



Escola de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Economia Pública

## Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade

Ellis Regina Reis Nogueira

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

Orientador:  
Doutor Rogério Roque Amaro, Professor Associado,  
ISCTE-IUL

Janeiro, 2012



Escola de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Economia Pública

## Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade

Ellis Regina Reis Nogueira

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

Orientador:  
Doutor Rogério Roque Amaro, Professor Associado,  
ISCTE-IUL

Janeiro, 2012

Enquanto actividade, a economia está sempre, mesmo por definição, ao serviço das pessoas, promovendo e sustentando o bem-estar dos cidadãos e das próprias comunidades. A satisfação das necessidades das pessoas constitui, senão o único, pelo menos um dos seus objectivos fundamentais, sendo certo que, quando a mesma não se mostra satisfeita, são os próprios equilíbrios sociais que, a prazo acabam por ser postos em causa, com graves consequências para a paz social, mas particularmente para os diversos actores, quer se posicionem do lado dos produtores quer do lado dos consumidores.

R. Cunha (2005, p. 33)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cunha, R. (2005). Promoção de Cidadania. Cadernos de Economia. Outubro/Dezembro, 33-3630

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família que sempre me apoiou e estimulou na concretização dos meus objectivos, ajudando-me a ultrapassar cada obstáculo que surgia na minha caminhada pela vida. De um modo especial aos meus pais Hernani e Aldina, à minha irmã Sueli e aos meus sobrinhos Anthony e Melanie, pois em alguns momentos tive que abdicar de desfrutar da sua companhia para me dedicar por completo a este trabalho. Agradeço por todos os recursos materiais e afectivos que me deram, proporcionando-me uma existência plena e exitosa.

Agradeço aos meus amigos que souberam compreender-me quando estive ausente e deixei de desfrutar momentos agradáveis na sua companhia, por estar a dedicar-me com afinco ao Mestrado e, sobretudo, a esta dissertação. Obrigada por todas as palavras de encorajamento que me deram, pela vossa ajuda e pela vossa compreensão.

Agradeço a todos os professores da 3ª Edição do Mestrado em Economia Social e Solidária, do ISCTE e aos meus colegas de Mestrado, pela ajuda, compreensão e amizade que me proporcionaram, foi uma jornada de grande enriquecimento.

Ao meu orientador o Professor Doutor Rogério Roque Amaro, que me acompanhou ao longo dos últimos anos (último ano de Licenciatura e os anos de Mestrado), ajudando-me, apoiando-me e brindando-me com a sua amizade.

À Professora Doutora Virgínia Ferreira, do Centro de Estudos Sociais, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, pela colaboração prestada no início desta dissertação.

Ao Eng.º Pedro Martins Pereira, bisneto do fundador das Fábricas Metalúrgicas Alba, que com afinco e grande orgulho me deu a conhecer a história da empresa e as práticas de RSE que desenvolvia.

Ao Sr. Carlos Manuel Andrade e ao Eng.º José António Laranjeira, ex-funcionários da Fábrica Alba, que me deram a conhecer a “obra” da empresa nos anos 50/60 e ao Eng.º

Duarte Machado, que me deu a conhecer essa mesma “obra” através das fotografias que me cedeu.

Ao Dr. Flausino Silva que me abriu as portas da Durit, apresentando a empresa e as suas práticas, tal como a D. Dália Nunes, responsável do Departamento de Recursos Humanos. Jamais esquecerei que depois de meses de contactos frustrados com diversas empresas, foi o Dr. Flausino que colaborou comigo na busca de outra empresa que constitui-se um segundo estudo de caso e conseguiu um contacto privilegiado na Oliveira & Irmão.

Agradeço também, à direcção da Oliveira & Irmão que permitiu o estudo de caso e á D. Maria José Rodrigues, do Departamento de Recursos Humanos que prontamente me enviou todos os dados necessários.

## Resumo

Com o aumento da globalização e da competitividade a grande escala, nas últimas duas décadas, tem-se prestado uma particular atenção à Responsabilidade Social das Empresas e a outros temas a ela relacionados, pois no seu quotidiano as empresas devem procurar minimizar os seus efeitos negativos e maximizar os aspectos positivos da sua actividade.

O presente trabalho visa perceber as diferenças existentes entre as práticas e motivações de Responsabilidade Social das Empresas no passado, nomeadamente nos anos 50/60, e as actuais, na zona da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro – Baixo Vouga, estabelecendo comparações temporais. Este estudo incidiu sobre três empresas de âmbito regional, uma apenas em relação ao passado, outra em relação à actualidade e a última em relação aos dois períodos temporais (passado e presente).

Atendendo ao supra referido, foi realizada uma exaustiva pesquisa bibliográfica e na Internet, de forma a conhecer um pouco do “estado da arte” dos conceitos base e a fundamentar a investigação (Dados Secundários). No que concerne a dados primários, houve observação no local, questionários e entrevistas semi-estruturadas a membros superiores das empresas estudadas.

Na redacção deste trabalho em primeiro é efectuado o enquadramento do estudo e a apresentação dos seus objectivos e das metodologias de trabalho utilizadas. Seguidamente, são apresentados detalhadamente os conceitos base da investigação e explicada a sua evolução. No terceiro capítulo são apresentados os estudos de caso, procedendo-se primeiramente a uma contextualização geográfica das empresas, à sua apresentação e, seguidamente, à análise das práticas de RSE desenvolvidas e das suas motivações. Por fim, realiza-se uma síntese das principais conclusões do estudo.

Palavras – Chave: Responsabilidade Social das Empresas (RSE); Desenvolvimento Sustentável; Ética Empresarial; Marketing (Social e de Causas Sociais); Economia Solidária

## Resumo

Con el aumento de la globalización y de la competitividad a grande escala, en las dos últimas décadas, se ten prestado particular atención à la Responsabilidad Social de las Empresas y a otros temas con ella relacionados, pués en su cotidiano las empresas deben procurar minimizar los efectos negativos de su actividad y maximizar los aspectos positivos.

El presente trabajo visa percibir las diferencias existentes entre las praticas y motivaciones de Responsabilidad Social de las Empresas en el pasado, nombradamente en los años 50/60, y las actuales, en la zona de la Comunidad Intermunicipal de la Región de Aveiro – Bajo Vouga, estableciendo comparaciones temporales. Este estudio incidió sobre tres empresas de ámbito regional, una apenas en relación al pasado, otra en relación al presente y la ultima en relación a los dos periodos temporales (pasado y presente).

Atendiendo al qué fue referido, a sido realizada una exhaustiva pesquisa bibliográfica y en la Internet, de forma a conocer un poco mejor el “estado d’el arte” de los conceptos base y a fundamentar la investigación (Datos Secundarios). No que concierne a datos primarios, existió observación en el local, cuestionarios e entrevistas semi-estructuradas a miembros superiores de las empresas estudiadas.

En la redacción de este trabajo, en primero es efectuado un encuadramiento del estudio y la exposición de sus objetivos y de las metodologias de trabajo utilizadas. Seguidamente, son presentados detalladamente los conceptos base a la investigación y explicada su evolución. En el tercero capitulo son presentados los estudios de caso, procediéndose primeramente a una contextualización geográfica de las empresas, a su presentación y, seguidamente, a la análisis de las praticas de RSE desarrolladas y de sus motivaciones. Por fin, se realiza una síntesis de las principales conclusiones del estudio.

Palabras-Clave: Responsabilidad Social de las Empresas (RSE); Ética Empresarial; Desenvolvimento Sustentable; Marketing (Social y de Causas Sociales); Economía Solidaria

## **Abstract**

With the globalization and the high scale competitiveness, at the last two decades, people are paying more attention to Corporate Social Responsibility and other related themes, because daily the enterprises must try to minimize the negative effects of their activity and maximize the positive ones.

This work tries to understand the differences between the past (decades 50 and 60) and actual practices. The study refers to the InterMunicipal Region of Aveiro - Lower Vouga. In this dissertation we try to establish a comparison of time. This study focuses on three regional companies; one of the companies studied belonged to the past, the other one is of today, and in the last one were studied the past and the present practices. Considering everything referred to above, we realized an extensive bibliography in books and on the Internet. This was a way of learning a bit more about the “State of the Art” of the basic concepts and supporting the investigation with “Secondary Information “. As far as it concerns to primary data information, there was local observation, questionnaires and semi-structured interviews to the superiors of the different companies.

In the beginning of this study we started off doing a framework of the study and an introduction to the objectives and methodology used in this study. Following, the basic concepts of this investigation and explanation of its evolution. In the third chapter you are introduced to case studies, starting with the explanation where they are located geographically. There is a presentation, following an analysis of the Social Responsibility practices developed and their motivations. Finally, we present the principal conclusions of the study.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR); Sustainable Development; Business Ethics; Marketing (Social Marketing and Social-Cause Marketing); Solidarity Economy

## Résumé

Dû à la croissance de la mondialisation et de la compétitivité à grande-échelle pendant les deux dernières décennies, on a fait attention d'une manière spéciale à la Responsabilité Sociale des Entreprises, aussi bien qu'à d'autres sujets connexes, puisque les entreprises doivent quotidiennement tenter de minimiser les effets négatifs et maximaliser les effets positifs de son activité.

Le but de ce travail c'est de comprendre les différences entre la pratique et les motivations de la Responsabilité Sociale des Entreprises au passé, notamment aux années 50/60, et celles d'aujourd'hui, à la zone de la Communauté des Municipalités de la Région d'Aveiro – Basse Vouga, en faisant des comparaisons temporelles. Cette étude s'est penché sur trois entreprises régionales : une concernant le passé uniquement, l'autre concernant le présent et la dernière concernant les deux périodes (passé et présent).

C'est en prenant en considération tout cela que l'on a procédé à une exhaustive recherche bibliographique et sur internet, de façon à connaître un peu les concepts de base les plus actualisés et à fonder l'investigation (Données Secondaires). En ce qui concerne les données primaires, on a fait observation locale, questionnaires et entretiens semi-structurés à des hauts dirigeants des entreprises étudiées.

On fera tout d'abord l'encadrement de l'étude et la présentation de ses objectifs et des méthodologies de travail utilisées. Tout de suite, on présentera en détail les concepts de base de l'investigation et on expliquera son évolution. Au troisième chapitre on présentera les études de cas, en faisant d'abord une contextualisation géographique des entreprises et, après, l'analyse des pratiques de RSE développées e de ses motivations. Pour en finir, on fait la synthèse des principales conclusions de l'étude.

Mots-clés: Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE); Développement Durable; Éthique Commerciale; Marketing (Social); Économie Solidaire

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSR	Business for Social Responsibility
CET	Cursos de Especialização Tecnológica
CIRA	Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro – Baixo Vouga
EUA	Estados Unidos da América
HSST	Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISCTE	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
ISR	Investimento Socialmente Responsável
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PME	Pequenas e Médias Empresas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPR	Planos Poupança Reforma
PRONACI	Programa Nacional de Formação de Chefias Intermédias para a Indústria (Associação Empresarial Portuguesa)
RSE	Responsabilidade Social das Empresas
RSO	Responsabilidade Social das Organizações
UE	União Europeia

## ÍNDICE

<b>Agradecimentos</b> .....	ii
<b>Resumo</b> .....	iv
<b>Resumo</b> .....	v
<b>Abstrac</b> .....	vi
<b>Résumé</b> .....	vii
<b>Lista de Abreviaturas e Siglas</b> .....	viii
<b>Capítulo 1 – Introdução</b>	
1.1. Enquadramento Geral .....	1
1.2. Tema e Objectivos .....	4
1.3. Metodologia do Trabalho .....	5
1.4. Estrutura .....	6
1.5. Dificuldades .....	7
<b>Capítulo 2 – Enquadramento Teórico-Conceptual</b>	
2.1. Introdução .....	9
2.2. Desenvolvimento Sustentável .....	9
2.3. Responsabilidade Social das Empresas .....	13
2.4. Ética Empresarial .....	21
2.5. Marketing Social e de Causas Sociais .....	24
2.6. Economia Solidária .....	28
2.7. Conclusão .....	35
<b>Capítulo 3 – Estudos de Caso</b>	
3.1. Introdução .....	41
3.2. Contextualização Geográfica .....	41
3.3. Estudo de Caso: Alba/Durit .....	43
3.3.1. Apresentação da Alba .....	43
3.3.1.1. Análise das Práticas de RSE da empresa .....	45
3.3.1.2. Análise das Motivações para práticas de RSE por parte da empresa .....	49
3.3.2. Apresentação da Durit .....	50
3.3.2.1. Análise das Práticas de RSE da empresa .....	51

## Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade

3.3.2.2. Análise das Motivações para práticas de RSE por parte da empresa .....	62
3.4. Estudo de Caso: Oliveira & Irmão .....	63
3.4.1. Apresentação da Oliveira & Irmão .....	63
3.4.1.1. Análise das Práticas de RSE da empresa .....	64
3.4.1.2. Análise das Motivações para práticas de RSE por parte da empresa .....	73
3.5. Conclusão .....	74
<b>Capítulo 4 – Conclusão Geral .....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>85</b>
<b>Sites Consultados .....</b>	<b>90</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>94</b>

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1:</b> Organigrama da Oliveira & Irmão .....	64
--	----

## **Índice dos Quadros**

<b>Quadro 1:</b> Patrocínio versus Mecenato .....	27
<b>Quadro 2:</b> Vertente Social e Solidária do Marketing .....	28
<b>Quadro 3:</b> Dimensões de RSE – Passado versus Actualidade .....	81
<b>Quadro 4:</b> Motivações – Passado versus Actualidade .....	82

# Capítulo 1 - Introdução

*“Uma investigação é, por definição, algo que se procura. É caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica.” (Quivy e Campenhoudt, 2005:31)*

## **1.1. Enquadramento Geral**

Nos últimos anos o tema da Responsabilidade Social das Empresas tem estado cada vez mais presente, quer nas práticas organizacionais, quer nas investigações académicas, quer mesmo nos discursos institucionais, na medida em que começa a ser um tema abordado nas agendas políticas do país e, em especial, da União Europeia e do Mundo.

Para a União Europeia o interesse por esta área, prende-se com o facto de esta poder ser um contributo para a consecução do objectivo estratégico por si definido na Cimeira de Lisboa, em 2000, e que ficou consagrado na Estratégia de Lisboa. Nesta Cimeira, chegou-se à conclusão que se devia tornar a Europa “na economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e maior coesão social”.<sup>2</sup> Este Conselho Europeu (vigente em Março de 2000) procurou elucidar o sector privado para melhores práticas no que diz respeito à aprendizagem ao longo da vida, à organização do trabalho, à igualdade de oportunidades, à inclusão social e ao desenvolvimento sustentável; no entanto, estas práticas não devem ser seguidas apenas pelo sector privado, mas também pelo sector público e pelo 3º Sector.

Outras organizações têm tido um papel activo na sensibilização para as questões da RSE, como: a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

Apesar de tudo o que gira em torno da RSE e de todos os estudos já efectuados, existe ainda muito que estudar, aprender e perceber sobre ela, bem como conhecer as motivações que estão por trás destas práticas.

Este é um conceito recente, porque apesar de ter começado a ser referenciado nas primeiras décadas do século XX, só nas últimas décadas se tem revelado um tema central nas agendas políticas, sociais e económicas mundiais, isto é, só nas últimas décadas tem ganho relevância internacional. Por isso, mesmo existindo já diversos

---

<sup>2</sup> Citação do texto da Estratégia de Lisboa.

livros e artigos sobre o tema, ainda existe muito que estudar e que perceber sobre ele. Como tal, este trabalho procurará dar a conhecer um pouco o “estado da arte” no momento, isto é, será um breve balanço do que foi estudado até agora, através do estudo de parte da bibliografia existente, considerada pertinente. Procurar-se-á contribuir para tornar o conceito mais claro e rigoroso, claro através do balanço supra referido e rigoroso, na medida em que o estudo poderá indicar as características principais da RSE e as motivações subjacentes, quer na actualidade, quer ao nível do passado, nomeadamente nos anos 50 e 60, em termos regionais (Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro - Baixo Vouga).

A Responsabilidade Social das Empresas é uma questão global, logo deve haver incentivo à participação activa de todos os agentes (pessoas individuais e/ou colectivas, fornecedores, clientes, Estado, entre outros) em práticas desta natureza. Para ter um papel activo e verdadeiramente importante na RSE, as pessoas têm que ter conhecimento do que esta é de facto, quais as suas práticas e as motivações que lhes estão subjacentes.

As empresas devem focar a sua actuação nos seus recursos humanos e na comunidade em que se inserem e não apenas no capital. Os empresários não se devem esquecer que quanto maior for o bem-estar dos seus funcionários e mais satisfeitos estiverem, mais eles produzirão e com maior qualidade e que se tiverem uma boa imagem perante a comunidade, maior poderá ser o seu volume de vendas. Para que os agentes mencionados tenham bons índices de bem-estar, a empresa deverá procurar ter preocupações sociais, culturais e ambientais, para com a comunidade, e cumprir diversos requisitos a nível interno, como, por exemplo, os que se relacionam com os direitos humanos, com as condições de trabalho e com a aprendizagem ao longo da vida.

Devido à área de estudos em que se insere esta dissertação, o mais pertinente seria estudar um tema que estivesse, de alguma forma, relacionado com esta área (social). Por isso, após alguma pesquisa e reflexão a opção foi estudar a Responsabilidade Social das Empresas. Juntando assim: a formação académica da discente, em Economia; a sua recente formação na área da Economia Social e da Economia Solidária; e os seus interesses pessoais.

O tema não está relacionado com a Economia Social, mas sim com a Economia Solidária, uma vez que, actualmente, é um dos temas que se encontra associado a esta, pois apesar de não fazer parte dela, existe uma grande aproximação ou até mesmo uma

sobreposição entre ambas. A Responsabilidade Social das Empresas poderá ganhar se estiver associada à Economia Solidária.

O objectivo principal do presente estudo é conhecer e comparar as práticas que têm vindo a ser utilizadas nos últimos anos, bem como as práticas que foram utilizadas nos anos 50/60, que muitas vezes são consideradas de paternalistas; e quais as motivações que possam estar subjacentes a estas. Dessa forma, a sociedade conhecerá melhor as práticas neste domínio e, até quem sabe poderá tornar-se lobby das empresas, exercendo pressão para que estas desempenhem práticas correctas de gestão (interna e externa).

Quanto mais se perceber sobre a Responsabilidade Social das Empresas, mais conscientes estarão os diversos agentes sobre as práticas que devem existir e quais as boas e más práticas.

Neste sentido, o Estado poderia fazer o devido enquadramento legal destas práticas (actualmente começa a ter que o fazer devido às directivas da UE), concedendo incentivos às empresas que deveras exerçam RSE, pois existem ainda algumas confusões quanto às práticas que de facto se podem enquadrar na RSE e práticas que à primeira impressão parecem enquadrar-se, mas que depois, seguindo os critérios próprios ou até mesmo analisando melhor a situação, se percebe que não são RSE, mas sim outras práticas que as empresas procuram que se enquadrem neste domínio, para dessa forma obter algum tipo de benefício. Esses incentivos seriam isenções e benefícios (fiscais, sobretudo), para empresas que cumpram determinadas normas e que exerçam práticas de Responsabilidade Social interna e/ou externa, preocupando-se quer com os seus funcionários, quer com o meio ambiente e a sociedade envolvente, isto é, seriam para empresas que tenham preocupações ambientais, sociais e culturais.

Outra medida pertinente por parte do Estado seria inserir nos concursos públicos cláusulas sociais, beneficiando dessa forma as empresas que exerçam práticas correctas de RSE, empresas que deveras se preocupem com o cumprimento dos Direitos Humanos, com o ambiente e com tudo o que se relaciona com elas (colaboradores, fornecedores, sociedade em geral, entre outros).

A Responsabilidade Social das Empresas é um tema que desde há algum tempo tem vindo a suscitar interesse. Sendo da área económica torna-se importante e interessante perceber de que maneira se relacionam as empresas – o capital – com tudo o que as rodeia e que, conseqüentemente, faz parte do seu universo.

A relevância motivacional do presente estudo deve-se ao facto da discente residir numa zona do país fortemente industrializada, Albergaria-a-Velha (distrito de Aveiro), onde

não se vêm muito implementadas estas práticas, ou se existem não são muito divulgadas, o que também a leva a ter interesse em estudá-las na sua região. A médio prazo pretende vir a trabalhar em algo ligado a esta área na referida região do país.

## 1.2. Tema e Objectivos

O presente estudo destina-se à apresentação da tese de Mestrado em Economia Social e Solidária, que visa demonstrar conhecimentos adquiridos durante o Mestrado. O trabalho intitulado de “Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade”, visa perceber se há e quais são as diferenças entre as práticas e motivações, neste domínio, ao nível do passado e as actuais, sendo que a pergunta de partida é a seguinte: “Existem diferenças entre as práticas e motivações de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) do passado e as actuais?”.

Neste sentido, os objectivos gerais da investigação consistem em:

- Perceber que diferenças existem entre as práticas de Responsabilidade Social das Empresas do passado e as actuais;
- Perceber as diferenças nas motivações subjacentes a estas práticas, no passado e na actualidade.

Para alcançar a resposta a estes objectivos principais e, conseqüentemente, à pergunta de partida, será necessário encontrar resposta primeiramente a alguns objectivos específicos. Os objectivos específicos da investigação consistem em:

- Conhecer e analisar as práticas, actuais e passadas, no domínio da RSE, das empresas da área da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro – Baixo Vouga;
- Perceber quais as motivações que no passado levaram a práticas no domínio referenciado e quais as actuais motivações;
- Comparar a realidade actual e passada, no domínio da RSE, na Zona da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro – Baixo Vouga.

Estas são algumas questões que se colocam em torno do tema da dissertação e que embora não sejam a problematização central do trabalho, são pertinentes para responder aos objectivos gerais e dessa forma à pergunta de partida.

Convém explicar que quando se diz que se vão estudar as empresas regionais, não nos estamos a referir a todas, pois isso seria impossível no período de tempo para elaboração da dissertação. Como tal, foram seleccionadas três empresas, sendo que a

primeira sobre quem incidiremos será estudada no que se refere às práticas e motivações do passado, uma vez que já não labora e a segunda empresa, estudaremos apenas a actualidade, pois não é tão antiga. No entanto não são empresas totalmente distintas, uma vez que se localizam na mesma freguesia e a primeira foi adquirida pela segunda. A terceira empresa estudada pertence a outro concelho da região e a outro sector de actividade, trata-se também de uma empresa industrial, de grande dimensão e já com algumas dezenas de anos de história.

### **1.3. Metodologia do Trabalho**

A pesquisa social corresponde a um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico” que tem como principal objectivo dar resposta aos problemas mediante a utilização de procedimentos científicos. Diante disto, podemos referenciar que a pesquisa social corresponde a um processo, que utilizando uma metodologia específica adequada permite adquirir novos conhecimentos na área social (Gil, 1999).

Cada pesquisa tem objectivos concretos e, como tal, tendo em conta o que se pretende estudar será utilizado um tipo de pesquisa descritiva e exploratória. O tipo de pesquisa descritiva tem como objectivo principal a “descrição das características de determinada população ou fenómeno” (Gil, 1999). Este tipo de pesquisa permitirá obter dados das características comuns e das diferenças existentes entre as empresas estudadas, no que se refere às práticas e motivações de RSE. O tipo de pesquisa exploratória pressupõe “desenvolver, esclarecer, modificar conceitos e ideias ...” (Gil, 1999), de acordo com esta definição, este tipo de pesquisa permitirá descrever e esclarecer segundo a perspectiva de diferentes autores os conceitos de RSE, Ética Empresarial, Desenvolvimento Sustentável, Marketing Social e de Causas Sociais e Economia Solidária.

Como tal, a investigação a desenvolver procurará recolher dados primários e dados secundários. Aos primeiros associam-se os dados obtidos por meio de questionários, entrevistas semi-estruturadas e a observação no local. Os dados secundários são os que se encontram relacionados com a pesquisa documental, quer bibliográfica, quer através da Internet, sendo que nesta pesquisa se podem incluir documentos oficiais, livros e estatísticas.

Aplicou-se um questionário a duas das empresas estudadas (na actualidade) relativo a práticas de RSE. A aplicação de questionários e os seus respectivos instrumentos de

análise, permitiram aprofundar alguns aspectos que ajudaram a compreender o fenómeno estudado.

A órgãos superiores de gestão, das empresas em análise, tais como, Presidentes, Vice-Presidentes e Directores foram realizadas entrevistas semi-estruturas, sendo que estas visaram conhecer melhor as empresas, desde a sua fundação até à actualidade, bem como as práticas de RSE e respectivas motivações. Foi também realizada uma entrevista semi-estruturada a um ex-funcionário da extinta Alba, uma vez que trabalhou 40 anos na empresa.

A observação no local recaiu sobre as empresas e sobre as comunidades envolventes, tentou-se perceber o funcionamento das empresas e a repercussão da sua acção.

Outro dos métodos utilizados foi a pesquisa documental sendo que esta foi útil para conhecer e aprofundar conhecimentos que servem de background ao tema da dissertação, e serviu também para evitar possíveis duplicações, isto é, esforços desnecessários.

#### **1.4. Estrutura**

Esta dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo é constituído por alguns textos introdutórios que procuram enquadrar o estudo efectuado, apresentando a sua pertinência, os seus objectivos, bem como, a sua pergunta de partida e a metodologia utilizada ao longo de todo o trabalho efectuado.

O segundo capítulo refere-se ao enquadramento teórico conceptual desta reflexão. Neste capítulo, são expostos os conceitos-chave associados ao tema da dissertação, através de uma análise evolutiva detalhada, sobretudo no que se refere ao conceito principal, isto é, ao conceito de Responsabilidade Social das Empresas.

No terceiro capítulo são estudadas três empresas, constituindo estas, dois estudos de caso: Alba/Durit (do concelho de Albergaria-a-Velha) e Oliveira & Irmão (do concelho de Aveiro). Neste capítulo começa por ser efectuada uma contextualização geográfica da região e dos respectivos concelhos, a que se referem os estudos de caso e são apresentadas as empresas, procedendo-se em seguida à análise das práticas de RSE e das motivações a estas subjacentes por parte das diferentes empresas.

Finalmente, o quarto capítulo diz respeito à conclusão, isto é, às considerações finais retiradas de toda a investigação teórica e empírica realizada. Neste capítulo, são lembrados os principais conceitos estudados e retiradas as conclusões que permitem

responder à pergunta de partida anteriormente colocada e que serve de mote à investigação.

### **1.5. Dificuldades**

Neste subcapítulo gostaríamos de chamar a atenção para algumas dificuldades sentidas durante a elaboração do trabalho e que explicam algumas decisões tomadas. Em primeiro lugar é de salientar que no projecto da dissertação havia sido mencionada uma auscultação dos trabalhadores das empresas em análise e de uma amostra da comunidade envolvente, para dessa forma perceber melhor qual a percepção das pessoas quanto à laboração das empresas, nomeadamente se sentem que estas as levam em conta, isto é, se a gestão das empresas em estudo se preocupa com o bem-estar dos seus trabalhadores e da comunidade envolvente na actualidade, não esquecendo as gerações futuras e relembrando as gerações passadas.

Contudo o intervalo cronológico disponível para a elaboração do trabalho não permitiu aprofundar este aspecto, uma vez que grande parte do tempo disponível iria ser afectado para a estruturação dos inquéritos, sua concretização no terreno e sua análise. Para colmatar a falta dessa análise foram privilegiados os dados documentais, as entrevistas semi-estruturadas e a observação no local, efectuando-se um cruzamento de todos os dados obtidos.

Outra dificuldade encontrada prendeu-se com o contacto com as empresas. Foi fácil efectuar o contacto com as duas primeiras empresas estudadas, com a terceira também, uma vez que o contacto foi efectuado via a direcção da Durit, directamente com a direcção da Oliveira & Irmão. Antes deste último contacto e aceitação do estudo, foi muito difícil encontrar uma empresa que colaborasse. Tanto que inicialmente o objectivo era elaborar um estudo comparativo não apenas em termos cronológicos, mas também em termos territoriais (regional versus nacional), mas tal verificou-se impossível. Algumas empresas contactadas nunca responderam, as outras mostravam-se interessadas pelo estudo, mas sem disponibilidade para colaborar em tempo útil.

## **Capítulo 2 - Enquadramento Teórico-Conceptual**

## **2.1. Introdução**

Após alguma investigação sobre o tema escolhido para a dissertação, surgiram muitos conceitos associados, no entanto, apenas cinco serão enfatizados, apesar de entre si possuírem pesos diferentes.

O conceito central da investigação é, sem dúvida, a Responsabilidade Social das Empresas (RSE), que muitas vezes é designada por Responsabilidade Social das Organizações (RSO). Num outro estágio podemos enquadrar a Ética Empresarial, um conceito que tem vindo a ser significativamente desenvolvido no mundo empresarial e que poderá estar subjacente nas motivações para práticas de RSE. Como conceitos chave neste estudo, mas que não se encontram num patamar tão elevado como os dois primeiros, não assumindo tanto relevo, podem-se também considerar o Marketing, sobretudo o Marketing de Causas, o Desenvolvimento Sustentável e a Economia Solidária. O Desenvolvimento Sustentável encontra-se intrinsecamente ligado à RSE, pois ao exercerem práticas de RSE as empresas vão preocupar-se com a sustentabilidade económica, social e/ou ambiental. O Marketing, na medida em que actualmente se coloca muito a questão se as práticas de RSE por parte das empresas têm meramente como objectivo a melhoria da imagem ou se procuram promover o Desenvolvimento Sustentável. É também importante abordar o conceito de Economia Solidária, uma vez que, muitas vezes este aparece associado à RSE.

## **2.2. Desenvolvimento Sustentável**

As empresas não se encontram numa dimensão à parte. Elas inserem-se numa comunidade, logo o seu comportamento afecta muitas pessoas, para além dos seus stakeholders directos (accionistas, colaboradores, fornecedores, clientes). Consequentemente, uma empresa deve ser um membro responsável da sociedade em que opera. O que com isto se quer dizer é que as empresas devem contribuir para o Desenvolvimento Sustentável, trabalhando de forma a melhorar a qualidade de vida de todos os que as rodeiam (stakeholders, comunidade local, etc.) desde o início até ao fim da sua cadeia produtiva.

As preocupações neste domínio não são recentes, uma vez que já no século XVIII Malthus se debruçou sobre o tema. Apesar das preocupações com o desenvolvimento sustentável terem surgido nesse século, apenas na segunda metade do século XX surge

uma verdadeira preocupação para com ele, concentrando-se no impacto ambiental do desenvolvimento económico. Só em 1972, na Conferência de Estocolmo (Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano), o tema é lançado como um dos principais nas agendas mundiais e criado um programa de contenção e prevenção da poluição industrial, procurando-se dessa forma um equilíbrio entre o desenvolvimento económico e o meio ambiente (Santos et al., 2005:7).

Para a Comissão de Brundtland<sup>3</sup>, em 1987, o Desenvolvimento Sustentável é o desenvolvimento que responde às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de satisfazer essas mesmas necessidades às gerações futuras. Este conceito procura permanentemente encontrar equilíbrios e compromissos entre: os interesses das gerações actuais e futuras; os interesses dos países industrializados do Norte e os países em vias de desenvolvimento do Sul; as necessidades dos seres humanos e a preservação dos ecossistemas; o interesse dos diferentes grupos sociais no mesmo país; o urbano e o rural.

Se no passado a degradação do meio ambiente era associada ao desenvolvimento industrial, motor do crescimento económico das nações ricas, após este documento percebe-se que vai muito para além disso e que os países pobres são também atingidos, trata-se de um ciclo vicioso e, por isso, as políticas de protecção ambiental devem estar associadas ao desenvolvimento das populações, passando-se assim de uma dinâmica de crescimento económico, para uma dinâmica mais abrangente, de Desenvolvimento Sustentável (Santos et al., 2005: 8).

Na Agenda 21<sup>4</sup>, o plano de sustentabilidade para o século XXI adoptado na Cimeira do Rio em 1992 (Cimeira da Terra), fixaram-se três áreas de Desenvolvimento Sustentável: a dimensão económica (economia - criação de riqueza para todos pelo modo de produção e de consumo duráveis), a dimensão ambiental (ambiente - conservação e gestão de recursos) e a dimensão social (equidade social - equidade e participação de todos os grupos sociais).

Na Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (Cimeira de Joanesburgo), em 2002<sup>5</sup>, houve um reforço dos três pilares anteriormente referidos (económico, social e ambiental) ao nível local, nacional, regional e global; tendo-se verificado o

---

<sup>3</sup> <http://www.sairdacasca.com> [11/11/2008]

<sup>4</sup> <http://www.sairdacasca.com> [11/11/2008]

<sup>5</sup> Ano estipulado na Sessão Especial da Assembleia Geral das Nações Unidas, em 1997, como a data limite para que os diversos países participantes criassem as suas próprias estratégias de Desenvolvimento Sustentável.

desenvolvimento de uma nova cultura na definição e implementação das estratégias de desenvolvimento sustentável, nas suas múltiplas dimensões num quadro de globalização. Outro marco importante nesta cimeira foi a identificação das dificuldades existentes e dos desafios a enfrentar, em áreas como: a erradicação da pobreza, a alteração dos padrões de produção e consumo e a protecção dos recursos naturais (Santos et al., 2005: 12).

Na Cimeira de Lisboa, em 2000, quando se criou a Estratégia de Lisboa que visa tornar a Europa, até 2010, na “economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social” (citação da Estratégia de Lisboa), estipulou-se uma visão mais alargada e uma perspectiva de longo prazo do desenvolvimento sustentável, articulando o crescimento económico, a coesão social e a protecção ambiental, numa perspectiva global.

No Conselho Europeu de Gotemburgo, em 2001, foi aprovada uma proposta da Comissão Europeia designada como “Uma Europa sustentável para um mundo melhor: uma estratégia da União Europeia para o desenvolvimento sustentável”, que expressa a necessidade de reforçar a responsabilização dos indivíduos, individual e/ou colectivamente, e a necessidade de se conseguir o empenhamento de todos na prossecução do objectivo comum que visa o desenvolvimento sustentável. Para esta Comissão, a resposta aos desafios de sustentabilidade só poderá ser eficaz se houver um empenhamento e uma acção global que envolva os vários países e mobilize todos os seus cidadãos e organizações; sendo que, através desta perspectiva, a RSE surge como um veículo importante para a promoção do desenvolvimento sustentável (Santos et al., 2005: 17).

Da junção das preocupações com o Desenvolvimento Sustentável e com as responsabilidades intrínsecas às empresas surgiu, em Julho de 2001, o *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Este Livro foi elaborado pela Comissão Europeia e visa: estimular o debate em torno do conceito de RSE, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras e promover parcerias para a concretização de práticas de RSE. A mesma Comissão, um ano depois, apresentou a Comunicação “*Responsabilidade Social das Empresas: um contributo para o desenvolvimento sustentável*”, onde definiu que cabe às organizações a adopção de uma atitude de responsabilidade social (Gonçalves, 2007).

No ano de 2004, a Comissão apontou três objectivos para o período 2007/2013: desenvolvimento sustentável nas dimensões social, económica e ambiental; cidadania europeia, enquanto liberdade, justiça, segurança e acesso aos bens públicos elementares; e, projectar a Europa como parceiro global (Santos et al., 2005: 23).

No que diz respeito a Portugal, o primeiro documento nacional, neste domínio, é o Plano Nacional para o Desenvolvimento Económico e Social (2000-2006), que defende que “desenvolvimento sustentável é simultaneamente o maior desafio e a maior oportunidade para a sociedade durante o próximo século”.

O Plano Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (2005-2015) surge em 2004, bem como a Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável, que integra este Plano. A Estratégia tem como principal objectivo “fazer de Portugal, no horizonte de 2015, um dos países mais competitivos da União Europeia, num quadro de qualidade ambiental e de responsabilidade social” e tem como principais áreas de actuação: a preservação do território; a melhoria da qualidade ambiental; a promoção da produção e do consumo sustentáveis; e o desenvolvimento de uma sociedade solidária e do conhecimento.

Como Borges (2011) argumenta, o Desenvolvimento Sustentável procura, sobretudo, assegurar a qualidade de vida das pessoas, a preservação dos bens naturais para as gerações futuras e a justiça e equidade social na distribuição dos bens produzidos.

Na sua relação com a RSE, podemos perceber que o ponto de chegada é o mesmo, pois uma empresa que se diz socialmente responsável tem que se reger pelos princípios do Desenvolvimento Sustentável e uma empresa que se rege por estes princípios é uma empresa socialmente responsável. É possível perceber-se que a responsabilidade social pode ser encarada como um instrumento de gestão e de ampliação da competitividade empresarial, ajudando a imagem da empresa a ser facilmente reconhecida pelos seus stakeholders e pela comunidade em geral e, pode também, ser encarada como uma forma de exercício de cidadania e da ética por parte das empresas.

As empresas desenvolvem acções de carácter socialmente responsável não apenas pelo seu benefício social, mas também por razões económicas, tendo por isso atenção às questões éticas. Há uma consciência de que estas acções podem ser lucrativas.

Farinha (2009) esclarece que quando uma empresa desenvolve a sua acção procurando criar valor nos domínios económico, social e ambiental e se preocupa com os impactos (superar os negativos e realçar os positivos) da sua acção, está a actuar como socialmente responsável.

Através do exposto, pode-se verificar que os alicerces do Desenvolvimento Sustentável e da RSE são os mesmos, pelo que as empresas são disseminadoras do Desenvolvimento Sustentável, devendo ter sempre uma gestão que vise a sua total sustentabilidade.

### **2.3. Responsabilidade Social das Empresas**

A atenção que se tem dado à Responsabilidade Social das Empresas nas últimas duas décadas, sugere que esta é uma área recente, no entanto, tal não é verdade. A investigação académica neste domínio iniciou-se nos anos 50, mas já desde as primeiras décadas do século XX que alguns autores se referiam ao conceito, mesmo não lhe dando a mesma denominação ou tendo outras ideias subjacentes. Isto é, há décadas que se estuda o tema da Responsabilidade Social, mas só com o avanço da globalização e com o aumento da competitividade a larga escala e com os consequentes efeitos por si criados é que a população mundial, nomeadamente as empresas “despertaram” para o conceito, procurando aplicá-lo, estudá-lo e constrói-lo ou pelo menos reestruturá-lo.

Existem vários factores para o aumento da importância da RSE nos últimos anos, entre eles destacam-se: a atenção crescente dada a esta área pela Academia, pelas empresas, pela sociedade civil e pelos governos por todo o mundo; o forte aumento do investimento socialmente responsável (ISR); o incentivo de organizações governamentais e intergovernamentais para investimentos nesta área, para que as empresas reportem os impactos (económicos, sociais e ambientais) da sua acção e para que implementem práticas de RSE que complementem as políticas públicas; a promoção da RSE por ONG's e por activistas; e, a atenção dos media, através de publicações sobre as empresas, de newsletters e de listas de emails (Crane et al., 2008).

Não há consenso na definição de Responsabilidade Social das Empresas, havendo muitas definições e teorias e a necessidade de se definirem fronteiras neste campo.

Ao longo de cerca de 50 anos, a maioria dos estudos sobre a RSE provinham dos Estados Unidos da América. Apenas na última década, sobretudo após a publicação do Livro Verde, a Europa se tem preocupado verdadeiramente com esta questão e os seus investigadores têm produzido muitos documentos, têm sido realizadas conferências e consultadoria a empresas para analisar a questão. Na Ásia a atenção prestada às políticas e práticas de RSE é ainda mais recente, mas encontra-se em franco crescimento.

Como se pode verificar pelo exposto, nas últimas décadas a atenção e consequente discussão sobre a RSE tem vindo a alterar-se significativamente, mas mantém-se uma constante, contradizendo os que pensam tratar-se de uma simples moda. Este conceito apesar de não ser consensual tem três pilares, que se expressam em três tipos de preocupações, que são unânimes para todos os autores e que são comumente designadas por “Triple Bottom Line”: as económicas (exemplo: criação de riqueza), as sociais (exemplo: valorização das pessoas) e as ambientais (exemplo: redução dos efeitos nocivos) (Santos et al., 2005). Carrol apresenta a RSE como um conceito estratificado assente em quatro níveis de responsabilidades das empresas perante a sociedade, sendo que apenas os dois últimos níveis se associam ao conceito de RSE. Esses níveis são: as responsabilidades económicas (solicitadas pela sociedade), as responsabilidades legais (solicitadas pela sociedade), as responsabilidades éticas (esperadas pela sociedade) e as responsabilidades discricionárias/filantrópicas (desejadas pela sociedade).

A RSE não deve ser entendida pelas empresas como algo que estas fazem para além das suas actividades normais, mas sim como uma forma de gestão, isto é, preocupações de âmbito económico, social e ambiental devem estar afectas à gestão, tendo em atenção como os seus recursos são adquiridos e distribuídos. Perrini et al. (2006) defendem que a RSE advém da integração de objectivos sociais e ambientais na identidade corporativa e da alteração dos objectivos fundamentais das suas acções, isto é, o objectivo final das empresas deve ser reorientado, passando de uma centralização no accionista, para uma interacção com todas as partes interessadas<sup>6</sup> no processo. Esta envolve estratégias e políticas das empresas e, como tal, a interacção em todas as áreas da gestão, vejamos alguns exemplos:

- Processo Produtivo – redução dos problemas ambientais, HSST, qualidade e segurança dos produtos e serviços;
- Políticas de Marketing: esforços para a satisfação dos clientes/consumidores e transparência nas políticas de promoção dos produtos e/ou serviços;
- Público Interno: aprendizagem ao longo da vida, gestão de carreiras, preparação para a reforma;

---

<sup>6</sup> Partes Interessadas, neste contexto, são todas as pessoas ou organizações que afectam ou são afectadas pelas actividades, produtos e/ou serviços de uma organização. Há partes interessadas de nível interno (accionistas, colaboradores) e de nível externo (por exemplo, fornecedores, clientes, comunidade local.).

- Performance económico-financeira: capacidade das práticas de RSE em influenciar positivamente a eficiência da empresa e diminuir o risco.

Diversos autores defendem que as empresas que não utilizem RSE vão perder, isto é, que no longo prazo quem não utilizar práticas de responsabilidade social tenderá a perder lucros. Cada vez mais as pessoas compram consoante a atitude das empresas face a tudo o que as rodeia, não apenas atendendo ao preço.

As empresas devem actuar de maneira a minimizar os impactos negativos e a reforçar os aspectos positivos de toda a sua actividade. É certo que a obtenção de lucro é importante para as empresas comerciais, no entanto, não devem descurar a atenção nos recursos humanos e na comunidade em que se insere e com a qual interage ao longo de toda a sua cadeia produtiva.

Começam a existir sinais de práticas de RSE já no século XIX, pois pelo menos algumas das empresas que iam surgindo demonstravam preocupar-se com os seus trabalhadores e com a maneira de os tornar mais produtivos. Para além de práticas internas preocupavam-se também com o bem-estar da comunidade, provendo os hospitais de material necessário à sua actividade, criando ou apoiando banhos públicos e/ou cantinas sociais e fazendo a distribuição de lucros, por exemplo. Na altura estas práticas estavam muito associadas à filantropia e havia uma grande dificuldade em determinar o que era filantropia individual e o que era filantropia empresarial (Crane et al., 2008).

A partir da década de 40, isto é, no pós 2ª Guerra Mundial, é que o conceito começou a ganhar relevo e a tornar-se um tema importante no mundo empresarial, primeiro na Europa e posteriormente no EUA (desde o começo da Guerra do Vietname). Autores como Simon, Drucker e Selznick, defendiam que as organizações tinham que ser responsáveis face aos valores da sociedade, que os gestores deveriam ter em conta o impacto de todas as políticas organizacionais sobre a sociedade e que as empresas resistentes contribuiriam para a estabilidade da comunidade.

A década de 1960 foi marcada por uma forte tentativa de formalização e definição do que significa RSE. A pressão exercida pelos consumidores também foi um elemento importante na evolução do conceito. Nesta década, nos EUA e na Europa, surgiram movimentos (de consumidores) que em resposta à Guerra do Vietname e às empresas a ela associadas, conduziam para temas relacionados com a ética e a responsabilidade social. Nessa altura boicotaram o consumo de bens e serviços produzidos por organizações ligadas à guerra, este género de acções ainda hoje são utilizadas. Ao

mesmo tempo, surgiam outros movimentos sociais que lutavam pela igualdade de direitos, pelo fim da discriminação racial, pela integração das mulheres no mercado de trabalho, por mais e melhores condições de trabalho e por bem-estar social, denotando assim uma crescente consciência social. Tudo isto levou a que as empresas fossem mudando as suas práticas no relacionamento com os colaboradores, os consumidores, os fornecedores e o meio ambiente (stakeholders)..

No livro *Business in Contemporary Society: Framework and Issues* (1971), Harold Johnson define a responsabilidade social das empresas como fazendo parte de uma gestão que está atenta a uma multiplicidade de interesses. Para ele uma empresa responsável deve preocupar-se para além do lucro dos stockholders<sup>7</sup>, com os empregados, os fornecedores, os clientes, as comunidades locais e a nação (Citado por Crane et al., 2008). Nos anos 70 as principais práticas/preocupações das empresas eram: o controlo da poluição, a caridade, o comprometimento com as comunidades, o recrutamento de minorias e o apoio à educação. Continuou-se a verificar que era tudo mais teoria do que prática, mas houve uma maior preocupação em legislar estas práticas. Nos EUA, as empresas tinham que criar mecanismos internos para cumprir as leis federais no que respeitava ao ambiente, à segurança/qualidade dos produtos, à discriminação no trabalho e às condições de trabalho.

Nos anos 80, surgiram novas ou reestruturadas definições de RSE, mas mais do que isso houve um aumento no interesse em estudar esta área, muitas vezes não sob este conceito, mas sob conceitos e temas alternativos que se encontram intrinsecamente relacionados, como é o caso, por exemplo, da performance social das empresas, das políticas públicas, da ética empresarial e da teoria dos stakeholders. Neste período, as medidas consideradas mais importantes eram nas seguintes áreas: poluição ambiental, discriminação no emprego, abusos para com o consumidor, saúde e segurança dos trabalhadores (e, conseqüentemente, as condições de trabalho), a deterioração da vida urbana e as práticas abusivas (ou pelo menos, questionáveis) das empresas multinacionais. Havia também, a preocupação de estudar a relação existente entre a responsabilidade social das empresas e os lucros destas.

Na última década do século XX, acentua-se o interesse por este domínio, aumentando a preocupação pela sustentabilidade e expandindo-se significativamente a filantropia, numa era cada vez mais globalizada. Neste período surgem novos conceitos como o

---

<sup>7</sup> Stockholders significa accionistas.

investimento social global, a reputação empresarial, as parcerias com a comunidade, políticas sociais das empresas, entre outros, que foram desenvolvidos pelas grandes empresas, que com a globalização se expandiram ainda mais, aumentando o número de empresas multinacionais e transnacionais. Para caracterizar as iniciativas de RSE surgiram também conceitos como: filosofia de gestão, marketing de causas, doações internacionais, sustentabilidade, acções de voluntarismo dos empregados e cidadania empresarial a nível global, uma vez que desde os anos 70 e 80 já se falava em cidadania empresarial. As áreas em que mais se apostou neste período foram: a educação, a cultura e as artes, a saúde, os serviços, a comunidade, as doações internacionais, as parcerias com agentes locais e as parcerias com as ONG's, sendo que muitas destas áreas mereceram uma atenção mundial/global (Muirhead, 1999: 15 citado por Crane et al., 2008: 38).

No limiar do século XXI, a RSE é vista, nomeadamente, pela BSR como um conjunto de políticas, práticas e programas que são integrados nas operações da empresas, isto é, que se inserem na gestão da empresa, atravessando toda a cadeia produtiva e incluindo-se também, nos processos de tomada de decisão. Defende que este conceito inclui tópicos como a ética empresarial, o investimento comunitário, o ambiente, a governança e a auditoria, os direitos humanos, o mercado e o trabalho (<http://www.bsr.org>).

É notório que a par da componente empresarial/económica, as empresas socialmente responsáveis incorporam componentes éticas e/ou morais na sua gestão. No mundo global e de intensa competitividade em que vivemos hoje, a RSE só conseguirá subsistir enquanto permitir o acréscimo de valor às empresas, isto é, enquanto trazer benefícios de curto e/ou longo prazo para as empresas que tenhas acções/práticas nesta área e o papel da sociedade para o sucesso empresarial não pode ser esquecido.

Como se pode constatar existem muitas definições de Responsabilidade Social das Empresas, no entanto, todas elas convergem no que respeita à promoção de condições de trabalho adequadas e seguras para os trabalhadores, no respeito pelos interesses dos diferentes parceiros envolvidos e no respeito pelo meio ambiente.

Em 2001<sup>8</sup>, a Comissão Europeia definiu a RSE como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas” e como “um comportamento que as empresas

---

<sup>8</sup> Comissão das Comunidades Europeias (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, Bruxelas

adoptam voluntariamente e para além das prescrições legais, porque consideram ser esse o seu interesse a longo prazo”.

Para a empresa de consultoria Sair da Casca<sup>9</sup>, uma empresa para se denominar socialmente responsável deve preencher alguns requisitos base, tais como: promover um envolvimento forte baseado em valores; manifestar uma vontade de progresso contínuo e uma atitude de humildade; compreender e aceitar a sua interdependência relativamente aos meios envolventes; possuir uma visão de longo prazo sustentada na responsabilidade face às gerações futuras (Solidariedade Intergeracional); preconizar o princípio da precaução como regra de decisão; fomentar uma prática regular de diálogo e de consulta das partes envolvidas; defender os princípios da informação e da transparência; responder pelos seus actos e prestar contas sobre as consequências directas e indirectas da sua actividade.

O mundo encontra-se em constante mudança o que provoca mutações no contexto empresarial, tais como as que são expressas no Livro Verde da Comissão Europeia: novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala; critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimentos, tanto na qualidade de consumidores como de investidores; a preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas actividades económicas; e, a transparência gerada nas actividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação. Mas, segundo o mesmo livro, se as empresas não tiveram estas mudanças em linha de conta, arriscam-se: à denúncia pública por parte dos meios de comunicação social/media e de organizações de consumidores; ao boicote dos consumidores; à hostilidade das comunidades locais; e a dificuldades no recrutamento de novos colaboradores. Se acontecer o contrário, alguns dos benefícios que podem ser obtidos pelas empresas, segundo o PRONACI, são os seguintes: a melhoria das condições de trabalho e os benefícios dos trabalhadores gera um aumento de produtividade e de criatividade e uma diminuição de absentismo; as empresas com práticas socialmente responsáveis levam à adopção, por parte dos seus colaboradores, de comportamentos de cidadania organizacional; as práticas salariais vantajosas retêm os melhores talentos e podem incrementar o poder de compra dos trabalhadores; as instituições financeiras

---

<sup>9</sup> <<http://www.sairdacasca.com>>

recorrem cada vez mais a listas de verificação de carácter social e ambiental para avaliarem os riscos de concessão de empréstimos a empresas ou de investimentos nelas; actuações socialmente responsáveis para com os clientes e fornecedores permitem reforçar as relações de confiança, evitar processos judiciais e promover os laços de cooperação; cada vez mais os consumidores preocupam-se em adquirir produtos social e ambientalmente responsáveis, dispendo-se a pagar mais por eles; empresas socialmente responsáveis podem beneficiar de menores conflitos com ONG's, comunidades locais, trabalhadores e seus representantes, entidades públicas, órgãos governamentais, etc.

Muitas vezes, as empresas ao cumprir o que é estipulado pelas leis vigentes pensam estar a actuar de forma socialmente responsável, mas através da seguinte citação do Livro Verde, pode-se perceber que a RSE vai para além dos requisitos mínimos impostos pela lei, pois “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais”. Ainda antes da apresentação do Livro Verde, em 2000, foi apresentada a Estratégia de Lisboa, em que o objectivo é tornar a União Europeia “no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo baseado no conhecimento e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e com maior coesão social”. Esta estratégia visava a promoção de práticas de cidadania empresarial, que incluíam: a intensificação e difusão do impacto da responsabilidade social nas empresas e na sociedade em geral, promovendo o intercâmbio de boas práticas; a promoção do desenvolvimento de competências de gestão em responsabilidade social; o lançamento do fórum multilateral Europeu sobre RSE para facilitar a convergência e transparência das práticas e dos instrumentos desta área; e a integração da RSE em todas as políticas comunitárias relevantes (Borges, 2011).

O Instituto Ethos define a RSE como “a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

Existem duas dimensões na RSE: a interna e a externa. Na sua dimensão interna, as práticas no domínio da responsabilidade social relacionam-se com a gestão dos recursos humanos, a saúde e a segurança no trabalho, a adaptação à mudança e a gestão do

impacto ambiental e dos recursos naturais. Nesta dimensão podem ser englobados os seguintes aspectos: a dignificação dos trabalhadores; a sua participação nos processos decisórios; a necessidade de os seus pontos de vista e interesses serem contemplados em processos de reestruturação; a definição de critérios que permitam seleccionar parceiros respeitadores da saúde e segurança dos trabalhadores, assim como dos direitos humanos; as acções formativas que fomentem a aprendizagem ao longo da vida e a empregabilidade; a conciliação da vida profissional com a vida pessoal dos membros da organização e com os seus tempos livres; uma maior diversidade de recursos humanos; a igualdade de oportunidades; a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa.

No que concerne à dimensão externa, a RSE envolve todas as relações das empresas com as comunidades locais, com os clientes e fornecedores, com os accionistas e investidores, com as autoridades públicas e com as ONG's, no que se refere ao cumprimento dos Direitos Humanos e à gestão global do meio ambiente. No mundo global é muito usual as empresas se internacionalizarem, mas estas devem assumir práticas de RSE em qualquer parte do planeta, mesmo em regiões onde não exista propensão para tal. Em seguida, são enunciadas algumas dimensões externas da responsabilidade social contempladas no Livro Verde: preocupações com o ruído, a luz, a poluição das águas, as emissões aéreas, a contaminação do solo, os problemas ambientais inerentes ao transporte e à eliminação de resíduos; o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social; o patrocínio de eventos culturais e desportivos; os donativos para acções de caridade; o respeito pelas tradições locais; o investimento, pelas instituições financeiras, em áreas economicamente desfavorecidas; fornecer – de modo ético, eficiente, ecológico, seguro e fiável – produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam; adopção de códigos de conduta abrangendo a observância de valores fundamentais; selecção de parceiros e de fornecedores que cumpram normas de respeito pelos Direitos Humanos; orientação para o bom desempenho ambiental ao longo de toda a cadeia de produção.

Segundo o PRONACI, os programas de acção comunitária mais comuns em Portugal têm passado pelas seguintes medidas: incentivar os trabalhadores para que, em regime de voluntariado, intervenham em áreas onde existam carências; facilitar aos trabalhadores a utilização de tempos de trabalho para acções de voluntariado; angariar no seio da empresa, entre os trabalhadores, bens e materiais para as instituições locais mais carenciadas; desencadear campanhas de recolha de fundos; organizar visitas a

hospitais, asilos, orfanatos, ou proporcionar aos residentes nessas instituições contactos com a comunidade; distribuir alimentos e agasalhos a populações desfavorecidas e aos sem-abrigo; participar em grupos de voluntariado para acções de âmbito formativo ou educacional; aproveitar os conhecimentos especializados dos trabalhadores como uma forma potencial de apoio; promover actividades de cariz cultural e recreativo, ou de defesa do ambiente e do património.

Na unidade curricular de Responsabilidade Social das Organizações, do Mestrado de Economia Social e Solidária, do ISCTE, foi apresentado que como qualquer outra prática, a responsabilidade social tem as suas barreiras e as suas vantagens. Algumas das barreiras são: a orientação para resultados de curto prazo; a definição de responsabilidades societárias pouco claras; a dificuldade de comunicação clara e transparente; a complexidade da estrutura organizacional; e, a falta de conhecimento ou informação. De entre as vantagens da RSE destaca-se: o reforço da identidade e pertença; a melhor gestão do risco; a melhoria da imagem e da reputação; o aumento da eficácia e inovação (gestão dos stakeholders); o incentivo ao investimento; e, os lobbies. De forma simplificada, uma empresa responsável é aquela que incorpora nas suas práticas de gestão objectivos não apenas de cariz económico, mas também de cariz social e ambiental e preocupa com o impactos da sua acção, para poder reduzir os impactos negativos e fortalecer os positivos.

#### **2.4. Ética Empresarial**

Actualmente ser ético já não se trata de uma opção, mas sim de uma questão de sobrevivência, uma vez que as pessoas estão cada vez mais exigentes e atentas quanto às acções das empresas. Hoje em dia as empresas já não são meramente avaliadas pelos lucros que geram e pelos seus produtos ou serviços, mas também pela forma como os produzem e pelas consequências que daí advêm.

Farinha (2009) diz que a “ética empresarial pode ser entendida como um valor da organização que assegura a sua sobrevivência, a sua reputação e, conseqüentemente, os seus resultados. Sendo assim a ética empresarial um factor importantíssimo para a sobrevivência das organizações de todas as dimensões.”.

André Cardoso (2005) citando o Instituto Ethos diz que “A ética é a base da responsabilidade social e se expressa através dos princípios e valores adoptados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Não adianta uma

empresa, por um lado, pagar mal aos seus funcionários, corromper a área de compras dos seus clientes, pagar a fiscais do Governo e, por outro lado, desenvolver programas junto de entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer seguir um caminho de Responsabilidade Social. É importante seguir uma linha de coerência entre a acção e o discurso”.

As empresas actuais influenciam as sociedades em que se inserem a diversos níveis, tais como: o nível de vida dos cidadãos, a sua prosperidade, o progresso tecnológico, os seus costumes e hábitos, as relações internacionais, as actividades governamentais. Apontando-se como algumas das suas responsabilidades: a produção, o lucro, o respeito pelas leis, a conservação do meio ambiente, a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, a melhoria e/ou criação de equipamentos sociais, culturais e/ou desportivos e a intervenção nas políticas económicas das regiões ou dos países em que laboram (Argandoña, 1994: 57).

Como Faustino (2007) argumenta, nas últimas décadas, a ética e a RSE foram fortemente incorporadas na filosofia e nas práticas de gestão, devendo-se essa incorporação às pressões de uma opinião pública cada vez mais informada e, como tal, mais exigente em relação à integridade dos comportamentos organizacionais. Essas pressões devem-se também a algumas constatações que se têm verificado nas últimas duas décadas e que têm marcado a expansão capitalista neste período: redução do Estado Providência (Estado de Bem-Estar), precarização do trabalho e multiplicação de escândalos empresariais/corporativos, como o caso da Enron, nos EUA (Cattani et al., 2009). Como consequência destas pressões, as empresas têm criado diversos tipos de acção: criação de departamentos de RSE, códigos éticos/códigos de conduta, rótulos sociais, comités de ética, acções de filantropia, políticas ambientais e de desenvolvimento sustentável.

Segundo Anne Salmon e Antonio Cattani, no Dicionário Internacional da Outra Economia (2009), a ética económica de forma mais lata pode ser entendida como o conjunto de princípios, valores e obrigações específicas da acção humana e da vida social, isto é, da acção do Homem em sociedade. No mesmo livro os referidos autores citam Bakan (2008), considerando que sob a égide do capitalismo, a ética económica não é mais que marketing, que uma estratégia indirecta para que o objectivo da maximização do lucro seja atingido.

A ética empresarial deve ter em atenção a primazia do homem sobre a empresa/organização e deve atender ao objectivo ou bem comum da empresa,

procurando que haja um clima adequado para que as pessoas desenvolvam boas acções dentro da empresa e na sua envolvente, existindo também coerência legal/normativa/cultural para que os objectivos da empresa sejam atingidos e para que se favoreça o desenvolvimento de todos os indivíduos que se relacionam com ela (Argandoña, 1994: 41).

Com a multiplicação de práticas neste domínio, a Comissão Europeia tem vindo a centrar o debate na RSE, tentando aumentar a transparência dos instrumentos utilizados e assim consolidar a sua credibilidade junto dos vários stakeholders, sobretudo, dos consumidores e dos investidores<sup>10</sup>.

Pelo que foi anteriormente apresentado pode-se chegar à conclusão que a responsabilidade social alicerça-se na ética, expressa nos princípios e valores que cada empresa adopta. Grande parte dos conceitos associados à ética empresarial, dizem respeito a regras, padrões e princípios morais sobre o que é certo e errado em determinadas situações.

Como Moreira (1999) argumenta os gestores actuais não se devem focar apenas na produção e no lucro, mas têm que ser mais humanos, procurando conhecer em profundidade os seus semelhantes e o seu ambiente social e natural. Actualmente os maiores problemas das empresas não são tecnológicos, mas sim de cariz antropológico e ético. O objectivo da ética é a felicidade do maior número de pessoas, pelo que os gestores devem obter a satisfação do maior número de pessoas/grupos com que a empresa interage directa ou indirectamente. Um bom gestor deve procurar ver o processo produtivo de todos os ângulos, deve colocar-se no lugar dos outros e ver o que faria se estivesse “do outro lado”.

Os valores centrais da ética empresarial são: a boa qualidade dos produtos e serviços; a honradez das suas práticas comerciais; o respeito mútuo nas suas relações quer internas, quer externas; a cooperação para alcançar a qualidade; a solidariedade; a criatividade; a iniciativa; entre muitos outros. Este conceito tem também como componentes, a avaliação das consequências e a maximização dos benefícios. A empresa pode se entendida como uma organização económica e como uma instituição social.

Nos últimos anos, uma das questões éticas que tem sido mais abordada no meio empresarial e um pouco por todas as esferas da sociedade, é a questão da agressão face

---

<sup>10</sup> Ideia expressa em: Comissão Europeia (2002), Responsabilidade Social das Empresas: nova estratégia da Comissão para promover o contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável, Bruxelas. Disponível em [URL:http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm) [20/04/2008]

ao meio ambiente. As empresas que se preocupam com estas questões, bem como com questões sociais, vêm a sua imagem reforçada e, como tal, a possibilidade de avançar com o seu negócio de uma forma mais segura e sustentada, uma vez que existirá uma procura crescente, por parte de toda a sociedade, por organizações que não se centrem apenas na produção e no lucro, mas que se preocupem também com a solução e prevenção de problemas mais amplos.

Uma empresa actua de forma ética quando segue os seus objectivos, respeitando os valores e os direitos e assegurando o bem-estar de todos os que estão envolvidos directa ou indirectamente na sua actividade, fomentando a cooperação, a solidariedade e a co-responsabilidade.

Só as culturas baseadas num alto grau de confiança conseguem produzir consistentemente alta qualidade a baixo preço. Este alto grau de confiança aplica-se tanto para dentro da organização como para fora – em relação a clientes, fornecedores e à própria comunidade. Para gerar uma tal cultura, dentro da empresa, é preciso que haja confiança entre as pessoas, que elas inspirem confiança entre si. (In Expresso XXI, de 29.IX.96, p.18)<sup>11</sup>

## **2.5. Marketing Social e de Causas Sociais**

É preciso diferenciar responsabilidade social de uma mera acção de marketing, porque a RSE exige que a preocupação social se inclua na estratégia empresarial, sendo por isso uma preocupação de longo prazo. Há empresas que investem em questões sociais apenas esporadicamente, procurando dessa forma obter um retorno em termos de imagem e, conseqüentemente, monetariamente; esse tipo de marketing é designado por marketing institucional.

O marketing associado a questões sociais pode também ter uma efectiva preocupação com a mudança social e com a mudança de atitudes, podendo essas preocupações ser genuínas e sustentadas, estando nessa perspectiva a abordar o marketing social, como é referido no livro Mercator XXI (2004). Philip Kotler e Gerald Zaltman, segundo o mesmo livro, definem marketing social como “o desígnio, implementação e controle de programas que pretendem aumentar a aceitação de uma ideia social ou a sua prática por um ou mais grupos”, enquanto que o marketing comercial procura diferenciar marcas,

---

<sup>11</sup> Citado por Moreira (1999)

realçando os aspectos positivos de uma marca face a outra. Por isso, defendem que a especificidade do marketing social ocorre essencialmente ao nível do seu objecto (a consciência social) e dos seus objectivos (despertar essa consciência, modificar atitudes e alterar comportamentos). Outra definição de marketing social dada por Kotler e outros autores diz que este tipo de marketing consiste na “utilização de princípios e técnicas de marketing que influenciam os públicos-alvo a voluntariamente aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar um comportamento, para benefício de indivíduos, grupos, ou da sociedade em geral” (Kotler et al, Social Marketing: improving the quality of life, Sage Publications, 2002 citados por Lindon et al, 2004: 619). Kotler considera que o produto social é a ideia (crença, atitude ou valor), o conhecimento, a convicção, a atitude, o hábito ou o comportamento que se quer transmitir aos segmentos-alvo (Lindon et al, 2004: 591). Esses segmentos-alvo podem assumir diversas configurações: populações inteiras, grupos ou indivíduos que constituem alvos de mudança e cujo o perfil pode ser definido a três níveis: características sócio-demográficas (rendimento, educação, idade); perfil psicológico (atitudes, valores, motivação e personalidade); características comportamentais (padrões de comportamento, hábitos de compra e processo de decisão) (Lindon et al, 2004: 594).

Actualmente, tem surgido um enfoque especial no que se considera marketing social, surgindo campanhas em diversas áreas de acção, com vista a alteração de comportamentos ou apenas a consciencialização dos cidadãos, sendo que as principais áreas são: a promoção da saúde, o ambiente, a educação, a economia, os aspectos sociais como o racismo e a violência doméstica, a solidariedade e a participação, cidadania e desenvolvimento da comunidade (Lindon et al, 2004: 594).

Sinteticamente pode-se dizer que, o marketing social vende ideias e comportamentos, que tem como objectivo um ganho individual ou social, que os seus critérios de segmentação são frequentemente o nível de prevalência do problema social, que o comportamento actual ou preferencial do público-alvo tende a ser a concorrência e que tem públicos-alvo muito diferenciados.

Dentro do marketing institucional existe um tipo de marketing, o marketing de causas sociais, que segundo Zenone (2006) é “uma poderosa ferramenta estratégica de posicionamento, pois ao utilizar algumas técnicas do marketing comercial, consegue associar a marca de uma empresa a uma questão ou causa social”. Os principais objectivos do marketing de causas são: a melhoria da reputação da empresa, o aumento da consciência de marca, o aumento da fidelidade do cliente, o aumento das vendas e a

exposição nos meios de comunicação social, para atingir os objectivos anteriores (Kotler, Philip e Keller, Kevin Lane, 2005: 20). Segundo estes autores, aquando da criação de um programa de marketing de causas, a empresa tem três opções: apropriar-se de uma causa e criar uma organização nova para desenvolver actividades associadas a essa causa; aderir a uma causa já existente; aderir a uma causa já existente, mas dando uma marca ao seu programa, isto é, “cunhando” a causa de forma diferente.

A filantropia tem vindo a dar lugar ao interesse comercial, planeado e estruturado detalhadamente. Se antes o patrocínio e o mecenato eram considerados como actos de simpatia, hoje fazem parte de uma estratégia global de comunicação altamente planeada e que visa quase exclusivamente o negócio, isto é, a venda e o lucro.

O patrocínio pode ser caracterizado como uma variável de comunicação que tem como finalidade transmitir o nome e a imagem da empresa e os seus produtos/serviços. Existem dois tipos de patrocínio: o institucional (forma de fortalecimento de imagem e notoriedade de uma organização através do acontecimento, pessoa ou causa apoiada) e o promocional (promoção da marca e dos produtos/serviços através do apoio financeiro/material a um acontecimento desportivo ou cultural com o fim de retirar benefícios em termos de vendas) (Lindon et al, 2004: 404). Os objectivos deste tipo de acção são: a notoriedade, a imagem de marca, a valorização do produto e o contorno da ilegalidade. Tal como as outras variáveis de comunicação, o patrocínio possui vantagens e limitações. Entre as vantagens podemos destacar: a possibilidade de divulgar a marca num regime de exclusividade; o aumento de notoriedade, a melhoria e consolidação da imagem da empresa; pode tornar-se num factor de fortalecimento do espírito de equipa, se transmitido para o público interno como uma forma de cultura organizacional, e de aproximação aos distribuidores ou fornecedores; e, a possibilidade de associação a valores sociais como a cultura, a arte e o desporto podem conquistar a imagem de uma empresa dedicada e boa cidadã. Como limitações podemos considerar: que a haver uma má prestação do patrocinado, a imagem do patrocinador é associada à situação daí decorrente e que uma ineficiente cobertura dos media destrói toda a visibilidade procurada pelo patrocinador (Lindon et al, 2004: 410).

O mecenato cultural e o mecenato de solidariedade são os dois grandes domínios de aplicação do mecenato. O primeiro está associado a acções de apoio à arte, património, dança, música, teatro e audiovisuais, enquanto que o segundo se relaciona com a educação, o ambiente, a investigação científica e o apoio social (Lindon et al, 2004: 412). Para os mesmos autores, os objectivos do mecenato são: a valorização social e

humana da empresa, a melhoria da imagem institucional, mostrar-se como parte da comunidade, conquistar a simpatia do consumidor e o aumento da notoriedade da empresa. Apresentam também algumas limitações e vantagens deste tipo de acção. As limitações do mecenato são: um impacto reduzido sobre o público, caso não haja uma boa cobertura por parte dos media; o envolvimento dos alvos das acções em situações negativas pode comprometer a imagem da empresa; a pouca promoção da acção pode levar ao falhanço desta. Como vantagens apresentam: o aumento da notoriedade da empresa; incentivos fiscais concedidos pelo Estado (é uma característica única do mecenato e muito importante quando o orçamento é definido); diferenciação face às empresas concorrentes; associação da empresa a valores como a cultura, a arte, a educação; entre outras (Lindon et al, 2004: 414). As empresas podem optar por três tipos de mecenato, consoante a posição que pretendem alcançar, o mecenato de beneficiência ou humanitário (desenvolvimento de um acto de filantropia por parte da empresa), o mecenato de compromisso (apoio a um acontecimento, a uma empresa ou a uma causa sem interesse directo no retorno que podem receber) e o mecenato de intervenção (apoio a um acontecimento, a uma empresa ou a uma causa com interesse directo no retorno que podem obter) (Lindon et al, 2004: 413).

O seguinte quadro apresenta as principais diferenças entre o patrocínio e o mecenato.

	<b>Patrocínio</b>	<b>Mecenato</b>
<b>Motivação</b>	Comercial.	Social.
<b>Objectivo</b>	Criação de uma ligação entre uma marca e uma acção mediática.	Estabelecer uma identidade para a empresa enquanto instituição.
<b>Mensagem</b>	Marketing.	Institucional, cívica e social.
<b>Público-Alvo</b>	Consumidores potenciais.	Comunidade em geral.

*Quadro 1 – Patrocínio versus Mecenato*

Fonte: Adaptado de Lindon et al, Mercator XXI (2004): 416

A aproximação da empresa a questões sociais pode reforçar a imagem da empresa substancialmente, mas também pode ter um efeito contrário, caso a estratégia de marketing utilizada não esteja devidamente estruturada.

Portanto, não existe qualquer problema em que a empresa se aproxime a causas sociais, desde que isso seja feito de forma transparente e clara, não induzindo a sociedade a uma imagem errada da organização.

Como forma de conclusão desta secção, é apresentado um quadro com algumas das iniciativas sociais que há no marketing e com a sua descrição.

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Marketing Social</b>	Apoia campanhas de mudança de comportamento.
<b>Marketing de Causas</b>	Promove questões sociais por meio de esforços como patrocínios, acordos de licenciamento e propaganda.
<b>Marketing relacionado a Causas</b>	Doa uma percentagem das receitas a uma causa específica, com base na receita obtida durante o período anunciado de apoio.
<b>Filantropia Corporativa</b>	Oferece dinheiro, bens ou tempo para ajudar organizações sem fins lucrativos, grupos ou indivíduos.
<b>Envolvimento Empresarial na Comunidade</b>	Fornece produtos ou serviços voluntários à comunidade.
<b>Práticas de empresas socialmente responsáveis</b>	Adapta e conduz práticas de negócios que protejam o meio ambiente e o Homem, bem como os animais.

*Quadro 2 - Vertente Social e Solidária do Marketing*

Fonte: Adaptado de Lindon et al, Mercator XXI (2004)

## **2.6. Economia Solidária**

Nas últimas três décadas têm surgido novos problemas a que o Estado Providência tem sentido dificuldade de dar resposta, bem como tem existido um agravamento de problemas já existentes (na área da saúde, da educação e da preservação ambiental, por exemplo) e que a Economia Social Tradicional também já não consegue responder. A Economia Solidária surge assim como um conceito próprio, que corresponde a práticas novas ou renovadas, nas proximidades ou mesmo no terreno da Economia Social Tradicional.

A sociedade civil tem procurado através de iniciativas próprias dar resposta a estes problemas, entrando por novos domínios face à Economia Social Tradicional e, desse modo, apresentando novas características. É nestas circunstâncias que, no quadro europeu francófono, começa a ser utilizada a denominação Economia Solidária. A afirmação deste conceito tem sido sustentada, devido à sua validação científica (tem uma bibliografia de circulação internacional nos meios académicos; a sua designação foi adoptada em vários nomes de cursos e disciplinas; tem sido alvo de muitos trabalhos de investigação académicos; e tem sido tema de muitos congressos científicos) e ao

reconhecimento político-institucional (a expressão tem sido adoptada, em diversos países, para designar domínios de governação; foi adoptada como eixo para várias políticas públicas; e surge como tema e referência, em várias instâncias e organismos internacionais) de que tem sido alvo. Em países como o Brasil, o Canadá, o Equador, a França e a Venezuela, existem já domínios de governação (ministérios, secretarias de Estado, direcções-gerais da Administração Pública Central e/ou departamentos da Administração Pública Regional ou Local) que adoptaram a expressão “Economia Solidária” e aplicam o conceito. Nestes países e noutros onde isto ainda não se verificou, o conceito já é tido em consideração na definição de políticas públicas (sociais, ambientais, económicas ou de emprego, por exemplo), sendo Portugal (em particular na Região Autónoma dos Açores) um desses países.

Também vários organismos internacionais como: a OIT e o PNUD, têm estabelecido este tema como referência nos seus relatórios anuais e nas suas agendas.

A década em que mais se desenvolveu este novo conceito de Economia Solidária foi a década de 1990, altura em que surgiram inúmeras actividades económicas regidas por princípios como a cooperação, a autonomia e a gestão democrática. Nestas actividades económicas há uma enorme preocupação com a igualdade entre todos os intervenientes e com a solidariedade, encontrando-se estes valores acima do interesse individual e do lucro. A Economia Solidária aparece actualmente ligada a temas e práticas como algumas das que estão associadas: ao movimento histórico da Economia Social; às empresas de inserção e à criação do próprio emprego pelos desempregados, através de medidas de apoio por parte do IEF (PAECPE – Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego – e ILE – Iniciativas Locais de Emprego), da Segurança Social (Recebimento do Montante Global das Prestações de Desemprego) e da Banca (Microinvest e Invest +); ao empreendedorismo de natureza social e solidária; à agricultura biológica; às práticas de desenvolvimento sustentável, nomeadamente no campo das energias renováveis, da separação e recuperação de lixo, entre outros (existem práticas de RSE por parte de empresas neste domínio); às modalidades do financiamento alternativo, como o microcrédito e a banca ética; aos grupos mutualistas de micro-seguros; às diversas manifestações dos circuitos de comércio justo (internacional e intranacional); aos clubes de troca e outros sistemas de trocas solidárias (incluindo de saberes); aos grupos culturais com aposta económica na recuperação de culturas, dos patrimónios e das identidades locais; ao turismo solidário, nas suas diferentes expressões; às cantinas sociais; à manutenção e gestão de habitações

sociais, espaços públicos e serviços urbanos pelos próprios residentes dos bairros (Associações de Bairro); às actividades de economia popular e comunitária e de entreajuda entre a vizinhança ou entre grupos familiares e/ou étnicos; às actividades de intercâmbio cultural de natureza económica; entre muitas outras práticas<sup>12</sup>.

Laville e Gaiger, no Dicionário Internacional da Outra Economia (2009), defendem que a solidariedade é promovida entre os membros das actividades/iniciativas mencionadas, através do estabelecimento de vínculos sociais de reciprocidade, como fundamento das suas relações de cooperação.

No mesmo livro os autores mencionam um pouco da história da Economia Solidária, recordando que tem a sua génese nos primórdios das associações de trabalhadores, no começo do século XIX, associações essas que procuravam “defender” os interesses dos trabalhadores, uma vez que muitos não conseguiam viver segundo as oportunidades oferecidas pelo mercado e pela sociedade da época. A grande atenção dada às pessoas e suas formas de associação/colectivismo em contrapartida ao interesse económico conduziu a um forte e sustentado desenvolvimento da Economia Social.

Borges (2011) menciona também que a Economia Social prosperou na Europa, no século XIX, tendo surgido com acções organizativas na defesa e satisfação das necessidades básicas da sociedade, uma vez que na época proliferava o desemprego e a exclusão social, sendo estes problemas inerentes da Revolução Industrial e do Capitalismo Industrial.

As primeiras acções de Economia Social sofreram forte repressão com o crescimento e consolidação do capitalismo (a economia de mercado) que promovia uma sociedade de abundância, gerando uma atenuação gradual de práticas no domínio social. No final do século XIX e no início do século XX, o cooperativismo foi-se integrando na economia de mercado e o associativismo acabou por se institucionalizar, perdendo dessa forma os valores e ideias que defendiam no passado, bem como a sua força na sociedade.

A Economia Social começa a ressurgir devido às consequências sociais da Crise de 1929-1932, como escreve Borges (2011), uma vez que nessa altura aumentou o desemprego e houve situações de fome e outras carências na sociedade. A 2ª Guerra Mundial também contribuiu para o seu retorno, devido aos efeitos devastadores

---

<sup>12</sup> Roque Amaro, Rogério. Economia Solidária da Macaronésia – Um Novo Conceito. *Revista de Economia Solidária: Economia Solidária – Apresentação do Conceito*. Ponta Delgada; Nº0, Maio de 2009

provocados pela guerra. O desenvolvimento tecnológico, as alterações no sistema produtivo e as alterações no modo de vida da população mundial, a par da maior consciencialização social e ambiental, incentivaram novas formas de actuação desde a década de 60, do século XX. Surgindo preocupações, por exemplo, com o quotidiano, com a preservação ambiental, com uma maior intervenção dos cidadãos na vida da empresas e da sociedade em geral, com as relações de género, com os Direitos Humanos, com o património, com a preservação do espaço rural, com as novas formas de turismo e com os serviços de proximidade. Estas práticas de Economia Solidária articulam o crescimento económico com o desenvolvimento social, tendo como alguns domínios de actuação: a coesão social, a sustentabilidade ambiental e a promoção do desenvolvimento sustentável.

Esta Nova Economia Social é mais económica que a tradicional. Não tem como objectivo principal o lucro, no entanto, aceita que em determinadas circunstâncias possa gerar lucro, como forma de prossecução dos seus objectivos. Por isso, não pode ter em atenção apenas a vertente social, mas tem de ter em conta o mercado, os critérios de gestão e tem de ser mais eficiente, não perdendo o social. Devido a essas alterações conceptuais e das práticas daí resultantes, essa Nova Economia Social passou a designar-se Economia Solidária.

Como é expresso no Dicionário Internacional da Outra Economia (2009), a Economia Solidária é muito mais rica do que aquilo que já se conhece, daí a necessidade de aprofundar os estudos sobre ela, para que se possa chegar a uma definição mais concreta, visto que dificilmente haverá consenso quanto ao conceito, e avaliar as suas potencialidades.

O Governo Brasileiro define a Economia Solidária como uma forma diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver; mas sem explorar os outros e sem destruir o meio ambiente. O elemento central é sempre o ser humano e a sua convivência em sociedade, pressupondo o respeito pelas diferenças de sexo, raça/etnia, idade ou orientação sexual, portanto numa base de cooperação, solidariedade e respeito entre todos.

Existem três versões da Economia Solidária, distintas geograficamente, o que as torna distintas conceptualmente. Essas versões são: a francófona (França, Quebec – Canadá, Espanha, etc.), a ibero-americana (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Uruguai, México, entre outros países da América Latina) e a versão da Macaronésia (Cabo Verde, Ilhas Canárias, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira).

A versão Francófona surgiu nos anos 80 e segue dois grandes projectos: um projecto político, assente nos princípios da solidariedade democrática da Economia Social e da cidadania (“uma pessoa, um voto”) e um projecto económico reforçado, assente em três pilares, sendo estes, a economia de mercado, a economia de redistribuição de recursos e a economia da dádiva. Roque Amaro (2009), citando Bernard Ême e Jean-Louis Laville (2006) define Economia Solidária como “o conjunto das actividades económicas sujeitas à vontade de uma acção democrática em que as relações sociais de solidariedade têm o primado em relação ao interesse individual e ao lucro material; contribui assim para a democratização da economia, a partir de envolvimento de cidadania”. Esta Economia surge como forma de reacção e resistência à desactivação do Estado-providência e do Welfare State nas sociedades europeias.

Nos anos 80, surgiu também a versão da América-Ibérica, que apesar de não ter um projecto económico explícito, segue alguns outros projectos, como o projecto político (cidadania globalizada, solidariedade sindical, cooperativas), o projecto popular/comunitário (lógica de sobrevivência e lógica de solidariedade “no cativeiro”) e o projecto social (ligado à luta contra a pobreza). Esta versão está muito ligada às práticas sociais, culturais e políticas desses povos na luta pela sobrevivência e pela emancipação. Nestes países, o conceito surge muito ligado a processos como os seguintes (Roque Amaro, 2009): aos movimentos de resistência de trabalhadores e das suas organizações sindicais, em resposta aos processos de deslocalização produtiva, de encerramento de empresas e de despedimentos, provocados pela globalização de cariz neo-liberal; a novos movimentos sociais, associados ao comércio justo, a sistemas locais de troca, aos movimentos dos sem terra e às experiências do orçamento participativo; a práticas insistentes e, frequentemente, inovadoras das actividades económicas de sobrevivência, da iniciativa dos mais pobres e excluídos socialmente, segundo uma lógica de entajuda de base comunitária e popular, muitas vezes no seio dos grupos familiares alargados ou entre vizinhos; à influência doutrinária, em particular da Igreja Católica, na inspiração e fundamentação comunitária e solidária das actividades económicas de sobrevivência dos grupos mais desfavorecidos. Nesta versão a Economia Solidária é influenciada e manifestada de formas muito variadas e criativas, tendo as actividades informais ainda um peso significativo. Paul Singer (citado em Borges, 2009) debate o conceito de Economia Solidária como uma forma organizativa de actividades económicas em contraste com a forma predominante capitalista.

A versão da Macaronésia (Açores, Cabo Verde, Canárias e Madeira) teve origem na Região Autónoma dos Açores, nos finais dos anos 80 do século XX. Esta foi uma década marcada pela consciencialização da natureza e amplitude dos problemas da pobreza e exclusão social em Portugal, sobretudo nos Açores, onde são de destacar três grupos de desfavorecidos que contribuíram para essa consciencialização e para a definição do conceito de Economia Solidária: as famílias dos pescadores pobres de certas localidades onde a sua concentração era maior e, como tal, havia mais problemas sociais e económicos, associados ao baixo nível de escolaridade e às parcas condições; os indivíduos portadores de deficiências e que se encontravam desprotegidos em termos de respostas na região; e, os repatriados do Canadá e dos EUA, indivíduos que por terem cometido crimes graves nesses países, começaram a ser expulsos nessa altura e enviados para a sua região de origem, com a roupa que traziam no corpo, região com a qual já não tinham qualquer raiz, muitos já nem português falavam.

Como Borges (2011) menciona, a Economia Solidária apresenta-se: como mais económica do que a Economia Social Tradicional; mais virada para o mercado, aceitando mesmo a ideia de obtenção de lucros e que estes sejam um fim, embora que intermédio e não final; com maior preocupação com a eficiência e a qualidade; adoptando estratégias de marketing (social) e; recorrendo a indicadores económicos para se avaliar.

Segundo Roque Amaro (2009), a Economia Solidária é “a Economia que reencontra a Vida nas suas várias dimensões, promovendo uma lógica de solidariedade sistémica com a Vida em todas as suas expressões (seres humanos, outros seres vivos e componentes abióticos) e tomando em consideração, de forma integrada, as perspectivas económicas, sociais, culturais, ambientais, territoriais, científicas e políticas, em que ela se traduz”.

Nesse sentido, a Economia Solidária assenta em sete dimensões, que são importantes (ou parte delas) para uma empresa se afirmar como socialmente responsável. Estas dimensões são: a solidariedade económica, a solidariedade social (igualdade de oportunidades e promoção dos Direitos Humanos, coesão social), a solidariedade cultural (valorização da diversidade cultural e do diálogo intercultural), a solidariedade ambiental, a solidariedade territorial (de base comunitária), a solidariedade científica (conjugação da via indutiva com a via dedutiva, isto é, numa lógica de investigação-acção) e a solidariedade política (entre os actores internos e a sociedade civil, o Estado, as empresas e/ou os organismos internacionais). Esta versão engloba um conjunto mais

amplo de projectos: projecto económico, projecto social (coesão social), projecto cultural, projecto ecológico/ambiental (solidariedade ecológica), projecto de gestão, projecto territorial, projecto do conhecimento e projecto político (dimensão externa e dimensão interna).

Quando comparada com a Economia Social, verifica-se que a Economia Solidária possui algumas divergências, bem como alguns pontos comuns. A Economia Solidária procura dar resposta a falhas do mercado e do Estado, através de diferentes projectos. Enquanto que a Economia Social se regia, essencialmente, por um projecto político e social e estava mais ligada à Europa, a Economia Solidária é mais abrangente, existindo uma interculturalidade. Esta área da economia assenta num projecto político renovado (afirmação da cidadania e da altermundialização e da boa governância/transparência) e num projecto económico assente em três pilares: a economia de mercado, a economia de redistribuição de recursos e a economia da dádiva. Como princípios comuns entre a Economia Social e a Economia Solidária temos: a prevalência do interesse comum e geral sobre o interesse privado, a relativização do papel do excedente, a gestão democrática e a autonomia face ao Estado.

A Economia Solidária tem como componentes fundamentais:

- uma actividade económica, pois abrange um conjunto de actividades produtivas, cria postos de trabalho, gera rendimentos, satisfaz necessidades;
- a promoção de coesão social, contribuindo para o combate ao desemprego, a luta contra a pobreza e a exclusão social, a promoção da igualdade de oportunidades;
- o respeito e a valorização pela diversidade cultural, não visando a destruição das culturas para facilitar a globalização ou a uniformização cultural, muito pelo contrário, procura valorizar as culturas locais;
- o respeito e a valorização da diversidade ambiental, não contribuindo para a destruição da natureza e do ambiente, mas encontrando formas económicas de reabilitar e valorizar o ambiente;
- basear-se numa gestão eficiente;
- corresponder a um processo de aprendizagem.

Entre os conceitos que actualmente se associam à Economia Solidária, não fazendo necessariamente parte dela, mas que por vezes se aproximam bastante ou até mesmo se sobrepõe, temos: a responsabilidade social das empresas/cidadania empresarial, o comércio justo, o consumo responsável e os financiamentos alternativos, como é o caso do microcrédito.

Um dos principais desafios actuais nesta temática é o de situar e delimitar as parcerias estratégicas para uma regulação partilhada da sociedade, reformulando as relações com o Estado e envolvendo cada vez mais as empresas, numa lógica de Responsabilidade Social, como nos diz Roque Amaro (2009).

As empresas, apesar de não actuarem em função destas solidariedades, pois não são extremamente necessárias para atingirem os seus objectivos, sobretudo o seu objectivo principal que é o lucro, podem tê-las como complementares. Para atingirem os seus objectivos económicos, as empresas podem e devem demonstrar preocupações com outras vertentes, nomeadamente ao nível da solidariedade social, cultural, ambiental e do conhecimento.

Nas últimas décadas a discussão em torno deste conceito e da Responsabilidade Social das Empresas tem vindo a ganhar relevo, caminhando lado a lado, devido à centralidade dos novos desafios do desenvolvimento sustentável. Estes conceitos têm vindo a transformar as estratégias de gestão das empresas e demonstrado a necessidade destas actuarem de forma pró-activa junto da comunidade envolvente. As empresas devem actuar de forma consciente e estabelecer parcerias com diversos agentes sociais (Estado, associações, etc.) de forma a combater a pobreza e a exclusão social, a proteger o meio ambiente e a criar valor económico.

A Economia Solidária e a Responsabilidade Social das Empresas, assumem um conceito de economia integrada, na medida em que articula, baseando-se numa gestão eficiente, todas as seguintes vertentes: actividade económica, coesão social, preservação ambiental e diversidade cultural. Ambas exprimem experiências de boas práticas que permitem a existência de critérios de escolha e de opinião por parte da sociedade. Os agentes sociais têm cada vez mais cuidado e são mais exigentes no momento de escolher, tendo em atenção áreas como: o social, o ambiental, o económico, a ética, a solidariedade e a promoção do desenvolvimento sustentável (Borges, 2011).

Estes dois conceitos têm como principal ponto comum a meta do bem-estar social, através de comportamentos éticos e solidários em equilíbrio com a Vida em todas as suas dimensões.

## **2.7. Conclusão**

Como foi referido no início do presente capítulo, a Responsabilidade Social das Empresas, a Ética Empresarial, o Desenvolvimento Sustentável, o Marketing Social e

de Causas Sociais e a Economia Solidária são os conceitos-chave do trabalho, constituindo o quadro teórico da dissertação. Ao longo deste capítulo, procedeu-se a uma análise conceptual e comparativa dos conceitos, face às perspectivas de diferentes autores.

Nesta dissertação procura-se conhecer as práticas de RSE (passadas e actuais) e perceber as motivações que lhes estão subjacentes, por isso mesmo, o conceito-chave é a Responsabilidade Social das Empresas (RSE). Os primeiros sinais de práticas neste domínio reportam ao século XIX, quando já algumas empresas demonstravam preocupar-se com os seus colaboradores, de forma a mantê-los satisfeitos e mais produtivos, e pelo bem-estar da comunidade, promovendo diversas acções que visavam a qualidade de vida de todos. Entre as acções comunitárias que desenvolviam são de destacar as seguintes: criação ou apoio de banhos públicos e/ou cantinas sociais, oferta de material necessário à actividade dos hospitais e distribuição de lucros. Nessa altura estas práticas estavam muito associadas à filantropia e existia uma certa dificuldade na distinção entre o que era filantropia individual (do empresário com os seus próprios bens) e o que era filantropia empresarial (com os recursos da empresa).

Na década de 80 do século XX, assistiu-se a um incremento no interesse pelo estudo desta temática, surgindo novas ou reestruturadas definições de RSE, por vezes com outras designações ou com temas alternativos, como: o conceito de ética empresarial, a teoria dos stakeholders, a performance social das empresas, entre outros.

A definição de RSE mais utilizada na literatura actual foi definida pela Comissão Europeia, em 2001, que a considera como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na interacção com outras partes interessadas”.

Este conceito possui duas dimensões distintas: a interna e a externa. A sua dimensão interna versa sobre a gestão dos recursos humanos, a segurança e a saúde no trabalho, a adaptação à mudança e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. No que concerne à sua dimensão externa debruça-se sobre as relações das empresas com as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, os accionistas e investidores, as autoridades públicas e organizações civis, no que se refere ao cumprimento dos Direitos Humanos e à gestão global do meio ambiente.

Na actualidade vivemos numa era de tecnologia e informação ao segundo, pelo que as pessoas estão mais informadas e conscientes sobre os problemas mundiais e mais exigentes em relação à integridade dos comportamentos organizacionais, exercendo

pressão sobre as empresas para que incorporem princípios éticos e práticas de RSE na sua filosofia e nas suas práticas de gestão. Como consequência dessa pressão têm surgido nas empresas: departamentos de RSE, códigos éticos ou de conduta, rótulos sociais, comités de éticas, políticas ambientais e de desenvolvimento sustentável.

André Cardoso (2005), numa aproximação dos conceitos de RSE e de ética empresarial, cita o Instituto Ethos que diz que “A ética é a base da responsabilidade social e se expressa através de princípios e valores adoptados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios”.

Alguns dos valores centrais da Ética Empresarial são: a solidariedade, a iniciativa, a honradez nas práticas comerciais das empresas, o respeito mútuo nas relações internas e externas das empresas e a boa qualidade dos produtos e serviço.

As empresas são actores sociais importantes e devem por isso ser membros responsáveis das sociedades em que operam, preocupando-se não só com a prossecução dos seus fins económicos, mas também com a qualidade de vida de todos os que as rodeiam, desde o início até ao fim da sua cadeia produtiva. Quando se fala em qualidade de vida de toda e qualquer pessoa humana aborda-se toda as dimensões com que interage, nomeadamente, com a vertente económica (para a aquisição de bens e serviços), a vertente social (para se sentir integrada e bem consigo própria) e o ambiente.

Apenas em 1972, com a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Humano (Conferência de Estocolmo), os governos mundiais tomaram consciência da importância da conciliação entre o económico e o ambiental para a sobrevivência humana. Esta tornou-se na primeira grande cimeira onde se abordou o tema do Desenvolvimento Sustentável e se procurou uma estratégia para conter e prevenir a poluição a nível internacional, procurando-se um equilíbrio entre o crescimento económico e o meio ambiente. No entanto, só 15 anos depois, em 1987, surge a primeira definição de Desenvolvimento Sustentável. Para a Comissão de Brundtland (1987), o Desenvolvimento Sustentável é o desenvolvimento que responde às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de satisfazer essas mesmas necessidades às gerações futuras.

Na Cimeira da Terra (Rio de Janeiro, 1992), surge o plano de sustentabilidade (Agenda 21) que estabelece três pilares para o Desenvolvimento Sustentável: a dimensão económica, a dimensão social e a dimensão ambiental. Estas dimensões são também os pilares base da responsabilidade social. Por isso, uma empresa que se afirma como

socialmente responsável deve reger-se por princípios de Desenvolvimento Sustentável e uma empresa que se rege por esses princípios é uma empresa socialmente responsável. O Desenvolvimento Sustentável não deve ser encarado como um custo para as empresas, mas como um incremento no valor para todos os stakeholders.

O Marketing pode ser uma das fortes motivações para que as empresas desenvolvam acções de RSE, promovendo dessa forma o Desenvolvimento Sustentável, na medida em que ao desenvolver práticas nestes domínios as empresas podem ser percebidas de outra forma pela sociedade. Os principais objectivos do Marketing de Causas Sociais, uma das dimensões estudadas neste capítulo, são: a melhoria da reputação da empresa, o aumento da consciência da marca, o aumento da fidelidade do cliente e o aumento das vendas. Uma outra dimensão do Marketing, abordada neste capítulo foi o Marketing Social, que visa a mudança social e de atitudes. Sintetizando, Marketing Social apoia campanhas de mudança de comportamento (por exemplo: campanhas a favor da reciclagem) e o Marketing de Causas Sociais promove questões sociais por meio de esforços como patrocínios (Exemplo: apoio a uma campanha do Banco Alimentar).

Estas acções de marketing permitem credibilizar a imagem da empresa/marca, mas também podem apoiar (no caso do marketing de causas) entidades do 3º Sector/Economia Solidária na prossecução dos seus objectivos, gerando dessa forma benefícios para as empresas e para as IPSS ou ONG.

O conceito de Economia Solidária tem vindo a afirmar-se nos últimos 30 anos, sendo uma “evolução” do conceito de Economia Social. Este surgiu devido a novos problemas a que o Estado Providência não consegue dar resposta e ao agravamento de problemas já existentes. Sendo que entre os problemas mais graves que as sociedades contemporâneas têm se destacam a pobreza e a exclusão social. A década em que este conceito mais se desenvolveu, foi na década de 90 do século XX, altura em que surgiram inúmeras actividades económicas norteadas por princípios como a cooperação, a autonomia e a gestão democrática.

Actualmente, existem três versões distintas, sobretudo geograficamente, do que é a Economia Solidária, sendo essas versões: a Francófona, a da América-Ibérica e a da Macaronésia. Na abordagem deste conceito centrámo-nos na versão da Macaronésia, uma vez que é esta a versão que melhor se aplica ao nosso contexto, tendo inclusivamente surgido na Região Autónoma dos Açores, isto é, tendo surgido em Portugal. No que se refere a esta versão, a Economia Solidária assenta em sete

dimensões, traduzidas em sete tipos de solidariedade: económica, social, cultural, ambiental, territorial, científica e política e, segundo Roque Amaro (2009), pode ser definida como “A economia que reencontra a Vida nas suas várias dimensões, promovendo uma lógica de solidariedade sistémica com a Vida em todas as suas expressões e tomando em consideração, de forma integrada, as perspectivas económicas, sociais, culturais, ambientais, territoriais, científicas e políticas, em que ela se traduz.”

O ponto comum entre este último conceito e o tema central da dissertação prende-se com o bem-estar social, através de comportamentos éticos e solidários em todas as vertentes da Vida. Em ambos os conceitos há um enfoque no bem-estar de todos os indivíduos e da natureza, apesar das motivações serem distintas. Na Economia Solidária o bem comum é o mais importante, o interesse económico deve-se apenas a razões de sobrevivência, de angariação de recursos para a prossecução dos seus objectivos. Para as empresas o crescimento económico é o factor central, mas para prosseguirem esse fim e para manterem todos os seus públicos satisfeitos e prosseguir o seu trabalho, sabem que têm que ter em atenção dimensões como: a social e a ambiental. As empresas e as instituições da Economia Solidária podem e devem dar as mãos, diariamente, para o bem-estar de toda a sociedade.

Todos estes conceito se encontram directa ou indirectamente interligados, levando a práticas comuns, apesar das motivações poderem ser distintas. Mas convém destacar que os três primeiros são os que se encontram intrinsecamente ligados, devido à actuação das empresas para com o seu público interno e para com o público externo.

Foi possível constatar que as estratégias empresariais têm vindo a alterar-se nos últimos séculos, demonstrando uma actualização constante e a necessidade, cada vez maior, das empresas actuarem de forma integrada, activa e contínua na sociedade.

## **Capítulo 3 - Estudos de Caso**

### **3.1. Introdução**

Para perceber as diferenças existentes entre as práticas passadas e actuais de Responsabilidade Social das Empresas e as motivações a estas subjacentes, foram escolhidas três empresas de âmbito regional que constituíram os estudos de caso.

As empresas pertencem a dois concelhos da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA). As duas primeiras são da freguesia de Albergaria-a-Velha, sede do concelho com a mesma denominação e a terceira é da freguesia de Esgueira que fica no concelho de Aveiro, numa das entradas da cidade.

A Alba, foi fundada nas primeiras décadas do século XX e extinta em 2001, aquando da sua aquisição pela Durit, que por sua vez foi constituída em 1981 e iniciou a sua laboração em Janeiro de 1983. O ramo de actividade é o mesmo e ambas podem ser consideradas de grandes empresas, atendendo ao seu número de trabalhadores e ao seu volume médio de vendas anuais.

A Oliveira & Irmão, foi fundada em 1954 por dois irmãos com espírito empreendedor e conhecimentos no sector, sendo o ano de 1981 marcante também para esta empresa, uma vez que a ele se reporta a participação na empresa K.A. – Autoclismos, Lda e o início da sua actividade industrial. Actualmente a empresa possui nos seus quadros 326 colaboradores (em Junho de 2010) e tem um volume médio de negócios que permite considerá-la uma grande empresa.

### **3.2. Contextualização Geográfica**

A Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro – Baixo Vouga, frequentemente denominada apenas como CIRA, corresponde à Unidade Territorial Estatística de Nível III (NUT III) do Baixo Vouga e é composta pelos seguintes municípios do distrito de Aveiro: Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtoza, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos. Este organismo surgiu em 2008 e veio substituir parcialmente a AMRia, substitui apenas em parte, uma vez que os municípios que assinaram protocolo não são exactamente os mesmos, esta é uma ideia a reter, mas não a desenvolver visto que não interfere nos objectivos do presente estudo.

De forma a contextualizar devidamente as empresas em estudo neste capítulo, segue-se uma breve caracterização do concelho de Albergaria-a-Velha e do concelho de Aveiro.

O Concelho de Albergaria-a-Velha está situado no distrito de Aveiro e encontra-se limitado: a norte por Estarreja e Oliveira de Azeméis; a leste por Sever do Vouga; a sueste por Águeda; a sudoeste por Aveiro e; a noroeste, através de um canal da Ria de Aveiro, pela Murtosa. É constituído por oito freguesias: Albergaria-a-Velha, Alquerubim, Angeja, Branca, Frossos, Ribeira de Fráguas, S.João de Loure e Vale Maior, tem a sua sede na Vila de Albergaria-a-Velha e uma dimensão de, aproximadamente, 156km<sup>2</sup>.

O Município instituído em 1836, encontra-se na parte central do distrito, sendo rodeado pelos seis concelhos supra referidos, constituindo não só um elo de ligação natural entre eles, como também entre o Norte e o Sul e entre o Leste e o Oeste, neste ponto do País; é banhado pelo rio Vouga e pelo seu afluente Caima.

A história do concelho remonta a 1120, quando a mãe de D. Afonso Henriques e “rainha” de Portugal (na altura Condado Portucalense), D.Teresa, doou ao fidalgo Gonçalo Eris vastas terras; como contrapartida, mandou criar uma “albergaria”, para acolher os pobres, doentes e desprotegidos da sorte.

Nas últimas décadas tem existido um aumento populacional no concelho, existindo (em 2001) 24.612 habitantes; de 1991 para 2001, esse aumento foi de 11,9%, apesar da dimensão média das famílias ter diminuído.

A primeira grande indústria, surgiu em 1921 e foi criada por Augusto Martins Pereira, que criou na sede do concelho uma fundição, que se viria a denominar “Fábricas Metalúrgicas Alba”, uma empresa com muita responsabilidade social e que proporcionou a criação das mais diversas infra-estruturas que permitiram um grande desenvolvimento concelhio. O seu exemplo foi seguido por diversos técnicos daí saídos, que começaram a criar pequenas empresas. Mas foi, sem dúvida, a criação da Zona Industrial, em 1983, que impulsionou o crescimento do tecido empresarial concelhio.

Actualmente, existem cerca de duas centenas de empresas, que dispõe de uma boa rede viária, colectora de águas e esgotos, entre outros equipamentos importantes.

As principais indústrias são: as metalomecânicas e produtos metálicos, os plásticos, a alimentação, os aços duros e a transformação de madeiras e as empresas são, maioritariamente, de pequena e média dimensão.

No ano de 1759 D. José I elevou Aveiro a cidade, mas sob a designação de Nova Bragança, tendo o seu verdadeiro nome sido repostado aquando da queda do poder de Marquês de Pombal, após D. Maria I se ter tornado rainha em 1777.

O município é limitado a norte pela Murtosa (seja através da Ria de Aveiro, seja por terra), a nordeste por Albergaria-a-Velha, a leste por Águeda, a sul por Oliveira do Bairro, a sueste por Vagos e Ílhavo e a oeste, através da freguesia de S. Jacinto, pelo Oceano Atlântico.

O concelho possuía em 2001, segundo os dados do Censur, 73.335 indivíduos residentes, tendo-se verificado uma variação de 10,4% face a 1991. A sua área total é de 199,9 km<sup>2</sup> e é constituído por catorze freguesias, sendo elas: Aradas, Cacia, Eirol, Eixo, Esgueira, Glória, Nariz, N. Sra. De Fátima, Oliveirinha, Requeixo, S. Bernardo, S. Jacinto, Sta Joana e Vera Cruz.

Aveiro esteve desde sempre ligada a actividades económicas, sendo de realçar os dois sectores chave no passado e que ainda hoje assumem um lugar de destaque, a produção de sal e o comércio naval, sendo de realçar que o Porto de Aveiro é um dos melhores, mais bem equipados e mais movimentados portos nacionais, tendo aumentado o volume de negócios no último ano, segundo dados jornalísticos dos últimos meses.

A biodiversidade e a beleza natural da região, aliadas aos diferentes tipos de arte que se pode encontrar (Arte Nova, Art Décor e Modernismo das casas dos séculos XIX e XX, os azulejos e as porcelanas), à gastronomia, à arte xávega e pesca do bacalhau nos mares do norte, à industrialização e, conseqüente, terciarização e a Universidade de Aveiro, são factores cruciais para o forte crescimento e dinamismo que se tem verificado em toda a região nas últimas décadas, tornando-a numa das zonas mais desenvolvidas do país e com maior qualidade de vida.

Esta região, sobretudo este município, tem conseguido conciliar muito bem as experiências do passado e as exigências da sociedade actual, sendo que a Universidade de Aveiro, uma das mais conceituadas na actualidade, tem impulsionado fortemente a indústria e o comércio, o que tem proporcionado um significativo crescimento económico. Outro factor crucial para esse crescimento, deve-se à da rede de transportes que circundam a cidade, sendo de realçar: a A25, a proximidade à A1 e à A29, a A17 (rede viária); a rede ferroviária; e o Porto de Aveiro.

### **3.3. Estudo de Caso: Alba/Durit**

#### **3.3.1. Apresentação da Alba**

As antigas Fábricas Metalúrgicas Alba, como são comumente conhecidas, surgiram nos anos 20 do século passado e foram fundadas pelo Comendador Augusto Martins

Pereira. O Comendador nasceu em 1885 em Sever do Vouga, no seio de uma família humilde que se dedicava, sobretudo, à agricultura. O que originou que começasse a trabalhar ainda criança. Teve vários trabalhos/profissões: trabalhou nas Minas do Braçal, foi calceteiro, trabalhou com familiares em algumas fundições (em Lisboa e em Castelo Branco) e cedo emigrou para Boston (EUA), onde trabalhou em duas fundições e tirou um curso nocturno de fundição. Poucos anos depois regressa a Portugal, fixando-se em Ponta Delgada e fundando em 1909, juntamente com um sócio, a Fundação Lisbonense, que rapidamente progrediu e da qual passou a ser o único proprietário. Treze anos depois vendeu-a à concorrência e regressou ao continente.

Em 1921 fixa-se em Albergaria-a-Velha, fundando uma empresa com o mesmo nome da anterior, que mais tarde se passou a denominar Fundação Albergariense. A escolha de Albergaria para a criação desta empresa, sendo ele de um dos concelhos limítrofes, foi obra de um verdadeiro estratega, pois procurou beneficiar da localização estratégica da referida terra. Esta cidade<sup>13</sup> era, já na altura, atravessada pela Estrada Nacional 1, o que facilitava a chegada de mercadorias (areias para moldação, que provinham da Aguireira e os lingotes de ferro que vinham de Canas de Senhorim), a distribuição dos produtos fabricados, situava-se mais perto do Porto de Aveiro e dado que no concelho (em Telhadela, freguesia de Ribeira de Fráguas) existiam argilas refractárias.

Já usando a marca “Alba” a empresa torna-se famosa, devido ao design das suas peças (postos de incêndio, colunas de iluminação, bancos de jardim, fogões a lenha, louça, etc.). O rápido desenvolvimento e crescimento da empresa levou à construção de uma grande fábrica que ainda hoje existe na zona sul da cidade. A década de 30 do século XX trouxe grandes louros para a empresa e o seu fundador, tendo em 1934, a empresa recebido uma Medalha de Ouro na Exposição Industrial Portuguesa e, em 1936, o Chefe de Estado vigente agraciado Augusto Martins Pereira com a Comenda de Mérito Industrial.

Nos tempos áureos das Fábricas Metalúrgicas Alba, como passou a chamar-se a empresa, eram centenas as pessoas de Albergaria-a-Velha e arredores que trabalhavam para esta, melhorando dessa forma a sua situação económica e, conseqüentemente, familiar, interferindo no desenvolvimento quer da então vila, quer do Concelho.

Para além da actividade económica desenvolvida e de empregar centenas de pessoas, melhorando dessa forma as suas condições de vida, bem como dos seus familiares,

---

<sup>13</sup> Albergaria-a-Velha é a mais recente cidade portuguesa, tendo sido elevada no dia 6 de Abril de 2011, pela então Assembleia da República.

existiram outras actividades de carácter social, desportivo e cultural associadas à empresa e à família Martins Pereira, alguns exemplos são: a transformação da decadente Filarmónica, na Banda Alba que alcançou renome; a compra do Campo das Laranjeiras que foi transformado no Parque de Recreio e Desporto Alba, com a colaboração gratuita dos seus funcionários; a criação de uma Cantina e de um Armazém para minorar as dificuldades de abastecimento provocadas pela II Guerra Mundial; a compra do decrépito Teatro, sua demolição e construção do Cine-Teatro Alba, um dos melhores Cine-Teatros do país, na altura; entre outras actividades.

Com a morte do fundador, em Maio de 1960, quem assumiu o comando da empresa foi o seu neto, António Augusto Martins Pereira, continuando o trabalho do avô e chegando a ter ao seu serviço mais de 700 trabalhadores, sendo a Alba o maior empregador no concelho de Albergaria-a-Velha.

Após a Revolução de Abril, a empresa começou a entrar em declínio, culminando com a sua venda ao Grupo Durit, no ano de 2001, passando a adoptar a designação de Metafalb e contando, nessa data, com 140 trabalhadores.

### **3.3.1.1. Análise das Práticas de RSE da empresa**

Como foi supra referido a empresa em estudo, nos seus tempos áureos, teve um forte impacto na vida da população de todo o concelho de Albergaria-a-Velha. Devido ao número de trabalhadores que empregava, afectando dessa forma, positivamente, a vida da população e às infraestruturas que ao longo das décadas (sobretudo anos 40/50/60) foi criando.

Nessas décadas a empresa cresceu muito, porque havia uma aposta no desenho e na qualidade dos seus produtos e uma excelente relação com os seus clientes. Os seus postos de incêndio, as colunas de iluminação e os bancos de jardim, sobretudo, ainda hoje podem ser encontrados um pouco por todo o país, porque possuem um design intemporal. A empresa possuía um prestígio muito grande, “(...) tinha um prestígio muito grande no país. Tinha um prestígio superior ao que os próprios donos conheciam. (...) Para se perceber tinha que se ir lá fora perceber.”, como foi dito pelo Sr Andrade que trabalhou na empresa durante 40 anos, 27 dos quais como vendedor, daí que tivesse essa percepção. Segundo a mesma fonte, os clientes normalmente eram fixos, o que já por si facilitava a relação da empresa com os seus clientes, mas o que mais fortalecia a relação de “amizade” entre as duas partes era o facto de os problemas que existissem

serem resolvidos na hora, “Não havia hipótese de haver um problema com um cliente”. Daí que se possa retirar a conclusão que havia um forte sentido de responsabilidade para com os clientes.

Na altura, existia uma preocupação muito especial com os seus funcionários, procurando sempre o seu bem-estar e a sua comodidade. Nesse sentido foram tomadas diversas medidas: a criação do Bairro dos Quadros da Empresa, um comércio de mercadorias, balneários e refeitório para os seus trabalhadores, fatos macaco para usarem durante o horário de trabalho, aquisição de livros mais baratos, subsídio extra para os trabalhadores que tinham os filhos a estudar, estas eram algumas das medidas internas. Os funcionários que habitavam no Bairro dos Quadros da Empresas pagavam rendas muito mais baratas quando comparadas com outros imóveis e residiam muito perto da empresa. O comércio de mercadorias, isto é, o minimercado, encontrava-se aberto a toda a população, mas estava muito associado ao Bairro. Esse estabelecimento surgiu como forma de minorar as dificuldades de abastecimento provocadas pela II Guerra Mundial. Nas instalações da empresa existiam balneários para que os funcionários tomassem banho à entrada e/ou à saída, se assim o desejassem. Existia um refeitório de qualidade onde eram servidas/consumidas as refeições. A empresa adquiriu fatos macaco para que os seus funcionários usassem durante o horário de trabalho, no entanto, não se verificou grande adesão por parte destes, pois não estavam interessados em vesti-los à chegada e tirá-los à saída. Para os funcionários que tinham os seus filhos a estudar também existiam benefícios, tais como, a possibilidade de adquirir livros a mais baixo custo e ganharem um subsídio extra. Existem várias pessoas que começaram a sua carreira académica na Escola Industrial e Comercial de Águeda (a maioria, não a generalidade), devido a estes benefícios que foram concedidos pela Alba. Os quadros da empresa que possuíam mais estudos, em determinados períodos, davam aulas gratuitamente aos restantes colaboradores, em regime pós laboral, de forma a transmitir-lhes novos conhecimentos e a aumentar a qualidade dos produtos e a eficiência produtiva.

Para além de se responsabilizar pelo seu público interno e os seus clientes, os proprietários da empresa, através desta, também estiveram intimamente ligados ao desenvolvimento social, cultural e desportivo do concelho, sobretudo da freguesia sede do concelho. A nível social destaca-se: o Hospital que funcionou até aos anos 90, do século XX; a Casa da Criança, que ainda hoje existe, apesar de já não estar associada à família Martins Pereira; a Sopa dos Pobres, que já foi extinta, mas que tantas pessoas

carenciadas alimentou ao longo de décadas; um parque infantil, para as crianças brincarem e se distraírem; o Bairro da Misericórdia que ainda hoje existe; e, a Irmandade da Misericórdia, com a resposta social de Lar da 3ª Idade, que ainda hoje existe e tem vindo a ser alargado, existindo desde o início do presente ano uma nova ala do Lar e uma nova resposta social, o Centro de Dia, enquadrado no Programa PARES. Para o desenvolvimento destas obras a nível social contribuiu também o facto de o fundador da Fábrica Alba ter sido Presidente da Câmara e Provedor da Irmandade da Misericórdia de Albergaria-a-Velha, sendo que o seu filho Américo Martins Pereira, também foi Presidente da Câmara. A família Martins Pereira esteve também associada, nessa época, aos Bombeiros Voluntários de Albergaria-a-Velha. A nível cultural é de destacar: a transformação da decadente Filarmónica, na Banda Alba que alcançou renome, mas que actualmente já não existe; e, a compra do decrépito Teatro, que foi demolido e onde surgiu o Cine-Teatro Alba, um dos melhores Cine-Teatros do país à época, que ainda hoje é um edifício emblemático e se encontra em obras de requalificação para ser devidamente aproveitado. Em termos desportivos, a empresa encontra-se intimamente ligada ao Sport Clube Alba, que possuía sócios, mas que não eram suficientes para fazer face às despesas do clube, pelo que a família Martins Pereira cobria-as maioritariamente. A empresa comprou o Campo das Laranjeiras e com a colaboração gratuita dos seus funcionários transformou-o no Parque de Recreio e Desporto Alba, que se situava a algumas centenas de metros da fábrica, na zona sul da Vila, mas de fácil acesso a toda a população. Actualmente, o clube ainda existe, mas o “estádio” já não se encontra no centro da cidade, tendo sido deslocado para a Zona Industrial, o que provocou o afastamento entre o clube e a população, pois nem todos têm como se deslocar. Antigamente a população acudia em massa aos jogos de futebol e outros eventos que eram levados a cabo nesse espaço (até porque o futebol enquadrava-se nos F’s do Estado Novo: Fé, Fado e Futebol), actualmente existem muitas pessoas que ainda não conhecem o “novo estádio”. Nessa época o clube tinha uma boa projecção local e regional, possuindo bons jogadores desde os seus sectores de formação. Do Sport Clube Alba saiu o antigo jogador de futebol e actual treinador, João Alves, também conhecido como Luvas Pretas. Ao clube, para além dos jogadores locais, chegavam atletas em fim de carreira, que vinham jogar mais algum tempo (um ou dois anos) e aprender um ofício, normalmente, aprendiam tornearia. Muitos desses atletas acabavam por ficar e aqui constituir família, trabalhando na fábrica.

Tudo o que foi descrito até ao momento refere-se à obra da família Martins Pereira, através da Fábrica Alba, em Albergaria-a-Velha, onde residiam e trabalhavam. No entanto, o legado social e cultural desta família não se restringe apenas a Albergaria-a-Velha, mas também a Sever do Vouga, terra Natal do fundador da Alba. Apesar de cedo ter saído da terra que o viu nascer, Augusto Martins Pereira, não esqueceu as suas origens humildes e quis proporcionar melhores condições de vida aos seus conterrâneos, tendo por isso criado o Hospital de Sever do Vouga, um Lar da 3ª Idade, Infantário e Jardim de Infância e um Cine-Teatro, à semelhança do que fez em Albergaria-a-Velha, a terra que tão bem o acolheu. Este legado ainda hoje existe.

De todas estas práticas podemos tirar uma conclusão, havia algum paternalismo associado. Esta família tinha uma grande preocupação social e cultural, procurava o bem-estar dos seus funcionários e da população mais próxima, bem como dos conterrâneos do fundador da Alba. Era uma família que se confundia com a empresa, uma vez que é impossível dissociar a ligação Família Martins Pereira/Fábricas Metalúrgicas Alba.

Face ao exposto podemos verificar que as práticas que a empresa executou ao longo de décadas versavam, sobretudo, sobre: os colaboradores, os clientes, os fornecedores e a comunidade. Na época não existia ainda uma preocupação latente com o meio ambiente, não existiam práticas de protecção do ambiente, ou se existiam nenhuma das pessoas auscultadas se referiu a elas, nem são mencionadas em qualquer livro ou artigo sobre a empresa. As condições de trabalho dos seus colaboradores, o bem-estar dos seus colaboradores e das populações de Albergaria-a-Velha e de Sever do Vouga e as boas relações com os fornecedores e os clientes, eram o que mais importava aos proprietários das Fábricas Metalúrgicas Alba. Sentiam-se bem por ajudar e sabiam que mantendo todos os intervenientes no seu dia-a-dia (directos e indirectos) satisfeitos, que isso ajudaria ao crescimento e sustentabilidade da empresa.

A marca Alba é hoje da responsabilidade do grupo LARUS, sendo que um dos sócios do grupo é bisneto do fundador das Fábricas Metalúrgicas Alba. Este grupo é reconhecido pela sua experiência na gestão do design e tem como objectivo a recuperação da marca, desenvolvendo o sector de Investigação e Desenvolvimento (I&D), retomando a produção de alguns artigos de catálogo, lançando produtos inovadores e reduzindo custos de produção<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Segundo o material disponibilizado pelo Engº Pedro Martins Pereira, responsável pelo ProjectoALBA e pelo Grupo LARUS.

### **3.3.1.2. Análise das Motivações para práticas de RSE por parte da empresa**

Como já foi mencionado, o Comendador Augusto Martins Pereira, fundador das antigas Fábricas Metalúrgicas Alba, teve origens muito humildes. Nasceu e cresceu no seio de uma humilde família campesina severense. Na sua família aprendeu valores como a humildade, o respeito e a dignidade, tendo passado esses valores para os seus descendentes, bem como o orgulho pelas suas raízes e pelo seu labor.

Esse senso de respeito, misturado com o sentido de responsabilidade, das diferentes gerações de Martins Pereira que tomaram conta da empresa, levou a que se preocupassem, genuinamente, com o bem-estar dos seus trabalhadores e da comunidade em geral. Faziam-no para “proteger” os mais desfavorecidos, para ajudá-los a superar-se, tal como o fundador havia conseguido superar e prosperar. Se os trabalhadores possuíam um maior bem-estar e sentiam-se protegidos e queridos pelo seu patrão, produziam mais, de forma a compensar/agradecer o seu apoio. Levando assim a um incremento na produção, nas vendas e, conseqüentemente, a um crescimento da empresa.

Actualmente as pessoas saem dos seus postos de trabalho e vai cada uma para seu lado, não têm grande afinidade, antes não, as pessoas saíam do trabalho em grupo e conversavam ou tinham outras actividades juntas. No caso da Alba, porque se situava num meio que se pode ainda considerar pequeno e porque havia famílias inteiras a trabalhar na empresa. Mas a nível geral isso também acontecia, porque os trabalhadores pensavam “Vou estar aqui toda a minha vida” e os empregadores também pensavam isso em relação aos seus colaboradores.

O espírito de grupo e de pertença que existia entre os funcionários da empresa ainda hoje é visível. Pode-se dizer que eram todos uma “grande família”, pois apesar de serem centenas, a maioria conhecia-se bem e convivia mesmo fora da fábrica. Ainda hoje, os ex-funcionários se juntam nos cafés para recordar o passado e comentar a actualidade, quando alguém pergunta alguma coisa sobre a empresa, é com prontidão e orgulho que respondem. Se por algum motivo não sabem responder, dizem sempre quem a pessoa deve contactar para ser esclarecida. É notório que há décadas atrás “vestiram a camisola” da Alba e nunca mais a tiraram.

Humildade, protecção, estímulo e camaradagem são, sem dúvida, quatro adjectivos que podem descrever as motivações subjacentes às práticas de responsabilidade social levadas a cabo pelas Fábricas Metalúrgicas Alba.

### 3.3.2. Apresentação da Durit

A DURITE foi constituída no dia 8 de Outubro de 1981, tendo iniciado a sua laboração em Janeiro de 1983. Desde a sua constituição a empresa possui dois sócios, sendo estes responsáveis pela sua gerência e por diferentes departamentos. Em 1994 o nome DURITE foi substituído por DURIT. Desde então, a denominação da empresa passou a ser DURIT – Metalurgia Portuguesa do Tungsténio, Lda. Esta alteração do nome deveu-se à necessidade sentida pelos seus proprietários, de uniformizar a designação da Empresa-Mãe com a das empresas que entretanto se associaram à DURIT, na Alemanha, Espanha e Brasil.

O facto de possuir empresas associadas nos países mencionados, faz com que estes sejam os seus mercados mais importantes, sobretudo o mercado alemão para onde exporta cerca de 60% da sua produção. É importante realçar que esta é uma empresa que produz maioritariamente para o exterior, pois exporta, actualmente, cerca de 90% da sua produção. Para além de exportar para a Alemanha, Espanha e Brasil, a DURIT exporta ainda para a Bélgica, França, Israel, Itália e Suécia.

A empresa tem como actividade económica principal a fabricação de peças sinterizadas, focando-se na metalurgia do tungsténio, utilizando a via pulverometalúrgica para produzir ferramentas e peças em metal duro, em bruto de sinterização ou totalmente acabadas. Os seus produtos tanto podem ser utilizados na produção de parafusos, embalagens metálicas e tubos, como podem ter um grande número de aplicações nas mais diversas indústrias (automóvel, celulose, cerâmica, electrónica, farmacêutica, madeira, papel, química e de tabaco).

Na disposição das finalidades da empresa pode-se perceber que esta não se preocupa apenas com os seus interesses, mas com todos os agentes envolvidos no seu processo produtivo. Uma vez que tem como finalidade principal “maximizar a satisfação dos seus clientes e colaboradores, remunerar adequadamente os investidores e manter com os fornecedores e as entidades com as quais se relaciona uma colaboração justa e equitativa, e ainda satisfazer as exigências ambientais e sociais do seu meio envolvente<sup>15</sup>”. As outras finalidades da empresa passam por: afirmar-se como prestigiado produtor europeu e como líder mundial, a nível de metal duro e de

---

<sup>15</sup> Manual do Acolhimento da DURIT, Actualizado em Março de 2009

ferramentas de desgaste; produzir peças cada vez mais complexas, aumentando essa produção; e, em manter como maior vantagem competitiva a relação qualidade/preço. Citando o Manual do Acolhimento, disponibilizado pela empresa, que foi actualizado em Março de 2009, os valores a que esta atribui maior relevância são: assiduidade, pontualidade e disponibilidade; capacidade de trabalho e profissionalismo; espírito de equipa e respeito pelos colegas e hierarquia; honestidade, comportamento e vontade de aprender; satisfação por integrar a empresa (vestir a camisola da DURIT); e, rigor, criatividade e inovação.

A empresa em análise pode ser considerada de grande dimensão, uma vez que emprega mais de 250 colaboradores e que o seu Volume Médio de Negócios Anuais é superior a 5 milhões de euros. Mais de 75% dos 290 colaboradores que emprega actualmente são residentes no município de Albergaria-a-Velha, o que torna a empresa num importante empregador local. Da sua análise depreende-se também, que existe a preocupação com a formação dos seus colaboradores, sendo que 24 deles fazem parte dos quadros técnicos.

### **3.3.2.1. Análise das Práticas de RSE da empresa**

A análise das práticas de RSE da empresa em causa remete-se sobretudo ao preenchimento do questionário sobre as suas práticas neste domínio. Uma vez que este foi respondido durante uma entrevista realizada a um dos proprietários, em que ao responder às questões apresentadas ia tecendo alguns comentários que permitiram tirar conclusões não só quanto à sua acção, mas também quanto às motivações que lhe estão subjacentes.

A DURIT não possui, ainda, uma Carta de Princípios, mas os valores e princípios da empresa encontram-se consagrados no seu Manual da Qualidade e alguns deles também podem ser consultados no Manual de Acolhimento. Apesar da inexistência de uma Carta de Princípios ou de um código de conduta formal, todos os colaboradores conhecem os seus direitos e deveres e quais são os valores e princípios da empresa, incorporando-os na rotina de trabalho e nas relações pessoais dentro desta, sobretudo.

As chefias sabem explicitamente que não podem revelar informações privilegiadas ou de carácter privado obtidas durante os processos da empresa na sua interacção com os mais diversos públicos. Como a empresa produz por encomenda e parte dos desenhos das peças são enviados pelos clientes, as chefias comprometem-se a garantir a

confidencialidade. Apenas estas sabem quem são os clientes, os restantes colaboradores não sabem, geralmente, para quem são as peças, nem o seu destino.

O Departamento de Recursos Humanos e a Gerência são os responsáveis por todas as questões éticas que podem surgir no decurso da actividade da empresa, não existindo nenhuma secção específica para tratar este tema.

Existe um estímulo contínuo à coerência entre os valores e princípios éticos da organização e a atitude individual dos colaboradores. A empresa para além de cumprir toda a legislação em vigor e pagar todos os impostos estipulados por lei, divulga as leis a que os seus colaboradores estão sujeitos, tanto as que se referem às actividades profissionais que desenvolvem quanto às que os beneficiam, para que estes as possam cumprir integralmente.

Existe empenho por parte da empresa para com os objectivos e princípios do Desenvolvimento Sustentável e da Responsabilidade Social, apesar da direcção reconhecer que ainda existe muito a fazer nestes domínios, tendo em vista a certificação em outros níveis para além do ambiental, que é o único já certificado.

Os valores e princípios éticos da DURIT são transmitidos ao público interno em momentos específicos, como a contratação de colaboradores. Para além destes momentos, a empresa divulga esses valores e princípios através de um Jornal Interno ou Boletim Informativo, de nome “*durit news*”. Nesse jornal são assinalados (as): os momentos marcantes da empresa (como visitas especiais, Convívio de Natal, entre outros); quem são os novos colaboradores; os colaboradores que atingiram 20 ou 25 anos de antiguidade, os que se reformaram, os que se casaram e os que faleceram (quando se dá o caso); os cursos de formação ligados à actividade da empresa; as auditorias que se irão realizar e os dias, bem como algumas informações complementares; artigos de interesse público como, por exemplo, sobre a eficiência energética. O jornal é, actualmente, enviado para as residências dos colaboradores, para que eles e os seus familiares tenham acesso à sua leitura.

Como já foi aludido anteriormente, não existe qualquer código de conduta formal, no entanto, os colaboradores têm consciência que no seu quotidiano laboral e até familiar/social têm princípios e valores a seguir, sendo que alguns dos mais importantes são: a responsabilidade, a solidariedade e a confiança.

No que concerne à Governança Empresarial, a empresa actua de acordo com a legislação em vigor a todos os níveis e as suas demonstrações financeiras são auditadas

periodicamente por um Revisor Oficial de Contas que é externo e independente da empresa.

A visão da DURIT e a sua estratégia de actuação contemplam contribuições desta no que se refere ao Desenvolvimento Sustentável, sendo estes revistos em cada reunião de objectivos e anualmente publicados num calendário que é facultado a todos os colaboradores e restantes pessoas que interagem com a empresa. Nesse calendário podem ser lidos os objectivos de gestão para o ano a que se refere, a política de gestão da qualidade e do ambiente e alguns outros dados. Por isso, pode considerar-se que existe clareza nas políticas e procedimentos de governação.

Na sua relação com a concorrência, a empresa segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumpre a legislação em vigor e procura uma posição leal perante os seus concorrentes, não utilizando uma política de demonstração dos defeitos ou deficiências dos produtos dos seus concorrentes, de forma a promover os seus produtos. A direcção da DURIT conhece os seus concorrentes nacionais e internacionais e respeita-os. Procura afirmar-se não tanto pelo preço, uma vez que até se pode considerar elevado, mas sim pela extrema qualidade da sua produção.

Quando questionada sobre a elaboração de um Balanço Social, a administração assume que o deveria de fazer, pois cada vez mais as pessoas o valoram e essa é uma forma de a empresa fazer uma “auto-avaliação” das suas práticas. No entanto, neste momento, a empresa apenas faz o Balanço Social que o Ministério do Trabalho exige anualmente, que é mais quantitativo do que qualitativo e não é divulgado às restantes partes interessadas (público interno, fornecedores, clientes e comunidade).

Na empresa são recebidos os dirigentes sindicais quando estes o desejam e fornecem-lhes as informações que necessitam, mas não lhes permite visitarem a linha de produção, para que não perturbem o seu normal funcionamento e, acima de tudo, porque se trata de uma produção de precisão, logo os colaboradores têm que estar muito concentrados no que estão a fazer.

Aquando da contratação de novos colaboradores, há disponibilização de informações (histórico, missão, visão, organograma, etc.) para que estes possam compreendê-las e analisá-las. Aos colaboradores são também disponibilizadas informações económico-financeiras. Apesar de não existirem mecanismos formais de auscultação, avaliação e acompanhamento das preocupações, sugestões e críticas dos colaboradores, através de meios informais a direcção da empresa toma em consideração as suas opiniões e a sua experiência.

No que se refere à protecção à maternidade, paternidade, amamentação e creche, obedece à legislação em vigor, proibindo qualquer tipo de discriminação à mulher gestante e a colaboradores com filhos menores de 6 anos em processos de admissão, em promoções ou na mobilidade interna. Os colaboradores, de todos os níveis hierárquicos, têm acesso a um plano de saúde e, no caso de quererem que o plano abranja toda a família, isso é possível pagando uma percentagem.

Aquando da contratação ou da renovação de contrato, os colaboradores podem escolher entre entrar às 7h e sair às 16h ou entrar às 8h e sair às 17h. Para além dessa flexibilidade inicial, caso um colaborador necessite de sair para estar com algum filho menor ou para outra situação de emergência pode fazê-lo, compensando essas horas (compensação de horário), anteriormente ou posteriormente.

Uma vez que não existe um código de conduta formal, não existe nenhum documento formal que contemple a valorização da diversidade e a não-discriminação. Mas, na prática, não são permitidas quaisquer atitudes discriminatórias (étnico-racial, género, idade, religião, orientação sexual, deficiência, aparência física, classe social e/ou geográfica).

A nível de remuneração, a empresa procura superar os patamares salariais existentes, considerando inclusive, que os salários praticados se encontram acima da média e do estipulado legalmente. Tem-se verificado um aumento do salário mais baixo da empresa em relação ao salário mínimo vigente. Informalmente, estimula os seus colaboradores através da remuneração e do investimento no seu desenvolvimento profissional, segundo uma política estruturada de carreira, levando em conta as habilidades necessárias para o seu desempenho actual e as suas capacidades de crescimento e de desenvolvimento de novas habilidades. Uma equipa exterior à empresa, já realizou um inquérito de sensibilidade para perceber, entre outros aspectos, qual o grau de satisfação dos colaboradores face à política de remuneração e benefícios da empresa.

Visando criar um ambiente de boas condições de trabalho, saúde e segurança, são cumpridas rigorosamente as obrigações legais e estabelecidos objectivos para alcançar padrões de excelência nestes domínios. Para combater o stress e a fadiga física e/ou psicológica dos seus colaboradores, a empresa promove a rotatividade de funções e actividades lúdicas. Dois exemplos de actividades lúdicas são: os jogos de futebol e os concursos de pesca entre os colaboradores. No que se refere à rotatividade, procura que os seus colaboradores passem pelo máximo de funções que seja possível dentro da empresa e que depois fiquem colocados na função a que mais se adequam.

Existe um forte compromisso por parte da DURIT para com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade dos seus colaboradores e dos jovens da comunidade envolvente. Neste sentido mantém actividades anuais de desenvolvimento e capacitação, visando o seu aperfeiçoamento contínuo e considerando sempre a sua aplicabilidade à função que desempenham, daí que os planos de formação anuais estejam orientados em duas vertentes: uma vertente mais técnica, associada à função de cada colaborador e uma vertente mais geral, associada, por exemplo, à sua formação cívica e/ou em higiene e segurança no trabalho. Para além destes planos de formação anuais, estimula os seus colaboradores a frequentar acções de formação e a continuar os seus estudos, pagando a inscrição nos CET (Cursos de Especialização Tecnológica), por exemplo, estimulando-os à revalidação de competências.

A empresa costuma receber estagiários, quer do ensino secundário, quer do ensino superior, aos quais oferece boas condições de trabalho, aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal nas suas respectivas áreas de estudo, com o devido acompanhamento. No término do período de estágio, procura empregar os estagiários na própria empresa; mas, quando tal não é possível, procura colocação para eles em empresas parceiras.

Com os últimos parágrafos é possível verificar que a empresa promove actividades de aperfeiçoamento contínuo de todo o pessoal e manifesta claramente preocupação com a aprendizagem ao longo da vida por parte deste. Sendo por isso, geralmente, reconhecida como boa empregadora.

No que concerne a demissões é raro sucederem, mas quando tal acontece é seguida rigorosamente a legislação em vigor e são fornecidas ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários. No entanto, há quem se demita e quando isso acontece a empresa tenta averiguar as causas e conversa com as pessoas sobre o assunto.

A procura de parcerias com organizações especializadas para desenvolver programas de capacitação e estímulo ao empreendedorismo é outra das preocupações sempre latentes, nomeadamente no que se refere aos CET (Cursos de Especialização Tecnológica) e à Incubadora de Empresas.

Aquando da preparação dos seus colaboradores mais velhos para a reforma, a empresa oferece todas as informações básicas quanto à obtenção da reforma e não força ninguém a se reformar. Muitas vezes, os colaboradores já reformados permanecem ligados à empresa, embora que a tempo mais parcial. Existe também, um estímulo para que os

colaboradores possuam planos de reforma complementares, como é o caso dos PPR, para que tenham uma velhice mais confortável.

Tendo em atenção a população mais idosa existe por parte desta um apoio à elaboração e disseminação de campanhas públicas ou privadas de valorização dos idosos, através de parcerias com diversas entidades, nomeadamente, IPSS.

A qualidade ambiental é uma das principais preocupações da empresa, que procura cumprir rigorosamente os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação nacional. Prioriza políticas preventivas, desenvolve programas internos de melhoria ambiental e trata esta questão como tema transversal a toda a sua estrutura organizacional, incluindo-a no seu plano estratégico. Existe um responsável pelo tratamento deste tema, que participa nas decisões estratégicas da empresa. A sua política ambiental é do conhecimento de todos os colaboradores, que dão o seu contributo (pelo menos nas instalações da empresa) para um ambiente sustentável.

Periodicamente são desenvolvidas campanhas internas de educação ambiental, procedendo-se à disponibilização de informações e à promoção de discussões. Muitas dessas campanhas prendem-se com a redução do consumo de água e energia, focando-se por isso, no R da Redução, no entanto, a Reciclagem e a Reutilização são também estimuladas (política dos 3 R's).

Quando solicitada, a empresa desenvolve, apoia ou participa em projectos educacionais relacionados com o ambiente, em parceria com outras organizações, sendo elas governamentais ou não.

O cumprimento das obrigações legais a que está sujeita, é transversal a todas as temáticas, incluindo a questão ambiental. Neste âmbito, a empresa procura conhecer e desenvolver acções de prevenção dos principais impactos ambientais provocados pela sua actividade e realiza permanentemente actividades de controlo. Produz regularmente estudos de impacto ambiental e desenvolve acções preventivas nos processos que podem provocar danos potenciais à saúde e segurança dos seus colaboradores.

Como é uma empresa certificada em termos ambientais e procura contribuir para um ambiente sustentável, possui um sistema de gestão ambiental formalizado, onde estão identificados: os riscos decorrentes da sua actividade, um plano de acção, as auditorias efectuadas, entre outros aspectos. Regularmente treina os seus colaboradores para que saibam enfrentar situações que se encontram contempladas no plano de emergência ambiental.

Apesar de não discutir com todos os stakeholders os impactos ambientais causados pelos seus processos e/ou pelos seus produtos/serviços, na contratação de fornecedores prioriza os que, comprovadamente, tenham uma boa conduta ambiental.

Sem alterar o padrão tecnológico actual, a empresa tem procurado reduzir o consumo de energia, de água, de produtos tóxicos e de matérias-primas e introduzir processos para o encaminhamento adequado dos resíduos. Um exemplo de uma acção neste sentido é a substituição de benzeno, um produto utilizado no processo produtivo, por um derivado do álcool.

Com o objectivo de prevenir e reduzir danos ambientais e otimizar os processos, a empresa tem investido na substituição/actualização dos seus recursos tecnológicos, granjeando a redução e/ou substituição de recursos de entrada e a reutilização de resíduos (por si ou por terceiros). Além de investir na redução e na reutilização de recursos, mede, monitoriza e audita periodicamente aspectos ambientais relacionados com o consumo de recursos naturais e a produção de resíduos, estabelecendo periodicamente novos objectivos. Entre esses investimentos encontra-se em análise a aposta na utilização de energias renováveis, através da instalação de painéis solares para aquecimento da água, utilizada na cantina e nos balneários, nomeadamente. Anexo às instalações da empresa, existe um armazém de resíduos devidamente equipado e autorizado, onde são armazenados alguns resíduos até serem reciclados pela empresa (recuperação em circuito fechado) ou entregues a entidades certificadas. Os resíduos por si produzidos são: óleos, parafina, grafite, desperdícios (de limpeza), panos de limpeza e areis de secagem.

Tendo em vista a regulação das suas relações com os fornecedores, subcontratados (prestadores de serviços externos) e parceiros, a empresa possui políticas de selecção e avaliação de fornecedores e parceiros, conhecidas pelas partes envolvidas e baseadas em factores como a qualidade, o preço e o prazo, bem como em critérios como o cumprimento da legislação fiscal, de protecção social e do código de trabalho.

As matérias-primas utilizadas no decorrer do seu exercício provêm, maioritariamente, da Alemanha, da Áustria e da China. Sendo que essas matérias-primas só são adquiridas a fornecedores certificados, que comprovem o cumprimento de toda a legislação fiscal, social, dos direitos humanos e ambiental e, de preferência, que possuam certificação sócio-ambiental, até porque a própria empresa como é certificada em termos ambientais, tem que apresentar toda essa documentação para manter a sua certificação. Jamais são adquiridas matérias-primas a fornecedores de origem duvidosa.

As relações comerciais que mantém com os seus fornecedores são transparentes e duradouras, utilizando critérios de negociação que consideram o seu crescimento futuro. Com alguns dos seus fornecedores estabelece relações comerciais há décadas.

Sempre que possível a empresa inclui entre os seus fornecedores indivíduos ou grupos da comunidade envolvente, de forma a incentivar e proporcionar o crescimento da indústria e do comércio local.

Procurando a criação de laços mais fortes e duradouros com os fornecedores de serviços externos, permite o seu acesso ao refeitório, a serviços médicos, às máquinas de café e permite a utilização de água.

Quando questionada se a marca (empresa) é percebida como socialmente responsável a resposta do director da empresa é que sim. Que o feedback que recebe é positivo; dizendo ainda, que a qualidade do produto é o que o diferencia face aos produtos desenvolvidos nas empresas concorrentes e não as práticas de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa.

A empresa não possui uma política de comunicação comercial específica para a criação de uma imagem de credibilidade e confiança. Em vez de se manter distante dos seus clientes, esta procura ter uma relação directa com eles, testando os seus produtos e adaptando-os na íntegra às finalidades a que se destinam, não distribuindo literatura técnica sobre eles, pois não é necessária. Logo, não comunica os seus valores, princípios e produtos através de qualquer manual deste tipo.

Apesar de não existir uma política de comunicação comercial formal ou específica, se assim se pode designar, a DURIT não descarta a comunicação, apostando em quatro vertentes para divulgar a sua marca: a excelência na relação qualidade/preço, a excelência no acompanhamento pós-venda, ajuda na definição do projecto e a avaliação de empresa “in loco” por parte dos clientes de maior dimensão. Isto é, a empresa mais do que comunicar procura que os seus clientes ou potenciais clientes comprovem a qualidade da marca.

Quanto ao seu compromisso com a qualidade dos serviços de atendimento ao cliente, a empresa possui um atendimento básico em que o diálogo se baseia em aspectos mais técnicos do que publicitários ou de marketing.

De forma a promover um atendimento de excelência e a facilitar o diálogo entre a empresa e os seus clientes, existem colaboradores especializados para cada mercado. Por exemplo, se um cliente espanhol quer estabelecer contacto com a empresa, será um colaborador especializado no mercado espanhol a atendê-lo.

Quando os clientes reclamam de alguma coisa, isto é, do produto ou do serviço prestado, existe de imediato um rastreio e uma análise das causas que motivaram essa reclamação, para que tal não volte a suceder. A empresa treina e incentiva os seus colaboradores de atendimento a reconhecer as falhas e a agir com rapidez e autonomia na resolução de problemas, elaborando posteriormente relatórios sobre o sucedido.

Os colaboradores são obrigados a manter o sigilo e a proceder eticamente na recolha, manutenção e utilização das informações de carácter privado resultantes da interacção com os seus clientes. Essas informações podem ser alteradas, actualizadas ou excluídas a qualquer momento pelos clientes a que se referem.

No que concerne ao conhecimento e gestão dos danos potenciais dos seus produtos e serviços, a empresa por meio do diálogo constante, consegue obter envolvimento activo dos seus colaboradores, fornecedores e clientes no aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços, substituindo componentes, tecnologias e procedimentos para minimizar ou evitar riscos e para fazer o produto ideal, adequado a cada cliente.

A DURIT reconhece a comunidade envolvente como um stakeholder e importante nos processos de decisão, uma vez que reconhece as suas implicações sociais sobre esta. Por isso mesmo, procura participar activamente na discussão de problemas comunitários e na procura de soluções para estes, actuando em colaboração com a autarquia local e com instituições do terceiro sector (IPSS).

Tendo em atenção o bem-estar da comunidade contribui com/para melhorias nas infra-estruturas e no ambiente local para que possam ser usufruídas pela comunidade, nomeadamente, construindo passeios em frente às suas instalações e dando contributos às instituições, quando estas realizam obras. Ainda demonstrando preocupação com o bem-estar dos seus conterrâneos, procura empregar, na medida do possível, o maior número de habitantes do concelho, dando-lhes formação com o objectivo de aumentar os níveis de qualificação da comunidade e também de aumentar os níveis de qualidade dos seus produtos. A empresa tem ainda, práticas de compras e de investimentos que visam o desenvolvimento socioeconómico da comunidade envolvente.

A comunidade reconhece positivamente a acção da DURIT, até porque esta possui um forte impacto sobre ela, na medida em que emprega um número considerável de habitantes locais, contribuindo dessa forma para que estes e as suas famílias possuam melhores condições de vida.

No que se refere a organizações comunitárias e a equipamentos públicos presentes na comunidade (sobretudo culturais e sociais), a empresa conhece as suas actividades e

apoia várias entidades com doações, financiamentos e implementação de projectos, divulgando experiências bem sucedidas. Para além disso, participa na elaboração e implementação de projectos conjuntos com entidades locais.

Apesar de não realizar na comunidade campanhas educacionais e/ou de interesse público, apoia-as, através de brindes e de apoios monetários, pois reconhece a sua importância. No seu envolvimento com a acção social, a empresa faz doações, cede instalações, mobiliza trabalho voluntário (colaboradores) e possui um sistema de ajuda a pessoas carenciadas. As doações e os patrocínios que dá são todos dedutíveis, uma vez que procura dessa forma obter incentivos fiscais.

Entre os seus colaboradores existem bombeiros, por isso, quando é necessário, a empresa cede esses colaboradores para que possam apresentar-se no quartel.

A direcção da DURIT considera interessante a sugestão de divulgar internamente os projectos que apoia e desenvolve, oferecendo oportunidades de trabalho voluntário e estimulando assim a participação dos seus colaboradores.

Como organização onde interagem centenas de pessoas directa ou indirectamente, esta percebe que possui um importante papel para a construção da cidadania e, por isso, desenvolve actividades que visam a educação cívica e cultural dos seus colaboradores, abordando os seus direitos e deveres e apoia programas de educação para a cidadania na comunidade envolvente.

Procurando exercer a sua cidadania por meio de associações e fóruns empresariais, participa em comissões e grupos de trabalho relacionados com a defesa e promoção de interesses específicos do seu sector de actividade e/ou relacionados com questões de interesse público, encontrando-se por isso ligada às Associações do seu sector, à AEP (Associação Empresarial de Portugal) e à AIDA (Associação Industrial do Distrito de Aveiro).

A empresa interage activamente com instituições de ensino de todos os níveis (Escolas Secundárias, Universidades, Institutos) e com associações do sector, a fim de elaborar propostas para melhorar a qualificação da mão-de-obra do sector em que actua e, tem um especial interesse, por projectos de I&D na sua área, estimulando e patrocinando esses projectos e interagindo activamente com a comunidade académica e científica. Quando solicitada, a empresa contribui com recursos humanos, técnicos ou financeiros para a realização de projectos específicos. Por exemplo, a empresa foi solicitada para opinar sobre os cursos que considera de interesse para a região, a fim de serem

leccionados nos CET (Cursos de Especialização Tecnológica) e deu o seu parecer, colaborando com eles sempre que necessário.

No seu envolvimento em actividades sociais realizadas no âmbito público, a empresa contribui ocasionalmente com a autarquia local na realização de eventos e actividades pontuais, como é o caso do Campo de Férias que se realiza no início do mês de Julho de cada ano, pois dessa forma contribui para o desenvolvimento das crianças e adolescentes da comunidade, onde se incluem também os filhos dos seus colaboradores. Esta empresa preocupa-se com todos os intervenientes no seu processo produtivo, procurando melhorar os aspectos positivos da sua acção e corrigir os aspectos negativos. Dessa forma actua de forma positiva e rápida em todas as situações. Pelo exposto depreende-se que o público interno é a sua grande preocupação, existindo uma forte preocupação: com a formação dos trabalhadores (aprendizagem ao longo da vida); com a higiene, saúde e segurança no trabalho; com a não discriminação, seja de que tipo for; com a conciliação trabalho-família. O ambiente é também para a empresa uma preocupação em qualquer fase do processo produtivo e estimula os seus colaboradores a ter práticas ambientais correctas, dentro e fora da empresa. Preocupa-se com a reciclagem e reutilização, mas centra-se muito na redução, nomeadamente, na redução do consumo de energia, de água e de produtos tóxicos. Os seus fornecedores têm também de ser transparentes e ter práticas ambientais e sociais correctas, uma vez que para além do preço e qualidade das matérias-primas, estes aspectos são tidos em conta pela Durit. Com a concorrência a empresa procura sempre ser leal, para que os clientes escolham a melhor pela qualidade e não por qualquer outra razão. Por isso, estabelece uma relação próxima e directa com todos os clientes. Quando há qualquer tipo de reclamação corrige de imediato a situação, de forma a manter o cliente satisfeito, pois como se costuma dizer na gíria popular “o cliente tem sempre razão”. A comunidade é também essencial para a empresa, intervindo na educação/formação da mesma e apoiando as IPSS e outras associações, bem como a Autarquia.

Face ao exposto podemos constatar que a empresa possui muitas práticas correctas que se enquadram na Responsabilidade Social das Empresas e que versam sobre todos os seus stakeholders. Essas práticas devem ser prosseguidas e devem também, ser implementadas novas práticas e quiçá novos valores, podendo esses vir a constar num Código de Conduta da empresa e/ou num Balanço Social, a criar.

### **3.3.2.2. Análise das motivações para práticas de RSE por parte da empresa**

A administração da Durit tem consciência de que é um agente social importante e que tem um contributo importante a dar à sociedade, para além da prossecução dos objectivos económicos por si estipulados. Isto é, sabe que para além do lucro, deve contribuir para o bem-estar dos outros seres com que interage.

Nesse sentido, a empresa executa determinadas práticas sociais e ambientais, que como anteriormente verificámos se podem considerar práticas de responsabilidade social, que visam a qualidade de vida e a justiça social dos stakeholders com que diariamente convive, sendo eles: o seu público interno, os seus fornecedores, os clientes e a comunidade envolvente, sobretudo.

As motivações da empresa para práticas no domínio em estudo podem ser descritas por palavras como: estímulo, protecção, sentido de responsabilidade e transparência.

Há uma forte ênfase por parte da empresa em práticas que visam o seu público interno, procurando mantê-los sempre agradados com as suas decisões e que se desenvolvam enquanto pessoas e enquanto profissionais. Estimula, por exemplo, a aprendizagem ao longo da vida através de compensações remuneratórias (todos os salários dos seus colaboradores estão acima da média), de políticas estruturadas de carreira e de rotatividade, também para evitar stress e/ou fadiga, de formações anuais de carácter mais geral e também de carácter técnico e estimula-os também a frequentar outras acções de formação e a continuar os seus estudos, chegando inclusivamente a pagar a sua inscrição nos CET. Sabe que quanto mais satisfeitos os seus colaboradores se encontrarem e mais qualificações tiverem mais irão produzir e com melhor precisão e qualidade, mantendo assim excelentes padrões de qualidade.

A protecção é muito importante para o bem-estar do ser humano, sendo uma das suas necessidades mais básicas. Tendo isso em atenção a Durit cumpre integralmente a legislação em vigor e que protege os diferentes públicos com que actua diariamente, em especial os seus colaboradores e a comunidade envolvente. Através de práticas que desenvolve internamente e de parcerias que estabelece com estabelecimentos de ensino e outras entidades públicas (como autarquias), com associações e com organizações do terceiro sector, procura proteger a integridade física e psicológica de toda a sua envolvente.

A transparência é também mencionada, uma vez que a empresa tem o cuidado de divulgar as práticas que desenvolve, bem como a sua visão, a sua missão e os seus

objectivos, através de diversos meios, sendo de destacar os balanços económico e social e a “*durit news*”.

O sentido de responsabilidade conduz a práticas de responsabilidade social e deve-se ao conhecimento que a direcção da empresa tem da sua importância como agente social e de como e quando deve intervir tendo em consideração as necessidades das pessoas e a realidade económica, social e ambiental do mundo cada vez mais global. Neste âmbito, apesar de ter como principal objectivo a prossecução dos seus fins económicos, a direcção actua tendo também em atenção a dimensão social e a ambiental.

Pessoas mais instruídas e com melhores condições de vida, sentir-se-ão mais motivadas para trabalhar e desenvolverão capacidades importantes para uma melhor economia e um melhor ambiente, como o dinamismo e o empreendedorismo. São estas as ideias a reter do contacto com a empresa.

### **3.4. Estudo de Caso: Oliveira & Irmão**

#### **3.4.1. Apresentação da Oliveira& Irmão**

A Oliveira & Irmão é uma empresa do concelho de Aveiro, fundada em 1954 por dois irmãos com espírito empreendedor e know how no sector. O início da actividade industrial reporta ao ano de 1981 com a participação na empresa K.A. – Autoclismos, Lda. Em 1987 a empresa torna-se uma Sociedade Anónima e o ano de 1993 é marcado pela entrada dos actuais sócios italianos, do Grupo Fondital, passando a abranger a área de tubagens e aquecimento.

Ao longo das décadas a estrutura da empresa mudou significativamente e, conseqüentemente, o número de colaboradores, no entanto, o local de produção manteve-se sempre o mesmo. O que começou por ser, em 1954, uma microempresa com quatro pessoas a trabalhar, nos anos 60 era já uma pequena empresa com 30 pessoas e actualmente é considerada uma grande empresa do sector industrial, atendendo ao número de colaboradores que possui nos seus quadros (326 em Junho de 2010) e ao facto do seu volume médio de negócios anuais atingir um valor superior a 5 milhões de euros. A sua laboração é contínua. Mais de 75% dos colaboradores são residentes no concelho de Aveiro e 58 deles possuem habilitações académicas ao nível do ensino superior. No decurso da sua actividade, a empresa sente necessidade de recorrer a mão-de-obra especializada, externa à empresa e de outros municípios/regiões/países.

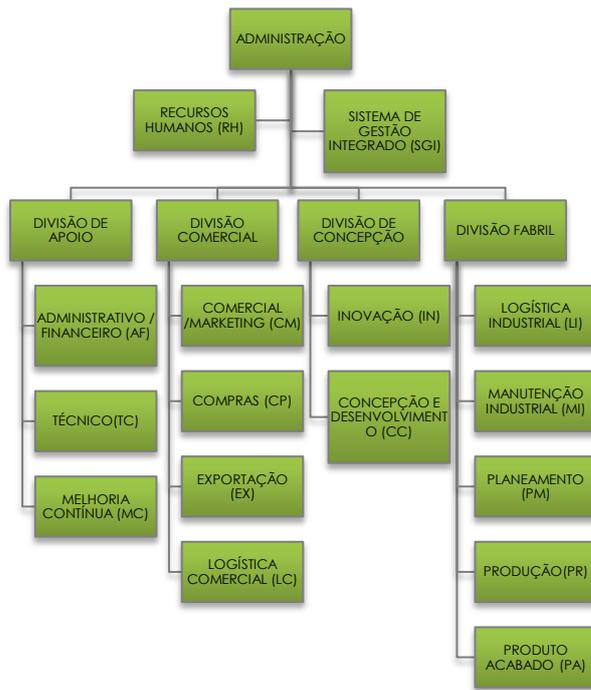


Figura 1 - Organograma da Oliveira & Irmão

Fonte: Oliveira & Irmão

### 3.4.1.1. Análise das práticas de RSE da empresa

Seguidamente vamos proceder à análise das práticas que se podem inserir no âmbito da responsabilidade social, conhecendo as actuações da Oliveira & Irmão nos vários domínios estudados por esta temática, atendendo ao questionário que foi apresentado à empresa: valores e transparência, público interno, fornecedores, produto, consumidores e clientes, comunidade e Governo e sociedade e à resposta ao guião de entrevista enviado por email. É de realçar que com esta empresa não houve um contacto presencial em nenhum momento, todas as questões inerentes ao estudo foram colocadas e respondidas electrónica e telefonicamente.

No passado, a gestão da empresa não sabia o que era a RSE, até porque se encontrava numa fase de arranque da actividade e a centralização na prossecução dos seus fins económicos era crucial para o seu crescimento, no entanto, a actual gestão sabe que existiam também preocupações com o bem-estar dos seus colaboradores, sobretudo, uma vez que o seu peso para a comunidade envolve era ainda irrelevante. Não existem dados concretos sobre as práticas que eram desenvolvidas na altura e que possivelmente até se poderiam enquadrar no domínio em análise.

Actualmente, a direcção da empresa considera que a RSE é o contributo das empresas para o desenvolvimento das sociedades de uma forma justa (social e ambientalmente), sabendo que dimensões existem, mas não conhecendo totalmente as práticas que caracterizam cada dimensão. Refere que actualmente tem em atenção a RSE e que pelas acções que desenvolve quer interna quer externamente se considera socialmente responsável. As suas preocupações são de nível social, de nível ambiental e de desenvolvimento da comunidade, adequando as suas acções ao público-alvo a que se dirigem.

Começando com a análise ao questionário sobre os diferentes indicadores de RSE, verificou-se que formalmente a questão dos compromissos éticos nunca foi abordada, como tal não existe qualquer documento formal, nem disseminação dos valores e princípios éticos da empresa, nem para o público interno, nem para o público externo. No entanto, apesar de não possuir um código de conduta formal, nem um responsável vocacionado para as questões éticas, a empresa estimula a coerência entre os valores e princípios éticos da organização e a atitude individual dos seus colaboradores. A empresa cumpre toda a legislação que se encontra em vigor e que se refere ao seu exercício quotidiano e tem também procedimentos para que os seus colaboradores conheçam as leis a que estão submetidos, quer as que se referem às actividades profissionais que desenvolvem, quer as que os beneficiam, para que assim as possam cumprir integralmente.

Além de actuar conforme a legislação em vigor, a empresa dispõe de um conselho de administração que tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantem a integridade dos relatórios financeiros, preocupando-se com a transparência nas prestações de contas e outras informações. Outra preocupação incide sobre a promoção de um tratamento adequado ao direito de voto e um tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorizados e auditados periodicamente. São tidos em consideração, na gestão da empresa, critérios de ordem sócio-ambiental e, nesse sentido, têm como norma ouvir, avaliar e considerar as opiniões dos stakeholders em assuntos que os envolvem.

Faz parte da política por si implementada, incluir nas suas decisões de investimento e aquisição, critérios formais de respeito pelos direitos humanos. As políticas e os procedimentos desenvolvidos pela empresa são claros e as suas operações regem-se pelos critérios estipulados na declaração da OIT.

Na sua visão e estratégia são contempladas contribuições da empresa para com o Desenvolvimento Sustentável.

No que às relações com a concorrência se refere, existem regras específicas contra a concorrência desleal, discutindo-se periodicamente, com o público interno, a sua postura perante as empresas concorrentes no sector e/ou região. Entre estas regras inclui-se a não utilização da demonstração dos defeitos ou deficiências dos produtos das empresas concorrentes como forma de promoção dos seus produtos.

A empresa tem consciência que como actor social tem impactos sobre distintos grupos sociais e, como tal, que é importante dialogar com os seus stakeholders para ter sucesso. Tendo esse aspecto em consideração, procura conhecer os problemas específicos e os atributos de pelo menos alguns stakeholders (colaboradores, accionistas/investidores e clientes) e estabelecer canais de diálogo que promovam a manutenção dessas relações. A celere resposta a qualquer sugestão ou apelo dos stakeholders é também uma das suas preocupações.

Desde 1986 que a empresa elabora relatórios económicos e desde 1994 que elabora relatórios sociais. No balanço/relatório social elaborado anualmente, são descritas as acções sociais e ambientais levadas a cabo nesse ano. Esse balanço incorpora aspectos quantitativos, mas não são tidas em consideração críticas, sugestões ou depoimentos dos stakeholders, uma vez que não são ouvidos neste processo. Posteriormente, são expostos no site da empresa dados sobre aspectos económico-financeiros, sociais e ambientais decorrentes da sua actividade.

O público interno é um stakeholder de extrema importância no sucesso de uma empresa, uma vez que quanto mais satisfeitos profissional e pessoalmente os colaboradores estiverem, mais tenderão a produzir e de maior qualidade será a sua produção.

Quando questionada sobre o tipo de relações que estabelece com os sindicatos, a empresa afirmou que nunca houve qualquer tipo de relacionamento, não existindo por isso nenhuma estrutura preparada para um contacto desta natureza.

A gestão participativa começa a assumir alguma importância no seio da Oliveira & Irmão, uma vez que, apesar de ainda não ser transversal a todos os processos decisórios, existe já um conjunto de acções que visam este aspecto. Este tipo de gestão começa através da disponibilização de informação sobre a empresa (história, missão, visão, políticas, organograma, mercados, principais clientes e parceiros, etc.) e do treino dos seus colaboradores (no momento da contratação, em seminários/palestras sobre novas estratégias e outras ocasiões), para que estes possam compreender e analisar as

informações disponibilizadas, desde as mais básicas às económico-financeiras. Há um processo estruturado de discussão e análise com os colaboradores, das informações económico-financeiras, tendo como objectivo a sua preparação para contribuírem com a gestão. A opinião deste público é também fundamental para a melhoria dos processos internos, por isso, a empresa toma em consideração as suas preocupações, sugestões e críticas, agregando assim novos conhecimentos.

A Oliveira & Irmão, enquanto agente socio-económico, reconhece que é importante contribuir para o desenvolvimento infantil nacional, obedecendo à legislação em vigor relativa à protecção à maternidade/paternidade, amamentação e creche e proibindo qualquer tipo de discriminação à mulher gestante e a colaboradores (mulheres e homens) com filhos menores de seis anos em processos de recrutamento, de promoções ou de mobilidade interna. Para além deste tipo de discriminação, manifesta-se claramente contra qualquer comportamento que não promova a igualdade de oportunidades no seu ambiente interno e nas relações com os stakeholders externos, isto é, com os clientes, fornecedores e comunidade envolvente.

A valorização das potenciais competências dos seus colaboradores é estimulada por meio da remuneração e do investimento no desenvolvimento profissional destes, segundo uma política estruturada de carreira e levando em conta as capacidades que eles demonstram para desenvolver novas habilidades. Nos últimos dois anos, o salário mais baixo da empresa aumentou face ao salário mínimo vigente. Esporadicamente são realizadas pesquisas para medir a satisfação dos colaboradores quanto à política de remuneração e benefícios praticada.

No âmbito das condições de trabalho, saúde e segurança, a empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais e tem planos e metas que visam o alcance de padrões de excelência nestas temáticas, ao nível do seu sector de actividade. Os seus colaboradores são auscultados tendo em conta a definição das metas e dos indicadores de desempenho relacionados com as condições de trabalho, saúde e segurança, sendo as suas sugestões incluídas no planeamento estratégico e divulgadas amplamente.

Não há uma política de equilíbrio trabalho – família que aborde questões relativas a horário de trabalho e horas extras, no entanto, há uma política de compensação de horas extras para todos os empregados, inclusivamente para gestores e executivos.

Na sociedade contemporânea a aprendizagem ao longo da vida assume uma grande importância e, consciente disso, a empresa procura criar estratégias e actividades que

promovam o desenvolvimento e a capacitação contínua dos seus funcionários, tendo em atenção a função que cada um desempenha no processo produtivo.

Quando acolhe estagiários oferece-lhes boas condições de trabalho, aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal nas suas respectivas áreas de estudo, com o devido acompanhamento. Por este e todos os restantes indicadores supra mencionados, a empresa tem a percepção que é reconhecida como uma boa empregadora.

No que concerne a processos demissionais, existem políticas e processos que permitem que as decisões sejam tomadas com base em avaliações técnicas, psicológicas e comportamentais, que garantem a impessoalidade da decisão.

Caso se verifique a necessidade de um “despedimento colectivo”, a empresa analisa indicadores socioeconómicos (estado civil, idade, nº de dependentes, etc.), para orientar prioridades. Por estar atenta a estes indicadores nos seus processos demissionais, a empresa não tem recebido reclamações dos colaboradores em relação a este ponto.

Tendo como objectivo a minimização e a melhoria do indicador “Comportamentos no Despedimento”, há um acompanhamento e uma avaliação periódica relativa à rotatividade dos colaboradores.

A organização não oferece planos de reforma complementares, nem estabelece parcerias com outros agentes tendo como temática a camada mais idosa da população, limitando-se a fornecer aos seus colaboradores as informações básicas quanto à obtenção da reforma.

Nas sociedades contemporâneas as acções sobre o Meio Ambiente assumem uma grande importância, havendo legislação específica e em constante actualização. Como tal, e tendo em atenção o papel que tem na sociedade, a Oliveira & Irmão tem práticas “amigas do ambiente”, possuindo inclusivamente, um responsável por esta área de actuação, que participa nas decisões estratégicas tomadas pela empresa.

O rigor em tudo o que à questão ambiental se refere, conduz a um cumprimento escrupuloso de todos os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação nacional, desenvolvendo regularmente programas de melhoria ambiental, transversais a todos os seus públicos, mas focalizado no seu público interno, disponibilizando informações e promovendo decisões.

Internamente, são desenvolvidas periodicamente campanhas de redução do consumo de água e de energia e de educação com base nos 3 R's (Reciclar, Reutilizar e Reduzir).

A empresa produz estudos de impacto ambiental e foca a sua acção nos processos que provocam danos potenciais à saúde e segurança dos seus colaboradores. Para além de

cumprir as obrigações legais a que está sujeita e de realizar os referidos estudos de impacto ambiental, conhece e desenvolve acções para prevenir os principais impactos ambientais provocados pelos seus processos e produtos/serviços e realiza regularmente actividades de controlo.

Existe um plano de emergência ambiental que estabelece uma relação entre todos os seus processos e produtos/serviços que possam envolver situações de risco e treina regularmente os seus colaboradores para enfrentarem tais situações.

Aos consumidores/clientas são fornecidas informações detalhadas sobre os danos ambientais que podem resultar da utilização dos produtos.

Quando adquire as suas matérias-primas, adopta critérios de compra que consideram a garantia da origem, para evitar a aquisição de produtos piratas, falsificados ou furtados e procurar conhecer a sua origem, para ter a garantia de que os direitos humanos e o meio ambiente são respeitados. Aquando da contratação de fornecedores, a empresa prioriza os que, comprovadamente, possuam boa conduta ambiental.

Na prossecução das suas metas ambientais, de prevenção e redução de danos ambientais e de optimização de processos, a empresa tem investido na substituição/actualização dos seus recursos tecnológicos, procurando a redução e/ou substituição de recursos e a reutilização de resíduos (pela própria empresa ou por terceiros). Além desse investimento, mede, monitoriza e audita, periodicamente, os aspectos ambientais relacionados com o consumo de recursos naturais e a produção de resíduos, estabelecendo regularmente novas metas.

Os resíduos produzidos pela empresa são recolhidos por empresas especializadas e são: papel, plástico, óleos usados e panos contaminados.

Os principais aspectos associados à temática ambiental monitorizados pela empresa são: o aumento da eficiência energética, a redução do consumo de água, a redução da geração de resíduos sólidos e a redução da emissão de CO<sub>2</sub> e outros gases que acentuem o efeito de estufa na atmosfera.

A empresa possui políticas de selecção e avaliação de fornecedores e parceiros que são conhecidas pelos seus stakeholders e que se baseiam em factores como a qualidade, o preço, o prazo e a sua conduta ambiental.

Nas relações comerciais com fornecedores de igual ou menos dimensão, a empresa procura ligações duradouras e utiliza critérios de negociação que consideram o seu crescimento futuro. Tem como política a inclusão entre os seus fornecedores, de

indivíduos ou empresas da comunidade envolvente, estimulando o crescimento socioeconómico da região.

Pelos conhecimentos que a empresa tem do mercado e pela interacção que tem com os seus stakeholders, tem conhecimento que é percebida como socialmente responsável.

Há diferenciação do produto e do serviço prestado, tendo por base as práticas de Desenvolvimento Sustentável e de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa e verifica-se um incremento no seu valor, justificado por essas mesmas práticas e actividades.

A empresa não possui uma política comercial formal, pois ainda não sentiu necessidade de abordar o tema. Mas possui material de comunicação destinado aos clientes, através, por exemplo, de rótulos, embalagens e instruções de uso e procura que estejam sempre actualizados, de forma a tornar mais seguro o uso dos seus produtos. Aquando de alterações nas características dos seus produtos (composição, qualidade, preço, prazo, peso, etc.), chama a atenção do cliente/consumidor para esse facto. Este factor é importante, porque se no passado a rede de distribuição dos seus produtos e a comunicação da empresa era assegurada por apenas um dos sócios, sendo fácil o diálogo com cada revendedor e até com os clientes, actualmente, existem, como a própria empresa menciona, canais de revenda do comércio tradicional e distribuição moderna para o mercado nacional, como tal, não seria fácil avisar pessoalmente cada pessoa, sendo necessários outros meios de comunicação com os indivíduos (rótulos e instruções de uso, por exemplo).

No que se refere à qualidade dos seus serviços, a empresa regista as reclamações, procura identificar as causas dos problemas e utiliza essas informações para melhorar a qualidade dos seus produtos e a prestação de serviços. Há também uma promoção contínua da melhoria do atendimento, dando prioridade ao diálogo e ao relacionamento entre os stakeholders.

Dentro da estrutura da Oliveira & Irmão existe um serviço de apoio ao cliente que tem como funções o recebimento e encaminhamento das suas sugestões, opiniões e reclamações relativas aos produtos e serviços da empresa. Os profissionais responsáveis por este atendimento têm formação contínua, para que haja sempre uma relação ética e de respeito pelos direitos dos consumidores.

Os colaboradores responsáveis pelo atendimento são treinados para reconhecer falhas e agir com rapidez e autonomia na resolução de problemas. São também advertidos sobre

a importância de procedimentos éticos na obtenção, manutenção e uso das informações de carácter privado resultantes da interacção com os seus consumidores/clientes, tendo inclusivamente a preocupação de informá-los sobre o propósito da recolha de informações antes de fazê-la. Apenas são solicitadas informações pessoais relevantes e não além dos objectivos para as quais declara serem necessárias.

Não existe por parte da empresa uma política de conhecimento e gestão dos danos potenciais dos seus produtos e serviços, tal como não há qualquer ligação entre a empresa, os seus clientes/consumidores e a concepção e implementação de práticas de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social.

A comunidade envolvente é um stakeholder importante para qualquer empresa e que deve ser tomado em consideração aquando das decisões e do desenvolvimento e implementação de estratégias de acção. Nesse sentido, a Oliveira & Irmão não descarta este stakeholder actuando sobre os seguintes aspectos:

- ✓ Contribui com melhorias nas infra-estruturas que podem ser utilizadas por todos (estradas, pontes, escolas, etc.);
- ✓ Procura empregar, na medida do possível, habitantes locais, dando-lhes formação com o objectivo de aumentar os níveis de qualificação da comunidade envolvente;
- ✓ Tem práticas de compras e políticas de investimento que visam o desenvolvimento socioeconómico;
- ✓ Estabelece parcerias com entidades locais, procurando, por exemplo, influenciar as políticas públicas e dessa forma maximizar a sua contribuição para o desenvolvimento local.

Por desenvolver estas práticas e em sinal de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido em diversas áreas, a empresa tem recebido prémios por parte da comunidade envolvente.

No envolvimento com a acção social, a empresa faz doações (de produtos e recursos financeiros), cede instalações, incentiva os seus colaboradores a desenvolver trabalho voluntário e desenvolve projectos sociais próprios.

Tendo como objectivo a defesa e a promoção de interesses específicos do seu ramo de actividade e de questões de interesse público, a empresa participa em grupos de trabalho e seminários e está ligada a associações.

No seu quotidiano, interage activamente com instituições de ensino de todos os níveis, a fim de elaborar propostas para melhorar a qualificação da mão-de-obra do sector em que actua e estimula e patrocina projectos de I&D, interagindo regularmente com a comunidade académica e científica.

Quando questionada sobre que práticas de RSE tem vindo a desenvolver nos últimos dois anos, a empresa realça as seguintes, sem prejuízo das demais:

- Preocupações ambientais (economia de água) no desenvolvimento do produto;
- Economia da energia (no processo);
- Separação e encaminhamento dos resíduos produzidos;
- Patrocínio e apoio a instituições da comunidade envolvente;
- Protocolos com escolas e Centros de Novas Oportunidades;
- Protocolos com instituições que beneficiam os seus colaboradores;
- Melhoria contínua das condições de trabalho;
- Participação numa entidade de desenvolvimento do projecto da casa do futuro.

Em todas as suas práticas sociais e ambientais a empresa procura inserir os seus colaboradores, procura que tenham um papel activo.

Pelas práticas supra mencionadas, podemos verificar que a empresa actualmente se preocupa com todos os seus stakeholders e procura auscultar a todos e dar uma celere resposta às suas reclamações e sugestões. Quanto às práticas que desenvolviam no passado, sabemos que versavam, sobretudo, sobre a vertente económica, uma vez que se preocupavam com o crescimento económico acima de tudo. Talvez existisse alguma preocupação especial com os colaboradores e com a sociedade, mas não existe qualquer informação escrita de que tal sucedia, isto é, não houve qualquer tipo de divulgação.

Actualmente, a Oliveira & Irmão preocupa-se com todos os intervenientes no seu processo produtivo, centrando a sua acção nos colaboradores, no ambiente e na comunidade. A preocupação ambiental é tal, que inclusivamente existe um responsável por este domínio, que participa nas decisões estratégicas da empresa e torna esta temática transversal a toda a cadeia produtiva. Esta empresa foi a única que referiu especificamente a sua preocupação com os sócios, dizendo que há preocupação com o tratamento justo e equitativo dos sócios e com o tratamento adequado do seu direito de voto. Os fornecedores são escolhidos atendendo a diversos factores, dando um especial relevo à sua conduta ambiental. Os clientes são importantes para o crescimento económico da empresa, como tal a sua total satisfação é crucial. Para que existam produtos de extrema qualidade que possam ser vendidos, levando ao crescimento

económico da empresa, esta tem em atenção tudo o que se relaciona com os seus colaboradores. Preocupa-se com a higiene, saúde e segurança dos seus colaboradores e também com as suas sugestões e críticas e com a valorização das suas competências através do salário e da formação, pelo que tem políticas específicas nestes domínios. A comunidade é também tida em consideração pela empresa: procura empregar o máximo de habitantes possível, recorrer a fornecedores locais, melhorar infraestruturas, criar parcerias com entidades locais, apoiar associações (através, nomeadamente, da cedência de instalações e de doações), incentivar os seus colaboradores a fazer voluntariado e procura desenvolver projectos sociais.

Com tudo o que foi mencionado, percebe-se que a empresa procura no seu quotidiano prosseguir fins económicos, mas também, sociais e ambientais. É de louvar esta conduta, mas deve ter em atenção que pode sempre melhorar. Duas sugestões seriam: a criação de um Código de Conduta e nomear um responsável pelas questões éticas e sociais, podendo ser um elemento da Direcção, dos Recursos Humanos ou outra pessoa designada para o efeito.

#### **3.4.1.2. Análise das motivações para práticas de RSE por parte da empresa**

Como foi mencionado anteriormente, não existem dados que comprovem a existência de práticas de responsabilidade social no que ao passado se reporta, no entanto, a direcção sabe que de alguma forma existiram e que versavam, sobretudo, sobre o seu público interno. As práticas de cariz mais social que existiam eram motivadas pelo cumprimento da legislação em vigor e pela consciência de que a empresa era um agente social, como tal deveria colaborar para uma maior equidade social e pelo bem-estar dos seus colaboradores.

A sociedade actual e a conjuntura económica e social que se vive na actualidade, conduzem a uma focalização de todos para as práticas que as empresas desenvolvem ao longo do seu processo produtivo, sobretudo as suas práticas sociais e ambientais. Quando não são desenvolvidas práticas nesses domínios por parte das empresas, a sociedade tende a exercer pressão, tal como o mercado exerce pressão para a prossecução dos fins económicos. Tendo estes factores em consideração, a empresa sente necessidade de ter práticas correctas em termos sociais e ambientais, para que não só o seu público interno esteja satisfeito, como todos os outros stakeholders.

A principal motivação da Oliveira & Irmão para práticas neste domínio (RSE) consiste no desejo de crescimento da empresa (organização e produtos) – fins económicos – e no crescimento e desenvolvimento de novas capacidades dos seus colaboradores, proporcionando-lhes crescimento profissional e pessoal. Claro que a qualidade ambiental e o nível de vida da comunidade envolvente é também uma motivação para práticas sociais e ambientais tidas como correctas e de extrema importância.

O número de indivíduos que emprega do município de Aveiro e freguesias circundantes, o seu volume de negócios e as práticas que desenvolve a nível social e ambiental, contribuíram para que actualmente a empresa tenha um importante peso no tecido empresarial da região e para que a sociedade a premeie pelas suas acções, demonstrando que transmite uma imagem de empresa socialmente responsável. Esse reconhecimento por parte da sociedade, leva a que a direcção da empresa se sinta ainda mais motivada para continuar a desenvolver práticas de responsabilidade social.

Pelo exposto, pode-se verificar que as práticas actuais e passadas são muito distintas. Essas diferenças devem-se, sobretudo: ao actual conhecimento do mercado; à direcção que delinea as acções da empresa (são 2 gerações totalmente distintas); à sociedade cada vez mais global; e à diferente conjuntura económica e social.

### **3.5. Conclusão**

O presente capítulo permitiu conhecer as práticas de responsabilidade social de três empresas da região de Aveiro e as motivações a estas subjacentes, tanto ao nível do passado como da actualidade. Primeiramente contextualizou-se geograficamente a região, sobretudo os municípios onde as empresas laboram e mencionou-se quais as principais actividades económicas de cada um deles, de forma a perceber-se um pouco em que realidade as empresas em estudo se encontram enquadradas.

Nesse sentido, sabemos que a região em estudo é a área de acção da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro – Baixo Vouga, que é composta pelos seguintes concelhos: Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos. Sendo que as empresas em estudo pertencem ao concelho de Albergaria-a-Velha (Alba/Durit) e de Aveiro (Oliveira & Irmão). O primeiro município mencionado é mais rural, se assim se pode designar, é um dormitório da cidade de Aveiro, mas que possui já uma zona industrial de relevo a nível distrital e, conseqüentemente, nacional. Aveiro é um município mais citadino, onde a

indústria tem um peso importante e onde existem todo o tipo de serviços. Geograficamente, são concelhos vizinhos.

A primeira empresa estudada foi criada no início da década de 20 do século XX, por um severense com um grande dinamismo e visão de negócio. Os produtos produzidos pelas Fábricas Metalúrgicas Alba rapidamente se espalharam por todo o país e por algumas regiões espanholas. Apesar de a empresa já não trabalhar sob esta designação há alguns anos, ainda hoje se encontram produtos da Alba com facilidade, sobretudo tampas de saneamento, postos de electricidade e bancos de jardim, enchendo os seus antigos colaboradores e todos os albergarienses de orgulho. O facto de ainda hoje se encontrarem esses objectos em utilização, mostra que o seu design era intemporal e os seus materiais de grande qualidade.

No que a práticas de responsabilidade social concerne, esta empresa teve muitas práticas neste domínio, motivadas pela consciência social do empresário de origens humildes que criou a empresa e pelos seus sucessores. Estas práticas versavam todos os stakeholders com que interagem, sobretudo sobre o seu público interno (higiene e segurança no trabalho, alimentação e educação, sobretudo) e sobre a população de Albergaria-a-Velha (onde a empresa se situava) e de Sever do Vouga (concelho de onde o empresário provinha), tendo criado equipamentos sociais, culturais e desportivos de acesso livre a toda a população.

A Durit surgiu em 1981 e começou a laborar em 1983, no ramo da metalurgia. Desde a sua constituição que conta com dois sócios, responsáveis pela gestão e pelos vários departamentos que a constituem. O mercado da empresa não é tanto o nacional, mas sim o internacional, havendo uma aposta no mercado europeu (Alemanha, Espanha, Bélgica, França, Itália e Suécia) e no mercado brasileiro. Os seus produtos podem ser utilizados em diversas indústrias, nomeadamente: automóvel, celulose, cerâmica, electrónica, farmacêutica e química.

Existe por parte dos sócios da Durit uma forte consciência social, na medida em que sabem que como agentes sociais devem contribuir para o bem comum, proporcionando boas condições sociais e ambientais a todos os públicos com que interage. Pelo que foi possível apurar, não existe uma estratégia verdadeiramente delineada para práticas de responsabilidade social, nem um responsável específico por este domínio, no entanto, através da análise efectuada percebe-se que a empresa tem práticas correctas na sua relação com todos os stakeholders, não descurando nenhum deles e procurando ser o mais transparente e colaborativa possível. Apesar de não descurar nenhum dos

stackholders, é óbvio que versa sobre determinados grupos: o público interno e a comunidade envolvente. A qualidade e protecção do meio ambiente é também uma das principais preocupações da empresa, que procura minimizar a poluição e tem como uma das “palavras de ordem” a poupança.

A Oliveira & Irmão surgiu do espírito empreendedor e do know how de dois irmãos, que no concelho de Aveiro decidiram criar a sua própria empresa no ano de 1954. As primeiras décadas versaram sobre os aspectos económicos, havendo a preocupação pelo cumprimento de todas as directrizes legais no que à sua actuação se referia e não descurando da importância do factor humano (público interno e sociedade). Actualmente, 56 anos depois da sua constituição, a empresa é reconhecida pela comunidade como socialmente responsável, tendo já recebido prémios pela sua actuação. Ao factor ambiental alia-se a preocupação com o meio ambiente, através do tratamento adequado de resíduos e da poupança de matérias-primas e demais recursos. Não existe uma estratégia de RSE desenvolvida, nem um responsável por esta temática, mas no seu quotidiano e nas relações que estabelece, a empresa tem o cuidado de ter sempre práticas correctas, sendo transparente, justa e solidária. O principal público-alvo da sua acção, tal como no estudo de caso Alba/Durit, é o público interno, uma vez que quanto mais satisfeitos os colaboradores estiverem, mais e melhor irão produzir.

Apesar de terem práticas diferenciadas de responsabilidade social e do grau de importância que atribuem a este domínio no decorrer da sua actividade, todas as empresas analisadas possuem práticas de responsabilidade social e demonstram grande preocupação com o ambiente.

## **Capítulo 4 - Conclusão Geral**

Cada vez mais as empresas têm vindo a tomar consciência que não vivem num mundo à parte, mas sim, que fazem parte da sociedade mundial e que devem saber proceder como um importante agente social que são. Nesse contexto, e quando se coabita com gestores e governantes corruptos, que conduziram à actual crise (económica e, acima de tudo, de valores), torna-se cada vez mais crucial que as empresas que pretendam crescer e ser sustentáveis se preocupem com todos os elementos ao seu redor (colaboradores, accionistas, fornecedores, clientes, comunidade, natureza, etc.).

Na actualidade, fruto da globalização e da consciencialização da população mundial para as temáticas da ética, do ambiente, da pobreza, da solidariedade e da entreatajuda, têm surgido novos conceitos e práticas. Neste contexto, após a escolha do tema da dissertação e de uma pesquisa sobre este, procurando conhecer o “estado da arte” desta temática a nível nacional e internacional, considerou-se pertinente abordar os seguintes conceitos: responsabilidade social das empresas (tema central da dissertação), desenvolvimento sustentável, ética empresarial, marketing social e/ou de causas sociais e economia solidária. Esta escolha deve-se ao facto de todos estes conceitos se encontrarem ligados às empresas, ao meio ambiente e à comunidade, os pilares da RSE, e de permitirem conhecer melhor quais as práticas de responsabilidade social que existiram e as que existem, bem como perceber as motivações que lhes estão subjacentes.

Para responder aos objectivos estipulados, realizando um estudo aprofundado, rigoroso e cuidado, era impossível apenas realizar pesquisa documental, pelo que se partiu para o terreno e foram estudadas três empresas, segundo o ponto de vista dos seus proprietários e de ex-funcionários, que sem restrições responderam a um questionário sobre as práticas actuais e passadas das suas respectivas empresas, ao nível da RSE, e sobre as motivações que conduziam e/ou conduzem a essas mesmas práticas.

São inúmeros os estudos mundiais em torno destes conceitos, mas existe ainda muito para compreender sobre eles e sobre o seu impacto. A noção de Desenvolvimento Sustentável mais utilizada foi apresentada, em 1987, pela Comissão de Brundtland, que considera que este é o desenvolvimento que responde às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de satisfazer essas mesmas necessidades às gerações futuras. Na Agenda 21 (1992) foram mais longe e fixaram três áreas de Desenvolvimento Sustentável: a dimensão económica (economia - criação de riqueza para todos pelo modo de produção e de consumo duráveis), a dimensão ambiental (ambiente - conservação e gestão de recursos) e a dimensão social (equidade social -

equidade e participação de todos os grupos sociais). Intrinsecamente relacionado com este conceito, uma vez que se preocupa com as mesmas vertentes, temos a Responsabilidade Social das Empresas, definida no Livro Verde (2001) como sendo “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas” e como “um comportamento que as empresas adoptam voluntariamente e para além das prescrições legais, porque consideram ser esse o seu interesse a longo prazo”.

Tendo em atenção estas temáticas que há cerca de um século surgiram como preocupações empresarias e que cada vez mais são tidas em consideração pela população geral na aquisição de bens e serviços, foi elaborado o presente estudo, que procurou perceber, na Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro – Baixo (CIRA), as diferenças entre as práticas e motivações de RSE do passado e as actuais. Para esse efeito foram realizadas entrevistas algo “informais” a dirigentes e ex-colaboradores de três empresas e preenchido (pelas empresas) um questionário sobre as práticas desenvolvidas em domínios como: colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade, transparência, etc. Da análise dessas informações e da análise documental, facultada em alguns casos pelas empresas e noutros casos por ex-colaboradores e outros documentos existentes na Biblioteca Municipal de Albergaria-a-Velha, foi possível retirar algumas conclusões.

No passado as práticas dirigiam-se, sobretudo, ao público interno e à comunidade em que as empresas se inseriam. A maioria das práticas relacionavam-se com o bem-estar deste dois grupos. Nesse contexto começaram a surgir bairros de operários, refeitórios e balneários para os funcionários e a preocupação com a formação dos colaboradores. No que se referia à comunidade envolvente, as empresas procuravam melhorar infraestruturas já existentes e criar outras novas que proporcionassem bem-estar e prazer às populações. Tendo isso em consideração, os hospitais começaram a ser melhores, os clubes desportivos e recreativos começaram a obter mais apoios, começaram a existir creches e lares de 3ª idade, entre muitas outras infraestruturas sociais e culturais. Após os anos conturbados do pós 2ª Guerra Mundial, nos anos 50 e 60 do século XX, as empresas começaram a apoiar, da forma que podiam, as populações tendo em vista o desenvolvimento e o bem-estar. Muitas vezes, os gestores das empresas que tinham práticas deste tipo, tornavam-se de tal forma conhecidos e importantes, que a obra que realizavam como empresários se confundia com a obra que realizavam a título individual, sendo a Alba e a Família Martins Pereira um claro exemplo disso. Nesse

período, as empresas que tinham práticas de responsabilidade social, eram já empresas de grande dimensão, com um número de empregados considerável e um bom nível de vendas. Empresas como a Oliveira & Irmão, que era recente, não apostavam ainda em práticas que iam para além das obrigações legais. Mas a Alba preocupava-se já com diversos stakeholders, sobretudo com os seus colaboradores, os seus clientes e a comunidade, tendo práticas de RSE nesses domínios. Exemplos das suas obras são: o Hospital de Albergaria-a-Velha e o de Sever do Vouga, a Casa da Criança, o Cine-Teatro Alba em Albergaria-a-Velha e em Sever do Vouga, a Banda Alba, o Bairro dos Quadros da Empresa.

As empresas actualmente já têm uma outra visão, a maioria dos gestores já sabe o que é a RSE e conhece, pelo menos em parte, as práticas/políticas que se podem enquadrar nesse domínio. A globalização, a informação ao segundo transmitida directamente para todo o mundo, a consciencialização da população mundial, entre outros aspectos, levaram os gestores a compreender que devem incorporar práticas de responsabilidade social nas suas estratégias empresariais. Compreenderam que se querem crescer e tornar-se sustentáveis, mais do que gerar lucro, devem ter em atenção a forma como actuam em todos os quadrantes, isto é, devem ter preocupações em outros domínios para além do económico. Nesse sentido, as estratégias empresariais têm uma grande amplitude, preocupando-se com os diversos stakeholders com que interagem no seu quotidiano: público interno, accionistas, fornecedores, clientes, comunidade. Na actualidade os clientes ao adquirir um produto/serviço, não têm apenas em atenção quem o produziu, mas atendem também aos fornecedores que a empresa produtora escolheu. Por isso, também as empresas estudadas têm em atenção a quem compram as suas matérias-primas, procurando fornecedores transparentes e com práticas correctas em termos económicos, sociais e ambientais. Está tudo interligado e todos devem agir correctamente para serem bem sucedidos. Nos dias de hoje, em que se fala constantemente em poluição e no aquecimento global, as empresas, os governantes e a população em geral têm prestado cada vez mais atenção aos aspectos ambientais. A preservação do ambiente é fulcral para a sobrevivência da população e de todos os outros seres, como tal, é fundamental para a sobrevivência das empresas e estas não o podem esquecer. Por isso mesmo, ambas as empresas estudadas na actualidade, mencionam a importância do ambiente nas suas políticas, tendo medidas de reutilização, de reciclagem e, sobretudo, de redução. Tentam também incutir a importância destes 3 R's junto do seu público interno e dos restantes públicos com que interagem ao longo da

cadeia produtiva. Actualmente, não só as empresas de grande dimensão incorporam práticas de RSE, mas todo o tipo de empresas, inclusivamente, as micro-empresas e as PME.

<b>Passado</b>	<b>Actualidade</b>
Colaboradores	Colaboradores
Accionistas	Accionistas
Fornecedores	Fornecedores
Clientes	Clientes
Comunidade	Comunidade
	Ambiente

*Quadro 3: Dimensões de RSE – Passado versus Actualidade*

Pelo que foi possível perceber através do presente estudo, as motivações para práticas no domínio da RSE, no passado, prendiam-se com: a humildade, a ideia de protecção dos mais desfavorecidos, o espírito de camaradagem e com o estímulo à produção. Muitos empresários provinham de grandes e humildes famílias, que criaram e desenvolveram o seu próprio negócio à custa de muito trabalho e esforço, pelo que davam valor ao que tinham e sabiam pelo que passavam os mais desfavorecidos. Augusto Martins Pereira, fundador da Alba é um bom exemplo disto. Ele nasceu em Sever do Vouga, no seio de uma grande e humilde família, pelo que cedo se viu obrigado a emigrar para os Estados Unidos da América, onde trabalhou arduamente e estudou, de noite, para aprofundar os seus conhecimentos. Regressa a Portugal no início do século XX, para criar e desenvolver o seu próprio negócio, tendo sido bem sucedido. Por isso, os empresários da época procuravam melhorar o nível de vida de quem trabalhava arduamente nas empresas e da população onde estas se inseriam, bem como melhorar o nível de vida da população das suas terras de origem, uma vez que, muitas vezes, não eram da localidade onde desenvolveram o negócio. Para além disso, sabiam que ao ter práticas deste âmbito os colaboradores se iam sentir mais estimulados e que poderiam inclusivamente “vestir a camisola” da empresa, tornando-se mais unidos, coesos e produtivos, daí o estímulo e a camaradagem. Por último, havia um espírito de protecção, se os trabalhadores e a sociedade por si só não conseguiam atingir bem-estar, porque não a empresa, que tinha bons rendimentos, não ajudar a melhorar. Havia um certo paternalismo e carinho dos gestores para com os outros, um certo sentido de

responsabilidade. Isto aconteceu com os funcionários da Alba, “vestiram a camisola” e ainda hoje falam com orgulho da empresa que ajudaram a crescer e que tanto lhes deu ao longo das suas vidas.

Hoje em dia as empresas têm práticas de RSE, também por estímulo, por protecção e sentido de responsabilidade, mas de forma mais vincada, por uma necessidade de impulsionar a produção e dessa forma aumentar a qualidade, baixar o preço e impulsionar as vendas, isto é, por uma questão de marketing e de concorrência. No entanto, têm-nas também por pressão da sociedade actual, que conduz cada vez mais as empresas a práticas económicas, sociais e ambientais correctas. Quem actualmente não tiver em atenção todos estes domínios nas estratégias empresariais será boicotado pela sociedade e, como tal, a sua sustentabilidade será colocada em causa, podendo inclusivamente, conduzir à falência/extinção dos não cumpridores. Quanto mais éticas e transparentes forem as empresas, mais tenderão a crescer e ser percebidas como socialmente responsáveis.

<b>Passado</b>	<b>Actualidade</b>
Humildade	Estímulo
Protecção	Sentido de Responsabilidade
Estímulo	Protecção
Camaradagem	Pressão da Sociedade
Sentido de Responsabilidade	Transparência
	Marketing
	Sustentabilidade

*Quadro 4: Motivações – Passado versus Actualidade*

No passado, as práticas de RSE realizadas pelas empresas atingiam uma grande notoriedade, mas a sua importância restringia-se ao nível regional, isto é, tinham impacto apenas na zona onde ocorriam e não a nível global. As práticas que eram levadas a cabo pela Alba, pela Vista Alegre, pela Aleluia e muitas outras empresas da região, eram importantes para os seus colaboradores e para as populações das localidades onde as empresas laboravam e/ou de onde os proprietários provinham. Actualmente, o impacto destas acções trespassa o âmbito regional, atingindo dimensões nacionais e globais, nomeadamente em termos de conduta ambiental. A preservação do

ambiente, que hoje é tão importante, reveste-se de importância não apenas para a população da região da CIRA, mas para o mundo inteiro.

No passado as práticas de RSE eram muito centralizadas nos colaboradores e na comunidade envolvente, revestiam-se em políticas de proximidade, que visavam o bem-estar da população e a sua satisfação em relação à empresa. Actualmente, as práticas são abrangentes e versam sobre todos os stakeholders com que cada empresa se relaciona, os gestores têm em atenção cada aspecto e mínimo detalhe da sua vida em sociedade e integram as práticas de RSE nas suas políticas estratégicas.

Através do exposto, pode-se verificar que existem diferenças entre as práticas passadas e actuais de RSE, na CIRA e, quiçá, no país, e que se prendem, sobretudo, com: a actual atenção a todas as partes interessadas, não se centralizando em algum grupo específico; a actual focalização na questão ambiental; e, a actual notoriedade das práticas, que não se restringe ao local, mas atinge o global.

No que se refere às motivações, antigamente relacionavam-se muito com a origem dos empresários e com o excedente económico de que as empresas dispunham e decidiam utilizar em prol dos outros. Actualmente, devem-se à pressão da sociedade, à necessidade de sustentabilidade e de crescimento empresarial e à consciencialização de que as empresas são um importante agente social, que deve prosseguir não só os interesses dos accionistas, mas os de todos os intervenientes na cadeia produtiva, isto é, não só o lucro, mas o bem-estar social e ambiental.

Actualmente existe uma boa comunicação e cooperação entre as empresas socialmente responsáveis e outros agentes sociais ao seu redor, como as autarquias, as escolas, as IPSS e, inclusivamente, o Governo (em alguns casos), no entanto, nunca é demais melhorar esse relacionamento e impulsionar as empresas a ter práticas correctas em todos os domínios em que actuam directa e indirectamente. As autarquias poderiam criar uma lista de empresas concelhias socialmente responsáveis e atribuir um prémio, simbólico, à empresa melhor “cotada” nesse domínio. Certamente que sentindo o seu trabalho reconhecido, os empresários tentariam continuar o seu bom trabalho ou até melhorar. Para além disso poderia existir uma maior cooperação entre empresas e autarquias na prossecução de projectos de desenvolvimento local e regional. As empresas abordadas têm colaborado com escolas e universidades, ao nível da aceitação de estágios e da sugestão de cursos e disciplinas a ser leccionados. Esse trabalho deve prosseguir, mas poderiam também estabelecer parceria criando as empresas um dia da “Empresa Aberta”, onde alunos das escolas das imediações pudessem conhecer o

trabalho desenvolvido nessas empresas, conhecendo as profissões existentes, as máquinas e ver como essas máquinas funcionam. Sabemos a importância da concentração dos funcionários para o desenvolvimento do seu trabalho, daí a sugestão de um dia específico para essa mostra e não da possibilidade de realização de visitas de estudo em qualquer outro dia. É importante as empresas continuarem a estimular os seus colaboradores a realizarem trabalho de voluntariado junto das IPSS e das ONG, consciencializando-os para os problemas sociais actuais. Procurando sensibilizar não só os seus colaboradores, mas também a comunidade envolvente para esses problemas, as empresas em conjunto com as IPSS poderiam organizar workshops e/ou conferências sobre temáticas como: a pobreza, o incumprimento dos Direitos Humanos, o desemprego, a formação, entre outros. Em termos governamentais (Administração Central), poderiam ser criados incentivos às empresas que desenvolvem, comprovadamente, práticas de RSE. Esses incentivos poderiam surgir: no IRC, ou através da criação de um prémio para a Empresa do Ano neste domínio ou, ainda, através da divulgação das 500 empresas nacionais com melhores práticas, combinando todas as dimensões da RSE.

Aquando da realização deste estudo foi impossível fazer um estudo comparativo entre a região da CIRA e o âmbito nacional, mencionando as empresas a falta de tempo para colaborar num estudo deste tipo, mas que seria interessante, no futuro, e com mais tempo, colaborar. Pelo que, fica pendente a possibilidade de a médio ou longo prazo realizar um estudo comparativo entre algumas empresas regionais e algumas empresas nacionais, no que se refere às suas práticas e motivações de RSE do passado e às do momento do estudo.

## **Bibliografia**

- ✓ **Associação Empresarial de Portugal (2003)**, A Responsabilidade Social da Empresa e a Formação, Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédias
- ✓ **Argandoña, António (1994)**, La Ética en la empresa, Madrid, Instituto de Estudios Economicos
- ✓ **Borges, Catarina Teixeira Ferreira Pacheco (2011)**, A Economia Solidária e a Responsabilidade Social na Promoção do Desenvolvimento Sustentável – Análise da Experiência na RAA, Tese (Tese de Mestrado), Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa
- ✓ **Cardoso, André Coimbra Félix (2005)**, O programa científico de pesquisa da Responsabilidade Social Empresarial: a ética e os mecanismos e processos que estimulam e orientam essa prática, Tese (Mestrado de Administração), Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em [URL:http://www.tede.ufsc.br/teses/PCAD0702.pdf](http://www.tede.ufsc.br/teses/PCAD0702.pdf) [11/11/2008]
- ✓ **Carroll, Archie (2001)**, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders
- ✓ **Certo, Samuel C. E Certo, Trevis S. (2006)**, Modern Management, 10ª Edição, Upper Saddle River/New Jersey, Pearson Prentice Hall
- ✓ **Comissão Europeia (2001)**, Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility, Bruxelas
- ✓ **Comissão Europeia (2002)**, Responsabilidade Social das Empresas: nova estratégia da Comissão para promover o contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável, Bruxelas. Disponível em [URL:http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm) [11/11/2008]

- ✓ **Conselho da Europa (2005)**, Solidarity-based choices in the market place: a vital contribution to social cohesion, Trends in social cohesion n.º14, Bruxelas, Council of Europe Publishing
- ✓ **Conselho Económico e Social (2003)**, A Responsabilidade Social das Empresas: Seminário, Lisboa, CES
- ✓ **Crane, Andrew et al (orgs) (2008)**, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, 1ª Edição, New York, Oxford University Press
- ✓ **Cunha, R. (2005)**, Promoção de Cidadania. Cadernos de Economia. Outubro/Dezembro, 33-3630
- ✓ **Duarte, Alzira (2007)**, Responsabilidade Social das Empresas: moda ou mudança do paradigma de gestão?, Tese (Mestrado em Gestão de Empresas), Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
- ✓ **Farinha, Sandra Cristina Nunes (2009)**, Responsabilidade Social das Empresas (RSE): Realidade ou Utopia?, Tese (Tese de Mestrado), Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
- ✓ **Faustino, Paulo (2007)**, Ética e Responsabilidade Social dos Media, 1ª Edição, Lisboa, Coleção Media XXI
- ✓ **Gil, A.C. (1999)**, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, S.Paulo, Editora Atlas
- ✓ **Gil, A.C. (2007)**, Pesquisa Social, 5ª Edição, São Paulo, Editora Atlas
- ✓ **Gomes, Jorge et al (orgs) (2006)**, Comportamento Organizacional e Gestão: 21 temas e debates para o século XXI, Lisboa, RH Editora

- ✓ **Gonçalves, Ana Sara Dores Martins (2007)**, A Responsabilidade Social das Empresas e a sua implicação no marketing-mix e na marca, Tese (Tese de Mestrado em Marketing), Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa
- ✓ **Guerreiro, Evandro Prestes**, “Responsabilidade Social: a solidariedade humano para o desenvolvimento local”. Disponível em [URL:http://www.cpihts.com/PDF/Evandro%20Guerreiro.pdf](http://www.cpihts.com/PDF/Evandro%20Guerreiro.pdf) [16/09/2009]
- ✓ **Habisch, André et al (orgs) (2005)**, Corporate Social Responsibility Across Europe, Berlin, Springer
- ✓ **Hay, Bruce et al (orgs) (2005)**, Environmental Protection and Social Responsibility of Firms: perspectives from law, economics, and business, Washington DC, Resources for the Future
- ✓ **Kotler, Philip e Keller, Kevin Lane (2005)**, Administração de Marketing, 12<sup>a</sup> Edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall
- ✓ **Lindon, Denis et al (orgs) (2004)**, Mercator XXI: teoria e prática do marketing, 10<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Dom Quixote
- ✓ **Martins, Jacinto (2008, Abril 15)**. Antigas fábricas Alba mudam-se para Águeda. Jornal de Albergaria, pp. 2
- ✓ **Martins, Jacinto (2009, Fevereiro 10)**. Antiga Fábrica Alba encerra dia 13. Jornal de Albergaria, pp. 2
- ✓ **Melícias, Conselheiro Vítor (2003)**, Parecer da Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas, Lisboa, Conselho Económico e Social, Série “Pareceres e Relatórios”
- ✓ **Mendes, Maria Pereira da Silva (2007)**, A Responsabilidade Social da Empresa no Quadro de Regulação Europeia, Tese (Mestrado em Novas

Fronteiras do Direito), Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

- ✓ **Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social – Gabinete de Estratégia e Planeamento (2009)**, Responsabilidade Social das Organizações. Cadernos Sociedade e Trabalho – XI. Lisboa
- ✓ **Moreira, José Manuel (1999)**, A contas com a ética empresarial, 1ª Edição, Cascais, Principia
- ✓ **Nicolau Santos, Maria João et al (orgs) (2005)**, Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial, Oeiras, Celta
- ✓ **Perrini, Francesco et al (orgs) (2006)**, Developing corporate social responsibility: a european perspective, Cheltenham, Edward Elgar Publishing
- ✓ **Pina e Cunha, Miguel et al (orgs) (2006)**, Manual do Comportamento Organizacional e Gestão, 5ª Edição, Lisboa, RH Editora
- ✓ **Pinho, António Homem de Albuquerque (1994)**, Gente Ilustre em Albergaria-a-Velha, Edição CMAV
- ✓ **Pinho, António Homem de Albuquerque (2002)**, Albergaria-a-Velha: Oito Séculos do Passado ao Futuro, Reviver Editora, 2ª Edição
- ✓ **Porter, Michael e Kramer, Mark (2002)**, “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, Harvard Business Review
- ✓ **Quivy, R. e Campnhoudt, L. (2005)**, Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa, Editora Gradiva
- ✓ **Rego, Arménio et al (orgs) (2006)**, Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática, Lisboa, RH Editora

- ✓ **Rego, Arménio et al (orgs) (2003)**, Manual do Comportamento Organizacional e Gestão: Casos Portugueses e Exercícios, 1ª Edição, Lisboa, RH Editora
- ✓ **Rodrigues, Jorge (2009)**, Corporate Governance – Retomar a confiança perdida, Lisboa, Escolar Editora
- ✓ **Roque Amaro, Rogério**. Economia Solidária da Macaronésia – Um Novo Conceito. *Revista de Economia Solidária: Economia Solidária – Apresentação do Conceito*. Ponta Delgada; N°0, Maio de 2009
- ✓ **Thompson, Dennis F. (1999)**, La ética política y el ejercicio de cargos públicos, Barcelona, Gedisa Editorial
- ✓ **Tinoco, João Eduardo (2001)**, Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações, São Paulo, Atlas
- ✓ **Tully, Stephen (editor) (2005)**, International Documents on Corporate Responsibility, Cheltenham, Edward Elgar
- ✓ **Waddock, Sandra e Bodwell, Charles (2007)**, Total Responsibility Management – The Manual, Sheffield, Greenleaf Publishing
- ✓ **Weinreich, Nedra Kline (1999)**, Hands-on Social Marketing: a step-by-step guide, USA, SAGE Publications
- ✓ **Zenone, Cláudio (2006)**, Marketing Social, São Paulo, Thomson

# **Sites Consultados**

- ✓ <http://www.3sector.net> [16/09/2009]
- ✓ [http://www.3sector.net/equalizacao/src\\_cdroms/novos\\_conceitos\\_praticas/novos\\_conceitosepraticas.htm](http://www.3sector.net/equalizacao/src_cdroms/novos_conceitos_praticas/novos_conceitosepraticas.htm) [16/09/2009]
- ✓ <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=4934>  
[15/09/2009]
- ✓ <http://basd.free.fr> [08/09/2009]
- ✓ <http://bcfindia.org/imp.html> [08/09/2009]
- ✓ <http://www.bsr.org> [15/09/2009]
- ✓ <http://www.bcsdportugal.org/siteMap> [08/09/2009]
- ✓ <https://bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/221/1/artigo16.pdf>  
[19/10/2011]
- ✓ <http://cirandas.net/fbes/o-que-e-economia-solidaria> [19/10/2011]
- ✓ <http://www.csreurope.org> [08/09/2009]
- ✓ <http://www.csrwire.com/categories> [08/09/2009]
- ✓ <http://desenvolvimentosustentavel.pt> [11/11/2008]
- ✓ [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_en.pdf)  
[11/11/2008]
- ✓ [http://europa.eu/legislation\\_summaries/external\\_trade/c00019\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/c00019_pt.htm)  
[08/09/2009]

- ✓ [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm) [08/09/2009]
- ✓ [http://www.emploemalta.com/emp\\_default.php?seccao=9](http://www.emploemalta.com/emp_default.php?seccao=9) [08/09/2009]
- ✓ <http://www.estrategiadelisboa.pt/default.aspx?site=estrategiadelisboa>  
[08/09/2009]
- ✓ <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx> [08/09/2009]
- ✓ <http://www.figueiradigital.com/> [24/09/2009]
- ✓ [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1154/is\\_n5\\_v81/ai\\_13801513/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1154/is_n5_v81/ai_13801513/)  
[15/09/2009]
- ✓ <http://www.ftse4good.com> [15/09/2009]
- ✓ <http://www.globalreporting.org> [15/09/2009]
- ✓ <http://hermes.ucs.br/ccea/dece/jmrocha/Textos/Economia%20Solidaria.pdf>  
[19/10/2011]
- ✓ <http://www.iso.org> [15/09/2009]
- ✓ [http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria\\_oque.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_oque.asp) [19/10/2011]
- ✓ <http://pt.shvoong.com/social-sciences/1814915-que-%C3%A9-economia-solid%C3%A1ria/#ixzz1bErj9pEM> [19/10/2011]
- ✓ <http://www.rseportugal.eu> [08/09/2009]
- ✓ <http://www.sa-intl.org> [15/09/2009]

- ✓ <http://www.sairdacasca.com> [08/09/2009]
- ✓ [http://www.sustainability\\_index.com](http://www.sustainability_index.com) [15/09/2009]
- ✓ <http://un.org/esa/sustdev> [08/09/2009]
- ✓ <http://www.ver.pt> [08/09/2009]
- ✓ <http://wiki.educartis.com/wiki/index.php?title=Paternalismo> [15/09/2009]

# **Anexos**

**Anexo A – Questionário de Caracterização da Empresa**

**Anexo B – Indicadores de RSE**

**Anexo C – Guião de Entrevista – Alba**

**Anexo D – Guião de Entrevista a Ex-Colaborador da Alba**

**Anexo E – Guião de Entrevista – Durit**

**Anexo F – Guião de Entrevista – Oliveira & Irmão**

**Anexo G – Fotografias referentes às práticas da Alba**

**Anexo H – Fotografias das Instalações da Durit**

**Anexo I – Fotográficas das Instalações da Oliveira & Irmão**

**Anexo A – Questionário de Caracterização da Empresa**



**Responsabilidade social das empresas**  
**Passado versus Actualidade**  
Caracterização das empresas em estudo

Ellis Regina Reis Nogueira  
Mestrado em Economia Social e Solidária  
2009



Ex.mo (s) Sr.(s),

No âmbito da dissertação de Mestrado «Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade», do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, o presente questionário visa facilitar a caracterização da empresa em estudo.

Para a referida caracterização procura-se saber a localização da empresa, o tipo e a dimensão desta e alguns outros dados.

Garante-se, desde já, a confidencialidade dos dados fornecidos, os quais servirão apenas para caracterizar a empresa, no âmbito deste estudo.

Agradeço desde já a V. Ex.<sup>a</sup> (s) a melhor colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

---

(Ellis Regina Reis Nogueira)

1. Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

2. Telefone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Morada: \_\_\_\_\_

Código Postal: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

4. Lote: \_\_\_\_\_ Área do Lote: \_\_\_\_\_ Área Coberta/utilizada: \_\_\_\_\_

5. Horário de laboração:

Horário Diurno: \_\_\_\_\_ Horário Nocturno:

6. Natureza da Actividade Económica Existente:

Industria :  Comércio:  Serviços:

7. Actividade Económica principal:

CAE: \_\_\_\_\_

8. Nº de trabalhadores:

Agosto de 2003: \_\_\_\_\_

Agosto de 2006: \_\_\_\_\_

Agosto de 2009: \_\_\_\_\_

**8.1 Percentagem de trabalhadores residentes no(s) Município(s) em que se insere:**

Até 25%  Até 50%  Até 75%  Mais de 75%

**8.2 N.º de Quadros técnicos:** \_\_\_\_\_

**8.3 No decurso da actividade da empresa, sente necessidade de recorrer à mão-de-obra especializada, externa à empresa:**

Sim:  Não:

Em caso de afirmativo, essa mão-de-obra é, geralmente, concelhia? \_\_\_\_\_

**9. Volume médio de negócios anuais:**

Até €150 000  Até €250 000  Até €500 000   
Até €1 250 000  Até €2 500 000  Até €5 000 000   
Superior a €5 000 000

**Anexo B – Indicadores de RSE**



# **Responsabilidade Social das Empresas: Passado Versus Presente**

Ellis Regina Reis Nogueira  
Mestrado em Economia Social e Solidária  
2010



**Exmo. Sr. ou Sr.ª:**

O presente questionário serve como material de pesquisa para a elaboração da dissertação de mestrado “*Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade*”, por parte da aluna Ellis Regina Nogueira, do Mestrado de Economia Social e Solidária, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Neste estudo a aluna pretende percepcionar as diferenças existentes entre as práticas e motivações de Responsabilidade Social das Empresas, no passado e na actualidade. Sendo que, a resposta a este questionário constitui um importante material de pesquisa na percepção das práticas desenvolvidas pela empresa, na actualidade, neste domínio.

Este questionário é uma adaptação do questionário elaborado anualmente pelo Instituto Ethos (Brasil), tendo por base dezenas de indicadores de Responsabilidade Social Empresarial.

Agradece-se desde já, a colaboração da empresa ao preencher o questionário e garante-se a confidencialidade dos dados, uma vez que apenas serão utilizados para o referido estudo.

Com os meus agradecimentos,

---

(Ellis Regina Reis Nogueira)

**Observações:**

**Indicações:**

O presente questionário é constituído por:

> perguntas de escolha de estádio/patamar de acção, em que terá que escolher o estádio em que a empresa se encontra;

> perguntas de Sim ou Não;

> e, perguntas de resposta aberta.

A predominância de questões de resposta fechada, visa facilitar a resposta ao presente questionário, recolhendo o maior número de dados possíveis.

## Valores e Transparência

### 1. Indicador – Compromissos Éticos

**1. No que concerne à adopção e abrangência de valores e princípios éticos, em qual destes estádios se encontra a empresa:**

- **Estádio 1** – Não existe qualquer documento formal onde os princípios e valores da organização se encontrem estipulados.
- **Estádio 2** - Os valores da organização estão formalizados numa carta de princípios, mas encontram-se pouco incorporados no quotidiano desta (nos processos de trabalho e nas atitudes/comportamentos das pessoas).
- **Estádio 3** - Os valores e princípios da organização existem e encontram-se num documento formal, que conta com um processo de difusão sistemático, tendo como foco o público interno e sob a responsabilidade de uma pessoa ou área específica.
- **Estádio 4** - A organização possui um código de conduta (em português e adaptado ao contexto local, no caso das multinacionais) e mantém um programa de orientação e ensinamento para os empregados de todos os níveis hierárquicos, a fim de garantir que os seus valores e princípios estejam incorporados na rotina de trabalho e nas atitudes/comportamentos das pessoas. Tais acções estão formalmente a cargo de uma pessoa ou área responsável.
- **Estádio 5** - Além disso, o código de conduta da organização prevê a participação das principais partes interessadas nas revisões, bem como a existência de auditorias periódicas, em que a responsabilidade dessas acções está a cargo de uma equipa multidisciplinar.
  
- Não vemos aplicação disso na nossa organização.
- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A empresa expõe publicamente os seus compromissos éticos por meio de material institucional, pela Internet ou de outra maneira mais adequada às suas partes interessadas (público interno, clientes, fornecedores, comunidade, etc.).**

Sim  Não

**3. Caso haja código de conduta, este:**

**3.1.** Contempla as seguintes partes interessadas: empregados, fornecedores, meio ambiente, consumidores/clientes, comunidade, Governo e accionistas minoritários. Sim  Não

**3.2.** Proíbe expressamente a utilização de práticas ilegais (como suborno, corrupção, extorsão) para obtenção de vantagens comerciais. Sim  Não

**3.3.** É explícito quanto ao compromisso de ética na gestão das informações privilegiadas ou de carácter privado obtidas durante os processos da empresa na sua interacção com os seus diversos públicos (clientes, empregados, fornecedores, etc.). Sim  Não

**3.4.** É explícito quanto ao compromisso de transparência e veracidade das informações prestadas a todas as partes interessadas. Sim  Não

**4. A empresa:**

**4.1.** Possui comité, conselho ou responsável por questões éticas, reconhecido(s) internamente. Sim  Não

**4.2.** Possui comité, conselho ou responsável por questões éticas, reconhecido(s) externamente. Sim  Não

**4.3.** Estimula a coerência entre os valores e princípios éticos da organização e a atitude individual dos seus empregados. Sim  Não

**4.4.** Além de cumprir toda a legislação em vigor para o seu exercício e de estar em dia com todos os impostos, tem procedimentos para que todos os seus empregados conheçam as leis a que estão submetidos, tanto as que se referem às actividades profissionais quanto as que os beneficiam, para que possam cumpri-las integralmente. Sim  Não

**5. Existe empenho por parte da empresa para com os objectivos e princípios do Desenvolvimento Sustentável e da Responsabilidade Social.**

Sim  Não

2. Indicador – **Enraizamento na Cultura Organizacional**

**1. No que concerne à eficácia na disseminação dos valores e princípios éticos da empresa, em que estágio esta se encontra:**

- **Estádio 1** – Os valores e princípios são transmitidos ao público interno esporadicamente ou em momentos específicos (como contratação de empregados ou em processos de auditoria).

- **Estádio 2** – Há processos sistemáticos de difusão dos valores e princípios para o público interno.

- **Estádio 3** – Além disso, a adopção desses valores e princípios é auditada e verificada periodicamente e os empregados são estimulados a contribuir com a monitorização do processo.

- **Estádio 4** – Além disso, todos os parceiros externos são estimulados a replicar a esse processo da cadeia produtiva.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. Os empregados da empresa demonstram familiaridade no seu dia-a-dia com os temas e pressupostos contemplados no código de conduta, aplicando-os espontaneamente.**

Sim  Não  NA

**3. A estrutura organizacional desenvolveu procedimentos para lidar com denúncias e com a resolução de conflitos relacionados com o desrespeito do código de conduta ou da declaração de valores.**

Sim  Não

3. Indicador – **Governança Corporativa**

**1. No que concerne à estrutura Organizacional e às práticas de governança corporativa, em que estágio se encontra a empresa:**

- **Estádio 1** – Além de actuar com a legislação em vigor, a empresa dispõe de um conselho de administração ou estrutura similar e as suas demonstrações financeiras são auditadas periodicamente por uma auditoria externa e independente.

- **Estádio 2** – O conselho de administração ou estrutura similar tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantem a integridade dos relatórios financeiros, priorizando a transparência nas prestações de contas e outras informações.

- **Estádio 3** – Além disso, a empresa tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorizados e avaliados periodicamente.

- **Estádio 4** – Além do exposto nos estágios anteriores, o conselho e os directores incorporam critérios de ordem sócio-ambiental na definição e gestão do negócio e têm como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A (alta) direcção da empresa:**

**2.1.** Para nomear membros do conselho de administração, leva em consideração habilidades, conhecimentos, especialização e independência para orientar o direccionamento estratégico da empresa, incluindo questões relativas a oportunidades e riscos ambientais e sociais e monitorar a actuação dos gestores.

Sim  Não

**2.2.** Utiliza estudos, pesquisas e o apoio de especialistas para melhor fundamentar a resolução de dilemas éticos, sócio - ambientais e relativos a direitos humanos.

Sim  Não

**2.3.** Inclui o respeito pelos direitos humanos como critério formal nas suas decisões de investimento e aquisição.

Sim  Não

**2.4.** Orienta as suas operações de acordo com a declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho.

Sim  Não

**2.5.** A visão da empresa e a sua estratégia contemplam contribuições da organização no que se refere ao desenvolvimento sustentável.

Sim  Não

**3. Há clareza nas políticas e procedimentos de governação.**

Sim  Não

4. Indicador – **Relações com a concorrência**

**1. Quanto às suas políticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações da mesma área (mesmo tipo de indústria), a empresa encontra-se em qual dos seguintes estádios:**

- **Estádio 1** – Segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumpre a legislação e busca um posicionamento leal.

- **Estádio 2** – Possui regras explícitas e declaradas contra a concorrência desleal, discutindo periodicamente (ou quando necessário) com o público interno sobre a sua postura perante os concorrentes.

- **Estádio 3** – Assume compromisso público de combate à concorrência desleal, discute a sua postura com os fornecedores e clientes, alertando-os para a questão e participa em discussões sobre o assunto em associações de classe.

- **Estádio 4** – Exerce posição de liderança, no seu segmento, nas discussões relacionadas com a procura de padrões de concorrência cada vez mais elevados, considerando o combate à formação de trusts e cartéis, práticas desleais de comércio, fraudes em licitações e espionagem empresarial.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. Os princípios relacionados com a concorrência leal constam no código de conduta da empresa.**

Sim  Não  NA

**3. A empresa:**

**3.1.** Expõe publicamente, e com frequência, os seus princípios relativos à concorrência (por exemplo, por meio do seu website, de material institucional, do relatório anual, etc.).

Sim  Não

**3.2.** Possui uma política de não utilizar a demonstração dos defeitos ou deficiências dos produtos ou serviços dos seus concorrentes para promover os seus produtos ou serviços.

Sim  Não

## 5. Indicador – Diálogo e Ligação das Partes Interessadas

1. Considerando os seus impactos sobre distintos grupos da sociedade, a empresa encontra-se em qual dos seguintes estádios:

- **Estádio 1** – Está consciente da importância do diálogo e da inclusão das partes interessadas para o sucesso do negócio, conhece os dilemas específicos e atributos de algumas delas (empregados, clientes/consumidores, accionistas/investidores) e estabeleceu canais de diálogo para a manutenção dessas relações.

- **Estádio 2** – Conhece os dilemas e atributos específicos da maioria das suas partes interessadas por meio de um controlo periódico e tem estabelecido mecanismos de diálogo e envolvimentos das partes interessadas para remediar impactos sócio-ambientais ocasionados pelas suas actividades, por meio de equipas preparadas para os planos de contingência necessários.

- **Estádio 3** – Além de priorizar o constante envolvimento e diálogo com as suas partes interessadas, possui uma estratégia de gestão da informação e do conhecimento para “internalizar as externalidades sócio-ambientais” negativas, ocasionadas pelas suas actividades como base para a redefinição de políticas e processos de gestão ou produção.

- **Estádio 4** – Por meio de ferramentas e políticas específicas, dialoga e envolve as partes interessadas de forma estruturada em reflexões prévias sobre a actividade da empresa, os seus processos e acções, de forma a prever, minimizar ou eliminar as externalidades sócio-ambientais negativas ocasionadas pela empresa.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

### 2. A empresa:

2.1. Está aberta a críticas de grupos ou partes interessadas sobre a natureza dos seus processos, produtos e serviços.

Sim  Não

2.2. Tem políticas e/ou procedimentos de relacionamento para responder prontamente a qualquer sugestão, apelo ou esforço das partes interessadas.

Sim  Não

## 6. Indicador – **Balanço Social**

**1. No que concerne à elaboração de relatório sobre aspectos económicos, sociais e ambientais da suas actividades, a empresa encontra-se no seguinte estágio:**

- **Estádio 1** – Elabora sem regularidade definida um balanço social com informações sobre as suas acções sociais e ambientais.

- **Estádio 2** – Elabora anualmente um balanço social, descrevendo as suas acções sociais e ambientais e incorporando aspectos quantitativos.

- **Estádio 3** – Produz, com amplo envolvimento interno, um balanço social facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e económicos relativos às suas actividades, contendo exclusivamente resultados favoráveis.

- **Estádio 4** – Elabora o balanço social com envolvimento das partes interessadas externas, integrando as dimensões social, ambiental e económica das suas actividades e incluindo os resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o próximo período.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. No processo de elaboração do balanço social, a empresa envolve pelo menos quatro das seguintes partes interessadas: comunidade, público interno, consumidores e clientes, fornecedores, Governo e sociedade em geral (por meio, por exemplo, de contratos com organizações de defesa do ambiente, sindicatos, entidades voltadas para a saúde pública ou defesa dos direitos humanos, etc.).**

Sim  Não

**3. A empresa incorpora no balanço social críticas, sugestões e depoimentos das partes interessadas.**

Sim  Não

**4. O processo de divulgação do balanço social contempla pelo menos quatro das seguintes partes interessadas: comunidade, público interno, consumidores e clientes, fornecedores, Governo e sociedade em geral.**

Sim  Não

**5. A empresa expõe pela Internet dados sobre aspectos económico-financeiros, sociais e ambientais das suas actividades.**

Sim  Não

## *Público Interno*

### 7. Indicador – **Relações com os Sindicatos**

**1. No que concerne à participação dos empregados em sindicatos e ao relacionamento com os seus representantes, a empresa está no seguinte estágio:**

-**Estádio 1** – Não exerce pressão sobre os empregados envolvidos em actividades sindicais.

- **Estádio 2** – Não exerce pressão e oferece liberdade para a actuação dos sindicatos no local de trabalho.

- **Estádio 3** – Além de permitir a actuação dos sindicatos no local de trabalho, fornece informações sobre as condições de trabalho e reúne-se periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações.

- **Estádio 4** – Além disso, possui um canal de comunicação consolidado com os sindicatos, mantendo-os informados e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objectivos estratégicos que afectem os empregados.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

## 8. Indicador – **Gestão Participativa**

**1. Quanto ao envolvimento dos empregados na gestão, a empresa pode enquadrar-se no seguinte patamar:**

- **Estádio 1** – Disponibiliza informações sobre a empresa (histórico, missão, visão, políticas, organograma, mercados, principais parceiros, clientes, etc.) e treina os seus empregados (no momento da contratação, em programas de integração, em seminários e palestras sobre novas políticas e estratégias, etc.) para que possam compreendê-las e analisá-las.

- **Estádio 2**- Além disso, disponibiliza para os empregados informações económico-financeiras.

- **Estádio 3** – Além do exposto nos dois estágios anteriores, tem um processo estruturado de discussão e análise das informações económico-financeiras com os seus empregados, a fim de prepará-los para contribuírem com os comités de gestão ou nas decisões estratégicas, apresentando informações importantes para a gestão de riscos e oportunidades.

- **Estádio 4** – Os representantes dos empregados participam activamente nos comités de gestão ou nas decisões estratégicas e têm comunicação regular com os membros da administração.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A empresa possui políticas e mecanismos formais para ouvir, avaliar e acompanhar posturas, preocupações, sugestões e críticas dos empregados, com o objectivo de agregar novos conhecimentos.**

Sim  Não

**3. A empresa possui programa de incentivo e reconhecimento das sugestões dos empregados para melhorar os processos internos.**

Sim  Não

9. Indicador - **Compromisso com o futuro das crianças**

1. No tratamento da questão do combate ao trabalho infantil, a empresa pode ser enquadrada no seguinte estágio:

- **Estádio 1** – Além de respeitar a legislação que proíbe o trabalho infantil, discute internamente a importância da educação.
- **Estádio 2** – Além de respeitar a legislação que proíbe o trabalho infantil e discutir a questão internamente, possui projectos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos seus empregados (inclusivamente dos terceriarizados), estimulando as suas capacidades técnicas e psicossociais (cidadania, desporto, artes, etc.).
- **Estádio 3** - Além do descrito no estágio anterior, desenvolve ou apoia projecto para as crianças e adolescentes da comunidade.
- **Estádio 4** – Coordena os seus projectos com outros realizados na comunidade, actua junto do poder público em benefício da criança e do adolescente e estimula que as políticas e programas da empresa relacionados com o tema se estendam a toda a cadeia produtiva.
- Não vemos aplicação disso na nossa organização.
- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

10. Indicador - **Compromisso com o Desenvolvimento Infantil**

**1. Como agente socio-económico que é, a empresa reconhece a sua contribuição para o desenvolvimento infantil nacional, encontrando-se no seguinte patamar:**

- **Estádio 1** – Obedece à legislação em vigor relativa à protecção à maternidade, paternidade, amamentação e creche, proibindo formalmente qualquer tipo de discriminação à mulher gestante e a empregados (mulheres e homens, incluindo terceriarizados) com filhos menores de 6 anos em processos de admissão, em promoções ou na mobilidade interna.

- **Estádio 2** – Possui políticas ou iniciativas internas para facilitar a consulta pré-natal e o acompanhamento da infância dos filhos dos seus empregados (mulheres e homens, incluindo terceriarizados) e oferece orientação médica, nutricional e psicológica específica para o acompanhamento desses períodos, a fim de assegurar que as competências para o desenvolvimento integral dessas crianças (sobrevivência, desenvolvimento, participação e protecção) sejam alcançadas.

- **Estádio 3** – Por compreender que o sucesso dessas políticas e/ou iniciativas está relacionado com a formação educacional dos pais e o seu nível de vida, integra esse aspecto às acções destinadas ao desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados. Além disso, desenvolve campanhas de orientação voltadas para a comunidade e estende a discussão do tema aos seus fornecedores.

- **Estádio 4** – Entende que a protecção à maternidade e à infância é um direito e uma contribuição fundamental para o desenvolvimento das presentes e futuras gerações e envolve-se na elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle ou avaliação de políticas públicas voltadas para a promoção dos direitos da infância.

- **Estádio 5** – Compreende e reconhece a que a protecção à maternidade e à infância é um direito e uma contribuição fundamental para o desenvolvimentos das presentes e futuras gerações, mas não se envolve na elaboração de políticas públicas voltadas para a promoção dos direitos das crianças.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A empresa:**

**2.1.** Possui uma política específica para os empregados que sejam pais ou responsáveis por crianças com deficiência, garantindo-lhes a possibilidade de acompanhar o desenvolvimento dos filhos de forma adequada.

Sim  Não

**3. A empresa oferece aos empregados (mulheres e homens) de todos os níveis hierárquicos os seguintes benefícios:**

**3.1.** Plano de saúde familiar.

Sim  Não

**3.2.** Creche no local de trabalho ou na freguesia.

Sim  Não

**3.3.** Flexibilidade de horário para empregados com filhos menores de 6 anos.

Sim  Não

**3.4.** Auxílio para a educação dos filhos.

Sim  Não

**3.5.** Existem projectos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados.

Sim  Não

## 11. Indicador – Valorização da diversidade

**1. Reconhecendo a obrigação ética das empresas de combater todas as formas de discriminação negativa e de valorizar as oportunidades oferecidas pela riqueza da diversidade da nossa sociedade, a empresa enquadra-se no seguinte estágio:**

**-Estádio 1** – Segue rigorosamente a legislação relacionada com o preconceito e a discriminação e declara-se contra comportamentos discriminatórios que não promovam igualdade de oportunidades no ambiente interno e na relação com os seus clientes, fornecedores e comunidade envolvente.

**- Estádio 2** – Além disso, promove a diversidade por meio de normas escritas que proíbem práticas discriminatórias, regulando os processos de selecção, admissão e promoção, bem como a mobilidade interna e, orientando sobre o encaminhamento de possíveis denúncias.

**- Estádio 3** – Além de possuir normas escritas e canais para possíveis denúncias contra práticas discriminatórias, realiza ou participa em seminários de consciencialização sobre o tema e utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas e estabelecer estratégias de recrutamento e promoção.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A política de valorização da diversidade e não-discriminação consta no código de conduta da empresa.**

Sim  Não  NA

**3. Essa política contempla explicitamente:**

**3.1.** A questão étnico-racial.

Sim  Não

**3.2.** A questão do género.

Sim  Não

**3.3.** A questão da idade.

Sim  Não

**3.4.** A questão religiosa.

Sim  Não

**3.5.** A questão da orientação sexual.

Sim  Não

**3.6.** A questão geográfica.

Sim  Não

**3.7.** A questão da classe social.

Sim  Não

**3.8.** A questão da deficiência.

Sim  Não

**3.9.** A questão da aparência física.

Sim  Não

## 12. Indicador – Política de Remuneração, Benefícios e Profissão/Carreira

1. Na sua política de remuneração, benefícios e profissão, a empresa encontra-se no seguinte patamar:

- **Estádio 1** – Procura superar os patamares salariais acordados com os sindicatos.
- **Estádio 2** – Trata os empregados como um recurso, estimulando-os por meio da remuneração e do investimento no seu desenvolvimento profissional, segundo uma política estruturada de carreira e levando em conta as habilidades necessárias para o seu desempenho actual.
- **Estádio 3** – Valoriza competências potenciais, estimulando os empregados por meio da remuneração e do investimento no seu desenvolvimento profissional, segundo uma política estruturada de carreira e levando em conta as suas capacidades de crescimento e de desenvolvimento de novas habilidades.
- **Estádio 4** – Estabelece mecanismos para que os representantes dos seus colaboradores participem na formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna.
- Não vemos aplicação disso na nossa organização.
- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

### 2. A empresa:

2.1. Nos últimos dois anos, aumentou o salário mais baixo da empresa, em relação ao salário mínimo vigente.

Sim  Não

2.2. Realiza pesquisas para medir a satisfação dos colaboradores quanto à sua política de remuneração e benefícios.

Sim  Não

**13. Indicador – Cuidados com a Saúde, Segurança e Condições de Trabalho**

**1. Visando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança, a empresa enquadra-se no seguinte estágio de actuação:**

- **Estádio 1** – Cumpre rigorosamente as obrigações legais e tem planos e metas para alcançar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho no seu sector de actividade.

- **Estádio 2** – Possui indicadores para monitorizar os planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho no seu sector de actividade.

- **Estádio 3** – Além disso, desenvolve campanhas regulares de consciencialização e pesquisa o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao tema, evidenciando áreas críticas.

- **Estádio 4** – Além de desenvolver campanhas e realizar pesquisas, conta com a participação dos empregados na definição das metas e indicadores de desempenho relacionados com as condições de trabalho, saúde e segurança, os quais são incluídos no planeamento estratégico e divulgados amplamente.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A empresa:**

**2.1.** Foi certificada pela norma SA8000 ou por alguma outra norma equivalente.

Sim  Não  Qual? \_\_\_\_\_

**2.2.** Promove programas de combate ao stress para os seus empregados, sobretudo os que desempenham funções mais stressantes.

Sim  Não

**2.3.** Possui política de equilíbrio trabalho-família que aborde questões relativas a horário de trabalho e horas extras.

Sim  Não

**2.5.** Possui política de compensação de horas extras para todos os empregados, inclusivamente para gestores e executivos.

Sim  Não

**14. Indicador – Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a**

**1. No desenvolvimento dos seus recursos humanos, a empresa encontra-se no seguinte patamar de acção:**

- **Estádio 1** – Promove actividades de ensinamento pontuais, focadas no desempenho de tarefas específicas.
- **Estádio 2** – Mantém actividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal e considerando a aplicabilidade na sua função actual.
- **Estádio 3** – Além de promover a capacitação contínua, oferece bolsas de estudo ou similares aos seus empregados, para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo na sua empregabilidade, independentemente da sua função actual.
- **Estádio 4** – Promove a capacitação contínua em todos os níveis hierárquicos e oferece aos seus empregados bolsas de estudo ou similares, para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo na sua empregabilidade, independentemente da sua função actual.
- Não vemos aplicação disso na nossa organização.
- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A empresa:**

2.1 promove a erradicação do analfabetismo (absoluto e/ou funcional), a educação básica e/ou o ensino secundário entre os seus empregados, com metas e recursos definidos.

Sim  Não

2.2. considerando o seu papel social em relação aos estagiários, oferece-lhes boas condições de trabalho, aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal nas suas respectivas áreas de estudo, com o devido acompanhamento.

Sim  Não

2.3 ao encerrar o período referente ao programa de estágio, procura empregar os estagiários na própria empresa; quando isso não é possível, procura colocação para eles em empresas ou organizações parceiras.

Sim  Não

2.4. promove actividades de aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal.

Sim  Não

2.5. manifesta preocupação com a aprendizagem ao longo da vida por parte dos seus empregados.

Sim  Não

2.6. é reconhecida como boa empregadora.

Sim  Não

## 15. Indicador – **Comportamento nos despedimentos**

### 1. Na condução de processos demissionais, a empresa encontra-se no seguinte patamar:

- **Estádio 1** – Segue rigorosamente a legislação em vigor e fornece ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários. Em caso de necessidade de redução de pessoal, procura analisar alternativas de

contenção (reduzir a carga horária, por exemplo) e redução de despesas para evitar demissão em massa..

- **Estádio 2** – Possui políticas e processos demissionais que permitem que as decisões sejam tomadas com base em avaliações por competência técnica, psicológica e comportamental, que garantem a impessoalidade da decisão e permite o acesso às informação que banalizam o processo, como forma de propiciar o crescimento profissional da(s) pessoa(s) demitada(s). Caso haja necessidade de demissão em massa, analisa indicadores

socioeconómicos (estado civil, idade, número de dependentes, etc.) para orientar prioridades.

- **Estádio 3** – Oferece serviços de recolocação e manutenção de benefício por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa. Caso haja necessidade de demissão em massa, realiza previamente um programa de

demissão voluntária, oferecendo benefícios por tempo determinado, salário por ano de casa, etc.

- **Estádio 4** – Além disso, financia a recapacitação (coaching, etc.) dos empregados demitidos sem justa causa.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

### 2. A empresa:

2.1. Teve reclamações dos trabalhadores, relativas a demissões, nos últimos três anos.

Sim  Não

2.2. Acompanha e avalia periodicamente a rotatividade dos empregados e procura minimizar e melhorar esse indicador.

Sim  Não

2.3. Procura estabelecer diálogo estruturado com instâncias do Governo Local, especialistas, ONG e sindicatos, para conhecer, entender, prever e reduzir o impacto de um possível encerramento de unidades de produção ou da eventual necessidade de cortes de pessoal.

Sim  Não

2.4. Procura parcerias com organizações especializadas para desenvolver programas de capacitação e de estímulo ao empreendedorismo.

Sim  Não

## 16. Indicador – Preparação para a Reforma

1. Procurando preparar os seus colaboradores para a reforma, a empresa pode enquadrar-se no seguinte patamar de acção:

- **Estádio 1** – Oferece informações básicas quanto à obtenção da reforma.
- **Estádio 2** – Desenvolve actividades sistemáticas de orientação (colectiva e individual), aconselhamento e preparação para a reforma, discutindo os seus impactos psicológicos e financeiros.
- **Estádio 3** - Além de possuir um programa sistemático de preparação interna, oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos reformados.
- Não vemos aplicação disso na nossa organização.
- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

2. A empresa:

2.1. Oferece a todos os seus colaboradores um plano de reforma complementar.

Sim  Não

2.2. Estimula os seus colaboradores a investirem num PPR.

Sim  Não

2.2. Envolve os familiares dos colaboradores no processo de preparação para a reforma.

Sim  Não

2.3. Participa na elaboração de políticas públicas com foco em idosos.

Sim  Não

2.4. Participa ou apoio campanhas públicas ou privadas de valorização dos idosos.

Sim  Não

## Meio Ambiente

### 17. Indicador – Compromisso com a melhoria da Qualidade Ambiental

**1. No que se refere ao tratamento das suas responsabilidades no que se refere aos impactos ambientais, a empresa encontra-se no seguinte estágio:**

- **Estádio 1** – Além de cumprir rigorosamente os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação nacional, desenvolve programas internos de melhoria ambiental.
- **Estádio 2** – Além disso, prioriza políticas preventivas e possui uma área ou comité responsável pelo meio ambiente.
- **Estádio 3** – Trata a questão ambiental como tema transversal na sua estrutura organizacional e inclui-a no planeamento estratégico.
- **Estádio 4** – Ao desenvolver novos negócios (ou novos modelos para negócios já existentes), leva em conta, desde a concepção, os princípios de sustentabilidade ambiental e as oportunidades a elas relacionadas.
  
- Não vemos aplicação disso na nossa organização.
- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

#### 2. A empresa:

**2.1** A política ambiental é formal, do conhecimento de todos os empregados e consta no código de conduta da empresa. Sim  Não

**2.2.** Tem uma pessoa responsável pela área do meio ambiente que participa nas decisões estratégicas da empresa. Sim  Não

**2.3.** Tem uma política explícita de não utilização de materiais provenientes de exploração ilegal de recursos naturais. Sim  Não

**18. Indicador – Educação e Consciencialização Ambiental**

**1. Visando contribuir para a consciencialização da população quanto aos desafios ambientais, decorrentes da actividade humana e cultivar valores de responsabilidade ambiental, a empresa encontra-se no seguinte estágio de acção:**

- **Estádio 1** – Desenvolve acções de educação ambiental, pontualmente ou em decorrência de pressão externa (como exigências do Governo, crises de fornecimento, etc).

- **Estádio 2** – Desenvolve sistematicamente actividades de educação ambiental focadas no público interno, disponibilizando informações e promovendo discussões.

- **Estádio 3** – Além de campanhas internas, desenvolve campanhas de consciencialização e educação ambiental dirigidas a familiares de empregados, a fornecedores, a clientes e consumidores e à comunidade envolvente.

- **Estádio 4** – Além de desenvolver campanhas, apoia ou participa em projectos educacionais em parceria com organizações não-governamentais e ambientalistas, exercendo liderança social em favor dessa causa.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A empresa:**

**2.1.** Desenvolve periodicamente campanhas internas de redução do consumo de água e de energia.

Sim  Não

**2.2.** Desenvolve periodicamente campanhas internas de educação com base nos 3 R's (Reciclar, Reutilizar e Reduzir).

Sim  Não

**2.3.** Desenvolve periodicamente campanhas internas de educação para o consumo consciente.

Sim  Não

## 19. Indicador – Gestão dos Impactos sobre o Meio Ambiente e o Ciclo de Vida de Produtos e Serviços

### 1. Considerando os impactos ambientais causados pelos seus processos e pelos seus produtos ou serviços, a empresa tem a seguinte actuação:

- **Estádio 1** – Produz estudos de impacto ambiental e foca a sua acção preventiva nos processos que provocam danos potenciais à saúde e segurança dos seus colaboradores.
- **Estádio 2** – Além de cumprir a obrigação legal, conhece e desenvolve acções para prevenir os principais impactos ambientais causados pelos seus processos e produtos/serviços e realiza regularmente actividades de controlo.
- **Estádio 3** – Possui sistema de gestão ambiental formalizado, incluindo uma ampla identificação de riscos, um plano de acção, auditoria, entre outros aspectos.
- **Estádio 4** – Além de possuir sistema de gestão ambiental, produz estudos de impacto em toda a cadeia de produção; desenvolve parcerias com fornecedores visando a melhoria dos seus processos de gestão ambiental.
- Não vemos aplicação disso na nossa organização.
- Nunca abordámos este assunto anteriormente

### 2. A empresa:

- 2.1.** Possui um plano de emergência ambiental, que relaciona todos os seus processos e produtos/serviços que envolvam situações de risco e treina os seus colaboradores, regularmente, para enfrentar tais situações. Sim  Não
- 2.2.** Fornece aos consumidores e clientes informações detalhadas sobre os danos ambientais que podem resultar da utilização dos seus produtos. Sim  Não
- 2.3.** Discute com os colaboradores, consumidores e clientes, fornecedores e a comunidade os impactos ambientais causados pelos seus produtos/serviços. Sim  Não
- 2.4.** Prioriza a contratação de fornecedores que, comprovadamente, tenham boa conduta ambiental. Sim  Não
- 2.5.** Possui certificações ambientais. Sim  Não

## 20. Indicador – Minimização de Entradas e Saídas de Materiais

**1. Com o objectivo de prevenir e reduzir danos ambientais e otimizar os processos, a empresa enquadra-se no seguinte patamar de acção:**

- **Estádio 1** – Sem alterar o seu padrão tecnológico actual, tem procurado reduzir o consumo de energia, de água, de produtos tóxicos e de matérias-primas e implantar processos para o encaminhamento adequado dos resíduos.

- **Estádio 2** – Tem investido na substituição/actualização dos seus recursos tecnológicos, visando a redução e/ou substituição de recursos de entrada e a reutilização de resíduos (pela própria empresa ou por terceiros).

- **Estádio 3** – Além de investir na redução e na reutilização de recursos, possui um processo para medir, monitorizar e auditar periodicamente os aspectos ambientais relacionados com o consumo de recursos naturais e a produção de resíduos, estabelecendo periodicamente novas metas.

- **Estádio 4** – Está próxima de atingir um alto nível de sustentabilidade ambiental, através de estratégias de reutilização e compensação ambiental que abrangem todo o sistema produtivo.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

### **2. A empresa:**

2.1 Possui iniciativas para o uso de energias renováveis.

Sim  Não

2.2. Mantém acções de controlo da poluição causada por veículos próprios e de terceiros ao seu serviço.

Sim  Não

**3. A empresa monitoriza:**

**3.1.** O aumento da eficiência energética.

Sim  Não

**3.2.** A redução do consumo de água.

Sim  Não

**3.3.** A redução da geração de resíduos sólidos.

Sim  Não

**3.4.** A redução de emissão de CO<sub>2</sub> e outros gases que acentuem o efeito de estufa na atmosfera.

Sim  Não

**4.** Tipo de Resíduos que a empresa produz e qual o seu destino.

---

---

---

---

---

## Fornecedores

### 21. Indicador – Critérios de Selecção e Avaliação de Fornecedores

1. Para regular as suas relações com os fornecedores e parceiros, a empresa desenvolve a seguinte actuação:

- **Estádio 1** – Possui políticas de selecção e avaliação de fornecedores e parceiros, conhecidas pelas partes envolvidas e baseadas apenas em factores como a qualidade, o preço e o prazo.

- **Estádio 2** – Possui normas conhecidas de selecção e avaliação de fornecedores que contemplam critérios e exigências relativas ao cumprimento da legislação fiscal, de protecção social e do código de trabalho.

- **Estádio 3** – Além de critérios básicos no que se refere ao respeito pela legislação, as suas normas de selecção e avaliação de fornecedores incluem critérios específicos de responsabilidade social, como relações de trabalho adequadas e adopção de padrões ambientais.

- **Estádio 4** – Além de adoptar os critérios descritos anteriormente, estimula e recolhe evidências de que os seus fornecedores reproduzem as suas exigências quanto à responsabilidade social para os seus respectivos fornecedores e monitorizam esses critérios periodicamente.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

2. A empresa:

2.1 Inclui as políticas e critérios para o relacionamento com os fornecedores no seu código de conduta.

Sim  Não

2.2 Ao seleccionar fornecedores, inclui como critério a prática efectiva de processos éticos de gestão das informações de carácter privado obtidas nas suas relações com os clientes ou com o mercado em geral.

Sim  Não

2.3. Possui uma política explícita de responsabilidade social para a cadeia de fornecedores.

Sim  Não

**2.4.** Produz um relatório periódico onde aborda as questões relacionadas com a responsabilidade social da empresa e com o seu cumprimento e implementação na cadeia produtiva.

Sim  Não

**2.5.** Estabelece um prazo formal para que os fornecedores entrem em conformidade com os seus critérios de responsabilidade social.

Sim  Não

**2.6** Conhece em profundidade a origem das suas matérias-primas e tem garantia de que nessa origem os direitos humanos e o meio ambiente são respeitados.

Sim  Não

**2.7** Adota critérios de compra que considerem a garantia da origem, para evitar a aquisição de produtos piratas, falsificados ou furtados.

Sim  Não

## 22. Indicador – Apoio ao Desenvolvimento dos Fornecedores

### 1. No que concerne a fornecedores de igual ou menor dimensão, a empresa:

- **Estádio 1** – Negoceia com transparência e estabelece relações contratuais apenas com base em critérios comerciais.

- **Estádio 2** – Mantém com eles relações comerciais duradouras e utiliza critérios de negociação que consideram o seu crescimento futuro.

- **Estádio 3** – Além de contribuir para o crescimento dos seus fornecedores de igual ou menor porte, estimula e facilita o seu envolvimento em projectos sociais e ambientais.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

### 2. A empresa:

**2.1** Inclui entre os seus fornecedores indivíduos ou grupos da comunidade envolvente.

Sim  Não

**2.2.** Tem uma política de compras que privilegia fornecedores com certificação sócio-ambiental.

Sim  Não

**2.3.** Tem mecanismos formais que permitem transferir para a cadeia de fornecedores os seus valores e princípios, tais como boas condições de trabalho, protecção ao meio ambiente, igualdade de género, transparência, participação e prestação de contas.

Sim  Não

## *Produto*

### 23. Indicador – **Relação Produto/RSE/Desenvolvimento Sustentável**

**1. A marca (empresa) é percebida como socialmente responsável.**

Sim  Não

**2. Há diferenciação do produto/serviço tendo por base práticas de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa.**

Sim  Não

**3. Há um incremento no valor do produto/serviço por via do desenvolvimento de práticas de Responsabilidade Social e de actividades que visam o Desenvolvimento Sustentável.**

Sim  Não

## Consumidores e Clientes

### 24. Indicador – Política de Comunicação Comercial

**1. Considerando a influência da sua política de comunicação comercial na criação de uma imagem de credibilidade e confiança, a empresa procede ao seguinte tipo de acção:**

- **Estádio 1** – Actua rigorosamente de acordo com a legislação de defesa do consumidor. Focaliza as suas estratégias de comunicação nos objectivos relacionados com o volume de vendas e com os resultados financeiros.

- **Estádio 2** – Tem uma política formal de comunicação, alinhada com os seus valores e princípios e que abrange todo o seu material de comunicação, tanto interno como externo.

- **Estádio 3** – Tem consciência do seu papel na formação de valores, de padrões de consumo e de comportamento da sociedade e tem procedimentos específicos para que a sua comunicação possibilite a criação de valores positivos na sociedade, como forma de contribuir para o desenvolvimento sustentável.

- **Estádio 4** – Além dessa política de comunicação, desenvolve parcerias com fornecedores, distribuidores, assistência técnica e representantes dos consumidores, visando criar uma cultura de responsabilidade e transparência na comunicação.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A empresa:**

**2.1.** Actualiza sempre que necessário o material de comunicação destinado aos consumidores/clientes (rótulos, embalagens, instruções de uso, entre outros) para tornar mais transparente o relacionamento e mais seguro o uso dos seus produtos.

Sim  Não

**2.2.** Chama a atenção do cliente/consumidor para alterações nas características dos seus produtos ou serviços (composição, qualidade, preço, prazo, peso, etc.). Sim  Não

**25. Indicador – Excelência no Atendimento**

**1. Quanto ao seu compromisso com a qualidade dos serviços de atendimento ao consumidor/cliente, a empresa encontra-se no seguinte estágio de actuação:**

- **Estádio 1** – Possui um atendimento básico, amplamente divulgado, focado na informação e na solução das procuras individuais.

- **Estádio 2** – Proporciona fácil acesso do consumidor/cliente ao serviço ou informação do seu interessa, regista e comunica internamente as manifestações dele.

- **Estádio 3** – Além de registar as manifestações, possui processos que incluem a procura das causas dos problemas e a utilização dessas informações para melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

- **Estádio 4** – Promove a melhoria contínua do seu atendimento, priorizando o diálogo e o relacionamento entre as partes interessadas no processo.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente

**2. A política e as normas de relacionamento com os clientes/consumidores constam no código de conduta da empresa.**

Sim  Não

**3. A empresa:**

**3.1.** Oferece serviço de atendimento ao cliente ou outra forma de atendimento especializado para receber e encaminhar sugestões, opiniões e reclamações relativas aos seus produtos e serviços.

Sim  Não

**3.2.** Promove a formação contínua dos seus profissionais de atendimento, para uma relação ética e de respeito pelos direitos do consumidor.

Sim  Não

**3.3** Treina e incentiva os seus profissionais de atendimento a reconhecer falhas e a agir com rapidez e autonomia na resolução de problemas.

Sim  Não

**3.4** Adverte continuamente os seus profissionais de atendimento sobre a importância de procedimentos éticos na obtenção, manutenção e uso das informações de carácter privado resultantes da interacção com os seus consumidores/clientes.

Sim  Não

**3.5.** Informa ao cliente o propósito da recolha de informações pessoais antes de fazê-la.

Sim  Não

**3.6.** Solicita apenas informações pessoais relevantes e não além dos objectivos para os quais declara serem necessárias.

Sim  Não

**3.7** Possui uma política que permite ao consumidor/cliente a inclusão, alteração ou exclusão dos seus dados do banco de informações da empresa.

Sim  Não

**26. Indicador – Conhecimento e Gestão dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços**

**1. Quanto ao conhecimento e gestão dos danos potenciais dos seus produtos e serviços, a empresa actua da seguinte forma:**

- **Estádio 1** – Realiza esporadicamente estudos e pesquisas técnicas sobre os danos potenciais dos seus produtos e serviços para os consumidores/clientes.

- **Estádio 2** – Realiza regularmente estudos e pesquisas técnicas sobre os riscos potenciais e divulga as informações obtidas aos seus parceiros comerciais, adoptando medidas preventivas ou correctivas quando são detectadas falhas. Disponibiliza informações detalhadas sobre os seus produtos e serviços a consumidores/clientes.

- **Estádio 3** – Além disso, por meio do diálogo constante, obtém envolvimento activo do seu público interno, dos seus fornecedores, distribuidores e consumidores/clientes no aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços, substituindo componentes, tecnologias e procedimentos para minimizar ou evitar riscos à saúde e à segurança do consumidor/cliente.

- **Estádio 4** – Além disso, os valores e princípios da empresa, o desenvolvimento sustentável e a ética são considerados dimensões importantes na concepção ou reformulação, fabricação e venda de produtos ou na prestação de serviços.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A empresa:**

**2.1.** Mantém um programa especial focalizado na saúde e segurança dos seus consumidores/clientes.

Sim  Não

**2.2.** Possui sistemas internos ágeis e capacita a sua área de comunicação externa para responder com rapidez e transparência a situações de crise.

Sim  Não

**27. Indicador - Ligação entre a Empresa, o Cliente/Consumidor e as Práticas de Desenvolvimento Sustentável e de Responsabilidade Social**

**1. A empresa conhece e tem em conta a satisfação/insatisfação do cliente/consumidor no que se refere ao seu desempenho em termos de Desenvolvimento Sustentável e de Responsabilidade Social.**

Sim  Não

**2. Existe colaboração entre a empresa e os seus clientes/consumidores na concepção e implementação de práticas de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social.**

Sim  Não

## Comunidade

### 28. Indicador - Gestão do Impacto da Empresa na Comunidade Envolvente

**1. Considerando os seus possíveis impactos na vida da comunidade, a empresa encontra-se no seguinte estágio de acção:**

- **Estádio 1** – Procura tomar medidas reparadoras em resposta a reclamações e manifestações da comunidade.

- **Estádio 2** – Conhece em profundidade os seus impactos na comunidade, possui um processo estruturado para registar as reclamações e promove reuniões sistemáticas para informar a administração local sobre as providências tomadas.

- **Estádio 3** – Informa e envolve a comunidade na resolução dos problemas e nos planos actuais e futuros.

- **Estádio 4** – Além de possuir uma política formal de relacionamento com a comunidade, mantém comités permanentes ou grupos de trabalho com a participação da administração local, para analisar as suas actividades e monitorizar os seus impactos.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

#### **2. A empresa:**

**2.1.** Reconhece a comunidade envolvente como parte interessada, importante nos seus processos de decisão.

Sim  Não

**2.2.** Participa activamente na discussão de problemas comunitários e do encaminhamento de soluções.

Sim  Não

**2.3.** Contribui com melhorias nas infra-estruturas e no ambiente local que possam ser usufruídas pela comunidade (estradas, pontes, escolas, etc.).

Sim  Não

**2.4.** Procura empregar, na medida do possível, o maior número de habitantes locais, dando-lhes formação com o objectivo de aumentar os níveis de qualificação daquela comunidade.

Sim  Não

**2.5.** Tem práticas de compras e de investimentos que visam o desenvolvimento socioeconómico da comunidade envolvente.

Sim  Não

**2.6.** Possui indicadores para monitorizar os impactos causados pelas suas actividades na comunidade envolvente.

Sim  Não

**2.7.** É reconhecida positivamente pela comunidade.

Sim  Não

**2.8.** Já recebeu prémios devido ao seu envolvimento com a comunidade.

Sim  Não

**2.9.** Tem conhecimento, em profundidade, do impacto que tem na comunidade.

Sim  Não

**29. Indicador – Relações com as Organizações Locais**

**1. No que concerne às organizações comunitárias, ONG's e equipamentos públicos presentes na comunidade envolvente, a empresa:**

- **Estádio 1** – Conhece superficialmente as suas actividades e responde pontualmente a eventuais pedidos de apoio.

- **Estádio 2** – Apoia várias entidades com doações, financiamento e implementação de projectos, divulgando experiências bem sucedidas.

- **Estádio 3** – Participa da elaboração e implementação de projectos conjuntos com entidades locais, mantendo parcerias de longo prazo.

- **Estádio 4** – Actua em parceria com entidades locais, procurando influenciar as políticas públicas, estabelecendo alianças e participando de diversas redes, a fim de maximizar a sua contribuição para o desenvolvimento local.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A empresa:**

2.1 Faz um levantamento das necessidades locais antes de apresentar os seus projectos para a comunidade.

Sim  Não

2.2 Realiza na comunidade, em conjunto com organizações locais, campanhas educacionais e/ou de interesse público.

Sim  Não

**30. Indicador – Envolvimento com a Acção Social**

**1. Como forma de concretizar a sua acção social, a empresa enquadra-se no seguinte patamar de acção:**

- **Estádio 1** – Faz doações de produtos e recursos financeiros, cede instalações, mobiliza trabalho voluntário (colaboradores) e/ou desenvolve projectos sociais próprios.

- **Estádio 2** – Além de doações e/ou projectos sociais, cede horas dos seus colaboradores ou equipamentos para actividades ligadas a esses projectos.

- **Estádio 3** – Além desse apoio, possui políticas de cedência de competências técnicas, tecnológicas e de gestão para fortalecer os projectos sociais.

- **Estádio 4** – Além de material de apoio, envolve as organizações ou a administração local no desenho e implementação dos projectos.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A empresa:**

**2.1.** Utiliza os incentivos fiscais para deduzir dos impostos os valores relativos a doações e patrocínios.

Sim  Não

**2.2.** Divulga internamente os projectos que apoia e desenvolve, oferecendo oportunidades de trabalho voluntário e estimulando a participação dos seus colaboradores.

Sim  Não

**2.3** Autoriza o uso controlado de horas pagas para o trabalho voluntário dos colaboradores.

Sim  Não

**2.4** Preocupa-se com o desenvolvimento da comunidade realizando, por exemplo, actividades de filantropia.

Sim  Não

## **Governo e Sociedade**

### **31. Indicador – Construção de Cidadania pela Empresa**

**1. No que concerne ao seu papel para a construção da cidadania, a empresa:**

- **Estádio 1** – Desenvolve actividades que visam a educação para a cidadania, abordando direitos e deveres.
- **Estádio 2** – Desenvolve periodicamente actividades de educação para a cidadania e permite a livre discussão e troca de informações sobre temas políticos.
- **Estádio 3** – Além disso, promove e apoia, em parceria com organizações que trabalham com o tema, a realização de debates e fóruns de discussão com os candidatos a cargos electivos, com o objectivo de assegurar o voto consciente.
- **Estádio 4** – Assume o papel de formar cidadãos e desenvolve programas de educação para a cidadania, tanto internamente como na sua cadeia de produção e na comunidade envolvente.
  
- Não vemos aplicação disso na nossa organização.
- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**32. Indicador – Liderança e Influência Social**

**1. Procurando exercer a sua cidadania por meio de associações e fóruns empresariais, a empresa:**

- **Estádio 1** – Participa em comissões e grupos de trabalho relacionados com a defesa e a promoção de interesses específicos do seu ramo ou sector de actividade.

- **Estádio 2** – Participa em comissões e grupos de trabalho relacionados com questões de interesse público.

- **Estádio 3** – Participa activamente, contribuindo com recursos humanos ou financeiros, em processos de elaboração de propostas de interesse público e de carácter sócio-ambiental.

- Não vemos aplicação disso na nossa organização.

- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

**2. A empresa:**

**2.1.** Patrocina ou realiza campanhas publicitárias exclusivamente relacionadas com questões de interesse público.

Sim  Não

**2.2.** Interage activamente com instituições de ensino de todos os níveis, a fim de elaborar propostas para melhorar a qualificação da mão-de-obra do sector em que actua.

Sim  Não

**2.3.** Estimula e patrocina projectos de desenvolvimento da pesquisa e tecnologia, interagindo activamente com a comunidade académica e científica.

Sim  Não

### 33. Indicador – Participação em Projectos Sociais Governamentais

#### 1. No seu envolvimento em actividades sociais realizadas por entidades governamentais, a empresa:

- **Estádio 1** – Contribui apenas com o pagamento de impostos.
- **Estádio 2** – Contribui ocasionalmente com o poder público na realização de eventos e actividades pontuais.
- **Estádio 3** – Contribui regularmente com recursos humanos, técnicos ou financeiros para a realização de projectos específicos.
- **Estádio 4** – Participa activamente na elaboração, aperfeiçoamento, execução, controlo e avaliação de políticas públicas de interesse geral, contribuindo para o seu fortalecimento.
- Não vemos aplicação disso na nossa organização.
- Nunca abordámos este assunto anteriormente.

#### 2. A empresa:

2.1. Adota ou desenvolve parceria com organismos públicos visando determinados objectivos, como melhorar a qualidade do ensino, a assistência social, a saúde, promover segurança alimentar, etc.

Sim  Não

2.2. Articula e coordena parcerias nos programas em que participa.

Sim  Não

2.3 Adota ou desenvolve parceria com organizações orientadas para a Responsabilidade Social das Empresas (RSE Portugal, por exemplo).

Sim  Não

2.4. Adota ou desenvolve parceria com organizações orientadas para o Desenvolvimento Sustentável.

Sim  Não

**Anexo C – Guião de Entrevista - Alba**



**Exmo. Sr. ou Sr.<sup>a</sup>:**

A presente entrevista serve como material de pesquisa para a elaboração da dissertação de mestrado “*Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade*”, por parte da aluna Ellis Regina Nogueira, do Mestrado de Economia Social e Solidária, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Neste estudo a aluna pretende percepcionar as diferenças existentes entre as práticas e motivações de Responsabilidade Social das Empresas, nos anos 50/60 e na actualidade. Sendo que, a resposta às questões apresentadas constitui um importante material de pesquisa na percepção das práticas desenvolvidas pela empresa, no passado e na actualidade, neste domínio.

Agradece-se desde já, a colaboração da empresa ao responder a estas questões e garante-se a confidencialidade dos dados, uma vez que apenas serão utilizados para o referido estudo.

Com os meus agradecimentos,

---

(Ellis Regina Reis Nogueira)

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Nome da Empresa:** \_\_\_\_\_

**Cargo na Empresa ou Ligação a esta:** \_\_\_\_\_

### **Objectivo 1 – Conhecer a história da empresa**

- Qual foi o contexto de criação da empresa? O que motivou a sua criação?
- Quando, onde e por quem foi criada a empresa? O(s) seu(s) fundador(es) trabalhava(m) no ramo?
- Quais os dados mais marcantes da história da empresa? Os acontecimentos mais marcantes.
- Qual a missão e a visão da empresa? Mantiveram-se constantes ao longo das décadas?
- Como estava organizada a empresa? Isto é, qual o organigrama da empresa, que departamentos existiam? E actualmente?
- A produção da empresa realizou-se sempre no mesmo local ou teve diferentes locais? Qual/Quais?
- Qual o número de empregados, aproximado, nos anos 50 e/ou 60 e actualmente? Tem aumentado nos últimos anos?
- A rede de distribuição dos produtos e a comunicação da empresa manteve-se sempre constante ao longo dos tempos ou tem vindo a alterar-se com a mudança que se verificou na sociedade portuguesa e no mundo? Quais as (possíveis) diferenças entre o passado e o presente, neste domínio? Como era/é efectuada a distribuição dos produtos e a comunicação da empresa com os seus potenciais clientes?

### **Objectivo 2 – Perceber o que a gestão entendia, no passado, como RSE e como a entende actualmente**

- No passado, a gestão sabia o que era a Responsabilidade Social das Empresas e que práticas podiam ser consideradas como tal?
- A gestão actual da empresa sabe o que se entende por Responsabilidade Social das Empresas? Conhece as diferentes dimensões que esta possui? Sabe que práticas caracterizam cada dimensão?

- Para si o que é a Responsabilidade Social das Empresas?

### **Objectivo 3 – Conhecer as práticas passadas no domínio da RSE**

- No passado, nomeadamente nos anos 50/60, a gestão da empresa preocupava-se apenas com a prossecução dos fins económicos (isto é, com os lucros) ou existia também uma preocupação com o bem-estar dos seus funcionários e da comunidade em que se inseria?
- O “público-alvo”, se assim se pode chamar, dessas preocupações tendia a ser os seus funcionários e/ou a comunidade? Havia uma maior preocupação com o público interno da empresa ou o grau de importância do público interno e da comunidade era o mesmo? (RSE interna e externa)
- Que práticas existiram no passado (anos 50/60)? Quais eram as áreas de actuação (preocupações sociais, ambientais, culturais, éticas)? E quais os públicos-alvo?

### **Objectivo 4: Conhecer as motivações passadas que levaram a práticas no domínio da RSE**

- O que motivava as preocupações que surgiram no passado (anos 50/60) e as consequentes respostas que foram dadas?
- Qual era a conjuntura económica do período em estudo? Qual era a situação da empresa e da sociedade neste período?
- Qual era a posição da empresa no mercado e a imagem desta perante a comunidade envolvente e até nacional/internacional?
- Para a comunidade envolvente qual era o peso da empresa?
- Havia uma política de distribuição de lucros em que os funcionários eram também beneficiários?

### **Objectivo 5: Perceber o contexto da venda da empresa (para fazer a ligação à Durit)**

- Como decorreu a actividade da empresa após o período abordado? Houve mudanças significativas após a Revolução de Abril (25 de Abril de 1974)?
- O que motivou a venda da empresa em 2001?

**Anexo D – Guião de Entrevista a Ex-Colaborador da Alba**



**Exmo. Sr. ou Sr.ª:**

A presente entrevista serve como material de pesquisa para a elaboração da dissertação de mestrado “*Responsabilidade Social das Empresas: Paternalismo dos Anos 50/60 versus Actualidade*”, por parte da aluna Ellis Regina Nogueira, do Mestrado de Economia Social e Solidária, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Neste estudo a aluna pretende percepcionar as diferenças existentes entre as práticas e motivações de Responsabilidade Social das Empresas, nos anos 50/60 e na actualidade. Sendo que, a resposta às questões apresentadas constitui um importante material de pesquisa na percepção das práticas desenvolvidas pela empresa, no passado, neste domínio.

Agradece-se desde já, a colaboração da empresa ao responder a estas questões e garante-se a confidencialidade dos dados, uma vez que apenas serão utilizados para o referido estudo.

Com os meus agradecimentos,

---

(Ellis Regina Reis Nogueira)

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Nome da Empresa:** \_\_\_\_\_

**Cargo na Empresa ou Ligação a esta:** \_\_\_\_\_

**Período de Vínculo:** \_\_\_\_\_

**Objectivo 1: Conhecer a história da empresa**

- O que conhece sobre a história da empresa? Sobre o contexto da sua criação? Sobre os seus fundadores?
- Como estava organizada a empresa? Isto é, qual era o organigrama da empresa, que departamentos existiam?
- Quem fez parte dos seus órgãos sociais? Nomeadamente nos anos 50/60.
- Tem ideia de qual seria o número de empregados nos anos 50 e/ou 60 (pelo menos aproximado)?

**Objectivo 2: Conhecer a empresa nos anos 50/60**

- Nos anos 50/60 era colaborador da empresa. Em que área trabalhava? Qual era o cargo que ocupava? Ao longo do tempo que trabalhou na Alba, foi sempre no mesmo posto?
- O que me pode dizer sobre o período em causa (anos 50/60)? Sobre a laboração da empresa? Sobre as relações entre trabalhadores, entre trabalhadores e direcção, entre os meios humanos da empresa (seus funcionários e direcção) e a comunidade?
- Considerava, que no período em análise, a empresa desempenhava um papel importante na comunidade? Qual era a imagem da empresa perante os seus trabalhadores, fornecedores, clientes, mas sobretudo, perante a comunidade?

**Objectivo 3: Saber o que entende por Responsabilidade Social das Empresas**

- Sabe o que é a Responsabilidade Social das Empresas? O que entende como tal?
- Que actividades enquadra na RSE?

**Objectivo 4: Conhecer as práticas e motivações de Responsabilidade Social das Empresas, por parte da Alba, nos anos 50/60**

- Crê que a Alba, nos anos 50/60, tinha actividades de Responsabilidade Social? Se sim, que actividades eram? Estavam mais voltadas para o interior ou para o exterior da empresa?

## Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade

- Porque acha que a direcção promovia esse género de actividades? Quais seriam as motivações subjacentes às práticas de RSE por parte da empresa?

**Anexo E – Guião de Entrevista - Durit**



**Exmo. Sr. ou Sr.ª:**

A presente entrevista serve como material de pesquisa para a elaboração da dissertação de mestrado “*Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade*”, por parte da aluna Ellis Regina Nogueira, do Mestrado de Economia Social e Solidária, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Neste estudo a aluna pretende percepcionar as diferenças existentes entre as práticas e motivações de Responsabilidade Social das Empresas, no passado (anos 50/60) e na actualidade. Sendo que, a resposta às questões apresentadas constitui um importante material de pesquisa na percepção das práticas desenvolvidas pela empresa, no passado e na actualidade, neste domínio.

Agradece-se desde já, a colaboração da empresa ao responder a estas questões e garante-se a confidencialidade dos dados, uma vez que apenas serão utilizados para o referido estudo.

Com os meus agradecimentos,

---

(Ellis Regina Reis Nogueira)

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Nome da Empresa:** \_\_\_\_\_

**Cargo na Empresa ou Ligação a esta:** \_\_\_\_\_

### **Objectivo 1 – Conhecer a história da empresa**

- Qual foi o contexto de criação da empresa? O que motivou a sua criação?
- Quando, onde e por quem foi criada a empresa? O(s) seu(s) fundador(es) trabalhava(m) no ramo?
- Quais os dados mais marcantes da história da empresa? Os acontecimentos mais marcantes.
- Qual a missão e a visão da empresa? Mantiveram-se constantes ao longo das décadas?
- Como estava organizada a empresa (aquando da sua criação)? Isto é, qual o organigrama da empresa, que departamentos existiam? E actualmente?
- A produção da empresa realizou-se sempre no mesmo local ou teve diferentes locais? Qual/Quais?
- Qual o número de empregados, aproximado, no início e actualmente? Tem aumentado nos últimos anos?
- A rede de distribuição dos produtos e a comunicação da empresa manteve-se sempre constante ao longo dos tempos ou tem vindo a alterar-se com a mudança que se verificou na sociedade portuguesa e no mundo? Quais as (possíveis) diferenças entre o passado e o presente, neste domínio? Como era/é efectuada a distribuição dos produtos e a comunicação da empresa com os seus potenciais clientes?

### **Objectivo 2 – Perceber o que a gestão entendia, no passado, como RSE e como a entende actualmente**

- No passado, a gestão sabia o que era a Responsabilidade Social das Empresas e que práticas podiam ser consideradas como tal?
- A gestão actual da empresa sabe o que se entende por Responsabilidade Social das Empresas? Conhece as diferentes dimensões que esta possui? Sabe que práticas caracterizam cada dimensão?
- Para si o que é a Responsabilidade Social das Empresas?

**Objectivo 3 – Conhecer as práticas actuais da empresa no domínio da RSE**

- Actualmente, a empresa tem preocupações com a RSE? Em que medida considera a sua empresa socialmente responsável?
- De que nível são essas preocupações? (Social, Ambiental ...)
- As práticas de RSE são mais voltadas para o interior ou para o exterior da empresa? Isto é, estão mais relacionadas com o público interno ou mais voltadas para a comunidade, para os clientes e fornecedores?
- A empresa dispõe de um plano estruturado de Responsabilidade Social? Existe um responsável directo por estas políticas? Quem? (Cargo que desempenha)
- Que práticas, que consideram como RSE, estão a desenvolver no momento? E quais as que desenvolveram nos últimos dois anos?
- A empresa divulga as suas políticas de Responsabilidade Social? A quem dirige essa comunicação?
- No decurso da sua actividade, a empresa insere os seus colaboradores nas práticas de RSE que desenvolve?
- No que se refere aos seus fornecedores, exige que cumpram, requisitos éticos?
- A empresa elabora Relatórios (económicos, sociais ou ambientais)? Quantos já publicou?

**Objectivo 4 – Conhecer as motivações que levaram a práticas no domínio da RSE**

- O que leva a empresa a desenvolver práticas no domínio da RSE? Que motivações estão subjacentes a essas práticas? É por uma questão da melhoria de relações com os diferentes stakeholders (colaboradores, accionistas, fornecedores, clientes, comunidade)? Por uma questão de melhoria de imagem? Ou por outro motivo? (Qual?)
- Qual a posição da empresa no mercado e a imagem desta perante a comunidade envolvente e nacional/internacional?
- Para a comunidade envolvente, qual é o peso da empresa?
- Há uma política de distribuição de lucros em que os funcionários são também beneficiários?
- A empresa possui uma estratégia de marketing devidamente planificada? Sobre que público actua? Que políticas de marketing desenvolvem?

- A empresa “sofre” algum tipo de pressão? Por parte de quem? Porquê?

**Objectivo 5 – Práticas e Motivações do Passado versus Actuais**

- Considera que as práticas e motivações do passado e as presentes são muito distintas ou existem parecenças?
- Quais as principais diferenças/parecenças? (Depende da resposta anterior).

**Objectivo 6 – Contextualizar e perceber a aquisição da Alba, pelo Grupo Durit**

(Outra das empresas em estudo é a Alba, por isso, considero pertinente perceber a ligação da Durit à Alba)

- Em que ano se verificou a aquisição?
- Quais foram as principais motivações para a aquisição da Alba?
- Qual a situação actual da Alba, no Grupo Durit? Ainda labora?

**Anexo F – Guião de Entrevista - Oliveira & Irmão**



**Exmo. Sr. ou Sr.<sup>a</sup>:**

A presente entrevista serve como material de pesquisa para a elaboração da dissertação de mestrado “*Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade*”, por parte da aluna Ellis Regina Nogueira, do Mestrado de Economia Social e Solidária, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Neste estudo a aluna pretende percepcionar as diferenças existentes entre as práticas e motivações de Responsabilidade Social das Empresas, nos anos 50/60 e na actualidade. Sendo que, a resposta às questões apresentadas constitui um importante material de pesquisa na percepção das práticas desenvolvidas pela empresa, no passado e na actualidade, neste domínio.

Agradece-se desde já, a colaboração da empresa ao responder a estas questões e garante-se a confidencialidade dos dados, uma vez que apenas serão utilizados para o referido estudo.

Com os meus agradecimentos,

---

(Ellis Regina Reis Nogueira)

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Nome da Empresa:** \_\_\_\_\_

**Cargo na Empresa ou Ligação a esta:** \_\_\_\_\_

### **Objectivo 1 – Conhecer a história da empresa**

- Qual foi o contexto de criação da empresa? O que motivou a sua criação?
- Quando, onde e por quem foi criada a empresa? O(s) seu(s) fundador(es) trabalhava(m) no ramo?
- Quais os dados/acometimentos mais marcantes da história da empresa?
- Qual a missão e a visão da empresa? Mantiveram-se constantes ao longo das décadas?
- Como estava organizada a empresa? Isto é, qual o organigrama da empresa, que departamentos existiam? E actualmente?
- A produção da empresa realizou-se sempre no mesmo local ou teve diferentes locais? Qual/Quais?
- Qual o número de empregados, aproximado, nos anos 50 e/ou 60 e actualmente? Tem aumentado nos últimos anos?
- A rede de distribuição dos produtos e a comunicação da empresa manteve-se sempre constante ao longo dos tempos ou tem vindo a alterar-se com a mudança que se verificou na sociedade portuguesa e no mundo? Quais as (possíveis) diferenças entre o passado e o presente, neste domínio? Como era/é efectuada a distribuição dos produtos e a comunicação da empresa com os seus potenciais clientes?

### **Objectivo 2 – Perceber o que a gestão entendia, no passado, como RSE e como a entende actualmente**

- No passado, a gestão sabia o que era a Responsabilidade Social das Empresas e que práticas podiam ser consideradas como tal?

- A gestão actual da empresa sabe o que se entende por Responsabilidade Social das Empresas? Conhece as diferentes dimensões que esta possui? Sabe que práticas caracterizam cada dimensão?
- Para si o que é a Responsabilidade Social das Empresas?

**Objectivo 3 – Conhecer as práticas passadas no domínio da RSE**

- No passado, a gestão da empresa preocupava-se apenas com a prossecução dos fins económicos (isto é, com os lucros) ou existia também uma preocupação com o bem-estar dos seus funcionários e da comunidade em que se inseria?
- O “público-alvo”, se assim se pode chamar, dessas preocupações tendia a ser os seus funcionários e/ou a comunidade? Havia uma maior preocupação com o público interno da empresa ou o grau de importância do público interno e da comunidade era o mesmo? (RSE interna e externa)
- Que práticas existiram no passado? Quais eram as áreas de actuação (preocupações sociais, ambientais, culturais, éticas)? E quais os públicos-alvo?

**Objectivo 4: Conhecer as motivações passadas que levaram a práticas no domínio da RSE**

- O que motivava as preocupações que surgiram no passado e as consequentes respostas que foram dadas?
- Qual era a conjuntura económica do período em estudo? Qual era a situação da empresa e da sociedade neste período?
- Qual era a posição da empresa no mercado e a imagem desta perante a comunidade envolvente e até nacional/internacional?
- Para a comunidade envolvente qual era o peso da empresa?

**Objectivo 5 – Conhecer as práticas actuais da empresa no domínio da RSE**

- Actualmente, a empresa tem preocupações com a RSE? Em que medida considera a sua empresa socialmente responsável?
- De que nível são essas preocupações? (Social, Ambiental ...)
- As práticas de RSE são mais voltadas para o interior ou para o exterior da empresa? Isto é, estão mais relacionadas com o público interno ou mais voltadas para a comunidade, para os clientes e fornecedores?

- A empresa dispõe de um plano estruturado de Responsabilidade Social? Existe um responsável directo por estas políticas? Quem? (Cargo que desempenha)
- Que práticas, que consideram como RSE, estão a desenvolver no momento? E quais as que desenvolveram nos últimos dois anos?
- A empresa divulga as suas políticas de Responsabilidade Social? A quem dirige essa comunicação?
- No decurso da sua actividade, a empresa insere os seus colaboradores nas práticas de RSE que desenvolve?
- No que se refere aos seus fornecedores, exige que cumpram, requisitos éticos?
- A empresa elabora Relatórios (económicos, sociais ou ambientais)? Quantos já publicou?

#### **Objectivo 6 – Conhecer as motivações que levaram a práticas no domínio da RSE**

- O que leva a empresa a desenvolver práticas no domínio da RSE? Que motivações estão subjacentes a essas práticas? É por uma questão da melhoria de relações com os diferentes stakeholders (colaboradores, accionistas, fornecedores, clientes, comunidade)? Por uma questão de melhoria de imagem? Ou por outro motivo? (Qual?)
- Qual a posição da empresa no mercado e a imagem desta perante a comunidade envolvente e nacional/internacional?
- Para a comunidade envolvente, qual é o peso da empresa?
- A empresa possui uma estratégia de marketing devidamente planificada? Sobre que público actua? Que políticas de marketing desenvolvem?
- A empresa “sofre” algum tipo de pressão? Por parte de quem? Porquê?

#### **Objectivo 7 – Práticas e Motivações do Passado versus Actuais**

- Considera que as práticas e motivações do passado e as presentes são muito distintas ou existem parecenças?
- Quais as principais diferenças/parecenças? (Depende da resposta anterior).

**Anexo G – Fotografias referentes às práticas da Alba**



*Instalações da Alba.*



*Escritório da Empresa.*



*Refeitório da Empresa.*



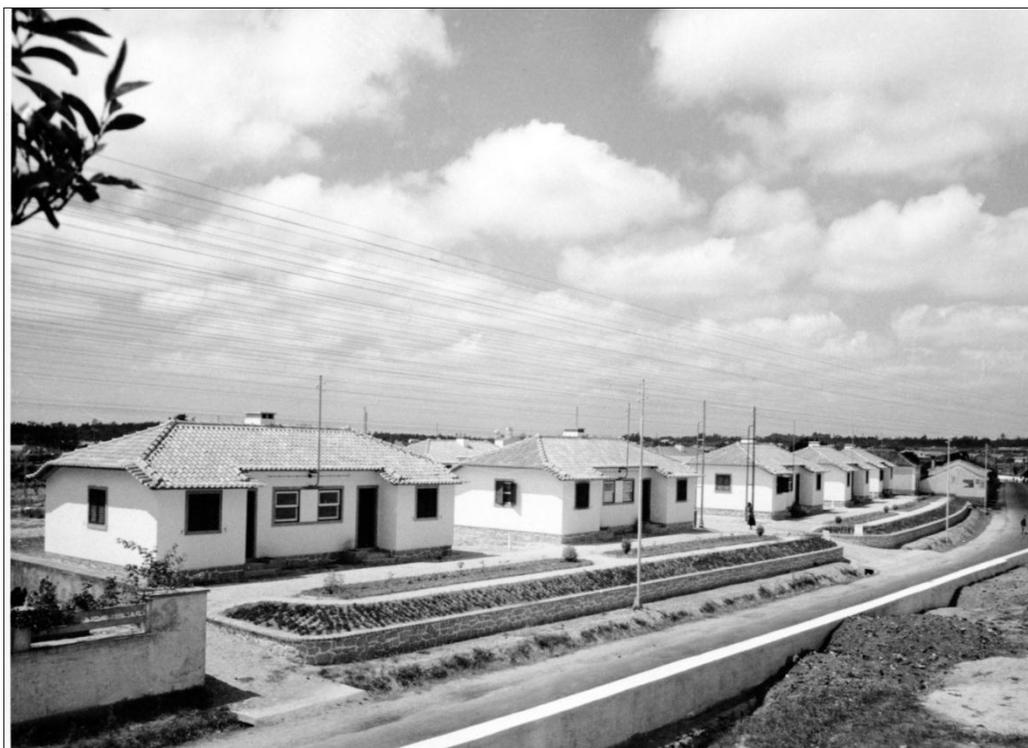
*Refeitório da Alba.*



*Frota Automóvel da Alba.*



*Bairro dos Quadros da Empresa.*



*Bairro da Misericórdia.*



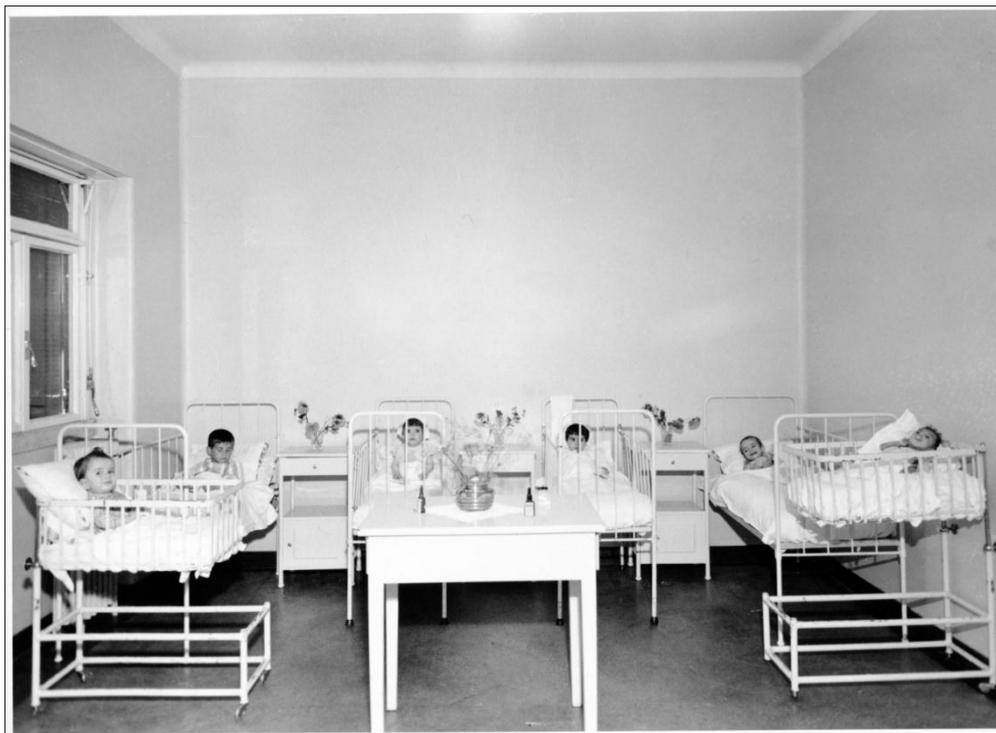
*Hospital de Albergaria-a-Velha.*



*Enfermaria do Hospital de Albergaria-a-Velha.*



*Sala de Obstetricia e Ginecologia do Hospital de Albergaria-a-Velha.*



*Enfermaria das Crianças no Hospital de Albergaria-a-Velha.*



*Sala de Operações do Hospital de Albergaria-a-Velha.*



*Sala de Exames do Hospital de Albergaria-a-Velha.*



*Sala de Exames do Hospital de Albergaria-a-Velha.*



*Capela do Hospital de Albergaria-a-Velha.*



*Cozinha do Hospital de Albergaria-a-Velha.*



*Sopa dos Pobres – Albergaria-a-Velha.*



*Residência dos “desprotegidos” e Creche – Sever do Vouga.*



*Dormitórios – Sever do Vouga.*



*Cantina da Creche em Sever do Vouga.*



*Cantina dos Adultos em Sever do Vouga.*



*Cozinha.*



*Inauguração da Casa da Criança em Albergaria-a-Velha.*



*Consultório Médico na Casa da Criança.*



*Berçário na Casa da Criança.*



*Refeitório da Casa da Criança.*



*Balneário da Casa da Criança.*



*Vestiário da Casa da Criança.*



*Cine-Teatro Alba – Albergaria-a-Velha.*



*Cine-Teatro Alba – Albergaria-a-Velha.*



*Cine-Teatro Alba – Sever do Vouga.*



*Rancho Folclórico da Alba.*

**Anexo H – Fotografias das instalações da Durit**



*Edifício Principal da Empresa.*



*Parque Desportivo da Empresa.*

**Anexo I – Fotografias das instalações da Oliveira & Irmão**



*Um dos Edifícios*



*Vista aérea da Oliveira & Irmão*