



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

## A Perceção da Responsabilidade Social

Rita de Brito Martins

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Economia Social e Solidária

Orientador(a):  
Doutor Rogério Roque Amaro, Professor Associado,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2013

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

## A Perceção da Responsabilidade Social

Rita de Brito Martins

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Economia Social e Solidária

Orientador(a):  
Doutor Rogério Roque Amaro, Professor Associado,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2013

À minha Mãe, por fazeres de mim aquilo que eu sou.

À minha Avó, porque a mulher que sou hoje não existiria sem ti.

*Não sou nada.*

*Nunca serei nada.*

*Não posso querer ser nada.*

*À parte isso, tenho em mim todos os sonhos do mundo.*

***Tabacaria, in "Poemas"***

**Álvaro de Campos**

## **Agradecimentos**

Existe um conjunto de pessoas sem as quais não me é possível viver e que, portanto, contribuíram indiretamente para a realização deste trabalho.

Os meus pais, por fazerem de mim uma pessoa melhor e me ensinarem a valorizar as pequenas coisas. O seu exemplo, esforço e incentivo contribuí de várias formas para o percurso que vou construindo. Este é mais um passo no caminho que sonharam para mim.

A minha irmã, por continuar a ver-me como um exemplo.

As Joanas, a Catarina, a Mariana, as Martas, a Inês, a Renata, a Miriam, as Cátias, a Chetna, a Margarida e a Laura. Lá longe ou mais perto, hoje e sempre.

Não posso deixar de destacar algumas pessoas cujo apoio foi fulcral para que este trabalho se realizasse e que merecem o meu agradecimento profundo:

- Ao Professor José Manuel Henriques por ter incentivado a minha curiosidade e por ter contribuído para o meu desenvolvimento académico.
- Ao Professor Rogério Roque Amaro, pela orientação deste trabalho, por ter acreditado que seria possível e pelo apoio incansável, a qualquer hora do dia ou da noite.
- Ao Diogo, por todas as palavras, todo o apoio e por acreditar em mim. Por mais este momento e todos os outros que ainda hão-de ser nossos.
- À Catarina, por me ter ensinado como amolecer a pedra mais dura.
- À Matilde, por me ter ensinado que há momentos na vida que definem a pessoa que somos.

Obrigada.

## Resumo

O conceito de Responsabilidade Social é vasto, ambíguo e não reúne consenso entre os indivíduos.

Depois de efetuada uma revisão de literatura sobre a evolução do conceito de Responsabilidade Social, das diferentes abordagens que têm vindo a ser delineadas e do alinhamento desse conceito com outros, como o Desenvolvimento Sustentável, permanece a questão: qual a perceção que os indivíduos detêm sobre a Responsabilidade Social?

Através da técnica do *focus group*, procurou-se aferir a perceção de um grupo de indivíduos. Uma investigação que levou a concluir que a multiplicidade de abordagens, modelos e teorias têm contribuído para aumentar o ruído em torno deste conceito.

A Responsabilidade Social não é ainda compreendida como um todo pertencente não apenas às empresas, revelando-se necessário que as preocupações neste âmbito compreendam soluções mais integradas por parte das organizações e uma maior divulgação da definição do conceito, de modo a alinhar o discurso sobre o tema e, acima de tudo, a elevar a Responsabilidade Social ao estatuto de melhor ferramenta para responder aos desafios das sociedades contemporâneas.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social; Desenvolvimento Sustentável; Perceção, ISO 26000.

[JEL Classification System: M14; Q01]

## **Abstract**

The concept of Social Responsibility is vast, ambiguous and does not reach consensus among individuals.

After reviewing the literature about the evolution of this concept, establishing the different approaches that have been outlined and the alignment of this concept with other ones, such as Sustainable Development, there is still one thing we don't know: Social Responsibility's perception.

Using the focus group technique, efforts were made in order to assess the perception of a group of individuals. This investigation led to conclude that the multiplicity of approaches, models and theories have helped to increase the noise around this concept.

Social Responsibility is still not perceived as a whole system that belongs not only to companies – a fact that reveals that it is central to develop integrated solutions for these concerns and to provide a wider dissemination of the definition, in order to standardize this notion and, above all, to raise the status of Social Responsibility as the best tool to meet the challenges of contemporary societies.

**Keywords:** Social Responsibility; Sustainable Development; Perception, ISO 26000.

[JEL Classification System: M14; Q01]

## Índice

Agradecimentos .....	III
Resumo.....	IV
Abstract.....	V
Índice.....	VI
Índice de Figuras .....	VIII
Glossário de Siglas .....	IX
Introdução.....	- 1 -
Capítulo I - Enquadramento teórico-conceptual.....	- 3 -
1. Evolução histórica do conceito de Responsabilidade Social .....	- 4 -
1.1. Décadas de 50 e 60: H. Bowen enquanto Pai da Responsabilidade Social e o Constitucionalismo Empresarial de K. Davis .....	- 4 -
1.2. Década de 70: Projeção e Diversidade.....	- 6 -
1.3. Década de 80: Ênfase na abordagem empírica.....	- 8 -
1.4. Década de 90: Proliferação de outros conceitos.....	- 10 -
1.5. Novo milénio: Novos desafios .....	- 12 -
2. Responsabilidade Social: diferentes propostas para um mesmo conceito.....	- 15 -
2.1. Teorias Instrumentais .....	- 17 -
2.2. Teorias Políticas.....	- 20 -
2.3. Teorias Integrativas .....	- 21 -
2.4. Teorias Éticas .....	- 25 -
3. A Responsabilidade Social alinhada com o Desenvolvimento Sustentável.....	- 26 -
4. Articulação entre conceitos .....	- 33 -
Capítulo II - A Perceção da Responsabilidade Social .....	- 37 -
1. Uma introdução ao tema da Perceção da RS.....	- 37 -

1.1. Porquê estudar a percepção da RS? .....	- 37 -
1.2. O caminho já percorrido .....	- 38 -
2. Metodologia .....	- 40 -
2.1. Recolha de dados, amostra e guião.....	- 40 -
2.2. Análise dos resultados obtidos.....	- 42 -
Conclusão.....	- 45 -
Bibliografia .....	- 51 -
Anexo A – Guião do <i>Focus Group</i> .....	- 53 -
Anexo B – Análise de Resultados .....	- 55 -

## **Índice de Figuras**

**Figura 2.1** – Modelo Piramidal de RSE

**Figura 2.2** – Modelo de 3 Domínios de RSE

## **Glossário de Siglas**

CE – Comissão Europeia

CSR – Corporate Social Responsibility

EERS – Estratégia Europeia de Responsabilidade Social

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PSE – Performance Social das Empresas

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

UN – United Nations

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

### Introdução

Durante muito tempo, assumiu-se que as relações entre a economia e a sociedade revestiam-se essencialmente de uma causalidade linear, automática e virtuosa, o que significa que a economia era considerada como a dimensão determinante da vida em sociedade, garantindo efeitos sociais positivos, a partir de uma evolução económica positiva.

As fronteiras entre os sectores privado, público e Economia Social e Solidária são, a cada dia, mais difusas, pois fatores como o financiamento ou o cumprimento de objetivos levam a que estas três dimensões se entrecruzem a cada momento. As mudanças económicas e sociais que a sociedade em que hoje vivemos tem atravessado influenciam fortemente as formas de organização que conhecemos.

Tal como as organizações da Economia Social e Solidária não poderão ignorar o seu meio envolvente, também as organizações são hoje chamadas a contribuir para a resolução dos problemas nesse meio existentes, quer tenham contribuído ou não diretamente para o seu aparecimento, envolvendo todos os seus *stakeholders* (partes interessadas).

A par de toda a discussão sobre o conceito, há um dado adquirido: os lucros não são um fim em si mesmo; é necessário que sejam compatíveis com outras necessidades sociais.

A inquietação que norteou este trabalho prende-se com a definição do conceito de Responsabilidade Social (RS), sendo que já em 1973 Votaw havia exprimido a preocupação de muitos autores e teóricos dessa época, mas também de todos os que hoje estudam a RS: “the term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing to everybody” (*cit. in* Carroll, 1999). De toda a proliferação de concepções tem resultado uma grande multiplicidade de abordagens, modelos e teorias que têm contribuído para aumentar o ruído em torno desta temática.

O foco da presente Dissertação de Mestrado prende-se com o estudo da evolução do conceito de RS e as suas diferentes abordagens, com base em estudos de diferentes autores. Através dessa revisão de literatura ficarão revistas as principais noções sobre o conceito de RS e o seu alinhamento com outros conceitos. Estará, então, aberto o caminho para procurar dar resposta a um outro objetivo da Dissertação: aferir um grupo de indivíduos sobre a sua percepção do conceito de RS. Estes objetivos foram estabelecidos no âmbito da constatação (informal) de que a RS não significa uma e a mesma coisa para todos os indivíduos.

## A Percepção da Responsabilidade Social

Note-se que a definição de RS adotada no presente estudo como a mais comumente aceita prende-se com a que se encontra vertida na ISO 26000, que se refere a uma RS das organizações e não apenas das empresas.

Para cumprir os objetivos definidos, do ponto de vista bibliográfico, foi delineada uma metodologia com base na análise documental sobre o tema da RS. Para a aplicação prática foi utilizada a técnica do *focus group*, que envolveu 10 participantes. Posteriormente, procedeu-se à análise dos resultados provenientes da discussão realizada, extraindo daí conclusões que poderão enriquecer o estudo e a compreensão do conceito e das práticas de RS, através das percepções dos participantes no *focus group*.

A investigação realizada encerra em si algumas limitações, desde logo pelo facto de ter sido utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, o que constitui um fator condicionador da generalização dos resultados obtidos. Os resultados não poderão ser extrapolados para a restante população, por serem essencialmente reflexo da amostra seleccionada. Dada a dimensão reduzida da amostra não foi possível fazer uma investigação exaustiva sobre a percepção da RS, facto que também constitui uma limitação do estudo efetuado.

No mesmo sentido, existem determinados riscos associados ao *focus group*. À medida que novos dados emergiram na discussão, as perspetivas dos participantes poderão ter sido influenciadas, porque a interação com o grupo proporciona novos conhecimentos e perspetivas. É ainda possível que os inquiridos tenham provisionado informação incorreta ou incompleta, por constrangimentos não aferíveis, pelo que a investigação se baseou numa realidade que poderá ser difusa.

A Dissertação apresenta uma estrutura dividida em 2 capítulos: “Enquadramento Teórico Concetual” e “A Percepção da Responsabilidade Social”. O primeiro capítulo estabelece uma evolução do conceito de RS desde 1950 até aos dias de hoje e traça um quadro geral das diferentes abordagens conferidas à noção de RS, com especial destaque para o alinhamento com o Desenvolvimento Sustentável, terminando com uma reflexão sobre a articulação entre todos os conceitos. Já o capítulo II aborda a importância do estudo da percepção da RS e refere alguns estudos já publicados, para posteriormente alinhar o foco na investigação realizada a um grupo de indivíduos, incluindo a análise dos resultados obtidos.

## **Capítulo I - Enquadramento teórico-conceptual**

O conceito de RS tem vindo a ser alvo de inúmeras formulações, não existindo grande consenso sobre o tema. Carroll classificou esse panorama como “an eclectic field with loose boundaries, multiple memberships, and differing training/perspectives; broadly rather than focused, multidisciplinary; wide breadth; (...) and interdisciplinary” (*cit. in* GARRIGA & MELÉ, 2004).

Milton Friedman posiciona-se de uma forma bastante crítica face à RS, alegando que não existiria mais nenhuma responsabilidade das empresas “other than to make as much money for their stockholders as possible” (Friedman, 1982). Friedman considerava que a única responsabilidade dos gestores seria gerar lucro para os acionistas da empresa e que qualquer outra posição enfraqueceria as empresas e o próprio sistema capitalista.

Em *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct* (1999), Carroll estabelece uma revisão dos autores, teorias e definições que, na sua opinião, contribuem para a definição do conceito de Responsabilidade Social, desde 1950 até ao ano 2000. Para além disso, algumas teorias combinam diferentes abordagens, utilizando a mesma terminologia mas com diferentes significados, facto que ilustra de forma clara o modo como esta área de conhecimento foi crescendo ao longo dos anos. Essas diferentes abordagens encontram-se espelhadas na obra de Elisabet Garriga e Domènec Melé, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory* (2004), que traçaram o panorama das teorias de Responsabilidade Social mais relevantes, considerando cada uma através do modo como é focado o fenómeno de interação entre as empresas e a sociedade; isto é, os autores assumiram a hipótese de que as teorias de Responsabilidade Social mais relevantes se focariam num dos seguintes quatro aspetos da realidade social: economia, política, integração social e ética.

Assim, parece pertinente e adequado estabelecer um paralelismo entre os dois artigos referidos, de modo a desenhar o panorama das diferentes aceções que foram sendo associadas ao conceito de Responsabilidade Social e de como o conceito se foi interligando a outros, até à entrada no novo milénio.

Num terceiro momento, pretende-se realizar um cruzamento entre o conceito de RS, nos termos da sua operacionalização nos contextos mundial e europeu, com o surgimento do conceito de Desenvolvimento Sustentável, de modo a proporcionar uma compreensão mais aprofundada sobre estes dois desafios que têm vindo a nortear a sociedade.

## A Percepção da Responsabilidade Social

Para finalizar este primeiro capítulo, realizar-se-á uma articulação entre todos os conceitos referidos, incluindo um paralelismo com a noção de Economia Social e Solidária.

### 1. Evolução histórica do conceito de Responsabilidade Social

#### 1.1. Décadas de 50 e 60: H. Bowen enquanto Pai da Responsabilidade Social e o Constitucionalismo Empresarial de K. Davis

Ainda que a preocupação das empresas com as comunidades em que se inserem seja antiga, a escrita formal sobre a RS é, em larga medida, um produto do século XX, especialmente a partir de 1950 e predominantemente nos Estados Unidos da América. Essa é uma tendência que se intensifica na década seguinte, marcada por um crescimento significativo das tentativas de formalizar e estabelecer o conceito de RS. O ano de 1953 marca, então, o início da literatura moderna sobre o tema, assente na crença de que as centenas de grandes empresas existentes na altura constituíam centros de poder e de decisão vitais, sendo que as ações dessas empresas tocavam nas vidas dos cidadãos a vários níveis.

É nesse mesmo ano que Howard Bowen, apelidado por Carroll como “o Pai da RS”, publica *Social Responsibilities of the Businessman* indagando sobre as “responsabilidades que se espera que o empresário assuma para com a sociedade”<sup>1</sup>. Segundo Bowen, a RS refere-se ao seguinte: “the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (*cit. in* Carroll, 1999: 270), constituindo-se, neste momento, a primeira definição conhecida de RS.

Num artigo de 1960, Keith Davis estabelece o conceito de RS como sendo “businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interest” (Davis, 1960: 70), considerando que o mesmo deveria ser contextualizado no seio da gestão das empresas, já que poderia trazer lucros a longo-prazo ou reafirmar a imagem da empresa como socialmente responsável. Davis coloca o foco no poder que as empresas detêm sob a sociedade, sendo que o autor defendia que as empresas, enquanto instituição social, deveriam ser responsáveis pelo uso do seu poder. Recusando a teoria económica clássica, Davis propôs dois princípios para a gestão do poder social: (1) “the social power equation”, que parte do pressuposto de que “the social

---

<sup>1</sup> Bowen, H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, NewYork, Harper&Row.

## A Percepção da Responsabilidade Social

responsibilities of businessmen arise from the amount of social power that they have” (Davis, 1967: 48) e (2) “the iron law of responsibility”, estabelecida pela seguinte afirmação de Davis:

Whoever does not use his social power responsibly will lose it. In the long run those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it because other groups eventually will step in to assume those responsibilities (Davis, 1960: 63).

Se é verdade que Davis rejeitou o pressuposto de que as empresas não teriam nenhuma responsabilidade num mercado livre, não será menos verdade que Davis considerava que a equação poder-responsabilidade deveria ser entendida através do papel funcional das empresas e dos seus gestores, rejeitando, portanto, a tese de que todo o poder e toda a responsabilidade estariam concentrados nas empresas. Esse poder funcional ao qual o autor se refere tem, no entanto, alguns limites, que advêm da pressão exercida por diferentes grupos, pressão essa que não destrói o poder das empresas, mas antes o restringe e define as condições para uma utilização responsável do mesmo. Encontra-se nesta afirmação uma referência a um termo muito utilizado atualmente no contexto da Responsabilidade Social – as partes interessadas.

Davis ainda surge no cenário da definição do conceito em 1966, juntando-se a Robert Blomstrom, em *Business and its Environment* (1966). Os autores referem-se à RS como sendo “a person’s obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system” (Davis & Blomstrom, 1966: 12), considerando sempre as necessidades e os interesses dos sujeitos que possam afetar a empresa e perspetivando mais do que os interesses económicos e técnicos específicos das empresas. Esta é uma definição que se aproxima da que consta na ISO 26000, como se observará mais adiante no presente estudo.

Nesse mesmo ano, Clarence C. Walton<sup>2</sup>, estabelece uma outra definição do conceito, numa obra que discursa sobre o papel das empresas e dos gestores na sociedade moderna apresentando também os diferentes modelos de RS. Walton defendia que a RS “recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals” (*cit. in* Carroll, 1999: 272), estabelecendo, então, as novas características da RS como sendo voluntária, não mensurável a nível económico e pressupondo a existência de relações indiretas entre as empresas e toda a sociedade.

---

<sup>2</sup> Walton, C. C. (1967), *Corporate social responsibilities*, Belmont, CA: Wadsworth.

### 1.2. Década de 70: Projeção e Diversidade

A década de 70 ficou marcada por uma proliferação do conceito e pelo aparecimento de diferentes abordagens da RS. Deve mencionar-se, também, o facto de existir, nesta altura, uma maior projeção do conceito de RS.

Logo no início da década, Morrell Heald<sup>3</sup> escreve e publica uma obra na qual procura entender o modo como os gestores definiram e vivenciaram a RS, alegando que “the meaning of the concept of social responsibility for businessmen must finally be sought in the actual policies with which they were associated” (*cit. in* Carroll, 1999: 273), o que pressupõe uma passagem da teoria à prática. A descrição que Heald faz dos programas de RS entre 1900 e 1960 leva a concluir que, durante esse período, assistiu-se a uma RS materializada mais em ações de filantropia e de relação com a comunidade.

Davis ressurgiu no cenário da conceptualização da RS, apresentando um artigo no qual distingue as posições contra e a favor da RS, com base nas afirmações de dois economistas de renome, Milton Friedman (cuja posição face à RS já vimos anteriormente) e Paul Samuelson (que se posicionava a favor da incorporação de programas de RS nas empresas). À margem da discussão que ele próprio estabelece, Davis define, uma vez mais, o conceito de RS afirmando que o mesmo se referia a “the firm’s consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm” (Davis, 1973: 312), facto que também o leva a afirmar que a RS começa onde termina a lei – definição comumente aceite atualmente.

É também nesta altura que surge uma necessidade de perceber em que medida é que a RS passou da discussão verbal à sua implementação na prática. Essa necessidade ficou bem expressa na discussão estabelecida por Henry Eilbert e I. Robert Parket que, ainda no ano de 1973, discutiram o estado atual da RS e, com esse propósito em mente, definiram o conceito da seguinte forma:

Perhaps the best way to understand social responsibility is to think of it as “good neighborliness”.

The concept involves two phases. On one hand, it means not doing things that spoil the neighborhood. On the other, it may be expressed as the voluntary assumption of the obligation to help solve neighborhood problems. (...) social responsibility means the commitment of a business

---

<sup>3</sup> Heald, M. (1970), *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*, Cleveland, OH, Case Western Reserve University Press.

## A Percepção da Responsabilidade Social

or Business, in general, to an active role in the solution of broad social problems, such as racial discrimination, pollution, transportation, or urban decay (Eilbert & Parket, 1973: 7).

Clarence Walton volta a surgir no cenário da definição do conceito de RS, apresentado uma nova posição face ao tema, desta vez aquando da terceira edição da obra conjunta com Richard Eells *Conceptual Foundations of Business* (1974). Num capítulo dedicado às tendências recentes da RS, os autores optam por adotar uma perspetiva alargada do conceito e de como o mesmo evoluiu, referindo:

In its broadest sense, corporate social responsibility represents a concern with the needs and goals of society which goes beyond the merely economic. Insofar as the business system as it exists today can only survive in an effectively functioning free society, the corporate social responsibility movement represents a broad concern with business's role in supporting and improving that social order (Eells & Walton, 1974: 247).

Pode, portanto, afirmar-se que os autores defendiam uma posição da RS mais amplamente preocupada com o sistema social.

Corria o ano de 1975 quando Jules Backman<sup>4</sup> editou o resumo das apresentações *Key Issues Lecture Series*, decorridas na Universidade de Nova Iorque, obra na qual também contribuiu para a definição do conceito de RS. Backman refere-se à RS como parte integrante de um outro conceito, a “performance social das empresas” (que não será amplamente explorado no âmbito do presente trabalho), alegando: “social responsibility usually refers to the objectives or motives that should be given weight by business in addition to those dealing with economic performance” (*cit. in* Carroll, 1999: 279), dando como exemplos de ações “covered by the broad umbrella of social responsibility” (*cit. in* Carroll, 1999: 279) a redução da poluição, a segurança e saúde dos trabalhadores ou o acesso das minorias ao emprego. Tal como em Davis, encontra-se em Backman a ideia de que a RS deve ser aplicada mediante a realização de lucros por parte das empresas.

Os meados da década de 70 foram profícuos em estudos e pesquisas sobre a RS, mais do que em tentativas de definir o conceito, embora essa tendência seja mais evidente na década seguinte. Entre estudos que distinguem ações puramente de negócios de iniciativas de verdadeira RS, ou estudos que resultaram em métricas de RS, destaca-se H. Gordon Fitch<sup>5</sup>, que aposta numa nova definição do

---

<sup>4</sup> Backman, J. (Ed.) (1975), *Social responsibility and accountability*, New York, New York University Press.

<sup>5</sup> Fitch, H. G (1976), “Achieving corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, 1.

## A Percepção da Responsabilidade Social

conceito de RS, com base na resolução de problemas sociais. Fitch alegou que esses problemas que as empresas deveriam tentar resolver advinham, precisamente, da ação das próprias empresas: “corporate social responsibility is defined as the serious attempt to solve social problems caused wholly or in part by the corporation” (*cit. in* Carroll, 1999: 281). Uma vez mais, encontra-se nesta definição uma aproximação clara ao conceito de RS hoje comumente aceite, definido pela ISO 26000.

Por fim, não poderíamos terminar a década de 70 sem referir o modelo proposto pelo próprio Carroll. Em 1979, Carroll propõe uma definição de RS dividida em quatro pressupostos, incorporada no modelo de Performance Social das Empresas (PSE). Para aquilo que neste ponto do trabalho é mais relevante, interessa rever as considerações do autor sobre a definição de RS e não tanto discorrer sobre o modelo de PSE. Carroll apresentou a seguinte definição: “The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time” (Carroll, 1979: 500). Antes de desconstruir a definição de Carroll, importa referir que o autor define as responsabilidades enquanto expectativas da sociedade relativamente à atuação das empresas. Carroll começa por afirmar que toda e qualquer responsabilidade deve estar subjugada à (1) unidade básica da ação das empresas – o pressuposto económico de produzir bens e serviços. Na sequência desse pressuposto, surge a (2) componente legal, obediência pela qual se espera que as empresas funcionem, através de requisitos estabelecidos pelo sistema legal. Em terceiro lugar surge a (3) responsabilidade ética, que representa o tipo de comportamentos e normas éticas que a sociedade espera que as empresas sigam, para além do que está estabelecido na lei. Por último, as (4) responsabilidades discricionárias representam o papel voluntário adotado pelas empresas, mas sobre o qual a sociedade não cria expectativas específicas (ao contrário das expectativas em relação às responsabilidades éticas). Estas últimas responsabilidades são fruto da escolha dos próprios gestores e empresas, conduzidas pelas normas sociais.

### 1.3. Década de 80: Ênfase na abordagem empírica

Na década de 80 verifica-se a presença de menos definições novas, mais pesquisa empírica, uma preocupação com a medição e avaliação dos processos de RS e ainda o surgimento de temas e conceitos alternativos à RS.

## A Percepção da Responsabilidade Social

Logo em 1980, Thomas M. Jones<sup>6</sup> inicia a discussão sobre a RS, afirmando: “Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract” (*cit. in Carroll, 1999: 284*).

Segundo o autor, esta noção tem duas componentes críticas:

First, the obligation must be voluntarily adopted; behaviour influenced by the coercive forces of law or union contract is not voluntary. Second, the obligation is a broad one, extending beyond the traditional duty to shareholders to other societal groups such as costumers, employees, suppliers, and neighboring communities (*cit. in Carroll, 1999: 284*).

Assim, Jones aproximou a sua perspectiva da “teoria dos stakeholders” (que será mais adiante analisada), com base no estabelecimento de uma RS enquanto processo de tomada de decisão constituinte do comportamento socialmente responsável.

O ano de 1983 fica marcado por mais uma tentativa de associar o conceito de RS a outras noções semelhantes. Carroll<sup>7</sup> elaborou uma nova definição do conceito de RS, alegando que as responsabilidades anteriormente definidas como “discricionárias” seriam, na verdade, mais voluntárias ou filantrópicas, nas quais se inclui a contribuição de dinheiro, tempo e talento.

No ano de 1984, Peter Drucker<sup>8</sup> ressurge no contexto da definição de RS, sugerindo um novo significado para o conceito. Segundo o autor, a rentabilidade e a responsabilidade constituem noções complementares, devendo as empresas converter as suas responsabilidades sociais em oportunidades de negócio. Esta ideia ficou bem explícita quando o autor afirmou:

But the proper “social responsibility” of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth (*cit. in Carroll, 1999: 286*).

Nesse sentido, no ano seguinte Aupperle, Carroll e Hatfield desenvolvem um estudo no qual utilizam a definição de RS estabelecida por Carroll, constituída pelas quatro responsabilidades inerentes às empresas. Ao indagarem vários gestores de empresas sobre a prioridade de cada uma das quatro dimensões, os autores confirmaram a ordem proposta por Carroll alguns anos antes. No entanto,

---

<sup>6</sup> Jones, T. M. (1980, Spring), “Corporate social responsibility revisited, redefined”, *California Management Review*.

<sup>7</sup> Carroll, A. B. (1983, July 15), “Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding?”, *Vital Speeches of the Day*, 49.

<sup>8</sup> Drucker, P. F. (1984), “The new meaning of corporate social responsibility”, *California Management Review*, 26.

## A Percepção da Responsabilidade Social

deve referir-se que nem todos os inquiridos eram defensores da ideia de que a responsabilidade económica era parte integrante da RS, já que consideravam que esse pressuposto era algo que as empresas faziam por elas próprias e não para corresponder a expectativas da sociedade. Aupperle, Carroll e Hatfield terminam a sua pesquisa afirmando: “the social orientation of an organization can be appropriately assessed through the importance it places on the three non-economic components compared to the economic” (Aupperle, et al., 1985: 458 ).

Em 1987, Edwin M. Epstein<sup>9</sup> surge com uma nova definição de RS, através do estudo levado a cabo sobre a relação entre a RS, a capacidade de resposta e a ética empresarial, concluindo que os três termos lidavam com temas e preocupações largamente relacionadas. Assim, Epstein definiu o conceito de RS da seguinte forma:

Corporate social responsibility relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some normative standard) have beneficial rather than adverse effects on pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the products of corporate action have been the main focus of corporate social responsibility (*cit. in* Carroll, 1999: 288).

Estamos, portanto, perante uma visão da RS que tem o seu enfoque na correção de erros praticados pela empresa.

### 1.4. Década de 90: Proliferação de outros conceitos

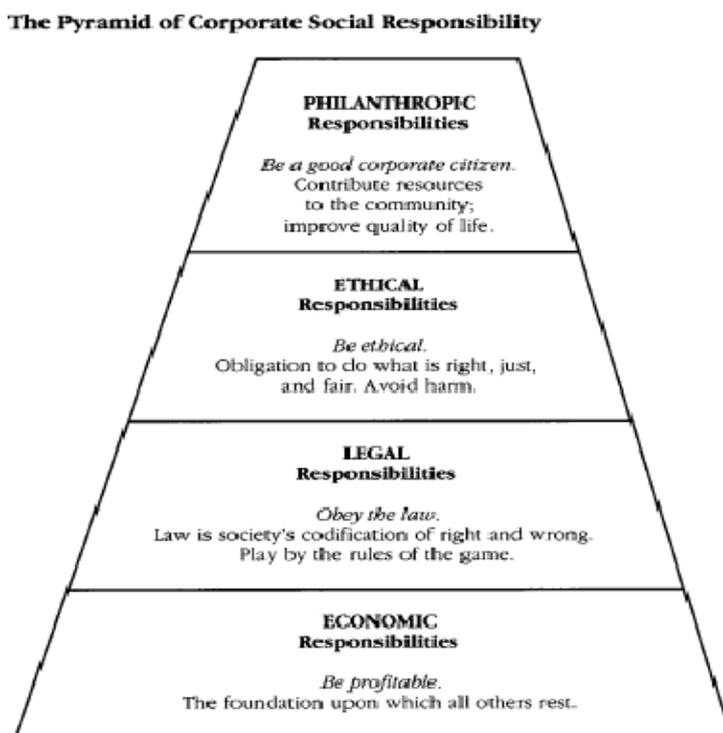
Os anos 90 caracterizaram-se pelo aparecimento de outros conceitos e temas que complementares às definições inerentes à RS, nomeadamente a PSE, a teoria dos *stakeholders*, a ética empresarial e a cidadania corporativa. Esta década também inicia a divulgação regular de relatórios e balanços sociais anuais, que descrevem as iniciativas levadas a cabo pelas empresas, no que se refere à comunidade, ao meio ambiente e aos seus colaboradores. Este é o momento em que surgem diversas instituições que estudam e actuam no âmbito da RS. Para o que importa neste capítulo do presente trabalho, continuar-se-á a dar uma especial atenção às (em menor escala) evoluções do conceito de RS.

---

<sup>9</sup> Epstein, E. M. (1987), “The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness”, *California Management Review*, 29.

## A Percepção da Responsabilidade Social

Em 1991, Carroll<sup>10</sup> revisita a sua definição de RS repartida em quatro dimensões e, em primeiro lugar, inclui na dimensão filantrópica a noção de “cidadania corporativa”. Para além disso, Carroll estabelece as referidas quatro dimensões da RS num modelo de pirâmide, cuja base se encontra na dimensão económica (Fig. 1).



*Figura 1.1 - Modelo Piramidal de RSE*  
(Carroll, 1991: 42)

Carroll não deixa margem para dúvidas, ao afirmar: “I made it clear that business should not fulfill these in sequential fashion but that each is to be fulfilled at all times. (Carroll, 1999: 289) (...) The CSR firm should strive to *make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen.*” (Carroll, 1991: 43). O autor relaciona este novo modelo com a noção da gestão de *stakeholders*, popularizada por Freeman, na década anterior.

Ainda que na década de 90 tenham surgido outros conceitos e noções, não se verificou, como ficou claro na exposição anterior, uma proliferação de definições do conceito de RS. Pelo contrário, não se perdeu o rasto a este conceito, mantendo-se ativo nos dias de hoje.

---

<sup>10</sup> Carroll, A. B. (1991), “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, 34.

### 1.5. Novo milénio: Novos desafios

Aquando da chegada do novo milénio, já havia sido lançado o mote para realizar mais pesquisas empíricas sobre a RS do que enfatizar as contribuições teóricas para a definição do conceito em si, sendo que também já haviam sido introduzidas noções diferentes mas complementares à RS. Assim, como neste ponto do presente trabalho importa compreender as diferentes aceções e evoluções de que o conceito de RS foi sendo alvo, relatar-se-á, em primeiro lugar, a definição de RS apresentada pela Comissão das Comunidades Europeias (2001).

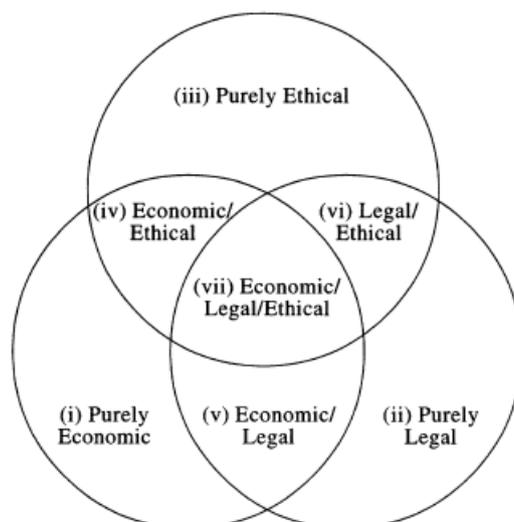
No *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas* (2001), a Comissão das Comunidades Europeias define o conceito de RS como sendo “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001) e estabelece as duas dimensões do conceito, interna (colaboradores das empresas) e externa (comunidade local, parceiros comerciais, fornecedores, consumidores, autoridades públicas, sindicatos e organizações não-governamentais).

Este documento expressa algumas preocupações de carácter social, económico e ambiental (evocadas numa noção de tripé) e pretende promover uma discussão alargada da qual resultem ideias inovadoras e empreendedoras nesses contextos, contribuindo para o aumento da produtividade e competitividade das organizações e dos próprios países.

É em 2003 que Schwartz e Carroll apresentam *Corporate Social Responsibility: a three-domain approach*, no qual defendem um modelo alternativo ao das quatro dimensões em pirâmide proposto por Carroll, transformando-as em apenas três – económicas, legais e éticas (Fig. 2), sob a forma de diagrama de Venn. Essa proposta adveio da constatação de que o anterior modelo sugeria que as responsabilidades do topo da pirâmide seriam mais importantes do que as da base e não ilustrava as sobreposições e influências mútuas entre os quatro domínios. Por outro lado, a redução de quatro para três dimensões relaciona-se com a ideia de que nem sempre é fácil distinguir aquilo que é ético daquilo que é puramente filantrópico, voluntário e discricionário. Assim, os autores optaram por incluir as ações filantrópicas nas responsabilidades de tipo ético.

## A Percepção da Responsabilidade Social

### The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility



(Fonte: Schwartz & Carroll, 2003: 509)

Figura 1.2- Modelo de três domínios de RSE

No artigo que publicaram, Schwartz e Carroll discutiram amplamente cada um dos três domínios e sugeriram como cada dimensão do diagrama representava um conjunto de características organizacionais que poderiam ser úteis na análise das iniciativas de RS nas empresas. Alterando o tamanho e o domínio de cada dimensão do modelo, os autores visualizaram retratos diferentes de RS.

Em outubro de 2011, a CE publicou a Estratégia Europeia de Responsabilidade Social (EERS) para o triénio 2011-2014, na qual introduz uma mudança fulcral: a clarificação na definição de RS. A nova definição é abordada na EERS da seguinte forma (Comissão das Comunidades Europeias, 2011):

The Commission puts forward a new definition of CSR as “the responsibility of enterprises for their impacts on society”. Respect for applicable legislation, and for collective agreements between social partners, is a prerequisite for meeting that responsibility. To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of:

- maximising the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large;
- identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts.

Assim, assistiu-se à evolução de uma definição em que a RS era um “conceito onde as empresas integravam as preocupações sociais e ambientais nas suas atividades e operações de negócios e

## A Perceção da Responsabilidade Social

interações com partes interessadas numa base voluntária” para a introdução de noções como “envolvimento com partes interessadas internas e externas”, “aumento de confiança dos cidadãos”, “inovação” e “crescimento”.

A nova definição de RS aparece como a “responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade”, reconhecendo-se que os valores associados à RS estão na base de uma sociedade mais coesa e de um sistema económico mais sustentável. Ao assumir a RS, as empresas vão além do respeito pela legislação e acordos, integrando preocupações sociais, ambientais, éticas, direitos humanos e com o consumidor, nas suas operações e estratégia, em articulação com todas as suas partes interessadas, procurando a criação de valor para si e para a sociedade em geral e a identificação, prevenção e mitigação dos impactes adversos.

As áreas prioritárias definidas pela EERS são as seguintes (Comissão das Comunidades Europeias, 2011):

- Sensibilizar e promover partilha de boas práticas;
- Apoiar iniciativas *multistakeholder*;
- Cooperação com os Estados-Membros;
- Informação ao consumidor e transparência;
- Pesquisa;
- Educação;
- Pequenas e Médias Empresas;
- RS numa perspetiva internacional.

Os dez Princípios do United Nations Global Compact (que mais adiante se analisarão) são um dos referenciais apontados na EERS como indicador de progresso na área.

A definição da norma “NP ISO 26000: Guia para a Responsabilidade Social”, aprovada em 2010, é apontada pela EERS e constitui um marco histórico mundial, por se apresentar como um instrumento de apoio às organizações, no processo de transição do atual paradigma de desenvolvimento. O objetivo da ISO 26000 é apoiar as organizações a adotar e integrar políticas e comportamentos socialmente responsáveis na sua estratégia e operações, visando o seu crescimento no quadro do Desenvolvimento Sustentável. A norma é aplicável a todo o tipo de organizações, estando orientada para resultados positivos ao nível dos impactes gerados pela atividade da organização e consagrando o conceito de RS. A referida norma fornece as linhas de orientação para a integração da

## A Percepção da Responsabilidade Social

RS através da abordagem a sete temas centrais: Direitos Humanos, Práticas Laborais, Ambiente, Práticas Operacionais Justas, Consumo, Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade e Governança Organizacional.

Encara-se, hoje, a definição contida na ISO 26000 como a que melhor se adequa ao novo paradigma de desenvolvimento, o do Desenvolvimento Sustentável. Esta norma define a RS como a (Associação Portuguesa de Ética Empresarial, 2013):

Responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem estar da sociedade;
- Tenha em conta as expectativas das partes interessadas;
- Esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com normas internacionais de conduta;
- Esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações.

NOTA 1: As atividades incluem produtos, serviços e processos

NOTA 2: As relações referem-se às atividades de uma organização na sua esfera de influência.

Na sequência desta recomendação, cada país foi aconselhado a criar uma resposta adaptada à sua realidade, de modo a que as organizações se munam de instrumentos localmente adaptados para a definição e implementação da RS. Surgiu, então, mais tarde a norma “NP 4469-1 - Sistema de Gestão da RS”.

A definição da ISO 26000 é uma das abordagens mais relevantes no seio das questões de RS, considerando-se que a RS será o caminho e o Desenvolvimento Sustentável o horizonte para o qual deverá caminhar a sociedade atual.

## 2. Responsabilidade Social: diferentes propostas para um mesmo conceito

Como verificado no tópico anterior, o conceito de RS tem vindo a ser alvo de inúmeras formulações, diferindo no seu objetivo, motivação e grau de intervenção, não existindo grande consenso sobre o tema. Para além disso, algumas teorias combinam diferentes abordagens, utilizando a mesma terminologia mas com diferentes significados, facto que ilustra de forma clara o modo como esta área de conhecimento foi crescendo ao longo dos anos. Carroll classificou esse panorama como “an

## A Perceção da Responsabilidade Social

eclectic field with loose boundaries, multiple memberships, and differing training/perspectives; broadly rather than focused, multidisciplinary; wide breadth; brings in a wider range of literature; and interdisciplinary” (Carroll, 1994: 14).

No artigo *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory* (2004), Garriga e Melé traçam o panorama das teorias de RS mais relevantes, considerando cada uma através do modo como é focado o fenómeno de interação entre as empresas e a sociedade; isto é, os autores assumiram a hipótese de que as teorias de RS mais relevantes se focariam num dos seguintes quatro aspetos da realidade social: economia, política, integração social e ética. O referido método foi inspirado nos quatro aspetos que, de acordo com Parsons<sup>11</sup>, podem ser observados em qualquer sistema social: “adaptation to the environment (related to resources and economics), goal attainment (related to politics), social integration and pattern maintenance or latency (related to culture and values)” (*cit. in* Garriga & Melé, 2004: 52). É partindo desse pressuposto que os autores classificam as diferentes teorias de RS e as dividem em quatro grupos distintos:

- **Teorias Instrumentais**, que assumem que as empresas são, por si só, instrumentos de criação de riqueza e, portanto, essa será a sua única responsabilidade. O aspeto económico é, então, o único a ser considerado no planeamento estratégico da empresa, pelo que qualquer iniciativa social só poderá existir se for consistente com os objetivos económicos da empresa. Neste grupo de teorias a RS é entendida como um meio para a obtenção de lucro;

- As **Teorias Políticas** dão especial atenção ao poder social da empresa, nomeadamente no que diz respeito à sua relação com a sociedade e ao seu poder no cenário político, facto que leva as empresas a aceitarem deveres e direitos sociais e a participarem em algumas iniciativas de cooperação social;

- As **Teorias Integrativas** consideram que os negócios devem, de certa forma, corresponder às expectativas da sociedade, pelo que, segundo este grupo de teorias, a continuidade, o crescimento e a própria existência das empresas depende da sociedade em que as mesmas se inserem;

- Por último, as **Teorias Éticas** pressupõem que os valores éticos estão incorporados na relação entre as empresas e a sociedade, isto é, as empresas aceitam a sua responsabilidade para com a sociedade como sendo uma obrigação ética.

---

<sup>11</sup> Parsons, T. (1961), ‘An Outline of the Social System’, in T. Parsons, E. A. Shils, K. D. Naegle and J. R. Pitts (eds.), *Theories of Society* (Free Press, New York).

## A Percepção da Responsabilidade Social

Seguidamente, apresentar-se-ão algumas abordagens do conceito de RS inseridas nos quatro grupos definidos por Garriga e Melé, autores que tentaram provar que qualquer abordagem da RS se focava num dos aspetos apresentados anteriormente.

### 2.1. Teorias Instrumentais

Este grupo de teorias aborda a RS enquanto ferramenta estratégica de prossecução de objetivos económicos e de criação de riqueza. No entanto, esta focalização na maximização do lucro não implica que cada parte interessada não manifeste as suas preocupações, desde que as mesmas contribuam para os objetivos económicos definidos pela empresa e pelos seus acionistas. Nesse sentido, foram desenvolvidos alguns estudos que determinaram a correlação entre as iniciativas de RS e a performance financeira das empresas, concluindo que essa era uma correlação positiva.

Assim, o grupo das Teorias Instrumentais engloba três subgrupos, definidos através do objetivo económico pretendido:

1. Maximização de valor para o acionista: este subgrupo de teorias foca a RS como um mero instrumento de obtenção de lucro para a empresa, lucro esse medido pelo valor das ações, facto que conduz a uma orientação para os lucros a curto-prazo. Esse é, portanto, o critério máximo da tomada de decisão em relação à RS, concretizando-se apenas todo o investimento em iniciativas de RS que potencie a maximização de valor para os acionistas e nunca um investimento que apenas implique despesa. A esse propósito, relembre-se Friedman, que afirmou “the only one responsibility of business towards society is the maximization of profits to the shareholders within the legal framework and the ethical custom of the country” (Friedman, 1970)

2. Criação de uma vantagem competitiva: este segundo grupo de teorias também foca a RS como uma ferramenta estratégica para atingir objetivos económicos, mas numa perspetiva de obtenção de lucros a longo-prazo, já que se trata mais de conseguir alocar recursos de modo a alcançar objetivos sociais e, ao mesmo tempo, criar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes<sup>12</sup>. Este subgrupo envolve três abordagens distintas:

---

<sup>12</sup> Ver: Husted, B.W. and D. B. Allen (2000), ‘Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?’, *Journal of Business Ethics* 27(1–2).

## A Percepção da Responsabilidade Social

a) Investimentos sociais em contexto competitivo – Porter e Kramer (2002) aplicaram o conhecido Modelo de Porter<sup>13</sup> para analisar os investimentos em áreas de contexto competitivo, concluindo que os investimentos em atividades de filantropia seriam a única forma de melhorar o contexto competitivo de uma empresa e criar maior valor social. Ao contrário da tese defendida por Friedman, os autores consideravam que as empresas teriam mais conhecimento e mais recursos para resolverem problemas relacionados com a sua missão do que se atuassem em áreas que desconheciam e que não estivessem relacionadas com o seu “core business”. No mesmo sentido, Burke e Lodgson<sup>14</sup> afirmaram existir uma maior criação de riqueza quando as iniciativas de filantropia estavam relacionadas com a missão da empresa do que quando se faziam donativos de outra espécie. Porter e Kramer concluem a sua investigação afirmando: “philanthropic investments by members of cluster, either individually or collectively, can have a powerful effect on the cluster competitiveness and the performance of all its constituents companies” (Porter & Kramer, 2002: 8-9)

b) Uma estratégia assente na perspetiva dos recursos naturais e na capacidades dinâmicas das empresas: a perspetiva dos recursos naturais das empresas considera que o desempenho de uma empresa depende da sua interação com os recursos humanos e físicos disponíveis. Segundo os autores, Barney<sup>15</sup> e Wernerfelt<sup>16</sup>, os recursos que conduzem a uma vantagem competitiva são os que correspondem aos seguintes quatro critérios: devem ter valor, ser raros, ser inigualáveis e devem ser efetivamente implementados pela empresa. Por outro lado, a perspetiva das capacidades dinâmicas das empresas assenta no pressuposto de que as empresas adquirem recursos através de rotinas estratégicas, modificando-os e recombinao-os, de modo a que se crie uma vantagem competitiva<sup>17</sup>. Destaca-se S. L. Hart<sup>18</sup>, que desenvolveu um modelo neste âmbito, relacionando-o com os desafios ambientais e apresentando como principais capacidades estratégicas a prevenção da poluição, a gestão e administração dos produtos e o Desenvolvimento Sustentável. Segundo Hart, estes seriam

---

<sup>13</sup> Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Free Press, New York).

<sup>14</sup> Burke, L. and J. M. Logsdon (1996), ‘How Corporate Social Responsibility Pays Off’, *Long Range Planning* 29(4),

<sup>15</sup> Barney, J. (1991), “Firm Resource and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17.

<sup>16</sup> Wernerfelt, B. (1984), “A Resource Based View of the Firm”, *Strategic Management Review*, 5.

<sup>17</sup> Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 18(7).

<sup>18</sup> Hart, S. L. (1995), “A Natural-Resource-Based View of the Firm”, *Academy of Management Review* 20(4).

## A Percepção da Responsabilidade Social

os fatores mais importantes para a inovação nos recursos e para o desenvolvimento de capacidades por parte da empresa.

c) As estratégias para a base da pirâmide económica: estando a maior parte da população mundial presente na base da pirâmide económica (e não nas classes média e alta, para onde se focam as estratégias das empresas), autores como Prahalad<sup>19</sup> sugeriram que a população mais pobre deveria ser vista como uma oportunidade de inovação e não apenas como um problema. Nesse sentido, a abordagem da “inovação disruptiva”, desenvolvida por Christensen e Overdorf<sup>20</sup> e Christensen, Craig e Hart.<sup>21</sup>, constitui um meio de chegar às camadas da base da pirâmide económica, através de produtos ou serviços com especificidades adaptadas a esse público-alvo e com um custo de produção mais baixo, o que permite a oferta de preços mais compatíveis com essa camada da população. A “inovação disruptiva” cria uma situação *win-win* para as duas partes envolvidas: por um lado, promove a melhoria das condições económicas e sociais da população na base da pirâmide; por outro, possibilita a criação de uma vantagem competitiva, especialmente para as empresas que desenvolvem as suas atividades em países desenvolvimento. Esta abordagem assume, portanto, que a base da pirâmide representa uma oportunidade de negócio através da adaptação de produtos e serviços às necessidades e ao poder de compra deste público.

3) Marketing de Causas: a última abordagem do grupo das Teorias Instrumentais centra-se no processo “of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers engage in a revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives” (Varadarajan & Menon, 1988: 60). O objetivo do Marketing de Causas é, então, o aumento das vendas das empresas, através da construção de uma imagem socialmente responsável, tal como afirmaram McWilliams and Siegel<sup>22</sup>: “support of cause related marketing creates a reputation that a firm is reliable and honest. Consumers typically assume that the products of a reliable and honest firm will be of high quality” (*cit.*

---

<sup>19</sup> Prahalad, C. K. e A. Hammond (2002), “Serving the World’s Poor, Profitably”, *Harvard Business Review* 80 (9).

<sup>20</sup> Christensen, C. M. e M. Overdorf (2000), “Meeting the Challenge of Disruptive Change”, *Harvard Business Review* 78 (2).

<sup>21</sup> Christensen, C.; T. Craig e S. Hart (2001), “The Great Disruption”, *Foreign Affairs*, 80 (2).

<sup>22</sup> McWilliams, A. and D. Siegel (2001), “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, *Academy of Management Review*, 26 (1).

## A Percepção da Responsabilidade Social

in Garriga & Melé, 2004: 55). As iniciativas associadas ao Marketing de Causas constituem também uma situação *win-win*, já que tanto a empresa como a causa apoiada obtém benefícios.

### 2.2. Teorias Políticas

O segundo grupo de propostas detém as teorias de RS que apontam para o uso responsável do poder que as empresas possuem na sua interação com a sociedade. Os autores destacaram três dessas abordagens:

a) O constitucionalismo empresarial, teoria abordada por Davis<sup>23</sup>, coloca o foco no poder que as empresas detêm sob a sociedade, sendo que o autor defendia que as empresas, enquanto instituição social, deveriam ser responsáveis pelo uso do seu poder. Recusando a teoria económica clássica, Davis propôs dois princípios para a gestão do poder social: (1) “the social power equation”, que parte do pressuposto de que “the social responsibilities of businessmen arise from the amount of social power that they have” (Davis, 1967: 48) e (2) “the iron law of responsibility”, estabelecida pela seguinte afirmação de Davis: “Whoever does not use his social power responsibly will lose it. In the long run those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it because other groups eventually will step in to assume those responsibilities” (Davis, 1960: 63).

Se é verdade que Davis rejeitou a assunção de que as empresas não teriam nenhuma responsabilidade num mercado livre, não será menos verdade que Davis considerava que a equação poder-responsabilidade deveria ser entendida através do papel funcional das empresas e dos seus gestores, rejeitando, portanto, a tese de que todo o poder e toda a responsabilidade estariam concentrados nas empresas. Esse poder funcional ao qual o autor se refere tem, no entanto, alguns limites, que advêm da pressão exercida por diferentes grupos, pressão essa que não destrói o poder das empresas, mas antes o restringe e define as condições para uma utilização responsável do mesmo.

b) Partindo do pensamento filosófico de Locke, Donaldson<sup>24</sup> abordou a relação entre as empresas e a sociedade, assumindo que as primeiras têm determinadas obrigações para com a

---

<sup>23</sup> Ver: Davis, K. (1960), “Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?”, *California Management Review*, 2.

<sup>24</sup> Ver: Donaldson, T. (1982), *Corporations and Morality* Prentice- Hall, Englewood Cliff, NJ.

## A Percepção da Responsabilidade Social

segunda, existindo um contrato social implícito entre as duas partes. Mais tarde, Donaldson e Dunfee<sup>25</sup> alargaram esta abordagem, propondo uma Teoria Integrativa do Contrato Social que estabelecia a existência de um contexto sociocultural a ser considerado e integrava aspetos empíricos e normativos de gestão. Os autores consideravam, portanto, que a RS advinha do consentimento; consentimento esse que pressupunha dois níveis: (1) um contrato macrossocial, teórico e fornecedor de “hiper-normas” para qualquer contratação, que deviam sobrepor-se a qualquer outro contrato e (2) contratos macrossociais, ao nível dos membros de comunidades localizadas (indústria, empresas ou sistemas económicos), com base em atitudes ou comportamentos e sempre de acordo com as “hiper-normas”.

c) As teorias assentes na **Cidadania Empresarial** não representam o mesmo para todos os autores e focam sobretudo os direitos, as responsabilidades e as parcerias entre empresas e sociedade. Matten, Crane e Chapple<sup>26</sup> distinguiram três planos diferentes do conceito: (1) uma visão limitada, na qual o termo é equiparado à filantropia, ao investimento social e a determinadas responsabilidades assumidas para com as comunidades locais; (2) uma visão equivalente à RS, muitas vezes chegando a substituir esse conceito; (3) uma visão alargada do conceito, segundo a qual as empresas vão, gradualmente, substituindo o governo no seu papel de proteção da cidadania.

### 2.3. Teorias Integrativas

O terceiro grupo de teorias coloca o foco no modo como as empresas integram as exigências sociais na sua gestão, defendendo a ideia de que qualquer negócio depende da sociedade para a sua existência, continuidade e crescimento. Com base nesse pressuposto, as exigências sociais tendem a ser consideradas como sendo o modo como a sociedade interage com as empresas e, portanto, devem ser consideradas e integradas na gestão empresarial, de modo a que as empresas operem de acordo com os valores sociais vigentes. A identificação, a análise e a resposta às exigências da sociedade conduz a uma maior legitimação e aceitação social das empresas, bem como ao aumento do seu prestígio. Nesse sentido, parece claro que a RS depende dos valores sociais vigentes em

---

<sup>25</sup> Ver: Donaldson, T. e T. W. Dunfee (1994), “Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”, *Academy of Management Review*, 19. e Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1999), *Ties That Bind: A Social Contract's Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston.

<sup>26</sup> Matten, D., A. Crane and W. Chapple (2003), “Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship”, *Journal of Business Ethics*, 45 (1–2).

## A Percepção da Responsabilidade Social

determinado momento e espaço, advindo dos próprios papéis funcionais das empresas. Algumas abordagens deste grupo de teorias:

a) A Gestão dos Assuntos Sociais assume, segundo Wartick e Rude<sup>27</sup>, que a implementação de um sistema de identificação, avaliação e resposta das empresas às questões sociais pode ter um impacto significativo sobre as mesmas. Importa começar por referir a abordagem de S. Prakash Sethi<sup>28</sup> (1975) ao conceito de “performance social das empresas”, destacando-se um artigo no qual o autor expõe as dimensões que compõem o conceito de PSE, que mais adiante se analisará. Durante esse processo, Sethi distingue também aquilo a que apelida de comportamentos das empresas, nomeadamente:

- “Social obligation”, perante as forças dos mercados ou constrangimentos legais;
- “Social responsibility”, para além das obrigações e congruente com as normas e valores sociais vigentes, correspondendo às expectativas de performance;
- “Social responsiveness”, uma fase na qual as empresas devem adaptar-se e responder às necessidades sociais.

Na abordagem realizada por Sethi é essencial considerar a existência de um hiato entre aquilo que a sociedade espera do desempenho de uma determinada empresa e o seu desempenho de facto. Esse “gap” é descrito por Ackerman<sup>29</sup> como uma “zona de discricção”, não regulamentada, nem ilegal ou punível e onde os sinais enviados às empresas são confusos e pouco claros. Assim, as empresas devem perceber essa zona e decidir como lhe dar resposta, de modo a eliminá-la<sup>30</sup>. Ackerman analisou também os fatores relevantes referentes à estrutura interna das empresas e os mecanismos de integração utilizados para gerir as questões sociais no seio dessas organizações.

Ao modo como um determinado objetivo social era divulgado e integrado na empresa o autor apelidou de “processo de institucionalização”.

É em 1986 que Wartick e Rude ampliam, relativamente a Sethi, o conceito de “social responsiveness” para a abordagem em estudo neste tópico – a Gestão dos Assuntos Sociais. Os autores acrescentam

---

<sup>27</sup> Ver: Wartick, S. L. e R. E. Rude (1986), “Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?”, *California Management Review*, 29 (1).

<sup>28</sup> Sethi, S. P. (1975), “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, *California Management Review*, 17(3).

<sup>29</sup> Ackerman, R. W. (1973), “How Companies Respond to Social Demands”, *Harvard University Review*, 51 (4).

<sup>30</sup> Ver: Ackerman, R. e R. Bauer (1976), *Corporate Social Responsiveness* (Reston, Virginia).

## A Percepção da Responsabilidade Social

que esta abordagem possibilita um sistema de alerta para as empresas, minimizando o surgimento de imprevistos resultantes de mudanças ou alterações sociais. Além disso, esta abordagem permite uma resposta efetiva, sistemática e integrada por parte das empresas.

b) Alguns autores procuraram fornecer conteúdo e substância apropriados a uma melhor orientação das empresas no que se refere à sua RS, através da limitação do seu âmbito. É o caso de Lee Preston e James Post (1975) que propõem o Princípio da Responsabilidade Pública. Com a obra *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility* (1975), Preston e Post tecem considerações, que os levam a acreditar que o conceito de “responsabilidade pública” será mais adequado:

In the face of the large number of different, and not always consistent, usages, we restrict our own use of the term social responsibility to refer only to a vague and highly generalized sense of social concern that appears to underlie a wide variety of ad hoc managerial policies and practices. Most of these attitudes and activities are well-intentioned and even beneficent; few are patently harmful. They lack, however, any coherent relation to the managerial unit's internal activities or to its fundamental linkage with its host environment (Preston & Post, 1975: 9).

Nesta abordagem, o conceito “público” substitui o “social”, de modo a demonstrar que a importância do processo público deve sobrepor-se à importância de grupos de interesses específicos, na definição das responsabilidades das empresas. De acordo com os autores, a verdadeira gestão dos comportamentos pode ser encontrada na essência desta abordagem - a própria definição de “políticas públicas”: “Public policy includes not only the literal text of law and regulation but also the broad pattern of social direction reflected in public opinion, emerging issues, formal legal requirements and enforcement or implementation practices” (Preston & Post, 1981: 57).

Os autores eram, portanto, a favor da intervenção das empresas nos processos de políticas públicas, alegando que se as empresas aderissem aos padrões de desempenho da lei e ao processo vigente de políticas públicas (variável ao longo do tempo e de difícil descoberta), obteriam vantagens no que às expectativas sociais se refere.

Preston e Post (1981) consideravam que o envolvimento das empresas no ambiente social envolvente se distribuíria em dois níveis distintos: (1) um envolvimento “primário”, que focava principalmente as tarefas e as funções económicas da empresa (ex. seleção e desenvolvimento de

## A Percepção da Responsabilidade Social

recursos humanos) e (2) um envolvimento “secundário”, consequência das actividades “primárias” (ex. oportunidades de desenvolvimento de carreiras ou aumento de salários).

O termo “responsabilidade pública” (que se refere às funções das empresas no contexto daquilo que é público) não suplantou o conceito de RS, tendo tido pouca adesão por parte dos teóricos desta época.

c) A abordagem da Gestão dos *Stakeholders* reflete uma orientação para as partes interessadas, isto é, todos os grupos que influenciam ou são afetados pelas políticas e pelas práticas das empresas, procurando encontrar um equilíbrio na gestão dos interesses de cada parte. As empresas foram, ao longo do tempo, sendo pressionadas por organizações não-governamentais, associações de ativistas, comunidades, governos, media e toda uma vasta gama de grupos institucionais, no sentido de desenvolverem práticas de RS, concebendo algumas exigências sociais.

Também Emshoff e Freeman<sup>31</sup> apresentaram dois princípios que sustentam a abordagem em análise: o primeiro princípio reitera que o objetivo primordial desta abordagem é alcançar a máxima cooperação entre todas as partes interessadas e os objetivos da empresa; o segundo afirma que as estratégias mais eficientes para gerir as relações entre os *stakeholders* envolvem esforços e, simultaneamente, lidam com questões sensíveis a múltiplas partes.

Post e Preston utilizaram a abordagem da gestão dos *stakeholders* enquanto fundamentação para a RS, afirmando que uma empresa “cannot - and should not - survive if it does not take responsibility for the welfare of all its constituents, and for the well-being of the larger society within which it operates” (Preston & Post, 2002: 16-17). O diálogo entre as partes interessadas contribui para uma melhor capacidade, por parte das empresas, de responder aos sinais pouco claros fornecidos pelo seu meio envolvente, sendo que os gastos com a RS são vistos como uma ferramenta para a sobrevivência das próprias empresas.

d) Performance Social das Empresas (PSE): Esta última abordagem do grupo das teorias integrativas reúne algumas das teorias enunciadas anteriormente e procura uma legitimação social através da criação de processos que respondam de forma adequada às exigências de cariz social.

---

<sup>31</sup> Emshoff, J. R. and R. E. Freeman (1978), “Stakeholder Management”, Working Paper from the Wharton Applied Research Center (July). Quoted by Sturdivant (1979).

## A Percepção da Responsabilidade Social

Para além dos contributos de Sethi (referidos anteriormente), o modelo da PSE foi também introduzido, em 1979, por Carroll, que propôs, como premissa essencial, algumas condições necessárias para que as empresas e os gestores se comprometam com a PSE:

- 1) “A basic definition of CSR;
- 2) An understanding/enumeration of the issues for which a social responsibility existed;
- 3) A specification of the philosophy of responsiveness to the issues” (Carroll, 1979: 499)

Em 1985, Wartick e Cochran<sup>32</sup> desenvolveram a abordagem realizada por Carroll, afirmando que a PSE assentaria em três pressupostos: (1) os princípios associados à RS, (2) o processo de resposta e (3) a política de resolução de problemas.

### 2.4. Teorias Éticas

O último grupo de abordagens tem por base os princípios que guiam as empresas na contribuição ativa da construção de uma sociedade mais equilibrada. As Teorias Éticas pressupõem a existência de exigências éticas por parte da sociedade, que devem ser respondidas pelas empresas, criando assim uma relação entre as duas partes. Como principais abordagens destacam-se as seguintes:

a) Teoria Normativa das Partes Interessadas – Para além da sua integração na categoria das teorias integrativas, a abordagem da RS centrada na gestão dos *stakeholders* deve também ser considerada no âmbito das teorias éticas. Com Freeman<sup>33</sup> os princípios éticos revelam-se um fator central na gestão equilibrada de *stakeholders*. A ideia adjacente a esta afirmação pressupõe que as empresas estabelecem relações de confiança com base em princípios éticos, não só com os seus acionistas, mas também com os seus colaboradores, fornecedores, consumidores e comunidades.

b) A abordagem dos Direitos Universais enquanto base da atuação responsável das empresas tem sido amplamente difundida, contendo a sua raiz na Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada em 1948 pela ONU. A promoção e a defesa dos Direitos Humanos encontram-se explícitas em declarações e iniciativas de âmbito internacional, das quais se destaca o Global Compact, o qual será analisado mais tarde no presente trabalho;

---

<sup>32</sup> Wartick, S. and P. L. Cochran (1985), “The Evolution of Corporate Social Performance Model”, *Academy of Management Review*, 10 (4).

<sup>33</sup> Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

## **A Percepção da Responsabilidade Social**

c) A abordagem do Bem-Comum é uma referência fundamental para a ética nos negócios, constituindo mesmo um valor referencial para a RS. Assim, as empresas, como parte interessada e atores como qualquer outro, deverão contribuir para o bem-comum da sociedade. Segundo Melé (2002), essa contribuição é realizada através da criação de riqueza, do fornecimento de bens e serviços de forma eficiente e justa, respeitando a dignidade e os direitos fundamentais dos indivíduos, contribuindo para o bem-estar social e para um modo de vida justo e pacífico. Para Garriga e Melé (2004), a noção do bem-comum é interpretada com base no conhecimento da natureza humana e na sua realização.

A abordagem do Desenvolvimento Sustentável está incluída nas Teorias Éticas, mas realizar-se-á uma análise a esse tema no ponto seguinte, pretendendo-se concretizar um encontro entre o Desenvolvimento Sustentável e a RS.

### **3. A Responsabilidade Social alinhada com o Desenvolvimento Sustentável**

A RS tem sido frequentemente entendida como um instrumento de operacionalização do Desenvolvimento Sustentável ao nível das práticas organizacionais. Quer isso dizer que o exercício da RS consiste em maximizar a sua contribuição para o Desenvolvimento Sustentável.

Verifica-se que, ao longo do tempo, as práticas e os acontecimentos associados ao Desenvolvimento Sustentável foram sendo complementados com iniciativas de formalização da RS. Esse facto confere legitimação ao cruzamento de conceitos que se pretende efetuar.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável e de todas as questões relacionadas com a Sustentabilidade atraíram as atenções dos economistas do Desenvolvimento dos anos 50 e 60, que associavam a ideia ao dinamismo do crescimento económico no pós-2ª Guerra Mundial e aos efeitos virtuosos desse crescimento no progresso e no bem-estar das sociedades ditas desenvolvidas. Num contexto de dinamismo económico, acreditava-se que o ideal seria proceder à criação de processos de crescimento autossustentados, capazes de, por si só, se alimentarem e assegurarem uma continuidade e persistência no tempo, assentando numa combinação adequada entre capital fixo e produtividade desse mesmo capital. Falava-se, portanto, nesta altura, em crescimento económico sustentado.

## A Percepção da Responsabilidade Social

Segundo Sachs (1993), os primeiros passos no reconhecimento de questões ligadas à sustentabilidade foram dados no encontro de Founex, em 1971, no qual foi analisada a relação entre desenvolvimento e meio ambiente. Em 1972, tornava-se clara uma tomada de consciência dos problemas ambientais, pelo que a primeira Conferência Mundial sobre o Meio-Ambiente (em Estocolmo), do qual resultou o Programa Ambiental das Nações Unidas - que abordava as questões ambientais ligando-as às do Desenvolvimento -, e a publicação do Relatório "Limits to Growth"<sup>34</sup> (por iniciativa do Clube de Roma) constituem marcos incontornáveis na constatação de que esse crescimento económico de que se falava então era, na verdade, insustentável, essencialmente pela limitação da disponibilidade de recursos naturais. Uma das primeiras tentativas de traduzir as preocupações ambientais ligadas ao desenvolvimento foi o conceito de Ecodesenvolvimento, resultante da Conferência de Estocolmo. Iniciava-se, portanto, o debate sobre o impacto da poluição e da actividade produtiva do Homem nas gerações futuras.

Nesse sentido, após a criação da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento (1973), foi publicado, em 1987 - Ano Europeu do Ambiente - o Relatório Brundtland, "Our Common Future", que propunha um novo conceito de desenvolvimento: o Desenvolvimento Sustentável. O novo conceito apresenta sete dimensões essenciais: (1) qualidade de crescimento, (2) atingir as necessidades básicas, (3) sustentabilidade ao nível populacional, (4) conservação e melhoramento dos recursos base, (5) reorientação tecnológica (6) gestão de risco, (7) a fusão entre meio-ambiente e economia ao nível da tomada de decisões (Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento, 1987). "Our Common Future" (1987) parte de uma visão complexa sobre as questões socioeconómicas e ambientais da sociedade global e apresenta um conjunto de medidas a ser tomadas.

A Comissão de Brundtland apresentou o novo conceito como sendo "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades." (CMAD 1987: 46). Em oposição a um crescimento económico desenfreado, propunha-se um modelo que permitisse encontrar uma formulação alternativa perante o reconhecimento da insustentabilidade do padrão de desenvolvimento vigente. É a partir da publicação do Relatório Brundtland que se inicia o processo de legitimação e institucionalização do

---

<sup>34</sup> Meadows, Donella H.; Meadows, Dennis L.; Randers, Jorgen; Behrens, William W. (1972), *The Limits to Growth*, Nova Iorque, Universe Books

## A Percepção da Responsabilidade Social

Desenvolvimento Sustentável, constituindo o maior desafio e também o principal objetivo das sociedades contemporâneas.

Da 2ª Conferência Mundial do Clima, realizada em Genebra, em 1990, resulta o documento “United Nations Framework on Climate Change”, apresentado em 1992, aquando da reunião, no Rio de Janeiro, de chefes de Estado de diversos países, para participar na conferência da Organização das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. A Cimeira da Terra (ou Rio 92) tem como grande objetivo a definição conjunta de medidas a tomar para enfrentar os desafios do Desenvolvimento Sustentável, colocando o conceito na agenda política mundial e durante a qual foi fundado o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). O WBCSD é uma coligação de CEO's de 200 empresas a nível internacional, que partilham o compromisso de implementar o Desenvolvimento Sustentável através do crescimento económico, do equilíbrio ecológico e do progresso social. O BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável é uma associação sem fins lucrativos, membro da rede regional do WBCSD, que conta com uma centena de membros que atuam em mais de 20 áreas de atividade.

O principal documento produzido na Cimeira do Rio, a “Agenda 21”, consistiu num programa de ação que estabelece a importância da reflexão global e local sobre a cooperação de todos os atores da sociedade na procura de caminhos e soluções para os problemas sociais, económicos e ambientais<sup>35</sup>.

A Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Social, realizada em Copenhaga, em 1995, estabelece a terceira dimensão do Desenvolvimento Sustentável - a coesão social. É então que países-membros assumem compromissos relacionados com os três pilares: igualdade e equidade entre homens e mulheres; erradicação da pobreza; promoção do pleno emprego e integração social; dignidade humana, acesso à educação e saúde, promoção do desenvolvimento social, económico e dos recursos humanos.

A partir do apelo realizado por Jacques Déléors, Presidente da Comissão Europeia em 1993, no sentido de as empresas se empenharem no combate aos problemas estruturais do desemprego e da exclusão social, surge em Janeiro de 1995 a “Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social”, um documento que traçava as linhas de orientação, os princípios e as áreas de ação a serem aplicadas pelas empresas, tais como:

---

<sup>35</sup> Organização das Nações Unidas (1992), *Agenda 21*, Rio de Janeiro, s.n.

## A Perceção da Responsabilidade Social

- 1) Promover a integração no mercado de emprego;
- 2) Apoiar a melhoria da formação profissional;
- 3) Evitar processos de exclusão dentro das empresas;
- 4) Promover a criação de novos empregos e empresas;
- 5) Promover a integração social em áreas desfavorecidas ou em grupos marginalizados.

Em 1996 surge a Rede Europeia de Empresas para a Coesão Social (renomeada CRS Europe em 2000), um grupo de trabalho composto por empresas, cuja missão é integrar a RS na missão de cada uma, através da criação de uma plataforma que promova a partilha de boas práticas e a inovação em projetos de interação entre as empresas e as suas partes interessadas. Outro objetivo da rede é proceder à modelação da gestão das empresas e coordenar a agenda política em termos de sustentabilidade e competitividade.

É em 1999 que o Conselho Europeu de Helsínquia convida a Comissão Europeia a elaborar uma proposta para delinear uma estratégia de longo prazo que englobe políticas económicas, sociais, ambientais e de Desenvolvimento Sustentável.

No mesmo ano, realizou-se o Fórum Económico Mundial de Davos, durante o qual Kofi Annan, à data Secretário-Geral das Nações Unidas, propôs a criação do United Nations (UN) Global Compact (oficialmente lançado em Julho de 2000 e ao qual se adiciona um décimo princípio relativo à anticorrupção, em 2004), uma iniciativa de responsabilidade social e sustentabilidade, que pretende encorajar as empresas a adotarem políticas nesses âmbitos, promovendo o diálogo entre elas e todas as suas partes interessadas e apresentando diretrizes comuns. O UN Global Compact assenta em 10 Princípios, com base em declarações universalmente aceites (nomeadamente a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Declaração da OIT relativa aos princípios e Direitos Fundamentais e a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento), sobre as áreas dos direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e anticorrupção, visando promover o compromisso público e voluntário das organizações em cumpri-los.

1999 é também o ano da publicação da primeira versão dos Princípios do Governo Corporativo, pela OCDE, da criação da norma AA 1000 (Gestão da Responsabilidade Social) e do surgimento do índice Dow Jones Sustainability Index.

O ano de 2000 ficou marcado pela realização da Cimeira do Milénio, durante a qual os Estados-Membros adotaram a Declaração do Milénio, A secção III desta Declaração foca o tema

## A Percepção da Responsabilidade Social

“desenvolvimento e erradicação da pobreza” e foi o principal documento de referência para a formulação dos oito Objectivos de Desenvolvimento do Milénio, que representam uma parceria entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento, tendo em vista criar as condições necessárias ao desenvolvimento e à eliminação da pobreza. Os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio pressupõem esforços coletivos de concretização de objetivos até 2015 (Organização das Nações Unidas, 2000):

1. Erradicar a pobreza extrema e a fome;
2. Alcançar o ensino primário universal;
3. Promover a igualdade de género e a autonomização da mulher;
4. Reduzir a mortalidade de crianças;
5. Melhorar a saúde materna;
6. Combater o VIH/SIDA, malária e outras doenças;
7. Garantir a sustentabilidade ambiental;
8. Criar uma parceria global para o desenvolvimento.

O *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas* (2001), o qual já foi abordado no âmbito do presente estudo, contribui também para o alinhamento que pretende abordar-se no presente capítulo, já que a definição do conceito de Responsabilidade Social apresentada no documento conjuga os três pilares do Desenvolvimento Sustentável.

No ano seguinte, em 2002, a Comissão Europeia (CE) lança uma comunicação intitulada *Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o Desenvolvimento Sustentável*, com o objetivo de desenvolver os princípios e as ações que sustentam a estratégia da CE no âmbito da RS, evidenciando as principais diferenças e os principais pontos de consenso de todas as partes interessadas.

No mesmo ano realiza-se o European Multistakeholder Forum on CSR, cujo enfoque recai sobre o tema da contribuição das empresas e das partes interessadas em matéria de RS e dos fatores determinantes dessa contribuição. Dessa iniciativa retiram-se constatações importantes (publicadas em 2004), das quais se destaca a afirmação de que, a longo prazo, as empresas com maior sucesso serão aquelas que contribuírem para um Desenvolvimento Sustentável. A publicação faz também referência a algumas linhas de ação que deveriam ser alavancadas, como o papel de todas as instituições de ensino, das organizações e dos próprios países; a necessidade de comunicar de forma

## A Percepção da Responsabilidade Social

transparente as práticas de RS vigentes nas empresas; e a urgência da criação de diálogos construtivos entre as partes interessadas.

Finalmente, em 2006, com o objetivo de assinalar os vários anos de debate público e de consulta com todas as partes interessadas, assiste-se à criação da Aliança Europeia para a RS, um processo político que pretende criar novas parcerias e novas oportunidades para as partes interessadas e constituir-se como um veículo para mobilizar os recursos e as capacidades das empresas europeias.

A afirmação dos três pilares do Desenvolvimento Sustentável (económico, ambiental e social) ressurge no âmbito da Conferência Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio +10), em 2002. Nesse momento, a noção predominante consistia na crença de que o pilar económico seria essencial para que uma organização pudesse considerar os outros dois pilares.

No entanto, alguns autores consideram que o conceito de Desenvolvimento Sustentável na sua definição clássica não compreende toda a complexidade da evolução das últimas décadas.

É o caso de Ignacy Sachs (Sachs, 2004: 15-16), que propôs uma nova conceção de Desenvolvimento Sustentável, com base em cinco pilares:

- a) Social: numa perspetiva da disrupção social que se verifica em vários países;
- b) Ambiental: que aborda os sistemas de “sustentação da vida” como contendo uma dimensão de provedor de recursos e uma outra dimensão para a disposição dos mesmos;
- c) Económico: a viabilidade económica necessária ao Desenvolvimento;
- d) Territorial: relacionado com a distribuição dos recursos pelo espaço, pelas populações e pelas atividades;
- e) Político: que assume a governação democrática e a liberdade como questões fundamentais do Desenvolvimento.

Também Amaro (2011) propõe um modelo sistémico de Desenvolvimento Sustentável, associando a Sustentabilidade a sete requisitos e respetivas dimensões:

- a) Segurança Económica (dimensão económica) - produção de bens e serviços necessários à satisfação das necessidades fundamentais das pessoas e dos seus ecossistemas, garantindo a base económica do Desenvolvimento e viabilizando mais do que um mero crescimento económico;
- b) Coesão Social (dimensão social) – igualdade no acesso às oportunidades e aos resultados do próprio Desenvolvimento, assegurando a justiça social;

## A Perceção da Responsabilidade Social

c) Preservação e Valorização Ambiental (dimensão ambiental) – preservação da sobrevivência e do bem-estar de todos os seres vivos, garantindo a viabilidade dos ecossistemas e da vida em geral, adotando os comportamentos adequados a esse objetivo;

d) Interculturalidade (dimensão cultural) – combate à intolerância e à arrogância culturais, promovendo atitudes de respeito pela diversidade cultural, formas de diálogo e enriquecimento intercultural, de forma a evitar as fragmentações, fundamentalismos e radicalismos de desespero e de destruição;

e) Coesão Territorial (dimensão territorial) – autonomização da resposta às ameaças de fragmentação e de marginalização de territórios, que acarretam custos sociais, culturais, ambientais, económicos e políticos, propondo ações e medidas de promoção da coesão territorial;

f) Capacidade Crítica e Aprendizagem Permanente (dimensão do conhecimento) – aumento e progressivo estímulo da capacidade aprendente das sociedades, democratizando e difundido o conhecimento, na sua produção, divulgação e aplicação, criando dinâmicas de aprendizagem e de sentido crítico, valorizando não só o círculo académico e o conhecimento dedutivo, mas também o papel dos atores dos próprios processos (e, portanto, o seu conhecimento de natureza indutiva);

g) Regulação Partilhada e Integrada (dimensão política) – formas de regulação que enfrentem as ameaças e os desafios do século XXI, ensaiando respostas de natureza sistémica que integrem todas as dimensões referidas anteriormente, respeitando a democracia e a transparência numa perspectiva de corresponsabilização de todos os atores.

São, portanto, estas as características que deverá possuir o “novo” Desenvolvimento Sustentável, no sentido de corresponder à viabilidade das sociedades e dos seus ecossistemas no quadro actual. Segundo Amaro (2011), esta aceção do conceito corresponde a “uma valorização da sua abordagem, que passa a ter um carácter integrado, e sem renegar o crescimento económico” (Amaro, 2011: 162). Nos últimos anos, diversas instituições envidaram esforços para desenvolver instrumentos de medição e incentivo às ações de RS. Segundo a Comissão Europeia (2002) “o que distingue hoje a RS das iniciativas do passado é a tentativa de a gerir estrategicamente, desenvolvendo para tal os instrumentos adequados” (Comissão das Comunidades Europeia, 2002: 6).

De facto, tem vindo a verificar-se a tendência de as organizações aderirem a instrumentos que permitem gerir, medir, e comunicar a performance ao nível da RS, considerando-os vitais para providenciar guias e manuais de boas práticas, que estabelecem níveis mínimos de performance e

## A Percepção da Responsabilidade Social

ajudam as organizações a gerir a qualidade dos seus processos, sistemas e impactos. Os benefícios da sua utilização encontram-se na melhoria das relações com os *stakeholders*, o reforço da imagem corporativa, a melhoria da performance e dos sistemas de gestão da qualidade.

Outros benefícios identificados prendem-se com a percepção do papel dos instrumentos na identificação e gestão de riscos ambientais e sociais; na promoção de um envolvimento dos *stakeholders*; na melhoria geral da eficácia organizacional; na melhoria de coordenação entre departamentos; na implementação de legislação e da utilidade (como *benchmarks* e instrumentos de comunicação).

Esses instrumentos são, na sua maioria, indicadores de desempenho, princípios, políticas, códigos, normas de gestão e relatórios que procuram integrar a performance financeira e a consciência ambiental e social – a coordenação destes três domínios impulsiona as organizações no caminho do Desenvolvimento Sustentável.

Os aspetos referidos ressaltam a importância crescente de se ter em consideração as dimensões do Desenvolvimento Sustentável, quer na atuação das empresas, responsáveis e responsabilizadas pelos seus impactos, bem como na atuação de todas as organizações, no desenvolvimento de uma sociedade mais justa, mais coesa, mais sustentável.

### 4. Articulação entre conceitos

Uma vez explicitado e clarificado o enquadramento concetual afeto ao presente trabalho, parece chegado o momento de estabelecer uma articulação entre os conceitos apresentados.

Ao observar a evolução do conceito de RS, parece pertinente afirmar que as diferentes definições que lhe foram sendo atribuídas conduziram a práticas mais exigentes e mais rigorosas de RS. Esse caminho culmina na definição apresentada na ISO 26000 que, além de reunir consenso europeu relativamente ao tema, demonstra de forma efetiva que a RS está presente em todas as atividades desenvolvidas pelas organizações, sejam elas empresas, organismos públicos ou de qualquer outro tipo.

A exigência e rigor conferidos ao longo do tempo à RS tornam-se ainda mais evidentes ao cruzar o conceito com as ideias adjacentes ao Desenvolvimento Sustentável, principalmente quando consideradas as dimensões a que se referem Amaro ou Sachs, pela diversidade de domínios que os

## A Percepção da Responsabilidade Social

autores conferem ao conceito. Partindo do pressuposto de que as organizações deverão ser responsáveis pelos impactos que geram na sociedade (sejam eles económicos, sociais, ambientais, territoriais ou culturais), assiste-se à concretização de uma RS mais efetiva nos seus resultados e mais imperativa na sua afirmação enquanto ferramenta de gestão.

Verifica-se também a existência de uma enorme convergência entre o conceito de Desenvolvimento Sustentável apresentado por Amaro (2011) e as dimensões que o próprio desenvolve sobre a definição do conceito de Economia Solidária referente à Macaronésia. A “corrente da Macaronésia” afirma uma economia multidimensional, integrada e de reencontro com a vida e é entendida de uma forma sistémica, pretendendo constituir uma ferramenta na luta contra as novas situações de pobreza e exclusão social.

Mais do que refletir sobre as teorias adjacentes ao conceito, importa compreender que esta “nova” economia se demarca do conceito em análise, a RS, mas que, muitas vezes, estes dois mundos trabalham em parceria conjunta, traçando objetivos comuns. A RS concretiza uma extensão do privado até ao social, sem entrar em contradição com a sua própria natureza, contribuindo inquestionavelmente para esbater as fronteiras setoriais, dado que as organizações contribuem para reconfigurar o terceiro setor com ofertas inovadoras e novas formas organizacionais. As relações que se estabelecem entre as duas partes, com interesses, objetivos e de naturezas diferentes, revelam-se frutuosas ao nível da capacidade de procurar complementaridades, criando um valor acrescentado que não seria possível isoladamente.

Se não podemos ignorar as diferenças de actuação de cada um destes intervenientes, também não será possível deixar de compreender que, na sua génese, eles possuem características e orientações para resultados diferentes. O denominador é comum - a construção de uma sociedade mais justa, mais solidária e mais homogénea. A Economia Solidária e a RS, em harmoniosa articulação e confluência, constituem excelentes ferramentas de construção dos desafios impostos pelo conceito de Desenvolvimento Sustentável, já que ambas as práticas apelam ao incentivo de novos e conscientes comportamentos, mobilizando, de formas diferentes, a sociedade para a construção de um futuro exequível através do envolvimento de toda a sociedade.

A Economia Social e Solidária e a RS assumem uma centralidade essencial nos desafios do Desenvolvimento Sustentável. Estas correntes de pensamento apontam no sentido de se encontrarem novas formas de participação na constituição de respostas relacionadas com as

## **A Percepção da Responsabilidade Social**

problemáticas socioeconómicas, procurando constituir um conceito de economia integrada, na qual todas as dimensões da vida são consideradas, tendo sempre presente a consciência do impacto de cada decisão tomada. A RS, o Desenvolvimento Sustentável e a Economia Social e Solidária conduzem a escolhas mais informadas e mais conscientes, o que constitui uma nova forma de estar na economia mundializada e de recompor as relações entre economia e sociedade.

Os conceitos em análise (e as práticas que lhes estão subjacentes) têm vindo a transformar as estratégias de gestão e de governação, nos âmbitos que lhes são próprios e com visões e estratégias específicas. A recomposição das relações entre Economia e Sociedade, através do estabelecimento de fortes ligações entre os instrumentos que compõem estes dois âmbitos conduzem ao apelo à partilha e causas comuns, com o objetivo de conseguir um modelo de sociedade mais justa e solidária, através da partilha de valores universais, estabelecendo relações sinérgicas e transversais.

## **A Perceção da Responsabilidade Social**

## **Capítulo II - A Percepção da Responsabilidade Social**

Neste segundo capítulo, pretende-se estabelecer uma introdução ao tema da percepção da RS, nomeadamente a importância e os estudos mais relevantes nesse âmbito. Num segundo momento, passar-se-á a explicitar a metodologia adotada e os resultados obtidos na investigação levada a cabo para decifrar a percepção de RS de um grupo de indivíduos.

### **1. Uma introdução ao tema da Percepção da RS**

A percepção é construída através de uma matriz que integra um conjunto de atitudes, valores e preferências. Essa matriz resulta de um conjunto de experiências individuais num quadro de constrangimentos relacionados com os sistemas onde os indivíduos se integram e com os recursos de que dispõem. Torna-se, portanto, indispensável reconhecer a existência da intervenção de elementos subjetivos.

#### **1.1. Porquê estudar a percepção da RS?**

Carroll (1999) acreditava que o novo milénio revelar-se-ia profícuo em desenvolvimentos teóricos do conceito e que existiriam tentativas de medir o impacto da RS. Para que tal suceda, serão necessárias pesquisas empíricas que conciliem a teoria com a prática.

Mais do que compreender de que forma a RS influencia os comportamentos do consumidor, face ao comportamento de determinada empresa, parece importante atender não apenas às condições objetivas, mas à forma como os indivíduos respondem e sentem esta questão, na diversidade de domínios que a compõem.

O estudo das percepções possibilita compreender como indivíduos e grupos constroem e estruturam uma determinada noção de RS, capaz de avaliar a forma valorativa, o quadro e as condições em que o conceito se concretiza. Apostar na conceção da RS como resultado de um julgamento de um grupo de indivíduos, significa dotar o conceito de componentes de percepção e avaliação que, subjetivamente e mediante um quadro de representações, aspirações e expectativas, interpretam continuamente condições e recursos sobre a sua própria inclusão neste meio.

## A Percepção da Responsabilidade Social

Ao desvendar a noção que os indivíduos percebem sobre o conceito de RS, é possível avaliar fatores associados às organizações como os tópicos de RS que as organizações devem escolher trabalhar, bem como fatores individuais, relacionados com a crença e o apoio pessoal ao tema.

### 1.2. O caminho já percorrido

Não existem respostas conclusivas a respeito das percepções das pessoas acerca do conceito. No entanto, podem delinear-se alguns aspectos que formam a percepção:

- a) Como os indivíduos definem a RS, incluindo quais os aspectos envolvidos na definição;
- b) Como percebem a existência de informações acessíveis sobre o assunto, incluindo lembranças de exemplos.
- c) Como a postura das empresas relativamente à RS influencia o seu comportamento enquanto consumidor.

A Teoria da Identificação Social afirma mesmo que “individuals tend to choose activities congruent with salient aspects of their identities, and they support the institutions embodying those identities.” (Ashforth & Mael, 1989: 25).

Relativamente às investigações desenvolvidas neste âmbito, os resultados variam de acordo com o local onde foram aplicadas e com as questões que são implementadas, maioritariamente expressando boas intenções de compra. Nesse sentido, importa salientar que uma extensa parte dos estudos e literatura da percepção da RS configuram-na como pertencente à atividade empresarial. Por ser do âmbito desta investigação o conceito de RS das organizações (qualquer uma, incluindo também das empresas), não se considerou pertinente concretizar uma revisão bibliográfica dos estudos da percepção da RS associados à sua influência no comportamento do consumidor.

Entre estudos que distinguem ações puramente de negócios de iniciativas de verdadeira RS, ou estudos que resultaram em métricas de RS, destaca-se o primeiro estudo sobre a percepção da RS (segundo o artigo de Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*), elaborado por Sandra Holmes<sup>36</sup>, em 1976, no qual a autora procurou reunir as percepções dos executivos das empresas relativamente às suas percepções sobre as práticas das empresas que geriam. Nesse sentido, Holmes acrescentou conhecimento à RS, ao identificar as posições em

---

<sup>36</sup> Holmes, S. L. (1976, June), “Executive perceptions of corporate social responsibility”, *Business Horizons*, 19

## A Perceção da Responsabilidade Social

termos de envolvimento social que os gestores esperavam que as suas empresas assumissem, bem como os fatores que esses agentes selecionavam como os mais relevantes para efeitos desse envolvimento.

No caso português, destaca-se o estudo realizado pela Sair da Casca – Consultoria em Desenvolvimento Sustentável, apresentado em 2004, cujos resultados convergem nas seguintes conclusões, que devem ser analisadas à luz do momento em que foram retiradas (Sair da Casca, 2004):

**a)** O critério de compra que o consumidor português mais valoriza é, essencialmente, a relação qualidade/preço. Questionado sobre as que considera boas práticas das empresas, o consumidor refere principalmente as que dizem respeito às condições no local de trabalho, por ser uma realidade na qual está mais implicado;

**b)** A comunicação social está pouco sensibilizada para a importância de divulgar as boas práticas das empresas. Os média entendem que a sua missão é a de alertar para o que deve ser mudado, existindo o receio de serem manipulados ou de estarem a fazer publicidade gratuita;

**c)** As empresas consideram que a questão da RS está a ganhar relevância, mas está dependente da cultura e da visão do líder. A generalidade das empresas dilui o conceito num conjunto de ações dispersas, sendo necessário que atinjam um certo nível de desenvolvimento e de maturidade para que integrem projetos concertados;

**d)** As instituições de Economia Social e Solidária mostram um envolvimento e uma visão abrangente do papel das empresas no que às questões sociais diz respeito e, de um modo geral, mostraram-se abertas a colaborar com as empresas, embora favoreçam as colaborações que se traduzam em bens específicos;

**e)** As confederações sindicais estão fortemente envolvidas na questão, nomeadamente no que respeita à vertente do trabalho e das relações laborais. Mesmo assumindo que as empresas de maior dimensão já desenvolvem ações no âmbito da RS, os sindicatos consideram que a generalidade das empresas portuguesas não tem condições para assumir de forma estruturada a sua RS;

**f)** Por último, as entidades governamentais revelam que não existe uma visão integrada da questão, sendo trabalhada por entidades diferentes, de acordo com áreas de especialidade e de acordo com as exigências da União Europeia.

## A Perceção da Responsabilidade Social

Não tendo sido encontradas investigações mais relevantes em Portugal que abordem o tema da perceção da RS, considerou-se pertinente desenvolver um projeto neste âmbito, de modo a ser possível traçar um caminho mais atual e que, de alguma forma, espelhe a realidade.

### 2. Metodologia

#### 2.1. Recolha de dados, amostra e guião

Para o presente estudo, optou-se por utilizar a técnica do *focus group*, de modo a concretizar a necessária operacionalização de uma metodologia qualitativa capaz de dar conta da complexidade e diversidade de variáveis estruturantes da perceção da RS.

O *focus group* é uma discussão em grupo, objetiva e conduzida ou moderada que introduz um tópico a um grupo de respondentes e que direciona a sua discussão sobre o tema, de uma maneira não-estruturada e natural (Parasurman, 1986: 245).

Esta é uma técnica de pesquisa utilizada essencialmente pelos departamentos de marketing das empresas na condução de estudos de mercado sobre novos produtos ou serviços, posicionamento da marca, hábitos de consumo ou novas embalagens. Esta tendência assentou-se bastante na década de 80, sendo que, até à década de 90, a observação participante e as entrevistas individuais constituíram as técnicas mais utilizadas na investigação em Ciências Sociais. Nas últimas décadas, o *focus group* tem sido utilizado na investigação em áreas como a antropologia, a comunicação, a educação, as ciências políticas, a psicologia e a sociologia<sup>37</sup>.

A técnica encerra em si processos de discussão e de deliberação, permitindo examinar questões de pesquisa a partir da perspetiva dos participantes, com particular interesse na análise de temas ou domínios que levantam opiniões divergentes ou que envolvem questões complexas e que necessitam ser exploradas em maior detalhe.

Os questionários assumem que as pessoas sabem o que e como se sentem; o *focus group* compreende a necessidade de ouvir outros indivíduos para que se forma uma opinião (em acordo ou não), podendo revelar um quadro de informação detalhada e profunda sobre um determinado tema.

---

<sup>37</sup> David L. Morgan (1987), *Focus Group as Qualitative Research*. Thousand Oaks, Califórnia, Sage Publications

## A Percepção da Responsabilidade Social

A técnica do *focus group* adapta-se à questão da percepção da RS, já que permite que se gere dentro do grupo uma discussão mais relevante, assegurando-se, ao mesmo tempo, que os tópicos e as questões de interesse para a avaliação são abrangidos dentro do tempo fixado.

Foi, então, constituído um “full group”<sup>38</sup>, com dez indivíduos, com capacidade de providenciar uma discussão de alta qualidade sobre o tópico em questão, que participaram numa discussão de 90 minutos, liderada por um moderador. A escolha do número de participantes prendeu-se com a necessidade de gerar uma discussão rica, sem deixar nenhum participante de parte. Por sua vez, a decisão sobre a duração do *focus group* pretendeu tornar a discussão produtiva sem transformá-la numa imposição de tempo para os participantes, tal como aconselha a literatura sobre este tema.

Dado que a sessão não foi gravada, considerou-se útil a presença de uma segunda pessoa, enquanto comoderador, que desempenhou um papel fundamental ao registar o contributo dos participantes e observando a discussão, no sentido de recomendar alterações que se revelaram necessárias.

O tipo de amostragem utilizado foi a não probabilística, por conveniência. Os participantes foram seleccionados no sentido de garantir que se formaria um grupo heterogéneo no que respeita à idade, área de formação e género, garantindo assim que estes diferentes “backgrounds” aportariam mensagens mais ricas para a investigação. No entanto, foi tida em consideração a necessidade de um determinado grau de homogeneidade, a fim de não existirem desequilíbrios muito significativos. De modo a garantir que todos os participantes conheçam o conceito (sem avaliar o grau desse conhecimento, foi-lhes solicitado que respondessem à seguinte questão: “Conhece o conceito de Responsabilidade Social?”

Nesse sentido, foram convidados participantes do círculo social da autora da investigação, que mostraram disponibilidade para responder e que preenchiam as seguintes características de perfil:

- a) Idade: 18-65 – participantes em período de vida ativa e, portanto, mais sensibilizados (à partida) para temáticas da atualidade;
- b) Residência: Lisboa (distrito) – por proximidade para a realização do *focus group*;
- c) Formação: Ensino Superior – para que a linguagem fosse compreendida por todos os participantes.

---

<sup>38</sup> Ver: Thomas L. Greenbaum (1998), *The Handbook of Focus Group Research*, Londres, Sage Publications.

## A Percepção da Responsabilidade Social

A implementação do *focus group* concretizou-se através de um guião de entrevista semiestruturada (Anexo A), com tópicos de discussão previamente definidos, dando simultaneamente alguma liberdade para colocar outras questões que surgiram com o desenrolar das respostas do grupo. Foi, assim, possível aprofundar pontos que tinham ficado poucos esclarecidos ou questão que não eram claras para os interlocutores.

### 2.2. Análise dos resultados obtidos

Na fase de análise, a informação recolhida foi interpretada através da comparação entre os contributos dos diferentes participantes, procurando opiniões partilhadas, divergentes ou complementares. A informação recolhida foi codificada, a fim de organizar os resultados em relação aos objetivos do estudo (ver Anexo B).

Como referido anteriormente, foi solicitado aos dez participantes, escolhidos por conveniência, que confirmassem o conhecimento do tema em questão, de modo a ser possível selecioná-los para o *focus group*.

Para minimizar o grau de influência que a primeira questão poderia aportar para as restantes, foi solicitado que, antes de responderem em voz alta, cada um dos participantes escrevesse as três palavras que associavam ao conceito de RS numa folha que cada um possuía individualmente.

No total, foram referidos 22 termos diferentes, sendo que as palavras mais referidas, com igual número de ocorrências (três), foram: “solidariedade”, “sustentabilidade” e “sociedade”. Os termos “ajuda” e “voluntariado” surgem também como os mais referidos pelos participantes, com duas ocorrências cada um. Os restantes termos foram referidos apenas uma vez.

Relativamente à opinião de cada participante sobre a afirmação que, para cada um, melhor definia o conceito de RS, foi-lhes solicitado que retirassem aleatoriamente uma afirmação e que, em grupo, a discutissem. Cada afirmação (em suporte cartão) foi colocada em cima da mesa de trabalho, de modo a que não fosse visível o seu conteúdo ao ser retirada pelos participantes. Note-se que as afirmações constituem, na verdade, definições de RS de vários autores e que foram abordadas na revisão de literatura estabelecida no presente documento.

A afirmação que reuniu maior consenso entre os participantes representa a definição de Desenvolvimento Sustentável, apresentada pela Comissão Europeia, tendo sido referida por oito participantes como uma afirmação que define o conceito de RS. A afirmação i) corresponde à segunda definição mais referida pelos participantes, com cinco ocorrências, referindo-se à definição

## A Percepção da Responsabilidade Social

de RS apresentada no *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. As afirmações b) e j) – as definições de RS apresentadas na *Comunicação relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável* e na ISO 26000, respetivamente – classificam-se em terceiro lugar nas afirmações que mais correspondem à definição do conceito, na opinião de quatro participantes.

Dentro das afirmações que definem apenas em parte o conceito de RS, a afirmação f) reuniu o maior número de ocorrências, nove, correspondendo à posição defendida por Friedman. A afirmação e) refere-se à segunda afirmação que menos corresponde à definição do conceito de RS, registando oito ocorrências – esta é a definição apresentada por Davis e Blomstrom em *Business and its Environment*. Em terceiro lugar nesta classificação, surge a afirmação g) que, com cinco ocorrências, corresponde à abordagem da “Gestão de Stakeholders”.

A afirmação h), registando oito ocorrências, foi considerada aquela que mais definia apenas em parte o conceito de RS. Esta é uma afirmação que tem por base os pressupostos apresentados por Henry Eilbert e I. Robert Parket em *The current status of corporate social responsibility*. A afirmação d) registou sete ocorrências neste âmbito e corresponde a mais uma posição defendida por Davis, em *The case for and against business assumption of social responsibilities*. Por último, a afirmação a) classificou-se na terceira da escala “Define em parte o conceito de RS”, registando seis ocorrências e corresponde a uma definição de RS erradamente aceite, por se confundirem conceitos como “filantropia”, “mecenato” e “caridade”.

Relativamente ao público-alvo das iniciativas de RS indicadas pelo grupo de discussão, o destaque das respostas obtidas vai para “todos os stakeholders”, com sete ocorrências. Os participantes fizeram também referência aos stakeholders internos e externos, igualmente com duas ocorrências, como destinatários das iniciativas de RS. Refira-se que, neste momento da discussão, o termo stakeholders não era conhecido por todos os participantes, pelo que se procedeu à explicação do mesmo.

Quanto ao tipo de iniciativas que os participantes mais associam ao conceito de RS, procurou-se concretizar uma abordagem com base nos pilares do Desenvolvimento Sustentável de Amaro. Assim, o pilar social registou o maior número de ocorrências, nove; o pilar ambiental registou sete ocorrências dos participantes; e o pilar cultural classificou-se como o terceiro pilar mais referido pelo

## **A Perceção da Responsabilidade Social**

grupo, com três ocorrências. Os restantes pilares não foram mencionados nas respostas dos participantes.

Verificando-se uma elevada disparidade de respostas relativamente à quinta questão, não foi possível delinear critérios de análise suficientemente abrangentes. Assim, remetem-se as mesmas para as conclusões do presente estudo.

Quando questionados sobre o papel da RS em contexto de crise económica, sete participantes referiram que esse papel deveria ser maior; dois consideraram que o papel da RS deveria mudar o seu foco de atuação; um participante referiu que o papel da RS deveria manter-se.

Finalmente, quando solicitados para que voltassem a utilizar o seu bloco de notas para escrever a iniciativa de RS que mais presente tinham na sua memória, os participantes referiram iniciativas distintas, destacando-se o facto de dois deles terem referido a mesma – a mascote “Leopoldina” da marca Continente, do grupo SONAE. Destaque também para as duas referências a projetos da Fundação EDP – Kakuma e EDP Solidária.

### Conclusão

A investigação levada a cabo a partir da realização do *focus group* permite retirar algumas conclusões que poderão ser transformadas em estratégias de atuação, comunicação e gestão da RS. Relembre-se que o propósito deste estudo prende-se com a definição do conceito, pretendendo-se esclarecer qual a percepção dos indivíduos inquiridos sobre a RS.

Em primeiro lugar, destaque-se o número e a diversidade de termos que os participantes indicaram como aqueles que mais associavam ao conceito. Ainda que os termos “solidariedade”, “sustentabilidade” e “sociedade” tenham ganho em número de ocorrências, a verdade é que a resposta à questão colocada ao grupo demonstra de forma clara que a RS é composta por diversos domínios e concretiza-se de formas diferentes.

Parece também importante destacar a referência a dois termos que suscitam alguma curiosidade: “obrigação” e “regras”. Ainda que nenhum inquirido tenha referido efetivamente um carácter obrigatório da RS, o seu carácter voluntário também nunca foi mencionado, optando os participantes por se referir ao conceito de RS com expressões como “Se a RS for de facto uma aposta...” (P4) ou “Deve ser uma preocupação...” (P1). Acima de qualquer recomendação ou princípio subjacente ao conceito de RS, está o seu carácter voluntário, a sua atuação para além do domínio estabelecido nas leis, sejam elas muito ou pouco rígidas. Esta dimensão do conceito parece não estar presente na percepção dos participantes.

As afirmações que maior consenso reuniram entre os participantes sobre a definição de RS confirmam o alinhamento descrito na revisão de literatura entre esse conceito e o Desenvolvimento Sustentável. De facto, parece claro que os participantes demonstram uma aceitação do envolvimento das organizações a par e passo com um contributo para o desenvolvimento económico, a coesão social e a proteção ambiental. Nesse sentido, as restantes definições referidas como as mais adequadas à noção do conceito de RS, sendo as que mais recentemente surgiram, revelam uma exigência por parte dos participantes, no sentido de que as empresas (uma vez mais, destaque-se que esta noção de RS continuou a ser aplicada exclusivamente à atividade empresarial) tentem “compensar os seus impactes negativos com ações positivas” (P4). Refira-se também a opinião de um dos participantes, que referiu a importância da atuação das empresas não só na atenuação dos

## A Percepção da Responsabilidade Social

impactos gerados pela sua atividade: “Não é só pelos seus impactos, é também por vários problemas sociais e ambientais, mesmo que não sejam resultado dos impactos da empresa” (P1).

A posição defendida por Friedman é referida como aquela que menos corresponde à definição do conceito de RS, tornando claro que as atividades desenvolvidas pelas organizações contêm em si muito mais responsabilidades do que apenas as referidas pelo autor. As restantes afirmações referidas como aquelas que menos definem o conceito de RS corroboram a importância de aferir a percepção e de explicitar o conceito de RS junto da sociedade (mais do que apenas quem trabalha diretamente este tema), já que não se verificou que os participantes identificassem essas afirmações como definições de RS – que o são, por mais ou menos datadas que se encontrem.

Se, por um lado, os participantes concordaram com o facto de que apenas gerar lucro não se revela suficiente para a construção de organizações mais responsáveis, por outro não se mostraram disponíveis a aceitar que as empresas incluam os interesses das partes interessadas nas suas decisões. Esta constatação também confirma o interesse em comunicar melhor as iniciativas de verdadeira RS que têm vindo a ser desenvolvidas por diferentes organizações, já que o que seria expectável era que os participantes rejeitassem de todo a afirmação que se referia aos donativos como sendo a definição de RS. Esse facto não se verificou, apesar de ser consensual entre os participantes a opinião de que deverá “existir uma ação mais concertada por parte das empresas, nomeadamente através da conjugação de donativos com voluntariado empresarial, por exemplo” (P4).

A noção de que as partes interessadas de uma organização contemplam vários grupos foi transversal à maioria dos participantes, sendo que referências como “...sociedade onde está inserida.” (P6) ou “...todo o meio envolvente” (P4) prevaleceram nas respostas da maioria dos participantes. Dois participantes referiram também a importância dos colaboradores enquanto público-alvo das iniciativas de RS, “...pois também fazem parte do meio envolvente das empresas” (P6). Por fim, os *stakeholders* externos foram referidos por dois dos participantes, que indicaram “instituições e grupos sociais desfavorecidos” (P3) e “...causas ou instituições de carácter social ou ambiental” (P10).

No entanto, ressalve-se que nenhum dos inquiridos referiu outras partes interessadas das organizações, como por exemplo o Estado, os clientes ou os fornecedores. A noção de RS na cadeia de valor não se verificou presente na conceção que os participantes detêm sobre o conceito de RS.

## A Perceção da Responsabilidade Social

Dado que uma organização não poderá assumir uma responsabilidade integral sem ligar a todo o processo às suas partes interessadas, deverá seriá-las e envolvê-las de acordo com o seu grau de relevância. O envolvimento dos *stakeholders* é tanto maior quanto maior a perceção do valor que auferem para uma boa operação da organização em causa. É no âmbito deste ecossistema económico que se veicula a RS.

Relativamente ao tipo de iniciativas que os participantes no *focus group* consideraram como constituintes da RS, note-se que iniciativas dos pilares económico, territorial, político e do conhecimento não foram referidas. Este facto poderá levar a concluir que a RS (e o próprio Desenvolvimento Sustentável) são percecionadas como muito mais focadas em aspetos sociais, como “projetos de solidariedade social, recolha de alimentos” (P4), “voluntariado” (P5) e “atividades junto de comunidades desfavorecidas” (P2) e em aspetos ambientais, como as “iniciativas relacionadas com a preservação do ambiente” (P5) ou a criação de “energias mais verdes” (P4). Refira-se também o aspeto cultural que, de alguma forma, também constitui um domínio da RS, pese embora se materialize, na opinião dos participantes, em “eventos, ajuda na construção/melhoramento de infraestruturas, doação de capital e patrocínios” (P3).

A verdade é que, à luz da definição referida na ISO 26000, todas estas iniciativas são parte integrante da RS. O que faltou aos participantes foi compreendê-las como um todo; compreender que tudo o que cada um individualmente referiu constitui uma recomendação da norma; compreender que isoladamente as preocupações que referiram não farão a diferença necessária e não passam apenas de assistencialismo e filantropia, muitas vezes mascaradas para encobrir outro tipo de estratégias.

Sobre o papel da RS nas sociedades, as opiniões são díspares e apontam em diferentes direções. Note-se que, em nenhum momento a moderadora se referiu a uma RS das empresas, apesar de quase todos os participantes terem relacionado o conceito com a atividade empresarial, sendo esse facto mais evidente na resposta à quinta questão. Numa perspetiva de cumprimento dos seus “deveres e obrigações para com os indivíduos e a sociedade em geral” (P5), a posição da maioria dos participantes defende que “a empresa não é um organismo isolado, sem necessidade de sinergias” (P2). Esta referência aos comportamentos das empresas no âmbito da sua RS demonstra uma clara perceção do conceito associado ao meio empresarial, não estando presente no quadro conceptual dos participantes a ideia de que a RS diz respeito a todas as organizações, quer se trate de empresas, organismos públicos, instituições de cariz social, organizações não-governamentais de

## A Perceção da Responsabilidade Social

desenvolvimento, entre outras. Todas as organizações têm impactos positivos e negativos pelos quais devem responsabilizar-se, pelo que a RS diz respeito a qualquer uma, apesar de não se verificar a presença desta noção na perceção dos participantes.

Feita essa ressalva relativamente à RS das empresas, importa referir que, segundo a opinião dos participantes no *focus group*, o papel da RS materializa-se num “futuro sustentável” (P1), na incorporação de preocupações relacionadas com as “necessidades de instituições e grupos sociais locais” (P3), numa maior consciencialização “sobre as questões culturais, ambientais e sociais” (P4) e na construção de uma “sociedade mais justa, mais desenvolvida” (P9) e “mais equilibrada” (P8). Estas preocupações constam das atribuições e princípios da RS mas, uma vez mais, não parecem ser vistas como um todo. Esta é uma constatação também influenciada por uma outra perceção, refletida na opinião de uma das participantes: “Fazer com que empresas concentradas apenas no lucro – mesmo que isso signifique despedir pessoas, poluir o espaço ou alterar o ambiente - aparentem ser pilares da sociedade, para melhorar a imagem” (P5).

Quanto ao papel da RS no contexto da crise económica que as sociedades atravessam neste momento, o facto de ter sido consensual uma noção de que esse papel deverá ser cada vez maior confere à RS um potencial transformador reconhecido pelos inquiridos. Embora exista esse reconhecimento da parte dos participantes, o foco parece estar mais direcionado para uma vertente social, ainda que não caritativa. No entanto, todas as respostas tiveram por base, uma vez mais e com maior destaque nesta questão, uma conceção da RS assente na atuação das empresas e no papel que as mesmas poderão desempenhar no desenho de soluções “mais integradas” (P1).

Parece também relevante destacar a opinião expressa por um dos participantes no *focus group*, que referiu o Estado como o promotor obrigatório das soluções sociais a implementar. Ainda que o participante apenas tenha referido o Estado como contraponto ao papel a desempenhar pelas empresas, importa resgatar essa opinião e aproveitar a oportunidade para refletir sobre o derradeiro desafio deste século – a mobilização de todos os intervenientes na sociedade, no sentido do desenvolvimento de um trabalho conjunto entre todas as partes interessadas de cada organização, algo que também se encontra vertido na definição de RS apresentada pela ISO 26000.

A questão das iniciativas de RS mais presentes na memória dos participantes revela uma clara inconsistência da perceção da RS de alguns participantes, desde logo por serem indicadas iniciativas

## **A Perceção da Responsabilidade Social**

de publicidade e marketing. No entanto, todas as iniciativas referidas revestem-se de uma componente social que foi determinante ao longo de toda a discussão estabelecida com o grupo.

A investigação levada a cabo e que agora se analisa permitiu concluir que a vertente social constitui um pilar bastante relevante na perceção da RS, em detrimento de outras vertentes que também compõem este conceito, mas que não estão ainda suficientemente disseminadas nas noções dos indivíduos e da própria sociedade. Também a associação da RS ao meio empresarial constitui uma reflexão importante neste estudo, pois o grupo não demonstrou capacidade de dissociar o conceito desse tipo de atuação.

Os resultados servem, então, de início de reflexão - embora não sendo conclusivos, são embrionários de estudos sobre o tema. O questionamento realizado no âmbito da presente investigação leva a concluir que é importante e urgente esclarecer o conceito de RS, de modo a uniformizar o discurso dos indivíduos. Parece estar aí contida a maior expectativa relativamente aos trabalhos que poderão vir a ser realizados. Um outro aspeto que se afigura mais relevante de ser tratado com mais pormenor em investigações futuras é o facto de a grande maioria dos indivíduos que não estão envolvidos com este tema associarem o conceito de RS às empresas e não o visualizarem como uma dimensão subjacente a toda o tipo de atividades, quer como promotoras ou partes interessadas.

A noção de “parte interessada” constante na definição de RS parece apelar à colaboração entre os governos, a sociedade civil e as empresas – no fundo, procurar desenvolver uma relação dinâmica e sistémica entre todos os atores. Nesse sentido, importa refletir sobre o papel de um desses atores, o Estado, quanto ao desenvolvimento de políticas públicas neste âmbito.

Mais do que implementar políticas públicas que transformem as boas práticas de RS em regras, o que seria retirar do conceito um valor fundamental - o seu carácter voluntário -, ou regulamentar práticas setoriais, importa proporcionar um encontro entre os governos e as organizações, nomeadamente as empresas, quer pela sua capacidade de mobilização e pelo seu poder económico, como pela responsabilidade pelos impactos que produzem e o seu potencial em desenvolver ações que poderão ser replicadas. Organizações de empresas como o GRACE (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial) ou o BCSD Portugal contando com a participação ativa dos seus associados, que partilham as suas reflexões e ações concretas, contribuindo para ampliar a compreensão de que a RS empresarial concretizam a sua participação na construção de uma sociedade mais democrática, justa e sustentável.

## **A Percepção da Responsabilidade Social**

Parece pertinente sugerir que organismos públicos, como secretarias-gerais dos Ministérios ou agências estatais, comecem eles próprios a incorporar na sua atividade práticas de RS, contribuindo para eliminar a noção de que este tema apenas às empresas diz respeito. No âmbito da norma ISO 26000, por exemplo, começa a verificar-se uma tendência para a sua implementação em qualquer tipo de organização, quer o seu foco seja económico ou qualquer outro, já que todas as organizações devem responsabilizar-se pelos impactos que produzem. Estando essa dinâmica implementada, restará que o Estado apoie essa implementação e a dissemine, a comunique e a incentive, com o objetivo de incorporar em todas as organizações uma maior consciencialização da sua responsabilidade pelos impactos gerados, sem nunca transformar a RS numa obrigação, mas sim numa filosofia de gestão das organizações.

Acima de tudo, e em jeito de reflexão final, importa não deixar de referir que o conceito de RS é ambíguo, desconhecido para muitos indivíduos e materializável em diferentes domínios. A percepção da RS não está ainda suficientemente madura – continua a ser necessário disseminar o conceito, formar as organizações e consciencializá-las da importância de transformarem a sua atuação.

O caminho faz-se caminhando, diz-nos a sabedoria popular. Então, continuemos a caminhar e chegará o dia em que a RS será uma realidade efetiva, parte integrante da atuação de todas as organizações e instrumento fundamental na construção de uma sociedade verdadeiramente evoluída.

### Bibliografia

- Amaro, Rogério Roque (2011), "Projecto ECOS - Proposta de um referencial conceptual e metodológico para a construção de um indicador de sustentabilidade das organizações de economia solidária", *Revista de Economia Solidária*, 3.
- Ashforth, Blake E. e Fred Mael (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *The Academy of Management Review*, volume (14), 1.
- Associação Portuguesa de Ética Empresarial (2013), ISO26000: da ética à responsabilidade social. Disponível em: <http://www.apee.pt/apee/artigos-publicados/138-iso-26000-da-etica-a-responsabilidade-social-cadernos-de-economia-abril-de-2013> [acedido em Setembro de 2013]
- Aupperle, Ken E., A. B. Carroll & J. D. Hatfield (1985), "An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, volume (28).
- Carroll, Archie B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, volume (4), 4.
- Carroll, Archie B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, volume (34).
- Carroll, Archie B. (1994), "Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary", *Business & Society*, volume (33).
- Carroll, Archie B. (1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business Society*, volume (38).
- Comissão das Comunidades Europeia (2002), *Comunicação da Comissão relativa à responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*, s.l.: s.n.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, Bruxelas: s.n.
- Comissão das Comunidades Europeias (2011), *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, s.l.: s.n.
- Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento (1987). *O Nosso Futuro Comum*. Lisboa, Meribérica Lliber.
- Davis, Keith (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, volume (2).
- Davis, Keith (1967), "Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?", *Business Horizons*, volume (10).
- Davis, Keith (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, volume (16).
- Davis, Keith e Robert. L. Blomstrom (1966), *Business and its environment*. Nova Iorque, McGraw-Hill.
- Eells, Richard e Clarence Walton (1974), *Conceptual foundations of business*. Burr Ridge, IL, R. D. Irwin.
- Eilbert, Henry e I. Robert Parket (1973), "The current status of corporate social responsibility", *Business Horizons*, volume (16).
- Friedman, Milton (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*.
- Friedman, Milton (1982), *Capitalism and Freedom*, Chicago, The University of Chicago Press.

## A Percepção da Responsabilidade Social

- Garriga, Elisabet e Domènec Melé (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, 53.
- Greenbaum, Thomas L. (1998), *The Handbook of Focus Group Research*, Londres, Sage Publications.
- McWilliams, Abigail e Donald Siegel (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, volume (26).
- Meadows, Donella H.; Dennis L. Meadows; Jorgen Randers e William W. Behrens (1972), *The Limits to Growth*, Nova Iorque, Universe Books.
- Melé, Domènec (2002), *Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good*, Notre Dame, University of Notre Dame Press.
- Morgan, David L. (1987), *Focus Group as Qualitative Research*. Thousand Oaks, Califórnia, Sage Publications
- Organização das Nações Unidas (1992), *Agenda 21*, Rio de Janeiro, s.n.
- Organização das Nações Unidas (2000), *Declaração do Milénio*, Lisboa, United Nations Information Centre.
- Parasurman, A. (1986), *Marketing Research*, Toronto, Addison-Wesley Publishing company.
- Porter, Michael E. e Mark R. Kramer (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, volume (80).
- Preston, Lee E. e James E. Post (1975), *Private management and public policy: the principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Preston, Lee E. e James E. Post (1981), "Private Management and Public Policy", *California Management Review*, volume (23).
- Preston, Lee E. e James E. Post (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford, CA, Stanford University Press.
- Sachs, Ignacy (1993), *Estratégias de Transição para o Século XXI: Desenvolvimento e Meio Ambiente*, São Paulo, Studio Nobel/FUNDAP.
- Sachs, Ignacy (2004), *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*, Rio de Janeiro, Garamond.
- Sair da Casca, 2004. *Estudo sobre a Percepção da Responsabilidade Social em Portugal*.  
Disponível em: [http://www.sairdacasca.com/wp-content/uploads/2012/10/PDF3\\_EstudiosobreaPercepcaodaResponsabilidadeSocialPortugal.pdf](http://www.sairdacasca.com/wp-content/uploads/2012/10/PDF3_EstudiosobreaPercepcaodaResponsabilidadeSocialPortugal.pdf)
- Schwartz, Mark S. e Archie B. Carroll (2003), "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, volume (13).
- Varadarajan, P. Rajan e Anil Menon (1988), "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, volume (52).

## **Anexo A – Guião do Focus Group**

**TEMA:** A Percepção da Responsabilidade Social

### **Chamada de atenção inicial:**

- O *Focus Group* terá a duração aproximada de 1h30m;
- As respostas deverão ser o mais fundamentadas e genuínas possível.
- Todas as opiniões são válidas e, com toda a certeza, enriquecerão a investigação.

1. Escreva três palavras que associe ao conceito de Responsabilidade Social.
2. Classifique as seguintes afirmações, de acordo com o nível de enquadramento na definição do conceito de Responsabilidade Social (“Define o conceito de RS”, “Não define o conceito de RS”, “Define em parte o conceito de RS”, “Não sei responder/Não tenho opinião”) e comente as suas escolhas, caso considere pertinente:

a) *A RS consiste no apoio a causas específicas ou iniciativas pontuais, através da atribuição de donativos.*

b) *A RS é um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.*

c) *As empresas devem preocupar-se com um desenvolvimento económico, social e ambiental que satisfaça as necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações do futuro.*

d) *A RS consiste no estabelecimento de objetivos que vão para além dos meramente económicos e para além das obrigações legais.*

e) *A RS consiste na obrigação de as organizações considerarem os efeitos das suas decisões e os interesses dos sujeitos que possam afetá-la.*

f) *A única responsabilidade das empresas é a de gerar lucro.*

g) *A RS consiste na auscultação às partes interessadas.*

h) *As empresas devem tentar resolver os problemas das comunidades onde estão inseridas.*

i) *A RS consiste na integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua relação com outras partes interessadas.*

## **A Percepção da Responsabilidade Social**

j) *A RS consiste na responsabilidade das organizações pelos seus impactos na sociedade.*

3. A quem se dirigem as iniciativas de Responsabilidade Social?
4. Em que áreas devem incidir as iniciativas de Responsabilidade Social?
5. Qual o papel da Responsabilidade Social?
6. Esse papel, no atual contexto de crise, deve “ser maior”, “ser menor”, “manter-se” ou “mudar de foco”. Porquê?
7. Qual a iniciativa de Responsabilidade Social que tem mais presente na sua memória?

**Anexo B – Análise de Resultados**

**Quadro 1:** Caracterização dos Participantes (Px)

<b>P</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>IDADE</b>	<b>RESIDÊNCIA</b>	<b>FORMAÇÃO</b>
<b>P1</b>	M	24	Lisboa	Licenciatura Eng <sup>a</sup> . Civil
<b>P2</b>	F	26	Lisboa	Mestrado Psicologia Social das Organizações
<b>P3</b>	F	24	Sintra	Mestrado Marketing
<b>P4</b>	M	25	Amadora	Licenciatura Eng <sup>a</sup> . Mecânica
<b>P5</b>	F	23	Lisboa	Mestrado Jornalismo
<b>P6</b>	F	51	Loures	Licenciatura Economia
<b>P7</b>	F	50	Amadora	Licenciatura Línguas e Literaturas Modernas
<b>P8</b>	M	22	Loures	Licenciatura Biologia
<b>P9</b>	M	52	Loures	Licenciatura Gestão
<b>P10</b>	F	31	Amadora	Licenciatura Economia

Fonte: Resultados obtidos no *focus group*.

## A Percepção da Responsabilidade Social

**Quadro 2:** Palavras que os participantes associam ao conceito de RS

	<b>PALAVRAS</b>	<b>Nº. DE OCORRÊNCIAS</b>
<b>1</b>	Solidariedade	P1, P3, P5
<b>2</b>	Comunidade	P1
<b>3</b>	Sustentabilidade	P1, P2, P5
<b>4</b>	Sociedade	P2, P7, P8
<b>5</b>	Responsabilidade	P2
<b>6</b>	Pessoas	P3
<b>7</b>	Ajuda	P3, P4
<b>8</b>	Voluntariado	P4, P10
<b>9</b>	Obrigação	P4
<b>10</b>	Economia	P5
<b>11</b>	Humanismo	P6
<b>12</b>	Compromisso	P6
<b>13</b>	Desenvolvimento	P6
<b>14</b>	Livro Verde	P7
<b>15</b>	�tica	P7
<b>16</b>	Cooperação	P8

### A Percepção da Responsabilidade Social

<b>17</b>	Regras	P8
<b>18</b>	Integração	P9
<b>19</b>	Preocupação	P9
<b>20</b>	Futuro	P9
<b>21</b>	Instituições	P10
<b>22</b>	Justiça Social	P10

Fonte: Resultados obtidos no *focus group*.

## A Perceção da Responsabilidade Social

**Quadro 3:** Relação entre definições do conceito de RS e opinião dos participantes

AFIRMAÇÃO <sup>1</sup>	“DEFINE A RS”	“NÃO DEFINE A RS”	“DEFINE EM PARTE”	NÃO SABE / NÃO RESPONDEU	CITAÇÕES
a)		P1, P6, P7, P9	P2, P3, P4, P5, P8, P10		<b>P1:</b> A RS não deve ser apenas dar donativos, pois não chega... <b>P4:</b> Para além dos donativos, acho que deve existir uma ação mais concertada por parte das empresas, nomeadamente através da conjugação de donativos com voluntariado empresarial, por exemplo.
b)	P2, P4, P9, P10		P1, P3, P5, P6, P7, P8		<b>P7:</b> Acho que esses objetivos são necessários, mas devem existir outros para além desses, principalmente devido à crise que atravessamos.
c)	P1, P2, P3, P5, P6, P7, P9, P10		P4, P8		<b>P2:</b> As empresas estão efetivamente também elas dependentes deste desenvolvimento económico e de um futuro sustentável.
d)	P1, P2	P3	P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10		<b>P4:</b> Se a RS for de facto uma aposta da empresa... Caso contrário será apenas uma pequena parte da sua atuação e quase que serve só para melhorar a sua imagem.
e)	P2	P1, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P10		P4	<b>P1:</b> Não é suposto lidar só com problemas que afetam diretamente a empresa. Deve ser uma preocupação a sociedade de forma geral.
f)		P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10	P2		<b>P1:</b> As empresas não podem gerar lucro de formas que não sejam sustentáveis para a sociedade. <b>P2:</b> Gerar lucro é a obrigação base da empresa (pois sem concretizar este objectivo, a sua sobrevivência será impossível), Contudo, não é a missão única e exclusiva para que a empresa se considere socialmente responsável.
g)		P1, P3, P6, P8, P10	P2, P5, P7, P9	P4	
h)	P1	P8	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P10		<b>P1:</b> As empresas hoje em dia têm uma grande influência nas decisões tomadas a nível nacional e por isso devem tomar posições em relação aos problemas das comunidades. <b>P2:</b> É parte da responsabilidade resolver problemas da comunidade, se a mesma solução estiver ao seu alcance.

### A Perceção da Responsabilidade Social

					<b>P4:</b> <i>As empresas devem tentar cooperar com a sociedade ajudando na resolução de alguns problemas. Não são justiceiras.</i>
<b>i)</b>	P2, P4, P7, P9, P10	P1	P3, P5, P6, P8		
<b>j)</b>	P2, P4, P6, P7	P1, P3, P10	P5, P8, P9		<b>P1:</b> <i>Não é só pelos seus impactos, é também por vários problemas sociais e ambientais, mesmo que não sejam resultado dos impactos da empresa.</i> <b>P4:</b> <i>As empresas devem tentar compensar os seus impactes negativos com ações “positivas” e isso pode ser realizado através da RS.</i>

<sup>1</sup> Ver Anexo A.

Fonte: Resultados obtidos no *focus group*.

## A Percepção da Responsabilidade Social

**Quadro 4:** Público-alvo das iniciativas de RS – identificação de partes interessadas

	Nº. DE OCORRÊNCIAS	CITAÇÕES
<b>TODOS OS STAKEHOLDERS</b>	P1, P2, P4, P5, P7, P8, P9	<p><b>P1:</b> <i>Sociedade, de uma forma geral.</i></p> <p><b>P2:</b> <i>As empresas devem considerar as comunidades e o ambiente em que se inserem e ser uma parte ativa no sistema, tendo em conta o meio físico e social.</i></p> <p><b>P4:</b> <i>Todo o meio envolvente da empresa, realizando ações de todos os âmbitos, desde a cultura, desporto ou carência social.</i></p> <p><b>P5:</b> <i>Grupos de interesse dentro e fora das empresas, desde colaboradores a clientes, passando pelos fornecedores, pelos media e várias entidades públicas e privadas.</i></p> <p><b>P6:</b> <i>Sociedade onde está inserida.</i></p>
<b>STAKEHOLDERS INTERNOS</b>	P6, P8	<p><b>P6:</b> <i>A RS também deve ser dirigida aos seus colaboradores, pois também fazem parte do meio envolvente das empresas.</i></p> <p><b>P8:</b> <i>As iniciativas de responsabilidade social deverão ser dirigidas não só para a sociedade onde as empresas estão inseridas mas também terem um foco interno. Deverão essas iniciativas ser dirigidas para todas as pessoas que constituem essa empresa como funcionários, colaboradores, investidores.</i></p>
<b>STAKEHOLDERS EXTERNOS</b>	P3, P10	<p><b>P3:</b> <i>Instituições e grupos sociais desfavorecidos.</i></p> <p><b>P10:</b> <i>A favor de causas ou instituições de carácter social ou ambiental.</i></p>
<b>UM STAKEHOLDER</b>		

Fonte: Resultados obtidos no *focus group*.

## A Perceção da Responsabilidade Social

**Quadro 5:** Tipo de iniciativas que os participantes associam à Responsabilidade Social

PILAR	Nº. DE OCORRÊNCIAS	CITAÇÕES
<b>Económico</b>		
<b>Social</b>	P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10	<p><b>P1:</b> <i>Iniciativas de equidade e erradicação de pobreza, de desenvolvimento sustentável.</i></p> <p><b>P2:</b> <i>Atividades junto de comunidades desfavorecidas, tais como: doação de materiais, construção de infraestruturas, envolvimento no desenvolvimento cultural, apoio escolar, suporte a idoso.</i></p> <p><b>P4:</b> <i>Projetos de solidariedade social, recolha de alimentos.</i></p> <p><b>P5:</b> <i>Iniciativas ligadas à solidariedade social, voluntariado.</i></p> <p><b>P10:</b> <i>Recolha de alimentos, vestuário e donativos</i></p> <p><b>P8:</b> <i>Angariações de fundos com variados fins. Ações de sensibilização ambiental, social, sexual.... Participação (económica ou não) noutras iniciativas.</i></p>
<b>Ambiental</b>	P1, P2, P4, P5, P6, P7, P9	<p><b>P2:</b> <i>Otimização de processos no sentido de diminuir danos ambientais (ultrapassando mesmo os limites regulamentados legalmente), sensibilização para a reciclagem, opção por fontes de energia mais "verdes".</i></p> <p><b>P4:</b> <i>Por exemplo, uma empresa petrolífera deve procurar desenvolver soluções de energias limpas e mais verdes.</i></p> <p><b>P5:</b> <i>Iniciativas relacionadas com a preservação do ambiente.</i></p>
<b>Cultural</b>	P6, P3, P10	<p><b>P3:</b> <i>Eventos, ajuda na construção/melhoramento de infraestruturas, doação de capital, patrocínios.</i></p>
<b>Territorial</b>		
<b>Político</b>		
<b>Do conhecimento</b>		

Fonte: Resultados obtidos no *focus group*.

## A Perceção da Responsabilidade Social

**Quadro 6:** O papel da Responsabilidade Social

<b>P1:</b> <i>Garantir um futuro sustentável.</i>
<b>P2:</b> <i>A empresa não é um organismo isolado, sem necessidade de sinergias... O papel da RS é fazer com que esta exerça um papel responsável no meio envolvente, do qual está direta e indiretamente dependente e responsável (para o qual produz e do qual obtém matérias primas, por exemplo).</i>
<b>P3:</b> <i>De ponderar as necessidades de instituições e grupos sociais locais, de forma a criar ações de apoio e solidariedade.</i>
<b>P4:</b> <i>Gerar nas empresas uma maior consciência sobre as questões culturais, ambientais e sociais da comunidade envolvente.</i>
<b>P5:</b> <i>Acho que pode ser visto de duas formas: numa perspetiva mais romântica, é fazer com que as empresas cumpram os seus deveres e obrigações para com os indivíduos e a sociedade em geral, de forma a diminuir o seu impacto negativo ou aumentar o seu impacto positivo no meio em que se inserem. Numa perspetiva mais cética, é um papel semelhante ao do marketing. Fazer com que empresas concentradas apenas no lucro – mesmo que isso signifique despedir pessoas, poluir o espaço ou alterar o ambiente - aparentem ser pilares da sociedade, para melhorar a imagem.</i>
<b>P6:</b> <i>Contribuir para o bem-estar da sociedade.</i>
<b>P7:</b> <i>Ter preocupações sociais e ambientais; interagir para integrar as partes interessadas; apoiar a sociedade para a melhorar em todos os aspetos, sobretudo no aspeto social.</i>
<b>P8:</b> <i>Sensibilizar a comunidade em vários assuntos. Ajudar no desenvolvimento de uma sociedade mais equilibrada e justa.</i>
<b>P9:</b> <i>Construir uma sociedade mais justa, mais desenvolvida. No fundo, uma sociedade com futuro.</i>
<b>P10:</b> <i>Promover de forma voluntária a participação das empresas ou instituições num desenvolvimento mais sustentado da comunidade em que se inserem.</i>

Fonte: Resultados obtidos no *focus group*.

## A Perceção da Responsabilidade Social

**Quadro 7:** O papel da Responsabilidade Social em contexto de crise

	Nº. DE OCORRÊNCIAS	CITAÇÕES
<b>...SER MAIOR</b>	P1, P3, P4, P6, P7, P8, P10	<p><b>P1:</b> <i>Devem ter um papel maior e mais abrangente. Para resolver um problema não se pode criar outros problemas, as soluções devem ser mais integradas.</i></p> <p><b>P3:</b> <i>Existem mais falhas nas estruturas de apoio social e cada vez mais pessoas que precisam dessa ajuda.</i></p> <p><b>P4:</b> <i>Nestas alturas, tanto as grandes como as pequenas empresas, mas essencialmente as grandes podem ter um papel fundamental na ajuda ao país e na preparação de um melhor futuro para a nossa sociedade.</i></p> <p><b>P6:</b> <i>É necessária a definição de políticas que “arrastem” um maior número de empresas a assumir a RS como prática corrente.</i></p> <p><b>P10:</b> <i>Existe na actual conjuntura uma maior sensibilidade para as causas sociais que deve ser maximizada e encarada como oportunidade.</i></p>
<b>...SER MENOR</b>		
<b>...MANTER-SE</b>	P9	<p><b>P9:</b> <i>Acho que compete ao Estado responder às necessidades, muito embora se possa admitir algum reforço nas iniciativas de natureza social em detrimento de iniciativas de natureza cultural, por exemplo.</i></p>
<b>...MUDAR O FOCO</b>	P2, P5	<p><b>P2:</b> <i>Acho que deveriam começar a analisar os verdadeiros problemas que a sociedade atravessa e tentar atuar sobre eles, como por exemplo os novos tipos de pobreza.</i></p> <p><b>P5:</b> <i>Julgo que não só é uma responsabilidade, como pode refletir-se, a longo prazo, numa oportunidade para as empresas, mudar o foco do “verde” e do “sustentável” para o “social”, no atual contexto de crise económica, através de iniciativas de solidariedade social, de formação e de criação de emprego.</i></p>

Fonte: Resultados obtidos no *focus group*.

## A Percepção da Responsabilidade Social

**Quadro 8:** Iniciativas de Responsabilidade Social referidas como as mais presentes na memória dos participantes

<b>INICIATIVA REFERIDA</b>	<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>Nº. DE OCORRÊNCIAS</b>
Instituto da Felicidade	Coca-Cola	P1
Projeto Kakuma	Fundação EDP	P2
Leopoldina	Continente	P3, P10
EDP Solidária	Fundação EDP	P4
REPARAR	SCML com empresas	P5
SIC Esperança	SIC	P6
Não respondeu	Não respondeu	P7
Não respondeu	Não respondeu	P8
Museu da Eletricidade	Fundação EDP	P9

Fonte: Resultados obtidos no *focus group*.