PT	REN	SONAE	SONAE IND.	SONAE COM	ZON	MÉDIA
1. Bom ambiente de trabalho entre pares	12	6	2	8	4	4	9	7	6	1	8	4	5	11	12	7	7
2. Identificação e gosto pelo trabalho	8	8	5	6	3	3	7	1	5	1	7	4	3	6	4	6	5
3. Chefia adequada/ajustada	9	14	7	2	6	6	7	2	2	2	11	3	7	3	2	3	5
4. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (<i>work-life balance</i>)	6	10	10	7	14	14	8	8	8	1	10	8	2	6	6	3	8
5. Diversidade de tarefas no trabalho	11	9	4	4	2	2	3	5	7	0	6	3	8	1	0	4	4
6. Acreditar que o trabalho realizado tem um significado importante para a organização	9	13	3	5	6	6	9	5	8	5	7	7	6	8	2	7	7
7. Acreditar que o trabalho realizado faz a diferença	9	13	2	3	4	4	6	2	9	2	7	6	5	2	2	7	5
8. Fazer parte de uma equipa de sucesso	7	10	4	7	3	3	10	4	3	1	4	3	3	3	2	5	5
9. Reconhecimento do sucesso profissional individual	10	12	6	5	7	7	6	12	15	4	10	11	9	3	4	11	8
10. Salários competitivos	7	6	8	0	9	9	10	8	14	4	9	7	9	7	8	0	7
Pontuação obtida em %	55 %	63 %	32 %	29 %	36 %	36 %	47 %	34 %	48 %	13 %	49 %	35 %	36 %	31 %	26 %	33 %	-
Pontuação 0-20 (após conversão)	11	13	6	6	7	7	9	7	10	3	10	7	7	6	5	7	8
Pontuação na escala de 0-20: Relatório totalmente compatível com o Índice de Felicidade = 20 Relatório moderadamente compatível com o Índice de Felicidade = 15 Relatório incompatível com o Índice de Felicidade = Inferior a 10																	

Fonte: Elaboração própria

Foi opção fazer uma análise empresa a empresa e posteriormente agrupar as empresas por níveis de pontuação atribuídas (escala de pontuação entre zero e vinte valores).

A análise de cada empresa será baseada na apresentação de excertos retirados dos documentos estudados e o objectivo será recorrer a passagens que ilustrem as categorias e indicadores em evidência, de forma não exaustiva.

4.1. Altri

No caso da Altri recorreremos ao Relatório de Sustentabilidade da empresa Celbi datado de 2007. Globalmente a pontuação da Altri foi de onze pontos.

- A categoria com maior pontuação foi “Bom ambiente de trabalho entre pares”. Da análise do relatório verificámos a existência de indícios de um bom ambiente de trabalho e uma preocupação pelo bem-estar dos colaboradores: *“De forma a criar as melhores condições de trabalho e bem-estar dos seus trabalhadores, (...) reforçou nos últimos anos os seus esforços na Segurança e Saúde Ocupacional: A empresa apoia igualmente todas as iniciativas (...) que visem proporcionar aos seus trabalhadores a satisfação do seu bem-estar”*. A comunicação, a cooperação entre áreas e o trabalho em equipa são também factores valorizados: *“Fundamentar um plano de comunicação interna na empresa, promovendo o diálogo a diferentes níveis hierárquicos e Áreas Funcionais”, “(...) a evolução positiva da Cooperação e Comunicação, da Mudança e inovação, do Reconhecimento e recompensa e da Satisfação dos colaboradores (...)”* e *“De realçar a evolução positiva da Cooperação e Comunicação, da Mudança e inovação, do Reconhecimento e recompensa e da Satisfação dos colaboradores (...)”*.
- Encontrámos evidências relacionadas com aprendizagem contínua (*“(...) programas para gestão de competências e aprendizagem contínua (...)”*), empenho e esforço por parte dos colaboradores (*“(...) cultura de desempenho capaz de mobilizar os seus colaboradores para comportamentos excelentes e orientá-los para a prossecução de objectivos desafiantes”*), identificação com a organização (*“criar (...) nos nossos trabalhadores um espírito de identificação e orgulho com a empresa (...)”*) e satisfação (*“(...) evolução positiva da Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos colaboradores para com a empresa (...)”*; *“De realçar a evolução positiva da Cooperação e Comunicação, da Mudança e inovação, do Reconhecimento e recompensa e da Satisfação dos colaboradores (...)”*).

- A categoria “Chefia adequada/ajustada” refere-se à relação com superiores hierárquicos e encontrámos algumas evidências nesse sentido (“ (...) *plano de comunicação interna na empresa, (...) diálogo a diferentes níveis hierárquicos e Áreas Funcionais*”; “(...) *nas reuniões de avaliação, as chefias discutem e acordam as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores*”).
- A categoria “Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (work-life balance)” foca aspectos como a motivação dos colaboradores (“ (...) *lançamento do 3.º Inquérito à Satisfação e Motivação dos Colaboradores*”) e as políticas de responsabilidade e solidariedade social (“*Sentido de responsabilidade social*”; “*Colaboração no apoio a instituições de Solidariedade Social*”).
- Na quinta categoria considerámos indicadores como o desenvolvimento de competências e a polivalência funcional (“*Desenvolver as competências dos seus colaboradores dotando-os de uma maior polivalência funcional (formação estruturante), preparando-os assim para os desafios futuros*”; “(...) *Uma organização orientada para o desempenho, fortalecendo a liderança nos diferentes níveis da organização, desenvolvendo as competências dos colaboradores.*”; “*Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua*”; “*Manter processos de apoio ao desenvolvimento (...), potenciando as suas competências individuais, estimulando o trabalho em equipa e premiando a orientação para resultados e o cumprimento de missões e objectivos*”; “*Versatilidade e polivalência profissional*”).
- Na categoria “Acreditar que o trabalho realizado tem um significado importante para a organização” identificámos evidências do contributo individual para a empresa (“*Consolidar uma cultura de desempenho capaz de mobilizar os seus colaboradores para comportamentos excelentes e orientá-los para a prossecução de objectivos desafiantes (...)*”) e do reconhecimento (“*Reconhecimento e Recompensa*”; “*Homenagem aos Trabalhadores (...)*”).
- No caso da sétima categoria destacamos o contributo dos colaboradores para os resultados (“*Consolidar uma cultura de desempenho capaz de mobilizar os seus colaboradores para comportamentos excelentes e orientá-los para a prossecução de objectivos desafiantes*”), a identificação dos trabalhadores com a organização (“(...) *espírito de identificação e orgulho com a empresa (...)*”) e o mérito na base da progressão e desenvolvimento (“*A utilização do Sistema de Gestão de Desempenho como ferramenta de diferenciação de níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito (...)*”).

- A formação tem destaque no relatório analisado. Tivermos em conta alguns indicadores como aprendizagem e desenvolvimento do potencial (*“Programas para gestão de competências e aprendizagem continua (...)”; “Desenvolvimento da eficácia profissional (...)”; “(...) Plano Anual de Formação com base no levantamento das necessidades de formação que é discutido com as chefias (...)”*).
- A avaliação de desempenho tem um impacto positivo, com reflexo em vários indicadores que constam da grelha anexa, (*“A utilização do Sistema de Gestão de Desempenho como ferramenta de diferenciação de níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito. Um inquérito ao clima organizacional promovido pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos, como forma de aferir o grau de satisfação, motivação e envolvimento dos nossos colaboradores (...)”*).
- Encontrámos também referências à remuneração e aos benefícios/regalias atribuídos aos colaboradores (*“A empresa concede alguns benefícios (...): seguro de saúde que abrange o agregado familiar, seguro de vida, fundo de pensões (...)”; “Anualmente é concedido um bónus em função dos resultados da empresa, dos objectivos definidos e do desempenho individual dos colaboradores (...)”*).

4.2. BCP

Na análise do BCP tivemos em conta a análise do Relatório de Sustentabilidade de 2009. A pontuação obtida corresponde a treze valores.

- A categoria com maior expressão foi “Chefia adequada/ajustada”, onde encontrámos várias evidências que apresentamos de seguida. Verificámos que no caso do BCP o acompanhamento por parte dos superiores hierárquicos assume particular importância, (*“(...) as hierarquias são as principais responsáveis pela gestão dos colaboradores – gestão da satisfação, motivação, carreira e desenvolvimento profissional (...)”; “No âmbito do novo Sistema de Avaliação Individual de Desempenho os colaboradores em Portugal reúnem com a sua hierarquia três vezes por ano (...)”*). O feedback dado pelas chefias é valorizado (*“O feedback contínuo determina a capacidade das hierarquias contribuírem para o desenvolvimento dos colaboradores, ajudando-os a procurar, permanentemente, novos patamares de desempenho e de valorização profissional (...)”*), bem como a definição de objectivos (*“(...) definidos objectivos individuais alinhados com os objectivos da equipa e da unidade de negócio (...)”*).

- Encontrámos várias sugestões da valorização de um bom ambiente de trabalho, nomeadamente: *“A procura constante de um bom clima de relações humanas e profissionais assentes na transparência de regras, na lealdade e na franqueza do relacionamento interpessoal constitui um princípio de actuação (...)”*. A comunicação assume uma importância de destaca e existem mecanismos para facilitar o processo (*“Atualizado diariamente, o portal interno é a plataforma principal de comunicação com os colaboradores (...)”*). O espírito de equipa é também primordial para o sucesso da organização (*“(...) oportunidade para momentos de team-builing que reforçam o espírito de equipa”*).
- Identificámos a preocupação com a identificação/interesse dos colaboradores para com a organização, com ênfase no seu desenvolvimento (*“(...) obter maior envolvimento e melhores desempenhos, garantindo o apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores (...)”*). São realizados Inquéritos à Satisfação para aferir a motivação e satisfação dos colaboradores.
- O relatório em análise evidencia a preocupação com a vida familiar dos colaboradores (*“(...) desenvolvimento da carreira profissional aliada a uma valorização pessoal, através do equilíbrio com a vida familiar (...)”*; *“(...) em harmonia com o desenvolvimento individual de cada colaborador, com uma distribuição equilibrada entre trabalho, família, deveres de cidadania, fruição de actividade lúdicas e convívio social (...)”*). Os colaboradores do BCP envolvem-se em actividades extra-laborais de índole social/comunitário, como são exemplos: projectos para a educação e projectos sociais. Verifica-se também uma forte aposta no âmbito das políticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental.
- Identificámos também a preocupação com a progressão dos colaboradores (*“(...) assume o compromisso junto dos colaboradores de premiar o mérito e criar condições para o desenvolvimento da carreira profissional aliada a uma valorização pessoal (...)”*; *“A busca pela excelência, (...) passa pela identificação da formação mais adequada (...)”*; *“(...) incentivada a proactividade individual na promoção do auto-desenvolvimento (...)”*), o potenciar de mobilidades (*“(...) programas internos de mobilidade”*; *“A divulgação de vagas disponíveis (...) realizada junto dos colaboradores através do portal interno (...)”*; *“A importância da mobilidade na valorização das carreiras justifica a permanente atenção e o acompanhamento (...) aos programas que visam apoiar e estimular estes movimentos”*).
- A valorização por parte da organização do reconhecimento dos colaboradores é uma evidência (*“A excelência de desempenho que o Millennium BCP valoriza e premeia é incentivada (...)”*; *“(...) sistema individual de desempenho (...)”*; *“(...) evoluir a gestão das pessoas em harmonia com a evolução da Organização (...)”*; *“(...) empenho e compromisso*

do Grupo Millennium em valorizar as pessoas”). O auto-conhecimento do contributo para os resultados é também mencionado: “(...) *contribui-se para reforçar a percepção de cada colaborador do seu efectivo contributo para o todo, como também das iniciativas a desenvolver para evoluir para um patamar superior de desempenho (...)*”. O Programa de Inovação potenciou o envolvimento dos colaboradores, “*estimulando a criatividade e a partilha de experiências (...)*”.

- A evolução profissional (“*mobilidade interna*”), o feedback (“*sistema de avaliação individual de desempenho*”) e a progressão com base no mérito (“*cultura de meritocracia*”) são práticas desta organização.
- A valorização da aprendizagem (com as várias formações potenciadas pela organização) e a aposta no desenvolvimento dos colaboradores (“*Suportar os planos de desenvolvimento dos colaboradores*”) são também práticas do BCP.
- O relatório demonstra a preocupação da organização para com algumas questões, nomeadamente: o reconhecimento do mérito dos colaboradores (“(...) *assume o compromisso junto dos colaboradores de premiar o mérito e criar condições para o desenvolvimento da carreira profissional aliada a uma valorização pessoal (...)*”; “*Cultura de meritocracia*”), a remuneração variável (“*O sistema de incentivos é percebido como instrumento diferenciador de níveis de desempenho (...)*”) e o reconhecimento dos colaboradores (“(...) *Prémios de Excelências. Esta iniciativa tem como principais objectivos: reforçar a cultura de meritocracia, estimular a valorização pessoal e o desenvolvimento profissional e distinguir os colaboradores que se evidenciaram no exercício das suas funções (...)*”). No campo da gestão de carreiras, talentos e na progressão de carreira “*o Banco tem programas específicos que permitem identificar, estimular e desenvolver colaboradores com elevado potencial (...) contribuindo para o desenvolvimento e retenção de quadros que evidenciam capacidades para assumirem funções de responsabilidade e complexidade acrescida*”.
- Encontrámos evidências referentes aos prémios atribuídos aos colaboradores (“*Premiar bons resultados de forma rigorosa e transparente (...)*”) e às regalias atribuídas (Remuneração variável; Subsídios de apoio à educação pessoal e/ou descendentes; Diuturnidades; Prémios de antiguidade; Apoios na Saúde; Seguros; Formação, entre outros).

4.3. BES

Para a análise do BES estudámos o seu Relatório de Sustentabilidade de 2009. Decorrente da análise do relatório o BES obteve uma pontuação de seis valores.

- A categoria com maior pontuação foi “Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (*work-life balance*)” e as categorias “Bom ambiente de trabalho entre pares” e “Acreditar que o trabalho realizado faz a diferença” obtiveram o menor valor (dois).
- Existem algumas evidências de Políticas ambientais e de sustentabilidade, Responsabilidade Social e Solidariedade (Voluntariado), apoios à maternidade/paternidade (“*O apoio à educação dos filhos dos Colaboradores continua a ser um dos aspectos prioritários da política de responsabilidade social para com os Colaboradores*”) e bem-estar no trabalho e preocupação com o bem-estar social (“*O Serviço de Acção Social já existe no Grupo BES desde a década de 60 (...)*”).
- O BES valoriza o bem-estar dos seus colaboradores (“*(...) preocupação com o bem-estar dos Colaboradores constitui um factor constante na política de RH do Grupo BES*”).
- Identificámos no relatório a importância dada à satisfação (“*Por acreditar que um Colaborador saudável é um colaborador mais motivado e que a saúde passa pelo bem-estar físico mas também psicológico, o Grupo BES acompanha a satisfação profissional e realização pessoal de cada um (...)*”) e da aprendizagem contínua, através dos diversos programas de formação mencionados no relatório.
- O BES aposta no envolvimento dos colaboradores nas práticas da empresa, fomentando a comunicação e o feedback (“*As políticas de Recursos Humanos (...) têm por base pilares fundamentais como o (...) avaliação de desempenho e progressão de carreira (...)*”) e o apelo à partilha de ideias e sugestões (“*Banco de Ideias BES*”).
- As mobilidades e as oportunidades de progressão de carreira são mencionadas no documento em análise (“*Formalização da Política de Expatriação*”; “*As políticas de Recursos Humanos (...) têm por base pilares fundamentais como (...) mobilidade, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e progressão de carreira e o sistema de recompensas*”).
- O BES aposta no reconhecimento aos colaboradores (“*A criação deste prémio [Prémio Manuel Ricardo Espírito Santo Silva] foi uma proposta do Sindicato, que procurar dar um testemunho de apreço a todos os Colaboradores, que durante a sua carreira no Grupo BES tenham dado exemplos de profissionalismo, de comportamento ético, dedicação profissional, competência, integridade, capacidade de iniciativa e dedicação (...)*”), na valorização das suas ideias (“*No sentido de estimular a inclusão dos Colaboradores na gestão da empresa a que pertencem através de ideias inovadores, o Banco de Ideias BES continua a ser uma iniciativa muito apreciada pelo BES (...)*”) e no desenvolvimento do potencial (“*Formar e*

inspirar Colaboradores surge como uma forma do Banco fomentar o desenvolvimento pessoal e moldar a cultura organizacional dos Colaboradores (...)”).

- Identificámos diversas evidências no âmbito da gestão de talentos (*“Identificação de talento na Rede de Retalho (...)”*; *“A Bolsa de Talentos BES tem como finalidade a identificação, assessment e preparação de colaboradores para o desempenho (...)”*), da prática de remuneração variável (*“O sistema de recompensas é constituído por duas componentes, remuneração fixa e remuneração variável, sendo esta última um incentivo e valorização (...)”*) e na aposta em formação (*“(...) formação teve um papel de destaque”*; *“Metodologia de formação inovadora (...)”*; *“Universidade BES”*).
- Por último, destacamos a existência de algumas referências a prémios (*“Da necessidade de homenagear as pessoas (...) surge o prémio Manuel Ricardo Espírito Santo Silva (...)”*), sistema de recompensas (*“As políticas de Recursos Humanos (...) têm por base pilares fundamentais como o (...) desenvolvimento (...) e progressão de carreira e o sistema de recompensas (...)”*) e benefícios sociais/regalias (*“Existem regalias adicionais à generalidade dos colaboradores do Grupo BES (...)”*).

4.4. Cimpor

Para estudar a Cimpor analisámos o Relatório de Sustentabilidade de 2009. O resultado global obtido foi de seis pontos.

- A categoria “Bom ambiente de trabalho entre pares” foi a que mais se destacou em termos de pontuação. Destacamos o espírito de equipa (*“Promovemos uma cultura corporativa baseada na equidade, no espírito de equipa e na mobilidade (...)”*) e a comunicação entre departamentos/áreas funcionais (*“Ao nível da comunicação interna no Grupo, foi criado o “Employee Portal” cujo objectivo é promover a desmaterialização de alguns processos de recursos humanos e, desta forma, promover a eficiência global dos serviços”*).
- A satisfação dos colaboradores é uma preocupação da Cimpor, como podemos verificar: *“No âmbito da política de comunicação, são efectuados periodicamente por entidades externas, em várias ANs, inquéritos aos colaboradores utilizando uma ferramenta (...) pela área de Recursos Humanos, designada por Inquérito à Satisfação dos Colaboradores”*.
- As políticas ambientais e de sustentabilidade, Responsabilidade Social e Solidariedade têm expressão na CIMPOR, como podemos verificar: *“(...) apoio e fomentou a participação dos respectivos colaboradores em alguns programas de ordem social, como o Projecto de*

Revitalização na Ilha do Bispo, no Brasil, e de ordem ambiental, como o projecto Amiguinhos do Meio Ambiente”.

- O desenvolvimento de competências, a formação e o desenvolvimento do potencial dos colaboradores, aparentam ser fortes objectivos para a empresa (*“A formação e a qualificação dos colaboradores continuaram, em 2009, a ser uma das prioridades (...)”*; *“Em 2009, a CIMPOR continuou a fomentar a qualificação dos seus colaboradores através de programas de apoio à formação escolar e à certificação de competências (...)”*).
- A motivação, a comunicação, o espírito de equipa, a satisfação e a criação de um sentido de identidade nos colaboradores estão expressos no relatório em análise (*“Estas actividades permitem por um lado motivar e envolver os colaboradores e, por outro, desenvolver competências de relacionamento interpessoal, trabalho de equipa, liderança e comunicação (...)”*).
- A evolução profissional e a gestão de talentos são práticas valorizadas pela CIMPOR (*“Um dos grandes desafios (...) é a potenciação do desenvolvimento profissional dos seus colaboradores à escala global (...). Para responder a este desafio, a CIMPOR tem procurado nos últimos anos fomentar uma cultura corporativa (...)”*; *“O objectivo do Grupo CIMPOR (...) é o de implementar um modelo de gestão de talentos, que permita, por um lado, a identificação e desenvolvimento das competências chave para o negócio e, por outro lado, a planificação de carreiras e sucessões à escala global do Grupo (...)”*).

4.5. EDP e EDP Renováveis

Para a análise das empresas EDP e EDP Renováveis analisámos o Relatório Social de 2009, do qual extraímos as seguintes informações. As empresas atingiram uma pontuação final de sete valores.

- A categoria “Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (*work-life balance*)” destaca-se pela positiva com catorze pontos e a pontuação mais baixa foi obtida na categoria “Identificação e gosto pelo trabalho”
- A aposta na satisfação dos colaboradores é uma marca do Grupo: *“A EDP acredita que pessoas completas e realizadas são mais criativas, mais enérgicas, mais positivas. A EDP sabe que as organizações de sucesso se fazem de pessoas assim (...)”*, *“A EDP continua a estimular a aquisição de novos conhecimentos e competências individuais como garantia de satisfação e realização profissional dos colaboradores e, consequentemente, de uma organização inteligente, competitiva e socialmente responsável.”*, *“(...) o Índice de*

Satisfação Global (...) apresenta um valor médio de 81 pontos, o que (...) é um valor considerado Bom”.

- Verifica-se uma preocupação por parte dos responsáveis em dar indicações aos colaboradores, no seguimento das suas avaliações: *“A partir dessa avaliação são definidas as áreas de melhoria, as acções e métodos de formação necessários. Esta estratégia é essencial para gerir o potencial de cada pessoa, promover o mérito e premiar os resultados. A EDP quer, acima de tudo, ver os seus colaboradores motivados, realizados e com vontade de trazer mais valor para o Grupo.”.*
- Como referido a categoria com maior pontuação foi *“Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (work-life balance)”*, onde verificámos a existência de várias referências. Destacamos os indicadores *“Bem-estar no trabalho”* (*“(...) criou o Programa +Conciliar que integra um conjunto de medidas nas áreas da saúde e bem-estar, do apoio à família, da vida pessoal e trabalho e da cidadania. (...) com vista à conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. O objectivo é simplificar a gestão diária da vida dos colaboradores e apoiá-los a nível familiar.”*), *“Equilíbrio”* (*“Com culturas e realidades diferentes, as diversas empresas que constituem o universo EDP trabalham para um mesmo objectivo no que diz respeito aos seus recursos humanos: garantir que todos tenham boas condições e se sintam realizados a nível profissional mas também pessoal e familiar (...)”*); *“A acção corporativa da EDP assenta num modelo integrado para as suas pessoas, através da aposta na evolução e no equilíbrio profissional e pessoal dos colaboradores (...)”*), *“Políticas ambientais e de sustentabilidade, Responsabilidade Social e Solidariedade”* (*“Ao longo dos anos, a EDP tem desenvolvido a sua actividade de acordo com os princípios de cidadania empresarial e de desenvolvimento sustentável que a tornam uma organização de referência nestes domínios.”*); *“O compromisso da EDP em termos de mecenato e solidariedade é visível no trabalho que tem sido feito (...)”*, *“Work-life balance”* (*“A EDP quer facilitar a vida às suas pessoas, dar-lhes condições para que tenham qualidade de vida enquanto trabalham e sejam pessoas mais felizes, mais motivadas, mais realizadas pessoal e profissionalmente (...)”*); *“(...) Programa +Conciliar (...) a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional”*), *“Apoios à maternidade/paternidade”* (*“Em Portugal, no segundo ano de existência do Programa+Conciliar, foram abertas 124 contas bancárias no valor de 500 euros, para bebés filhos de colaboradores (...)”*) e *“Motivação”* (*“O retorno deste investimento é avaliado através de indicadores relativos à motivação, satisfação e produtividade dos recursos humanos (...)”*).

- O desenvolvimento de competências e o desenvolvimento do potencial são uma preocupação do grupo: *“O Grupo tem feito uma aposta forte e constante na componente da formação dos seus recursos humanos, quer a nível profissional, quer pessoal, considerando-a como instrumento fundamental da sua gestão estratégica (...)”; “Consciente de que o êxito do Grupo depende directamente das suas pessoas aposta-se na qualificação e valorização dos colaboradores (...)”.*
- A aposta em formação é uma das grandes práticas de Recursos Humanos no Grupo e na análise do Relatório Social é visível a sua importância (*“Pretende-se que todas as empresas incentivem os colaboradores a desenvolver e explorar as suas potencialidades (...) através da formação. A EDP acredita e está empenhada no desenvolvimento das suas pessoas, pelo que quer fazer crescer o número de colaboradores que acreditam na formação e no aumento do grau de escolaridade como factor de progresso (...)”; “A EDP tem entre os seus objectivos a valorização pessoal e profissional dos seus activos (...), como forma de criar condições para a melhoria dos seus índices de produtividade e perfil competitivo. A formação apresenta-se como uma prioridade na política de recursos humanos do universo EDP (...)”.*
- As empresas acreditam numa cultura de meritocracia que tentam promover: *“Esta evolução positiva está em conformidade com as políticas de gestão do Grupo no sentido de valorizar o capital humano, desenvolver competências e reconhecer o mérito”; “Na EDP identificam-se objectivamente o mérito e as competências de cada colaborador, sempre num processo de participação do próprio (...)”.*
- Na última categoria destacamos os indicadores “Benefícios sociais” (*“Neste sentido, foram estabelecidos acordos com algumas entidades (desportivas, culturais e hoteleiras) que beneficiam os colaboradores com descontos e condições especiais (...)”*) e “Salários competitivos” (*“Da análise dos dados do quadro conclui-se que o salário mínimo praticado em qualquer uma das geografias do Grupo EDP é sempre bastante superior ao salário mínimo nacional dos países onde actuam (...)”*).

4.6. GALP Energia

No caso da GALP Energia analisámos o seu Relatório de Sustentabilidade de 2009. A pontuação obtida equivale a nove pontos.

- Da análise do relatório da GALP Energia verificámos que duas categorias atingiram dez pontos: “Fazer parte de uma equipa de sucesso” e “Salários competitivos”.

- Na análise do relatório identificámos a aposta no desenvolvimento do potencial dos colaboradores (*“Sendo um empregador de referência, a Galp Energia aposta na inovação e no espírito empreendedor, na melhoria contínua dos padrões de desempenho, na orientação para os resultados e para a qualidade de serviço (...)”*) e a valorização do espírito de percepção e orgulho para com a organização (*“O orgulho em fazer parte da equipa e a confiança que todos trabalham para um objectivo comum, dá aos colaboradores entusiasmo para fazerem esforços adicionais quando necessário (...)”*).
- A empresa valoriza o reconhecimento pecuniário que atribui aos colaboradores e tenta ser competitiva neste domínio, como resposta ao desempenho dos mesmos (*“Os colaboradores sentem que os bons desempenhos são reconhecidos e recompensados. Reconhecimento que a remuneração recebida é adequada quando comparada com o mercado (...)”*).
- A satisfação e a motivação dos colaboradores são uma preocupação da organização que, entre outros aspectos, se reflecte no estudo feito anualmente (*“Com o objectivo de conhecer a percepção dos colaboradores sobre várias dimensões relacionadas com a sua actividade profissional e que, directa ou indirectamente, influenciam a motivação e a satisfação no trabalho, foi lançado, no passado mês de Dezembro, um questionário para diagnóstico do Clima Organizacional (...)”*; *“A consolidação dos valores do Grupo e a valorização, satisfação e motivação dos seus colaboradores constituem princípios fundamentais na orientação das políticas de gestão de recursos humanos”*).
- O relacionamento entre colaboradores e chefias é uma questão valorizada pela empresa e corresponde a alguns dos indicadores em análise: *“Boa comunicação por parte das chefias”* (*“Neste âmbito, os quadros dirigentes foram avaliados pelo método 360º, com suporte em plataforma informática, que incluiu os subordinados, pares, e chefia directa (...)”*) e *“Definição de objectivos”* (*“Foram definidos e consolidados os perfis de competências técnicas e comportamentais das funções (...), sendo cada colaborador avaliado face ao perfil da sua função, permitindo a identificação dos pontos fortes e dos pontos a melhorar, para as quais se estabelecem acções de formação ou rotação profissional, adequados ao reforço das competências (...)”*).
- A meritocracia é uma prática da GALP Energia: *“Distinguir a excelência, premiar o mérito, estimular o desenvolvimento de competências, fomentar a mobilidade e a interacção entre as diversas áreas continuam a ser objectivos estratégicos para o desenvolvimento dos colaboradores e dos negócios (...)”*.

- A formação é uma das práticas de Recursos Humanos em destaque no relatório (*“Com o objectivo de suprir as necessidades de desenvolvimento identificadas no Grupo, de forma a contribuir para a melhoria dos níveis de desempenho, foram realizadas no Grupo Galp Energia, em 2009, 128.114 horas de formação (...)”*).

4.7. Jerónimo Martins

Para estudo do Grupo Jerónimo Martins analisámos o Relatório e Contas referente a 2009. Globalmente a pontuação do Grupo Jerónimo Martins foi de sete valores.

- A categoria “Identificação e gosto pelo trabalho” obteve a pontuação mais fraca. A categoria “Reconhecimento do sucesso profissional individual” obteve a maior pontuação (doze).
- A formação e a gestão de carreiras e talentos são apostas do Grupo: *“A Jerónimo Martins considera que a formação é um investimento determinante (...), sem a qual não seria possível responder eficazmente aos desafios que se perspectivam para o futuro (...)”*; *“(...) gerir carreiras é um processo crucial que faz parte de uma estratégia de negócio pensada a longo prazo (...)”*; *“Anualmente, é realizado um talent review e, de acordo com critérios definidos, o processo de gestão de carreiras e os planos de sucessão ficam decididos e sistematizados (...)”*; *“A Jerónimo Martins promove a mobilidade interna e o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores através de uma aposta clara na Gestão do Talento. Desta forma, o recrutamento interno é considerado vital no âmbito do reforço e da motivação de equipas, revelando-se também fundamental para o aumento dos níveis de retenção de Quadros.”*
- O reconhecimento e a remuneração variável são práticas da organização com o intuito de valorizar o desempenho dos colaboradores (*“A Jerónimo Martins considera a expatriação como uma forma de reconhecimento. Na maioria dos casos, são convidados colaboradores com elevado potencial que a percebem como uma oportunidade de desenvolvimento de carreira (...)”*); *“Contribuir para a melhoria sustentada do desempenho dos colaboradores e funcionar como base para a atribuição de uma remuneração variável, mais competitiva e ajustada à performance de cada um (...)”*.
- O desempenho do colaborador é acompanhado pelas chefias: *“Para o colaborador, é importante reflectir, ao longo do ano, sobre o seu desempenho, a sua motivação, aspirações e necessidades de desenvolvimento. (...) cabe a cada chefia identificar os pontos fortes e os*

eixos de melhoria de cada colaborador e desafiá-lo a desenvolver-se de acordo com a cultura de exigência e rigor (...)”.

- As políticas ambientais e de sustentabilidade, Responsabilidade Social e Solidariedade são importantes para o grupo que *“(...) assume o seu papel no desenvolvimento económico e social das comunidades onde está presente, ao prosseguir a criação de valor sustentado como paradigma de actuação e ao assentar o seu modelo de gestão numa atitude de permanente aprendizagem e melhoria e na concretização de resultados ambiciosos a três níveis distintos: Lucro, Pessoas e Planeta (Triple Bottom Line: Profit, People and Planet)”*.
- O enquadramento salarial é uma preocupação para o Grupo (*“Em 2009, com vista a monitorizar o seu posicionamento no mercado, o Grupo realizou um benchmark salarial (...)”*; *“(...) a atribuição de uma remuneração justa e ao mesmo tempo competitiva é, naturalmente, um factor decisivo para um desempenho de excelência (...)”*).

4.8. Mota-Engil

Para analisar a Mota-Engil estudámos o Relatório de Sustentabilidade de 2009. Da sua análise resultou uma pontuação de dez valores.

- A categoria com maior pontuação (quinze) foi a *“Reconhecimento do sucesso profissional individual”*. Verificámos uma aposta na gestão de talentos e carreiras (*“Identificar e gerir o talento no Grupo (...)”*) e no reconhecimento do desempenho dos colaboradores (*“(...) Modelo Corporativo de Gestão do Desempenho que estimule uma melhor diferenciação do talento no Grupo, contribuindo para uma cultura de meritocracia (...)”*).
- A aprendizagem contínua/formação, o desenvolvimento de competências e progressão profissional são políticas importantes para a organização (*“Valorizar o emprego e a progressão na carreira, estimulando a aquisição de competências através da formação contínua e da aprendizagem ao longo da vida (...)”*; *“Desenvolver competências que acrescentem valor ao negócio (...)”*; *“A este nível, é de destacar a consolidação da actividade da Mota-Engil Active School, através do alargamento dos programas de desenvolvimento de competências a mercados onde o Grupo tem presença (...)”*; *“Promover a mobilidade e rotação de quadros (...)”*; *“(...) uma Política de Mobilidade Internacional consistente, assente num conjunto de processos e instrumentos que promovam uma adequada gestão dos quadros em mobilidade no Grupo (...)”*).
- A preocupação com o equilíbrio entre vida profissional e familiar é uma panaceia da empresa (*“Estimular o envelhecimento activo, visando o equilíbrio geracional dos recursos*

humanos no quadro de uma política laboral responsável e socialmente sustentável (...)), assim como a promoção de políticas ambientais e de sustentabilidade, Responsabilidade Social e Solidariedade (*“O Programa de Responsabilidade Social procura corporizar e dar resposta prática à estratégia de sustentabilidade do Grupo Mota-Engil (...)”*).

- Os benefícios atribuídos aos colaboradores e a política de remunerações são também mencionados no relatório (*“(...)o Grupo disponibiliza anualmente junto dos seus colaboradores um leque de benefícios que se traduzem no acesso gratuito aos espectáculos e descontos na aquisição de bilhetes, para além de outros serviços disponibilizados pela instituição (...)”*; *“Criar condições de trabalho motivadoras e compensadoras mediante políticas remuneratórias e de incentivo que favoreçam a excelência e o mérito”*; *“Alinhar a política de retribuição com a gestão da performance”*; *“(...) uma Política Retributiva integrada e sustentada que fomenta a equidade interna e competitividade externa (...)”*).

4.9. Portucel

No caso de Portucel tivemos em análise o Relatório de Sustentabilidade de 2009 e a pontuação obtida foi de três valores.

- Ao nível da satisfação dos colaboradores o relatório faz menção ao *“Estudo de clima organizacional”* que é realizado pela organização.
- Verifica-se uma aposta na comunicação das políticas ambientais e de sustentabilidade, Responsabilidade Social e Solidariedade (*“Divulgação, na Intranet, de iniciativas das áreas económica, ambiental e social, especialmente dirigidas aos Colaboradores (...)”*).
- A formação aparenta ser valorizada ao nível das políticas de Recursos Humanos da organização (*“No domínio da qualificação profissional, o Grupo tem investido, cada vez mais, nos seus Colaboradores (...)”*).

4.10. PT

No estudo da PT analisámos o Relatório de Sustentabilidade de 2009, que obteve dez pontos na matriz.

- A categoria *“Chefia adequada/ajustada”* obteve a pontuação mais elevada (*“Garantir um acompanhamento próximo e eficaz das estruturas organizativas (...)”*; *“Reuniões de feedback”*).

- A comunicação assume um papel de destaque na organização e são inúmeras as práticas neste sentido (*“Portal do colaborador, Reuniões de feedback de avaliação de desempenho, Intranet corporativa, É Apoiar (help line), Comissão de trabalhadores, Sindicatos e Comissão Paritária; Revista e newsletter interna, Inquérito de clima organizacional, Programa de acolhimento, Definição de objectivos (...)”*; *“Estimular uma comunicação fluida e transversal a toda a organização”*; *“Ferramentas de gestão e avaliação (...)”*).
- O bem-estar no trabalho é uma preocupação da organização: *“Foi assumida uma clara política de promoção de talento, equidade e proximidade, e foram reforçados os programas de responsabilidade social interna e externa, tendo como prioridade a qualidade de vida dos colaboradores e, a um nível mais amplo, o bem-estar das respectivas famílias (...)”*. A flexibilidade e equilíbrio entre trabalho e família são também um objectivo no âmbito de políticas internas *“Flexibilidade de horários de trabalho”*; *“Programas de Responsabilidade Social Interna”*).
- A PT aposta também nos benefícios atribuídos aos seus colaboradores (*“Planos de Saúde e Segurança; Espaços culturais, lazer e restauração; Clube PT; Plano de descontos em aquisição de serviços; Associação de apoio social; Apoio no final de carreira”*).
- A satisfação dos colaboradores é central para a PT e, anualmente, é feito um estudo no sentido de aferir os seus níveis (*“Perguntar para obter respostas, ouvir para compreender, analisar para melhorar. Estes têm sido os alicerces fundamentais da realização do Inquérito de Satisfação de Colaboradores que a PT tem anualmente disponibilizado ao universo dos seus colaboradores”*).
- O desenvolvimento de competências, a formação, a progressão e o reconhecimento são práticas desta organização (*“Maximizar as competências e as capacidades dos colaboradores (...)”*; *“Suportado na mobilidade interna dos colaboradores, o processo de recrutamento interno permite a aquisição de novas competências e a diversificação do conhecimento, respondendo assim às necessidades da organização e de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores (...)”*; *“Promover uma cultura de mérito e desenvolvimento contínuo na organização (...)”*; *“Ao longo dos últimos anos a PT tem efectuado elevados investimentos na formação dos seus colaboradores com o objectivo de atrair, desenvolver e reter as melhores competências técnicas e comportamentais de mercado e da empresa (...)”*).

4.11. REN

Para a análise da REN recorreremos ao Relatório de Sustentabilidade do Grupo REN de 2009. A REN obteve uma pontuação de sete valores.

- A categoria com maior destaque foi “Reconhecimento do sucesso profissional individual”, onde verificámos referências à aposta na gestão de carreiras (*“Constituindo um dos pilares da gestão de recursos humanos do Grupo, este projecto será complementado com a implementação de um modelo de gestão de funções e carreiras e por um modelo de gestão de compensações e benefícios”*) e ao reconhecimento do mérito (*“(…) foi desenvolvido um modelo único de gestão de desempenho(…) que, assente numa política de avaliação e valorização do desempenho, tem como objectivos o fortalecimento de uma cultura de compromisso com resultados, a promoção do sentido de responsabilidade, o reconhecimento do mérito individual e das equipas e a melhoria da performance operacional e da qualidade de serviço (…)”*).
- O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é uma preocupação da REN (*“A garantia de uma gestão sustentável do capital humano passa, na REN, pelo investimento em pessoas com um nível de competência cada vez mais elevado, em condições de trabalho atractivas, que recompensem de forma equilibrada o esforço desenvolvido, num clima de estabilidade social e de satisfação pessoal”; “(…) o Grupo atribui um conjunto de benefícios aos seus colaboradores que vai bastante além da remuneração mensal, como objectivo de proporcionar uma melhor qualidade de vida aos seus quadros (…)”*).
- A aposta na formação e no desenvolvimento de competências (*“A formação contínua dos colaboradores tem sido assumida como um suporte fundamental da excelência do desempenho da REN, contribuindo para a valorização pessoal e profissional”; “(…) existe uma preocupação permanente com a actualização das competências e com o alinhamento com as melhores práticas internacionais”; “(…) o Projecto Eficiência A+ pretende promover a diferenciação positiva dos desempenhos dos colaboradores. Uma diferenciação pela positiva e pela eficiência (…)”*) e na progressão de carreira (*“O desenvolvimento de um novo procedimento de recrutamento interno, para assegurar uma maior mobilidade interna, e, em simultâneo, o desenvolvimento de competências e a gestão das carreiras”*) está presente no relatório.
- O reconhecimento e a valorização dos colaboradores são práticas preconizadas pela REN (*“À semelhança dos anos anteriores, a REN realizou em 2009 uma cerimónia no decorrer da*

qual foram entregues medalhas aos colaboradores que completaram 25 anos ao serviço do sector energético. Esta homenagem, que constitui uma tradição na empresa, visa reconhecer a dedicação e a qualidade dos seus colaboradores”).

4.12. Sonae

Para análise da Sonae estudámos o seu Relatório de Sustentabilidade de 2009. A Sonae obteve sete pontos.

- As categorias com pontuação mais elevada foram “Reconhecimento do sucesso profissional individual” e “Salários competitivos”.
- Verificámos uma aposta na gestão de carreiras (*“A Empresa oferece orientações, oportunidades e recursos com o intuito de manter a empregabilidade ao longo da carreira dos seus colaboradores”*), na gestão de talentos (*“O talento deve ser gerido e estar ao serviço de toda a Empresa e não apenas de uma unidade de negócio ou função específica”*) e no reconhecimento pecuniário dos colaboradores com elevado desempenho (*“Além da remuneração fixa, é ainda atribuído um prémio de desempenho de valor variável, com o objectivo de premiar o cumprimento dos objectivos anuais previamente definidos, alinhados com os “indicadores de desempenho principais (KPI) das actividades da Empresa”*).
- O desenvolvimento de competências e do potencial (*“Ao nível da Aprendizagem e Desenvolvimento, a Sonae pretende que a formação e o investimento no desenvolvimento de competências sejam considerados como um factor essencial para a compreensão, antecipação e resposta aos actuais e futuros desafios do mercado e da concorrência, bem como para ir ao encontro das necessidades estratégicas da Empresa”; “A Empresa investe continuamente no desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores. Através do acesso a programas educacionais e de formação, as unidades de negócio de retalho são participantes activas do programa “Novas Oportunidades”, a promoção de mobilidades (“(...) a Mobilidade Interna tem um papel fundamental no crescimento dos colaboradores”) e a progressão de carreira com base no mérito (“(...) os colaboradores podem esperar por oportunidades de desenvolvimento de carreira, onde a meritocracia é promovida e a discriminação intolerável, a formação é permanente e o ambiente de trabalho é exigente e amigável”*) são práticas valorizadas pela organização.
- Outras apostas da Sonae são a promoção da polivalência funcional (*“A Sonae acredita que os novos desafios, as oportunidades de aprendizagem, o aumento de responsabilidades, a participação em projectos, o trabalho em rede e a rotação de funções numa determinada*

área funcional, ou mesmo entre diferentes negócios, são as melhores formas de permitir a progressão contínua ao longo da carreira dos colaboradores”) e a prática de remunerações justas *(“(...) oferece remunerações competitivas e atractivas, bem como um pacote de regalias e benefícios completo e flexível”)*.

- A comunicação e partilha de ideias e sugestões são também apanágio da empresa *(“O fomento da inovação é promovido através da partilha de conhecimentos e de experiências entre os negócios fazendo confluir ideias diferentes, partilhando conhecimento e opiniões e desafiando pessoas que combinam talentos e características únicas a trabalhar em conjunto. Desta forma, a Sonae fomenta a inovação, reduz o risco de erros e promove a partilha e a adopção de boas práticas”)*. Ao nível da comunicação existem diversas metodologias *(“Formas de Comunicação – Colaboradores: Estudos de clima social; Notícias na internet; Publicações internas; Fórum de partilha de conhecimento”)*.

4.13. Sonae Indústria

No estudo da Sonae Indústria recorreremos ao Relatório de Sustentabilidade de 2009. A pontuação atribuída foi de seis pontos.

- A categoria “Bom ambiente de trabalho entre pares” foi a que mais pontuou. A cooperação é um dos valores da empresa *(“Damos autonomia aos nossos colaboradores e esperamos que estes assumam responsabilidades. Acreditamos na cooperação e no trabalho em equipa como um meio para partilhar conhecimento, experiência e responsabilidades entre os nossos colaboradores, tanto na execução de tarefas quotidianas, como na resolução de problemas complexos”)* e o bem-estar no trabalho é valorizado pela organização *(“(...) preocupamo-nos com a segurança e o bem-estar dos colaboradores e fornecedores de serviços e esforçamo-nos por apoiar o seu desenvolvimento pessoal e profissional, de modo a que possam atingir os seus próprios objectivos de desenvolvimento de carreira”)*.
- A formação e a aprendizagem contínua são preconizados pela empresa *(“(...) o conhecimento é uma das maiores fontes de realização pessoal e de desenvolvimento de carreira. Esforçamo-nos por atrair pessoas motivadas e esperamos que todos contribuam com ideias e estejam totalmente empenhados no sucesso da empresa. Oferecemos formação profissional e encorajamos a participação activa em programas académicos”)*.
- A satisfação é também tida em conta pela Sonae Indústria, que realiza o *“Inquérito bienal ao Clima Social (...)”*. Este inquérito tem por objectivo proporcionar à organização uma

forma de medir a satisfação e o compromisso dos colaboradores sobre um vasto conjunto de temas”.

- Vigora um espírito de abertura e valorização do contributo dos colaboradores (*“A cultura da Sonae Indústria baseia-se na abertura, transparência e responsabilização, tal como mencionado nos nossos Valores e Princípios; acolhemos a opinião dos colaboradores, como forma de obter uma avaliação independente do nosso desempenho”*). A comunicação é uma preocupação da organização, que desenvolve esforços neste sentido (*“A The New(s) é a newsletter corporativa da Sonae Indústria, publicada trimestralmente, para todos os colaboradores. A The New(s) é vista como o culminar do esforço da comunicação interna”*).
- As políticas ambientais e de sustentabilidade, Responsabilidade Social e Solidariedade fazem parte das práticas da Sonae Indústria, que afirma deter uma consciência Social e ambiental (*“Sabemos que a nossa actividade empresarial tem um impacto sobre o ambiente social e que temos uma responsabilidade no apoio às comunidades locais. (...) instituições de solidariedade social ou de beneficência, ou apoiar actividades culturais, desportivas ou de outro tipo como parte da nossa responsabilidade social e encorajar a participação activa de todos os nossos colaboradores”; “Temos consciência do impacto ambiental que provocamos e consideramos que a gestão responsável das questões ambientais é crucial para o nosso sucesso empresarial. Estamos empenhados no conceito da eco-eficiência e na obtenção sustentável de matérias-primas e respeitamos activamente estes princípios em todas as nossas práticas empresariais”*).

4.14. Sonaecom

Na análise da Sonaecom analisámos o Relatório de Sustentabilidade de 2009. A Sonaecom obteve cinco pontos.

- A categoria “Bom ambiente de trabalho entre pares” foi a que atingiu uma maior pontuação (*“Este projecto passa assim a proporcionar a todos os Colaboradores e (...) um ambiente de eleição para o desenvolvimento e consolidação das suas competências (...)”*).
- A comunicação é valorizada pela organização que cria medidas para a fomentar (*“O Fórum Colaborador é um espaço aberto, criado pelos e para os Colaboradores dos vários Negócios da Sonaecom, com o objectivo de fomentar o espírito de equipa, inter-ajuda e envolvimento interdepartamental dos colaboradores”*).
- A satisfação dos colaboradores é tida em conta e por esse motivo a organização criou um estudo dedicado a aferir esta questão: *“A opinião dos Colaboradores da Sonaecom*

relativamente ao Ambiente Organizacional, constitui-se como um factor indispensável para o reconhecimento dos pontos fortes da organização e a identificação adequada das oportunidades de melhoria”.

- Verificámos uma aposta no desenvolvimento do potencial (*“A Sonaecom tem implementado um processo anual de avaliação de desempenho para servir de apoio ao desenvolvimento dos nossos Colaboradores”*), na progressão de carreira (*“Os colaboradores são também encorajados a desempenhar um papel activo na gestão das respectivas carreiras. (...) conjunto de acções destinadas a promover o desenvolvimento profissional, através da identificação de necessidades de formação e oportunidades de desenvolvimento de carreira, assim como da identificação de objectivos e áreas de interesse, de forma alinhada com os objectivos individuais e empresariais”*) e na formação (*“Durante o ano de 2007, a Sonaecom deu continuidade ao seu programa intensivo de formação”*).
- Os benefícios sociais/regalias atribuídos aos colaboradores são também referidos no relatório (*“Com a introdução deste novo modelo de gestão de recursos humanos (...) a Sonaecom (...) tomaram a decisão de desenvolver e implementar uma nova política retributiva com o objectivo de introduzir um sistema simples de compensação flexível”*; *“Os prémios anuais de desempenho baseiam-se nos resultados individuais da avaliação de desempenho, assim como no desempenho global da Sonaecom”*).

4.15. ZON

No caso da ZON o objectivo de estudo foi o Relatório e Contas do ano de 2008. Esta empresa obteve uma pontuação igual a sete valores.

- A categoria com maior pontuação foi “Reconhecimento do sucesso profissional individual” e a categoria “Salários competitivos” não pontuou.
- Da análise do relatório destacamos a referência ao mérito e reconhecimento (*“Com vista à sedimentação dos laços entre colaboradores, ao conhecimento do capital humano que habita este desafio conjunto, têm sido desenvolvidas várias acções e programas, num espírito de valorização das pessoas que correspondem aos nossos profissionais”*) e à progressão de carreira (*“(…) crescimento sustentado dos colaboradores”*).
- De referir o enfoque na formação, nomeadamente através da Academia ZON.
- Na categoria “Bom ambiente de trabalho entre pares” optámos por salientar o espírito e o trabalho em equipa, que verificámos serem valores fortes da ZON (*“Trabalho em Equipa. Mitos. Um. Um projecto, uma visão, uma cultura, um esforço. Ganhamos.”*; *“O trabalho em*

equipa reflecte harmonia e solidariedade”). O bem-estar no trabalho é também uma preocupação da empresa (*“Os melhores profissionais são hoje atraídos, não apenas pelo package retributivo, mas, fundamentalmente, pelo projecto profissional e pessoal que lhes é proposto e pelas condições proporcionadas para o seu bem-estar profissional e para o sucesso”*).

- Da análise do relatório verificámos que as mobilidades/progressão de carreira são práticas preconizadas (*“O recrutamento interno constitui em si próprio um instrumento privilegiado para a promoção do desenvolvimento e da mobilidade”*).
- Importa mencionar a valorização das ideias dos colaboradores que é um apanágio da organização (*“Em termos de gestão de talento, a ZON recompensa e incentiva a criatividade (...)”*) e se inclui na categoria “Acreditar que o trabalho realizado tem um significado importante para a organização”.
- Por último, referimos a categoria “Acreditar que o trabalho realizado faz a diferença” através do indicador “Objectivos comuns aos da organização” (*“(...) Cultura, porque é viva, porque é humanizada, porque se baseia em valores e objectivos comuns”*).

Após a análise individual de todas as empresas, podemos verificar que doze obtiveram uma pontuação inferior a dez (por ordem crescente: Portucel, Sonaecom, BES, CIMPOR, Sonae Indústria, EDP, EDP Renováveis, Jerónimo Martins, REN, Sonae, ZON e GALP Energia) e apenas quatro alcançaram um valor igual ou superior a dez (por ordem crescente: BCP, Altri, Mota-Engil e PT). Nenhuma empresa apresentou valor superior a quinze (valor máximo obtido foi treze).

Segundo a escala atribuída anteriormente, verificámos que no caso das doze empresas mencionadas, com pontuação inferior a dez, os relatórios analisados não são compatíveis com o Índice de Felicidade em estudo, apesar de as empresas desenvolverem estudos e esforços no sentido das boas práticas para com os colaboradores. No caso das quatro empresas com pontuação superior a dez pontos, já mencionadas anteriormente, podemos sugerir que apresentam uma compatibilidade moderada entre os relatórios estudados e o Índice de Felicidade desenvolvido por *Chiumento*.

5. Conclusões, Limitações e Sugestões

No último capítulo do presente trabalho apresentamos as principais conclusões, as limitações e sugestões para estudos futuros.

5.1. Conclusões

Este trabalho foi realizado com o intuito de encontrar evidências de preocupações sobre a felicidade no trabalho, e inerentes políticas de responsabilidade social, no conteúdo dos relatórios de determinadas empresas portuguesas, mediante a comparação com as categorias e indicadores de um Índice de Felicidade no Trabalho.

Verificámos que existem, por parte das empresas, preocupações relacionadas com a felicidade no trabalho. Estas preocupações podem consubstanciar-se na criação de medidas de responsabilidade social direccionadas aos colaboradores. Da análise dos relatórios de sustentabilidade, dos relatórios e contas e dos relatórios sociais aferimos que são várias as organizações que implementam políticas apropriadas.

Verificámos que das vinte empresas, dezasseis realizam estudos cujo intuito é examinar determinados aspectos que concernem aos colaboradores.

Todavia os resultados globais decorrentes da análise efectuada apontam, na maioria das empresas, para uma fraca compatibilidade entre o conteúdo dos relatórios e o Índice de Felicidade de *Chiumento (Happiness Index at Work)*. De facto, apenas quatro empresas obtiveram uma pontuação superior a dez pontos, sugerindo a existência de compatibilidade moderada entre o relatório (as práticas de RSE da organização) e o Índice de Felicidade. As restantes doze empresas apresentam pontuações inferiores que indiciam a incompatibilidade com o índice. Mesmo as empresas que pontuaram acima dos dez pontos, atingiram valores pouco significativos, tendo o valor máximo de treze pontos. Nenhuma das organizações analisadas atingiu os quinze pontos (Relatório moderadamente compatível com o Índice de Felicidade) nem os vinte pontos (Relatório totalmente compatível com o Índice de Felicidade).

De acordo com os resultados obtidos, podemos ser induzidos a crer que, na generalidade, as práticas de responsabilidade social não contribuem para o aumento da felicidade no trabalho,

o que pode não corresponder à realidade. Contudo, é neste contexto que pode ser enquadrada uma das principais críticas apontadas pelos mais cépticos sobre o tema, ao defenderem que, em vários casos, estas práticas nascem com o objectivo de promoção da imagem e marketing social e não apenas com a intenção de beneficiar os seus destinatários.

5.2. Limitações

As principais limitações identificadas no desenvolvimento deste trabalho foram as seguintes:

- A amostra restringiu-se a empresas cotadas na Bolsa nacional, no índice PSI20. As empresas em estudo têm já uma dimensão e posição significativa no mercado nacional e, como tal, têm mais recursos para apostar em práticas de responsabilidade social.
- O índice usado no estudo empírico foi originalmente aplicado a empresas de origem inglesa. Tendo em conta que culturas diferentes têm particularidades irreplicáveis para outras nacionalidades, podemos ser levados a pensar que esta questão pode influenciar os resultados obtidos.
- O facto do índice utilizado ter sido inicialmente desenvolvido por uma consultora poderá também ser uma potencial limitação. Ao contrário de um estudo com um cariz mais académico, não podemos garantir que o mesmo tenha já sido cientificamente validado.
- Por último, o facto dos relatórios que serviram de base à análise das empresas não serem todos do mesmo ano pode também criar alguma discrepância na análise das várias organizações.
- A análise de conteúdo é subjectiva, dependendo do paradigma do investigador.

5.3. Referências para investigações futuras

No contexto deste trabalho, apresentamos duas sugestões para investigação futura.

Seria positivo aplicar o questionário inicial a empresas nacionais, de forma a analisar os resultados obtidos ao nível das categorias mais relevantes.

Decorrente de uma das limitações identificadas, pode ser pertinente replicar este estudo a outras organizações, de diversas dimensões de modo a verificar os resultados em empresas mais heterogéneas.

Referências Bibliográficas

Albinger, H. S. e S. J. Freeman (2000), Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations, *Journal of Business Ethics* 28(3), 243-253.

Alesina, A., R. Di Tellab e R. MacCulloch (2004), Inequality and happiness: are Europeans and Americans different?, *Journal of Public Economics* 88, 2009-2042.

ALTRI (2007), Relatório de Sustentabilidade 2007, http://www.bcsdportugal.org/uploader/index.php?action=download&field=http://www.bcsdportugal.org/files/a5d4529f6b264d4e2546e05ec47a0e6f3091d909.pdf&fileDesc=ALTRI_CELBI-2007.

Aguilera, R. V., C. A. Williams, J. M. Conley e D. E. Rupp (2006), Corporate governance and social responsibility: a comparative analysis of the UK and the US, *Corporate Governance: An International Review* 14(3), 147-158.

Aguilera, R. V., D. E. Rupp, C. A. Williams e J. Ganapathi (2007), Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations, *Academy of Management Review* 32(3), 836-863.

Amorim, M. V. e A. C. C. F. Campos (2002), A felicidade no trabalho no trabalho: estudo sobre sua revelação e articulação com a produtividade, *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Curitiba.

Backhaus, K. B., B. A. Stone e K. Heiner (2002), Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness, *Business & Society* 41, 292-318.

Badenoch & Clark (2011), The Happiness at Work Index and Employment Study, <http://www.happinessatworkindex.co.uk/>, acedido em 2011.02.28.

Bancaleiro, J. (2010), O bem, o mal e a responsabilidade social, *Jornal Sol*, 12 de Fevereiro de 2010.

BANCO ESPÍRITO SANTO (2009), Relatório de Sustentabilidade 2009, <http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?plg=b19188f6-9cde-4395-864c-a67498ae04a2>.

Bello, M. (2009), A felicidade interna bruta, <http://www.ionline.pt/conteudo/19277-a-felicidade-interna-bruta>, acedido em 2011.02.28.

Bendassolli, P. F. (2007), Fator Humano: Felicidade e Trabalho, *GV Executivo* 6(4), 57-61.

Ben-Shahar, T. (2007), *Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfillment*, McGraw-Hill.

Bergsma, A. (2010), Samuel S. Franklin: the psychology of happiness; a good human life, *Journal of Happiness Studies* 11(5), 659-661.

Blanchflower, D. G e A. J. Oswald (2005), Happiness and the Human Development Index: The Paradox of Australia, *Discussion Paper N.º 1601*, Germany: Bonn, Institute for the Study of Labor.

Boehm, J. K. e S. Lyubomirsky (2008), Does happiness promote career success?, *Journal of Career Assessment* 16, 101-116.

BPI (2009), Relatório e Contas 2009, <http://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=6CE75E45-C35F-47E2-8CCF-1E8BE5469F5C>.

BPI (2009), Relatório sobre o Governo do Grupo BPI 2009, http://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro_pdf.640F4A5A-845E-4F54-8D36-748E734AF0C3.1.pt.asp?id=DE7E47BA-D93F-4FA1-A1E1-63266C0D14CC.

Brammer, S., A. Millington e B. Rayton (2007), The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment, *International Journal of Human Resources Management* 18(10), 1701-1719.

Branco, M. C. e L. L. Rodrigues (2006), Corporate social responsibility and resource-based perspectives, *Journal of Business Ethics* 69, 111-132.

BRISA (2009), Relatório de Sustentabilidade 2009, http://www.brisa.pt/ResourcesUser/Sustentabilidade/Documentos/Relatorios_Sustentabilidade/RS%20Brisa2009%20_PT.pdf.

Bronchain, F. (2003), *Towards a Sustainable Corporate Social Responsibility*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Brülde, B. (2007), Happiness and the good life. Introduction and conceptual framework, *Journal of Happiness Studies* 8, 1-14.

Brülde, B. (2010), Happiness, morality, and politics, *Journal of Happiness Studies* 11, 567-583.

Brülde, B. e K. Bykvist (2010), Happiness, Ethics, and Politics: Introduction, History and Conceptual Framework, *Journal of Happiness Studies* 11, 541-551.

Buss, D. M. (2000), The Evolution of Happiness, *American Psychologist* 55, 15-23.

Carroll, A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, *The Academy of Management Review* 4, 497-505.

Carroll, A. B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons* 34, 39-48.

Carroll, A. B. (1994), Social issues in management research: Experts' views, analysis, and commentary, *Business & Society* 33(5), 5-29.

Carroll, A. B. (1999), Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct, *Business & Society* 38(3), 268-295.

Carroll, A. B. e K. Shabana (2010), The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice, *International Journal of Management Reviews* 12(1), 85-105.

Casciaro, T. e M. S. Lobo (2005), Competent jerks, lovable fools, and the formation of social networks, *Harvard Business Review*.

Castles, F. G. (1987), Neocorporatism and the 'happiness index', or what the trade unions get for their cooperation, *European Journal of Political Research* 15, 381-393.

Chien, T.-M. (2001), Challenge of the 21st Century: a new measure of economy and civilization, *Chinese American Forum* Vol. XVII(3), 32-34.

Chiumento (2007), Happiness at Work Index – Research Report, <http://www.chiumento.co.uk/Attachments/Happiness%20at%20Work%20Index%202007.pdf>.

CIMPOR (2009), Relatório de Sustentabilidade 2009, <http://www.cimpor.pt/cache/bin/XPQej8wXX5977ZAX6gkNRyMZKU.pdf>.

Cloninger, C. R. (2004), *Feeling Good: The Science of Well-Being*. New York: Oxford University Press.

Cloninger, C. R. (2006), The science of well-being: An integrated approach to mental health and its disorders, *World Psychiatry* 5, 71-76.

Collins, J. (1994), Is business ethics an oxymoron?, *Business Horizons* 37(5), 1-8.

Comissão das Comunidades Europeias (2001a), *Livro Verde Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

Comissão das Comunidades Europeias (2001b), *Desenvolvimento sustentável na Europa para um mundo melhor: Estratégia da União Europeia em favor do desenvolvimento sustentável*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

Comissão Europeia (2003), *Mapping Instruments for corporate social responsibility*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.

Contreiras, J. P. (2007), Responsabilidade social das organizações e atractividade organizacional, *Revista dos Algarves* 17, 37-43.

Cornelißen, T. (2009), The interaction of job satisfaction, job search, and job changes. An empirical investigation with German panel, *Journal of Happiness Studies* 10, 367-384.

Crooker, K. J. e J. P. Near (1998), Happiness and Satisfaction: Measures of Affect and Cognition?, *Social Indicators Research* 44(2), 195-224.

Csikszentmihalyi, M. (1999), If we are so rich, why aren't we happy?, *American Psychologist* 54(10), 821-827.

Cullis, J., J. Hudson e P. Jones (2009), A different rationale for redistribution: pursuit of happiness in the European Union, *Journal of Happiness Studies*.

Cunha, M. P., A. Rego, R. C. Cunha e C. Cabral-Cardoso (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

- Cunha, M. P., A. Rego e R. C. Cunha (2007), *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Dalai-Lama, B. e H. C. Cutler (2000), *Arte da Felicidade – Um Manual para a Vida*. São Paulo, Brasil: Martins Fontes.
- Dahlsrud, A. (2008), How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1–13.
- Daskon, C. D. (2008), Gross national happiness: a new paradigm?, *Proceedings of 3rd International Conference on Gross National Happiness*, Bangkok, 167-182.
- Datta, L.-E. (2009), The next big things in evaluation: the happiness index and a few more, *4th Annual Conference*, Hawaii, Estados Unidos da América: Hawaii-Pacific Evaluation Association.
- David, D. (2007), Case study methodology: Fundamentals and critical analysis, *Cognition, Brain, & Behavior* XI, 299-317.
- Deci, E. L. e R. M. Ryan (2006), Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction, *Journal of Happiness Studies* 9(1), 1-11.
- Di Tella, R., R. J. MacCulloch e A. J. Oswald (2003), The macroeconomics of happiness, *The Review of Economics and Statistics* 85(4), 809-827.
- Dias, A. C. G. (2009), O relato da sustentabilidade empresarial: evidência empírica nas empresas cotadas em Portugal, *Revista Contabilidade e Gestão* 8, 111-150.
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, <http://www.priberam.pt/>, acedido em 2011.02.28.
- Diener, E. (2000), Subjective Well-Being – The Science of Happiness and a Proposal for a National Index, *American Psychologist* 55(1), 34-43.
- Diener, E. (2006), Guidelines for National indicator of subjective well-being and ill-being, *Journal of Happiness Studies* 7, 397-404.
- Diener, E. (2009a), *Culture and Well-Being – The Collected Works of Ed Diener*. Social Indicators Research Series 38, Springer.
- Diener, E. (2009b), *The Science of Well-Being – The Collected Works of Ed Diener*. Social Indicators Research Series 37, Springer.
- Diener, E. e E. H. Suh (2000), *Culture and Subjective Well-being*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Diener, E. e M. E. P. Seligman (2002), Very Happy People, *Psychological Science* 13, 81-84.
- Diener, E. e R. Biswas-Diener (2002), Will money increase subjective well-being? A literature review and guide to needed research, *Social Indicators Research* 57, 119-169.
- Diener, E. e R. Biswas-Diener (2008), *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Diener, E., J. Horwitz e R. A. Emmons (1985a), Happiness of the very wealthy, *Social Indicators Research* 16, 263-274.

Diener, E., R. A. Emmons, R. J. Larsen e S. Griffin (1985b), The satisfaction with life scale, *Journal of Personality Assessment* 49(1), 71-75.

Diener, E, S. Oishi, R. E. Lucas (2003), Personality, culture, and subjective wellbeing: emotional and cognitive evaluations of life, *Annual Review of Psychology* 54, 403-425.

Dipietro, W. R. e E. Anoruo (2006), GDP per capita and its challengers as measures of happiness, *International Journal of Social Economics* 33(10), 698-709.

Dorji, L. G. (2008), Happiness and Spirituality, *Proceedings of 3rd International Conference on Gross National Happiness*, Bangkok.

Dorji, B. P. e A.-M. Schreven (2007), Gross national happiness and good governance: civil service reform towards achieving gross national happiness, *Paper presented of 3rd International Conference on Gross National Happiness*, Bangkok.

Drakopoulos, S. A. (2008), The paradox of happiness: towards an alternative explanation, *Journal of Happiness Studies* 9, 303-315.

Duarte, A. (2007), *Responsabilidade Social das Empresas: Moda ou mudança de paradigma?* Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.

Duarte, A. P. e J. Neves (2009), Relação entre a responsabilidade social e a implicação dos colaboradores: o papel mediador da imagem organizacional, em Santos, J. A. C. (Ed.), *Turismo e gestão: inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial*, Faro: Editora Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve, 275-281.

Duarte, A. P. e J. Neves (2010a), A responsabilidade social das organizações na perspectiva dos trabalhadores: diferenças nas atitudes e nas percepções em função da posição hierárquica, *Actas da 1.^a Conferência Ibero-Americana de Responsabilidade Social*, Lisboa, Portugal: ISCT – IUL.

Duarte, A. P. e J. Neves (2010b), Fostering employees' organizational citizenship behaviour: The role of corporate investment in social responsibility, *12th Biennial ISSWOV Conference*, Estoril, Portugal: ISCTE – IUL.

Duarte, A. P. e J. Neves (2010c), O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: Um estudo quase-experimental, *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia Universidade do Minho*, Minho: Portugal: CIIS – IUL.

Easterlin, R.A. (2003), Explaining happiness, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 100, 11176–11183.

Ebner, D. e R. J. Baumgartner (2006), The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility, *Corporate Responsibility Research Conference*, Dublin: Queen's University Belfast.

EDP (2009), Relatório e Contas 2009, http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2009/Relatorio%20e%20Contas%202009/Inst_Sustentabilidade_PT.pdf.

EDP-ENERGIAS (2009), Relatório Social 2009, http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/recursos humanos/Rel_social/EDPDocuments/RelSocial_EDP09_18AGO.pdf.

EDP-ENERGIAS (2009), Relatório de Sustentabilidade 3º Trimestre de 2009, http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/PublicacoesRelatorios/relatorios/Relatorios%20Sustentabilidade/Relatorio_Sustentabilidade_3trimestre.pdf.

EDP Renováveis (2009), Relatório e Contas 2009, <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/PublicacoesRelatorios/EDPDocuments/EDP%20Renew%20-%20relat%C3%B3rio%2009%20-%20EN.pdf>.

Elçi, M. e L. Alpkan (2009), The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction, *Journal of Business Ethics* 84, 297-311.

Elkington, J. (2004), Enter the Triple Bottom Line, em Henriques, A. e J. Richardson (Ed.), *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*, Earthscan Publications Ltd., Capítulo 1, 1-16.

Ekman, P. (1992), Are There Basic Emotions, *Psychological Review* 99(3), 550-553.

Fernandes, J. P. T (2009), A responsabilidade social da empresa e os seus críticos, *Percursos & Ideias – Revista Científica do ISCET* 1(3), 69-79.

Ferraz, R. B., H. Tavares e M. L. Zilberman (2007), Felicidade: uma revisão, *Revista de Psiquiatria Clínica* 34(5), 234-242.

Ferreira, J. M. C., J. Neves e A. Caetano (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Ferreira, P. A. S. (1994), *Projecto de Empresa: Um Contributo para a Compreensão e Operacionalização do Conceito*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, ISCTE.

Finnish Institute of Occupational Health (2008), Well-being at Work – New Innovations and Good Practices, http://www.uml.edu/centers/cph-new/Documents/EUProgress_Booklet.pdf.

Fisher, C. D. (2009), Happiness at work, *International Journal of Management Reviews* 12(4), 384-412.

Fordyce, M. W. (1985), The psychap inventory: a multi-scale test to measure happiness and its concomitants, *Social Indicators Research* 18, 1-33.

Fordyce, M. W. (1988), A review of research on the happiness measures: a sixty second index of happiness and mental health, *Social Indicators Research* 20, 355-381.

Fortin, M. F. (2000), *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Lisboa: Lusociência.

Franklin, S.S. (2010), *The Psychology of Happiness: A Good Human Life*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Fraser, B. W. (2005), Corporate Social Responsibility, *The Internal Auditor* 62(1), 42-47.

Freeman, R. E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. UK: Cambridge University Press.

Freeman, R.E. and S.R. Velamuri (2006), A new approach to CSR: company stakeholder responsibility, em Kakabadse, A. e M. Morsing (Ed.), *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspiration with Application*, 9–23.

Frey, B. S. e A. Stutzer (2005), Happiness Research: State and Prospects, *Review of Social Economy* LXII(2), 207-228.

Friedman, M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine* 13, 122-126.

Fuentes-García, F., J. Núñez-Tabales e R. Veroz-Herradón (2008), Applicability of corporate social responsibility to human resources management: perspective from Spain, *Journal of Business Ethics* 82, 27-44.

Furnham, A. e H. Cheng (2000), Lay Theories of Happiness, *Journal of Happiness Studies* 1(2), 227-246.

GALP ENERGIA (2009), Relatório de Sustentabilidade 2009, <http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/RelatorioSustentabilidadeGalpEnergia2009PORT.pdf>.

Gama, M. C. F. P. (2010), *Medidas de Bem-estar e Sustentabilidade – Desenvolvimento de Metodologias de Análise e Seleção de Métricas*. Tese de Mestrado em Engenharia do Ambiente, Universidade Nova de Lisboa faculdade de Ciências e Tecnologia.

Garriga, E. e D. Melé (2004), Corporate social responsibility theories: mapping the territory, *Journal of Business Ethics* 53, 51-71.

Gauthier, U. (2010), Viagem ao reino da felicidade, *Revista Visão* 929, 23 a 29 de Dezembro.

Gavin, J. H. e R. O. Mason (2004), The virtuous organization: the value of happiness in the workplace, *Organizational Dynamics* 33(4), 379-392.

Glatzer, W. (2000), Happiness: Classic theory in the light of current research, *Journal of Happiness Studies* 1, 501-511.

Glavas, A. e S. K. Piderit (2009), How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees, *Journal of Corporate Citizenship* 36, 51-70.

Grayson, S. e A. Hodges (2004), *Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business*. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Greening, D. W. e D. B. Turban (2000), Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, *Business & Society* 39, 254-280.

GRI (2006), Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade, http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/4855C490-A872-4934-9E0B-8C2502622576/5282/G3_POPO_RG_Final_with_cover.pdf.

Grinde, B. (2002), Happiness in the perspective of evolutionary psychology, *Journal of Happiness Studies* 3, 331-354.

Grupo Portucel Soporcel (2007), Relatório de Sustentabilidade 2006/2007, <http://www.semapa.pt/pdf/RS2007PORTUCEL.pdf>.

Guerra, A. R. (2010), Felicidade. Software português mede níveis de alegria no trabalho, <http://www.ionline.pt/conteudo/69008-felicidade-software-portugues-mede-niveis-alegria-no-trabalho#enviar>, acedido em 2011.02.28.

Hackman, J. R. e G. R. Oldham (1975), Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology* 60, 159-170.

Harvard Business School Press (2003), *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Haucap, J. e U. Heimeshoff (2010), The Happiness of Economists: Estimating the Causal Effect of Studying Economics on Subjective Well-Being, *Working Paper*, Heinrich-Heine, University of Duesseldorf.

Haybron, D. M. (2009), Economics and happiness: framing the analysis, *Economics and Philosophy* 25, 217-223.

Hine, J. A. H. S. e L. Preuss (2009), “Society is out there, Organisation is in here”: On the perceptions of corporate social responsibility held by different managerial groups, *Journal of Business Ethics* 88, 381-393.

Hond, F., F. Bakker e P. Neergaard (2007), *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measurement*. Hampshire: Ashgate.

Howell, R. T., D. Chenot, G. Hill e C. J. Howell (2009), Momentary happiness: the role of psychological need satisfaction, *Journal of Happiness Studies* (<http://www.springerlink.com/content/y041567757ql3027/>), acedido em 2011.02.28.

Huppert, F. A. e J. E. Whittington (2003), Evidence for the independence of positive and negative well-being: Implications for quality of life assessment, *British Journal of Health Psychology* 8, 107-122.

Huppert, F. A., N. Marks, A. Clark, J. Siegrist, A. Stutzer, J. Vittersø, M. Wahrendorf (2008), Measuring well-being across Europe: description of the ESS well-being module and preliminary findings, *Social Indicators Research* 91(3), 301-315.

Indaratna, K. (n/d), Sufficiency economy: a happiness development approach (<http://www.gnh-movement.org/papers/indrata.pdf>), acedido em 2011.02.28.

Inglehart, R. e H-D. Klingemann (2000), Genes, Culture and Happiness, *MIT Press*, 165-183.

Inglehart, R., R. Foa, C. Peterson e C. Welzel (2008), Development, Freedom, and Rising Happiness: A Global Perspective (1981–2007), *Association for Psychological Science* 3(4), 264-285.

Instituto Português da Qualidade (2008), *NP 4469-1 Sistema de gestão da responsabilidade social, Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*.

Jason Associates (2010), Time Machine – Felicidade Corporativa, *Revista You Magazine* 1.

JERÓNIMO MARTINS (2009), Relatório e Contas 2009, http://www.jeronimomartins.pt/rc_2009/DATA/PT/GJM_RC09.PDF.

Jornal I Online, <http://www.ionline.pt/conteudo/26705-facebook-lanca-indicador-felicidade-nacional-bruta>, acedido em 2011.02.28.

Joseph, S., P. A. Linley, J. Harwood, C. A. Lewis e P. McCollam (2004), Rapid assessment of well-being: The Short Depression-Happiness Scale (SDHS), *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice* 77, 463-478.

Kacapyr, E. (2008), Cross-country determinants of satisfaction with life, *International Journal of Social Economics* 35(6), 400-416.

Kahneman, D. (2000), Experienced utility and objective happiness: A moment-based approach, em Kahneman, D. e A. Tversky (Ed.), *Choices, Values, and Frames*, New York: Cambridge University Press, 673-692.

Kahneman, D., A. B. Krueger, D. Schkade, N. Schwarz e A. A. Stone (2006), Would you be happier if you were richer? A focusing illusion, *Science* 312, 1908-1910.

Kanji, G. K. e P. K., Chopra (2010), Corporate social responsibility in a global economy, *Total Quality Management & Business Excellence* 21(2), 119-143.

Karnes, R. E. (2009), A change in business ethics: the impact on employer–employee relations, *Journal of Business Ethics* 87, 189-197.

Kim, H.-R., M. Lee, H.-T. Lee e N.-M. Kim (2010), Corporate social responsibility and employee–company identification, *Journal of Business Ethics* 95(4), 557-569.

Kjerulf, A. (2007), The Happy at Work Manifesto, *Change This*.

Koleva, P., N. Rodet-Kroichvili, P. David e J. Marasova (2010), Is corporate social responsibility the privilege of developed market economies? Some evidence from Central and Eastern Europe, *The International Journal of Human Resource Management* 21(2), 274-293.

Kristensen, N. e N. Westergaard-Nielsen (2007), Reliability of job satisfaction measures, *Journal of Happiness Studies* 8, 273-292.

Larsen, R. J. e M. Eid (2008), Ed Diener and the Science of Subjective Well-Being, em Eid, M. e R. J. Larsen (Ed.), *The Science of Subjective Well-Being*, New York: Guilford Publications, 1-13.

Layard, R. (2003), Happiness: has social science a clue?, *Lionel Robbins Memorial Lectures*, Londres, Reino Unido: London School of Economics.

Lee, M.-D. (2008), A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead, *International Journal of Management Reviews* 10(1), 53-73.

Levin, J. S. e L. M. Chatters (1998), Religion, health, and psychological well-being in older adults: findings from three national surveys, *Journal of Aging and Health* 10: 504-531.

Lindgreen, A. e V. Swaen (2010), Corporate Social Responsibility, *International Journal of Management Reviews* 12(1), 1-7.

Lindon, D., J. Lendrevie, J. Lévy, P. Dionísio e J. V. Rodrigues (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa, 10.^a edição: Dom Quixote.

Lopes, C. S. R, J. G. Neves e A. P. Duarte (2010), Responsabilidade social e implicação dos colaboradores com a empresa: o papel mediador da confiança organizacional, *Actas da 1.^a Conferência Ibero-Americana de Responsabilidade Social*, Lisboa, Portugal: ISCTE – IUL.

Lykken, D. e A. Tellegen (1996), Happiness is a stochastic phenomenon, *Psychological Science* 7, 186-189.

Lyubomirsky, S. e H. S. Lepper (1999), A measure of subjective happiness: preliminary reliability and construct validation, *Social Indicators Research* 46, 137-155.

Macedo, I. C. (2008), *Como o Clima Psicológico e o Bem-Estar Afectivo no Trabalho explicam as Intenções de Abandono das Organizações*. Tese de Mestrado em Contabilidade, ISCTE.

Martin, M. W. (2008), Paradoxes of happiness, *Journal of Happiness Studies* 9, 171-184.

Martin, R. (2005), The power of happiness, *Rotman Magazine*, 6-9.

McCullough, M. E., R. A. Emmons e J.-A. Tsang (2002), The Grateful Disposition: A Conceptual and Empirical Topography, *Journal of Personality and Social Psychology* 82, 112-127.

McMahan, E. A. e D. Estes (2010), Measuring lay conceptions of well-being: the beliefs about well-being scale, *Journal of Happiness Studies* (<http://www.springerlink.com/content/h2063j141tv90319/>), acedido em 2011.02.28.

McMahon, D. M. (2010), What does the ideal of happiness mean?, *Social Research* 77(2), 469-490.

Mendes, A. e I. D. Sardinha (2009), Eficácia dos relatórios de sustentabilidade das empresas portuguesas, em Neves, A. O. (Ed.), *Responsabilidade Social das Organizações – Cadernos Sociedade e Trabalho 11*, Lisboa: Ministério do Trabalho e Solidariedade Social – Gabinete de Planeamento, 11-27.

Mercier, S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*. Paris: Editions La Découvert & Syros.

Michael, B. (2003), Corporate social responsibility in international development: an overview and critique, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10, 115-128.

MILLENIUM BCP (2009), Relatório de Sustentabilidade 2009, http://www.millenniumbcp.pt/multimedia/archive/00424/BCPSustentabilidade_424838a.pdf.

Milton, S. (2009), Some observations on CSR and strategic management, *Budapest Management Review* 2, 59-67.

Mintzberg, H. (1983), The case for corporate social responsibility, *Journal of Business Strategy* 4(2), 3-16.

Moon, J. (2007), The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development, *Sustainable Development* 15, 296-306.

Morgeson, F. P. e S. E. Humphrey, S.E. (2006), The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work, *Journal of Applied Psychology* 91, 1321-1339.

Morris, D. (2007), *A Natureza da Felicidade*. Lisboa: Sinais de Fogo.

Morris, T. (2009), *Se Aristóteles Fosse Administrador da General Motors*. Alfragide: Dom Quixote.

MOTA-ENGIL (2009), Relatório de Sustentabilidade 2009, http://www.mota-engil.pt/images/content/1052_1_G.pdf.

Mota, G. L. e P. T. Pereira (2008), Happiness, economic well-being, social capital and the quality of institutions, *Working Paper WP 40/2008/DE/UECE*, ISEG.

Myers, D.G. (2000), The funds, friends, and faith of happy people, *American Psychologist* 55, 56-67.

Myers, D. G. (2004), The Secret to Happiness, *Yes!*, 13-16.

Myers, D.G. e E. Diener (1995), Who is happy?, *Psychological Society* 6, 10-17.

Myers, D.G. e E. Diener (1996), The Pursuit of Happiness, *Scientific American*, 54-56.

Myers, D.G. e E. Diener (1997), The science of happiness, *The Futurist*, 1-7.

Nettle, D. (2005), *Happiness; the science behind your smile*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Neves, J. (s/d), *Ética e responsabilidade social das Organizações (RSO): Transparência e validação*, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, ISCTE – Lisboa.

Neves, J. e L., Bento (2005), Traditional values and the pressures of transformation, em Habisch, A. e J. Jonker (Ed.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Berlim: Springer, 303-314.

New Economics Foundation (2006), The (un)Happy Planet Index: An index of human well-being and environmental impact, <http://www.happyplanetindex.org/public-data/files/european-happy-planet-index.pdf>.

New Economics Foundation (2007), The European (un)Happy Planet Index: An index of carbon efficiency and well-being in the EU, <http://www.happyplanetindex.org/public-data/files/european-happy-planet-index.pdf>.

New Economics Foundation (2009), The Happy Planet Index 2.0: Why good lives don't have to cost the Earth, <http://www.happyplanetindex.org/public-data/files/happy-planet-index-2-0.pdf>.

Ng, Y.-K (2008), Happiness Studies: Ways to Improve Comparability and Some Public Policy Implications, *The Economics Record* 84(265), 253-266.

Nitnitiphrut, K. (n/d), The Concept of Happiness: The Bridge between Western and Eastern Thought, and Empirical Evidence of Bangkokian's Happiness Determinants, 326-348, (http://www.gnh-movement.org/callpapers_detail.php?id=81), acedido em 2011.02.28.

Noland, J. e R. Phillips (2010), Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management, *International Journal of Management Reviews* 12(1), 39-49.

Norman, W. e C. MacDonald (2004), Getting to the bottom of the "triple bottom line, *Business Ethics Quarterly* 14(2), 243-262.

Novarese, M. e S. Rizzello (2003), *Satisfaction and Learning: an experimental game to measure happiness*, Centre for Cognitive Economics, Università del Piemonte Orientale, Italy.

Okoye, A. (2009), Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: Is a definition necessary?, *Journal of Business Ethics* 89, 613-627.

Okulicz-Kozaryn, A. (2010), Europeans work to live and Americans live to work (who is happy to work more: Americans or Europeans?), *Journal of Happiness Studies* (<http://www.springerlink.com/content/33078107768v8044/>), acedido em 2011.02.28.

Ott, J. (2006), Book Review, *Journal of Happiness Studies* 7, 517-522.

Parmar, B., R. Freeman, J. Harrison, A. Wicks, L. Purnell e S. Colle (2010), Stakeholder theory: the state of the art, *The Academy of Management Annals* 4(1), 403-445.

Pennock, M. e D. K. Ura (2007), The Gross National Happiness Abridged Survey, *Proceedings of 3rd International Conference on Gross National Happiness*, Bangkok.

Pennock, M. e D. K. Ura (2010), Gross national happiness as a framework for health impact assessment, *Environmental Impact Assessment Review* 31, 61-65.

Pernas, G. (2008), Apontamentos de Ética, Responsabilidade e Sustentabilidade Empresarial, *Mestrado Executivo de Gestão*. Lisboa: ISCTE Business School.

Perrini, F., S. Pogutz e A. Tencati (2006), *Developing Corporate Social Responsibility – A European Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Pesta, B., M. McDaniel e S. Bertsch, S. (2010), Toward an index of well-being for the fifty U.S. states, *Intelligence* 38, 160-168.

Peterson, C. (2000), The Future of Optimism, *American Psychologist* 55, 44-55.

Peterson, C. (2006), Strengths of character and happiness: introduction to special issue, *Journal of Happiness Studies* 7, 289-291.

Peterson, C., N. Park e M. E. P. Seligman (2005), Orientations to happiness and life satisfaction: the full life versus the empty life, *Journal of Happiness Studies* 6, 25-41.

Peterson, D. K. (2004), The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment, *Business and Society* 43(3), 296-319.

Piccolo, R. F. (2008), Book Review, *Personnel Psychology* 61(4), 939-942.

Pinto, G. R. (2004), *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal*. Lisboa: CECOIA – Centro de Formação para o Comércio e Afins.

Pirsch, J., S. Gupta e S. L. Grau, S. (2007), A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: an exploratory study, *Journal of Business Ethics* 70, 125-140.

Porter, M. E. e M. R. Kramer (2006), Strategy & Society - The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 78-92.

PORTUCEL/SOPORCEL (2009), Relatório de Sustentabilidade 2008/2009, <http://www.portucelsoporcel.com/emag/relatorio-sustentabilidade-2008-2009/>.

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

Pressman, S. D. e S. Cohen (2005), Does Positive Affect Influence Health?, *Psychological Bulletin* Vol. 131(6), 925-971.

Proctor, C., J. Maltby e P. A. Linley (2009), Strengths use as a predictor of well-being and health-related quality of life, *Journal of Happiness Studies* 10, 583-630.

Pryce-Jones, J. (2010), *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*. UK: Wiley-Blackwell.

Pryor, F. (2009), Happiness and economic systems, *Comparative Economic Studies* 51, 367-383.

PT TELECOM (2009), Relatório de Sustentabilidade 2009, http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/CD07293D-B922-4B25-923F-7FA762AD75B6/1450066/Relatorio_Sustentabilidade_09.pdf.

Ram, R. (2010), Social capital and happiness: additional cross-country evidence, *Journal of Happiness Studies* 11(4), 409-418.

Rao, S. S. (2010), *Happiness at Work: Be Resilient, Motivated, and Successful – No Matter What*. McGraw-Hill.

Rego, A. (2006), Empregados Felizes são mais Produtivos?, *Working Papers in Management G/nº 8/2006*, Universidade de Aveiro - Departamento de Economia.

Rego, A. e M. P. Cunha (2008), Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?, *Journal of Business Research* 61, 739-752.

Rego, A. e M. P. Cunha (2009a), Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work-family conciliation, *Journal of Occupational Health Psychology* 14(3), 334-348.

Rego, A. e M. P. Cunha (2009b), How individualism–collectivism orientations predict happiness in a collectivistic context, *Journal of Happiness Studies* 10, 19-35.

Rego, A., F. Machado, S. Leal e M. P. Cunha (2009), Are hopeful employees more creative? An empirical study, *Creativity Research Journal* 21(2), 223-231.

Rego, A., M. P. Cunha, N. G. Costa, H. Gonçalves, C. Cabral-Cardoso (2007), *Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática*. Lisboa, 2.^a Edição: RH Editora.

Rego, A., N. Ribeiro e M. P. Cunha (2009), Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business Ethics* 93(2), 215-235.

Rego, A., S. Souto e M. P. Cunha (2009), Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness?, *Journal of Occupational Health Psychology* 14(2), 148-164.

Rego, A., S. Souto e M. P. Cunha (2007), Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho, *Comportamento Organizacional e Gestão* 13, 7-36.

REN (2009), Relatório de Sustentabilidade 2009, <http://www.ren.pt/vPT/GrupoREN/Sustentabilidade/Documents/Relat%C3%B3rio%20Sustentabilidade%202009.pdf>.

Rentfrow, P. J, C. Mellander e R. Florida (2009), Happy states of America: a state-level analysis of psychological, economic, and social well-being, *Journal of Research in Personality* 43, 1073-1082.

Reto, L. e F. Nunes (1999), Métodos como estratégia de pesquisa – Problemas tipo numa investigação, *Revista Portuguesa de Gestão* 1, 21-32.

Rodrigo, P. e D. Arenas (2008), Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes, *Journal of Business Ethics* 83, 265-283.

Rojas, M. (2006a), The Utility of Happiness Research in Economics, *Journal of Happiness Studies* 7, 523-529.

Rojas, M. (2006b), Life satisfaction and satisfaction in domains of life: is it a simple relationship?, *Journal of Happiness Studies* 7, 467-497.

Robertson, M. F. (1993), The pursuit of happiness at work, *Management Decision* 3(3), 47-49.

RSE Portugal (2007), <http://www.rseportugal.eu>, acedido em 2011.02.28.

Rupp, D., C. Williams e R. Aguilera (2010), Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalyzing effect of new governance): an application of organizational justice, self-determination, and social influence theories, em M. Schminke (Ed.), *Managerial Ethics: Managing the Psychology of Morality*, New York: Routledge.

Rupp, D., J. Ganapathi, R. V. Aguilera e C. A. Williams (2006), Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework, *Journal of Organizational Behavior* 27, 537-543.

Russo, A. e F. Perrini (2010), Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs, *Journal of Business Ethics* 91, 207-221.

Ryan, R. M. e E. L. Deci (2000), Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist* 55(1), 68-78.

Sachs, S. e M. Maurer (2009), Toward dynamic corporate stakeholder responsibility, *Journal of Business Ethics* 85, 535-544.

Santos, M., A. M. Santos, E. N. Pereira, J. L. A. Silva (2006), *Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.

Satterfield, J. M. (2001), Happiness, excellence, and optimal human functioning, *Journal Digest* 174, 26-29.

Schiffrin, H. H. e S. K. Nelson (2010), Stressed and happy? Investigating the relationship between happiness and perceived stress, *Journal of Happiness Studies* 11, 33-39.

Scott, D. E. (2008), Happiness at Work, *The Alabama Nurse* 35(4), 9.

Seligman, M. E. P. e M. Csikszentmihalyi (2000), Positive Psychology: Introduction, *American Psychologist* 55, 5-14.

SECIL (2007), Relatório de Sustentabilidade 2007, <http://www.semapa.pt/pdf/RS2007SECIL.pdf>.

Seligman, M. E. P., T. A. Steen, N. Park e C. Peterson (2005), Positive psychology progress: Empirical validation of interventions, *American Psychologist* 60(5), 410-421.

Sharma, S., J. Sharma e A. Devi (2009), Corporate social responsibility: the key role of human resources management, *Business Intelligence Journal* 2(1), 205-213.

Silberhorn, D. e R. C. Warren (2007), Defining corporate social responsibility – A view from big companies in Germany and the UK, *European Business Review* 19(5), 352-372.

Simón, C. e J. Martínez (2002), The impact of corporate social responsibility policies on the employees' psychological contract, *IE Working Paper WP33/02*, Instituto de Empresa.

Silva, A. C. (2011), Como ser uma das “melhores”, *Revista Exame*, Fevereiro.

Slee, T. (2008), The economics of happiness: building genuine wealth, *Labour* 62, 313-315.

Snyder, C. R. e S. J. Lopez (2002), *Handbook of Positive Psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.

SONAE (2009), Relatório de Sustentabilidade 2009, <http://alencastre.ipapercms.dk/Sonae/RIMC/RelSustentabilidadePT/Relatorio2009/>.

SONAE COM (2007), Relatório de Sustentabilidade 2007, <http://www.bcsdportugal.org/uploader/index.php?action=download&field=http://www.bcsdportugal.org/files/58b9b49a3e7c592ea2fdf472cdd6d67eafb2f11b.pdf&fileDesc=RS-Sonaecom-2007>.

SONAE INDÚSTRIA (2009), Relatório de Sustentabilidade 2008/2009, http://www.sonae-industria-tafisa.com/file_bank/reports/annual/SI_RS0809_PRT.pdf.

Spence, L. (1999), Does size matter? The state of the art in small business ethics, *Business Ethics: A European Review* 8(3), 163-174.

Strautmanis, J. (2008), Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility, *Baltic Journal of Management* 3(3), 346-358.

Staw, B. M. e S. G. Barsade (1993), Affect and managerial performance: a test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses, *Administrative Science Quarterly* 38(2), 304-331.

Staw, B. M, R. I. Sutton e L. H. Pelled (1994), Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace, *Organization Science* 5(1), 51-71.

Stephanus, E. (1980), The great happiness crash, *National Review*, 1143.

Stille, A. (2000), A happiness index with a long reach, *New York Times*. (<http://www.colorado.edu/economics/morey/4999Ethics/StilleNYT05202000.pdf>), acedido em 2011.02.28.

Swiatkiewicz, O. (2009), Limites da utilização da ética e da RSE como estratégia empresarial, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 8(4), 2-9.

Teixeira Duarte, Política do Sistema Integrado de Gestão, http://www.teixeiraduarte.pt/assets_live/661/pq-03-adm-declar_politica_2010.pdf.

Teixeira Duarte (2009), Relatório e Contas 2009, http://www.teixeiraduarte.pt/assets_live/621/rctdsa2009.pdf.

Teixeira Duarte (2009), Relatório sobre Governo da Sociedade 2009, http://www.teixeiraduarte.pt/assets_live/372/governo_da_sociedade_2009.pdf.

Thomas, G. e M. Nowak (2006), Corporate social responsibility: a definition, *GSB Working Paper* 62, Curtin University of Technology.

Tkach, C. e S. Lyubomirsky (2006), How do people pursue happiness?: relating personality, happiness-increasing strategies, and well-being, *Journal of Happiness Studies* 7, 183-225.

Tsai, M.-C. (2009), Market openness, transition economies and subjective wellbeing, *Journal of Happiness Studies* 10, 523-539.

Tucker, P. (2007), A safe haven in the Himalayas, *The Futurist*, 34.

Turban D. B. e D. W. Greening (1997), Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *Academy of Management Journal* 40, 658-672.

Turker, D. (2009), How corporate social responsibility influences organizational commitment, *Journal of Business Ethics* 89, 189-204.

Vala, J. e M. B. Monteiro (2002), *Psicologia Social*. Lisboa, 5.^a Edição: Fundação Calouste Gulbenkian.

Valentine, S. e G. Fleischman (2008), Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction, *Journal of Business Ethics* 77, 159-172.

Vanícola, C. R. (2008), *Índice de Felicidade Interna, o Produto Interno Bruto das Nações e outros Indicadores Quantitativos – Um Estudo sobre as suas relações*, Pontifícia Universidade Católica – SP.

Veenhoven, R. (1991a), Is happiness relative?, *Social Indicators Research* 24, 1-34.

Veenhoven, R. (1991b), Questions on Happiness – Classical topics, modern answers, blind spots, em F. Strack, M. Argyle e N. Schwarz (Ed.), *Subjective wellbeing, an interdisciplinary perspective*, Pergamon Press: London, 7-26.

Veenhoven, R. (1994), Is happiness a trait? Tests of the theory that a better society does not make people any happier, *Social Indicators Research* 32, 101-160.

Veenhoven, R. (1995), World Database of Happiness, *Social Indicators Research* 34, 299-313.

Veenhoven, R. (2000), The four qualities of life – Ordering concepts and measures of the good life, *Journal of Happiness Studies* 1, 1-39.

Veenhoven, R. (2005), Inequality of happiness in nations, *Journal of Happiness Studies* 6, 351-355.

Veenhoven, R. (2009), False promise of happiness, *Journal of Happiness Studies* 10, 385-386.

Veenhoven, R. e J. Ehrhardt (1995), The cross-national pattern of happiness: Test of predictions implied in three theories of happiness, *Social Indicators Research* 34, 33-68.

Watson, D., L. A. Clark e A. Tellegen (1988), Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales, *Journal of Personality and Social Psychology* 54, 1063-1070.

Williams, C.A. e R. V. Aguilera (2008), Corporate Social Responsibility in Comparative Perspective, em Crane, A., A. McWilliams, D. Matten, J. Moon e D. Siegel (Ed.), *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press, 452-472.

Wills, E. (2009), Spirituality and subjective well-being: evidences for a new domain in the personal well-being index, *Journal of Happiness Studies* 10, 49-69.

Wright, T. A. e D. G. Bonett (2007), Workplace turnover job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover, *Journal of Management* 33, 141-160.

Wright, T. A. e R. Cropanzano (2004), The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest, *Organizational Dynamics* 33(4), 338-351.

Xara-Brasil, F. (2010), Na era da imprevisibilidade, *Revista Exame*, Fevereiro.

Yu, M. e S. Weng (s/d), *Research on Indicator System for Estimating Happiness Index*, acedido em <http://www.statssa.gov.za/isi2009/ScientificProgramme/IPMS/0782.pdf>, acedido em 2011.02.28.

Zelenski, J. M, S. A. Murphy e D. A. Jenkins (2008), The happy-productive worker thesis revisited, *Journal of Happiness Studies* 9, 521-537.

Zidanšek, A. (2007), Sustainable development and happiness in nations, *Energy* 32, 891-897.

ZON MULTIMEDIA (2008), Relatório e Contas 2008, <http://www.zon.pt/microsites/investidores/DocRender.aspx?FileId=652>.

Websites:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index_forum.htm.

<http://jasonassociates.com/pt/>

<http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/>

<http://www.accountability.org.uk>

<http://www.apee.pt/portal/>

<http://www.bcsdportugal.org/>

<http://www.bitc.org.uk/>

<http://www.copenhagencentre.org>

<http://www.corporateregister.com>

<http://www.csreurope.org/>

<http://www.euronext.com/landing/indexMarket-18812-EN.html>

<http://www.ftse4good.com>

<http://www.globalreporting.org/>

<http://www.gnh-movement.org/>

<http://www.greatplacetowork.pt/>

<http://www.grossnationalhappiness.com/>

<http://www.neweconomics.org/projects/happy-planet-index>

http://www.onrh.org/resultados_nacionais.php

<http://www.psi20.net/>

<http://www.rso.pt/>

<http://www.sairdacasca.com>

<http://www.sustainability-index.com/>

<http://www.thehappinesscurriculum.com/>

<http://www.worldcsr.com>

Anexos

Anexo 1: Questionário original fornecido pela *Chiumento*

The Happiness Index 2006 – final

November 2006

Agreed Sample Specification (for your reference)

- 1,000 people
- All to be employed in organisations of 20 people or more (public, private and voluntary sectors)
- Ages 18 to 60 (women) or 65 (men)
- No quotas on ages within this range, but a good spread required
- No gender quotas, but a mix close to 50:50 is expected

Questionnaire version 5

Profiling

PROFILE 1 Gender: Male Female

PROFILE 2 Age: 18 – 24 / 25 – 34 / 35 – 44 / 45 – 54 / 55+

Note: All respondents will be working (full- or part-time) so I have removed this yes/no question

PROFILE 3 Contract type:

Full-time employed
Part-time employed
Fixed-term contract
Interim manager

PROFILE 4 Sector: Public sector/ Private sector /Voluntary or Not-for-Profit sector

PROFILE 5 Org Size: 21 to 100 / 101 to 500 / 501 to 1000 / 1001 or more

PROFILE 6 Years in role: Less than one year / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 or more

PROFILE 7 Years with current employer / organisation: Same list as Profile 6

PROFILE 8 Current role:

Board level
Senior management
Management/ Supervisory
Administration/ Office
Sales or Service
Shop floor
Other (please write in)

HAPPINESS

HAP 1 **How happy are you at work, at the moment?**

Very happy
Fairly happy
Somewhat unhappy
Very unhappy

HAP 2 What makes you happy at work? Rank the top five things on this list that make you happy at work.

Note: we will be able to produce a ranking of the factors which make people happy, based on this question.

Friendly, supportive work colleagues
Personal development (incl. career development & coaching)
My ideas being listened to by others
Competitive salary
Employee benefits
Enjoyable work
Good communication from the top
Recognition for my achievements
Good work-life balance
Flexible working hours
Good boss / line manager
Opportunities based on my ability
Varied work
Being part of a successful team
Believe I'm doing something worthwhile
Belonging to a successful organisation
Feeling that what I do makes a difference
Nothing
Other (please state)

HAP 3 And what makes you unhappy at work? Rank the top five things on this list that make you unhappy at work.

Unfriendly, competitive work environment
Little personal development (i.e. lack of career development/ coaching)
Ideas being ignored
Uncompetitive salary
Lack of benefits
Work not enjoyable
Lack of communication from the top
No recognition for my achievements
Culture of long working hours
Rigid inflexible working hours
Poor boss / line manager
Lack of opportunity for good performers
Unvarying work
Not feeling that I'm part of a successful team
No belief that what I'm doing is worthwhile
Working in an organisation that is not particularly successful
Not feeling that what I do makes a difference
Nothing
Other (please write in)

HAP 4 Would you say you are 'more' or 'less' happy in your work than a year ago?

Much happier	(Go to HAP 5)
A bit happier	(Go to HAP 5)
About the same	
A bit less happy	(Go to HAP 6)
Much less happy	(Go to HAP 6)

If much happier/a bit happier at HAP4

HAP 5 Please tell us what has made you happier, compared with a year ago?

Open-ended text box.

If much or a bit less happy at HAP4

HAP 6 Please tell us what has made you less happy, compared with a year ago?

Open-ended text box.

If somewhat unhappy or very unhappy at HAP 1

HAP 7 You suggested you're not that happy in your work at the moment. What are you most likely to do (or already doing) to improve things? Select all that you are or will do.

- Talk to my boss / line manager
- Talk to my colleagues
- Talk to HR / Personnel
- Look for a new job in another organisation
- Look for a new role within my current organisation
- Lodge a formal complaint
- Other (please write in)
- Do nothing and hope that things improve

HAP 8 Please indicate your response to the following statements:

Happiness for me means being able to develop my full potential at work.
STRONGLY AGREE/TEND TO AGREE/TEND TO DISAGREE/STRONGLY DISAGREE

I'm happy at work as long as it doesn't intrude on my personal life
STRONGLY AGREE/TEND TO AGREE/TEND TO DISAGREE/STRONGLY DISAGREE

I'm happy when I feel that I'm being treated fairly
STRONGLY AGREE/TEND TO AGREE/TEND TO DISAGREE/STRONGLY DISAGREE

I understand the aims of my organisation and the role I play in helping achieve this
STRONGLY AGREE/TEND TO AGREE/TEND TO DISAGREE/STRONGLY DISAGREE

I have to feel trusted by my boss and have a good working relationship with her/him to feel happy at work
STRONGLY AGREE/TEND TO AGREE/TEND TO DISAGREE/STRONGLY DISAGREE

I'm happy as long as the organisation values me and is committed to me as an employee
STRONGLY AGREE/TEND TO AGREE/TEND TO DISAGREE/STRONGLY DISAGREE

I like to feel empowered and have a sense of autonomy in my job, to be happy at it
STRONGLY AGREE/TEND TO AGREE/TEND TO DISAGREE/STRONGLY DISAGREE

HAP 9 What one change would make the biggest improvement to your happiness at work?

Open-ended text box.

ENGAGEMENT

ENG 1 How much do you feel you contribute to the success of the organisation?'

- Very much
- Some
- Not much
- Not at all

ENG 2 How much do you care about the success of your organisation?

- I care a great deal
- I care a bit
- I don't care very much
- I don't care at all

REDUNDANCY

RED 1 Have you ever personally been made redundant?

- Yes (go to RED 2)
- No (go to RED 4)

RED 2 Did you feel you were well treated?

- Yes
- No

RED 3 What support did you receive, if any? Select all that apply to you

- None
- Statutory redundancy payment
- Additional redundancy payment paid by the organisation
- Outplacement support (e.g. CV & job search help, counselling)
- Vocational training
- Other (please write in)

RED 4 Have you ever worked with a colleague who has been made redundant? Either in this organisation, or in any previous organisations you've worked for?

- Yes (go to RED 5)
- No (go to...)

RED 5 Thinking about your colleague being made redundant, please tell us, what was the impact on how you felt? Rank the top five that apply to you.

- Felt anxious that I might be next
- Felt insecure and nervous
- Felt I should start looking for another job
- Felt demotivated
- Worried about the extra workload
- Relief that it wasn't me
- Felt s/he had it coming
- Felt resentment towards organisation.
- Felt confident the organisation was doing the right thing by making the redundancies.
- Other (please write in)

THANKS & CLOSE

Anexo 2: Grelha de análise dos Relatórios

Categorias	Indicadores	Autor	ALTRI	BCP	BES	CIMPOR	EDP	EDP R.	GALP	JM	M-E	PORTUGEL	PT	REN	SONAE	SONAE IND	SONAE COM	ZON
1. Bom ambiente de trabalho entre pares	Bem-estar no trabalho;	Bendassolli, 2007 Fisher, 2009	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	1	2	2	1
	Boa integração na equipa;	Amorim e Campos, 2002 Fisher, 2009	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Coesão;	Fisher, 2009	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0
	Comunicação entre departamentos/áreas funcionais;	Gavin e Mason, 2004	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0
	Confiança entre pares/colegas;	Gavin e Mason, 2004 Amorim e Campos, 2002	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0
	Cooperação;	Fisher, 2009	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	1	2	2	1
	Espírito de equipa;	Robertson, 1993 Amorim e Campos, 2002	2	2	0	2	0	0	0	1	1	0	1	0	0	2	2	2
	Trabalho em equipa;	Rego e Cunha, 2009b	2	2	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	0	2	2	2
	Total Categoria 1		12	6	2	8	4	4	9	7	6	1	8	4	5	11	12	7
2. Identificação e gosto pelo trabalho	Aprendizagem contínua;	Gavin e Mason, 2004	1	2	2	1	1	1	2	1	2	0	2	0	1	2	2	1
	Compromisso;	Fisher, 2009	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1
	Empenho;	Fisher, 2009	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Esforço;	Fisher, 2009	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Gosto pelo trabalho;	Fisher, 2009	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
	Identificação;	Amorim e Campos, 2002	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1
	Interesse;	Fisher, 2009 Amorim e Campos, 2002	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Satisfação;	Fisher, 2009 Wright e Bonett, 2007	2	2	2	2	2	2	2	0	1	1	2	2	1	2	2	1
	Total Categoria 2		8	8	5	6	3	3	7	1	5	1	7	4	3	6	4	6

Categorias	Indicadores	Autor	ALTRI	BCP	BES	CIMPOR	EDP	EDP R	GALP	JM	M-E	PORTUCEL	PT	REN	SONAE	SONAE IND	SONAE COM	ZON
3. Chefia adequada/ajustada	Acompanhamento por parte das chefias;	Gavin e Mason, 2004	1	2	1	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
	Apelo à partilha de ideias e sugestões;	Bendassolli, 2007	1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	1	2	2	1
	Concretização de tarefas/objectivos;	Robertson, 1993	1	2	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
	Boa comunicação por parte das chefias;	Robertson, 1993	1	2	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
	Comunicação;	Gavin e Mason, 2004 Bendassolli, 2007	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	0	0
	Definição de objectivos;	Robertson, 1993	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Feedback contínuo e construtivo;	Hackman e Oldham, 1975 Morgeson e Humphrey, 2006	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0
	Orientação estratégica;	Robertson, 1993	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	2	0	0	1
	Total Categoria 3		9	14	7	2	6	6	7	2	2	2	11	3	7	3	2	3
4. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (work-life balance)	Apoios à maternidade/paternidade;	Cunha et al., 2007	0	1	2	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Bem-estar no trabalho;	Fisher, 2009 Bendassolli, 2007	2	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	1	2	1	1
	Equilíbrio;	Cunha et al., 2007 Rego e Cunha, 2009a	0	1	0	0	2	2	0	0	2	0	1	2	0	0	1	0
	Flexibilidade;	Morgeson e Humphrey, 2006 Rego e Cunha, 2009a	0	1	0	0	2	2	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
	Horários flexíveis;	Morgeson e Humphrey, 2006 Rego e Cunha, 2009a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Motivação;	Fisher, 2009 Amorim e Campos, 2002	2	2	2	1	2	2	2	2	1	0	1	1	0	1	1	1
	Políticas ambientais e de sustentabilidade, Responsabilidade Social e Solidariedade;	Cunha et al., 2007	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1
	Work-life balance	Cunha et al., 2007	0	2	2	2	2	2	1	1	1	0	2	2	0	0	1	0
	Total Categoria 4		6	10	10	7	14	14	8	8	8	1	10	8	2	6	6	3

Categorias	Indicadores	Autor	ALTRI	BCP	BES	CIMPOR	EDP	EDP R	GALP	JM	M-E	PORTUCEL	PT	REN	SONAE	SONAE IND	SONAE COM	ZON
5. Diversidade de tarefas no trabalho	Autonomia;	Hackman e Oldham, 1975 Morgeson e Humphrey, 2006	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	Desafios;	Hackman e Oldham, 1975	2	2	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0
	Desenvolvimento de competências;	Rego e Cunha, 2009a	2	2	1	2	2	2	1	1	2	0	2	1	2	0	0	1
	Diversidade de tarefas;	Hackman e Oldham, 1975 Morgeson e Humphrey, 2006	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Interdisciplinaridade de funções;	Morgeson e Humphrey, 2006	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	Mobilidades;	Morgeson e Humphrey, 2006	1	2	2	1	0	0	1	2	2	0	2	1	2	0	0	1
	Polivalência funcional;	Hackman e Oldham, 1975	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	Progressão de carreira;	Rego e Cunha, 2009a	2	2	1	0	0	0	0	1	2	0	2	1	1	0	0	2
	Total Categoria 5		11	9	4	4	2	2	3	5	7	0	6	3	8	1	0	4
6. Acreditar que o trabalho realizado tem um significado importante para a organização	Clareza de objetivos;	Robertson, 1993	2	2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
	Comunicação;	Gavin e Mason, 2004	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	0	1
	Contributo de cada colaborador para a organização;	Fisher, 2009	1	2	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1
	Contributo para os resultados da equipa/departamento/área/empresa;	Fisher, 2009	1	2	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1
	Dedicação;	Fisher, 2009	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Reconhecimento;	Amorim e Campos, 2002	2	2	0	0	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1
	Sentimento de pertença;	Rego et al., 2007	0	1	0	2	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1
	Valorização das ideias dos colaboradores;	Amorim e Campos, 2002	1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	1	2	2	1
	Total Categoria 6		9	13	3	5	6	6	9	5	8	5	7	7	6	8	2	7

Categorias	Indicadores	Autor	ALTRI	BCP	BES	CIMPOR	EDP	EDP R	GALP	JM	M-E	PORTUCEL	PT	REN	SONAE	SONAE IND	SONAE COM	ZON
7. Acreditar que o trabalho realizado faz a diferença	Confiança;	Gavin e Mason, 2004	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1
	Contribuição para os resultados organizacionais;	Fisher, 2009	1	2	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1
	Evolução profissional;	Fisher, 2009	2	2	0	2	1	1	0	0	2	0	0	1	1	0	0	1
	Fazer a diferença pela organização;	Fisher, 2009	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1
	Feedback providenciado e estruturado;	Hackman e Oldham, 1975 Morgeson e Humphrey, 2006	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
	Identificação com a organização;	Rego et al., 2007	1	2	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
	Objectivos comuns aos da organização;	Fisher, 2009	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Progressão com base no mérito;	Fisher, 2009	2	2	0	0	1	1	2	0	2	0	2	2	1	0	1	1
	Total Categoria 7		9	13	2	3	4	4	6	2	9	2	7	6	5	2	2	7
8. Fazer parte de uma equipa de sucesso	Aprendizagem;	Fisher, 2009	1	2	1	2	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
	Desenvolvimento do potencial;	Fisher, 2009	2	2	1	2	1	1	2	1	1	0	2	1	2	0	0	1
	Empenho;	Fisher, 2009	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Esforço;	Fisher, 2009	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Motivação;	Fisher, 2009 Amorim e Campos, 2002	2	2	1	1	2	2	2	2	1	0	1	1	0	1	1	0
	Orgulho;	Fisher, 2009	1	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	Sucesso;	Fisher, 2009 Staw et al., 1994	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Vestir a camisola;	Fisher, 2009	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Total Categoria 8		7	10	4	7	3	3	10	4	3	1	4	3	3	3	2	5

Categorias	Indicadores	Autor	ALTRI	BCP	BES	CIMPOR	EDP	EDP R.	GALP	JM	M-E	PORTUCEL	PT	REN	SONAE	SONAE IND	SONAE COM	ZON
9. Reconhecimento do sucesso profissional individual	Ascensão;	Amorim e Campos, 2002	1	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	0	1
	Formação;	Gavin e Mason, 2004	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
	Gestão de carreiras;	Fisher, 2009	1	2	1	1	0	0	0	2	2	0	2	2	0	0	1	2
	Gestão de talentos;	Fisher, 2009	0	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	0	0	2
	Mérito;	Fisher, 2009	2	2	0	0	2	2	1	1	2	0	2	2	1	0	1	1
	Prática de remuneração variável;	Bendassolli, 2007	0	1	2	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	0	1
	Progressão de carreira;	Amorim e Campos, 2002	2	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	0	1
	Reconhecimento;	Amorim e Campos, 2002	2	2	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1
	Total Categoria 9		10	12	6	5	7	7	6	12	15	4	10	11	9	3	4	11
	10. Salários competitivos	Benchmark externo;	Cunha et al., 2007	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Benefícios sociais;		Cunha et al., 2007	2	2	2	0	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	0
Package salarial competitivo;		Bendassolli, 2007	1	0	0	0	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	0
Prémios;		Amorim e Campos, 2002	2	1	2	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0
Regalias;		Bendassolli, 2007	2	2	2	0	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	0
Resultados;		Bendassolli, 2007	0	0	2	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0
Salários adequados com a complexidade das tarefas efectuadas;		Bendassolli, 2007	0	1	0	0	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	0	0
Salários competitivos;		Bendassolli, 2007	0	0	0	0	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	0
Total Categoria 10		7	6	8	0	9	9	10	8	14	4	9	7	9	7	8	0	
Pontuação total obtida em %		55%	63%	32%	29%	36%	36%	47%	34%	48%	13%	49%	35%	36%	31%	26%	33%	
Pontuação 0-20 (após conversão)		11	13	6	6	7	7	9	7	10	3	10	7	7	6	5	7	