



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

## Estudo exploratório do impacto da Crise Económica na Responsabilidade Social Corporativa

Rita Margarida Ferreira dos Santos Mateus Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Psicologia Social e das Organizações

Orientador: Doutor Nelson Ramalho, Professor Auxiliar,

Instituto Universitário de Lisboa

Outubro de 2014



Aos meus pais, por serem os melhores do mundo!



## **Agradecimentos**

O fim deste ciclo dedico-o, essencialmente, aos Meus Pais, as pessoas que mais acredita(ra)m em mim, que nunca me deixar desistir por mais difícil que fosse o caminho, que sempre me ensinaram que para se conseguir tudo, tem de se lutar por tudo.

A toda a Minha Família, que sempre viu esta Rita como uma miúda cheia de garra e ideais, que se orgulha de todos os passos e, tenho a certeza de que esta tese será mais um motivo de orgulho, independentemente, do veredito final.

Ao Meu Orientador, Nelson Ramalho, por toda a paciência e disponibilidade que teve, por todas as vezes que, mesmo não acreditando que fosse possível, ter depositado tanta confiança no meu trabalho.

À Melhor Equipa de Recursos Humanos que encontrei na Vodafone, pela motivação, pelo incentivo e por acreditarem de que tudo isto seria possível, por me darem os melhores conselhos e serem promotores de tantas gargalhadas mesmo quando a “frustração” era a palavra do dia.

Ao André, que apesar de ter apanhado a jornada a meio, desde início acreditou e me incentivou a que desse sempre o meu melhor, não me deixando “cruzar os braços” e tendo sempre a maior das paciências para as minhas repentinas mudanças de humor e frustrações.

A Deus que, religião aparte, me deu sempre a maior Força de todas nos momentos em que mais duvidei de mim e do mundo, que perante a maior tempestade, me mostrava o mais colorido arco-íris.

“Eu quero o improvável, o surpreendente, o inovador!” (para sempre).



### **Resumo**

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido estudada sobretudo na sua vertente externa, predominantemente ambiental, sendo raros os estudos que a abordem de forma multidimensional e em situação dinâmica (de mudança temporal). É assim oportuno um estudo que investigue este fenómeno de maneira mais integrada e de forma contextualizada, tomando por referência a situação de crise económica.

Para este efeito, foram analisados os Relatórios Sociais de 13 empresas do PSI-20 tendo por base o modelo de Neves e Bento (2005) que prevê duas perspetivas da RSC (interna e externa) e três grandes categorias (Social, Ambiental e Económica). Através da análise de indicadores macroeconómicos foram selecionados 3 anos correspondentes a diferentes períodos da crise: 2008 (ano pré-crise), 2009 (ano de início da crise) e 2013 (*plateau*).

As análises indicam que concluir que a RSC constitui uma atividade que resiste à crise económica, assim evidenciando a natureza de longo prazo expectável do seu retorno e que as empresas sob análise não são motivadas pelo retorno imediato.

Palavras-chave: RSC, crise económica, social, económica, ambiental, interna, externa.

***Abstract***

Corporate Social responsibility (CSR) has been studied mainly focusing its external dimension, with very scarce studies adopting a multidimensional approach and from a dynamical point of view (time changes). It is thus opportune to conduct a study that simultaneously researches this phenomenon from an integrated perspective while putting it into its economic context, namely, the ongoing crisis.

In order to achieve this, we analysed Social Reports from 13 PSI-20 indexed corporations on the basis of Neves and Bento (2005) model that proposed two CSR perspectives (internal and external) and three main categories (social, environmental, and economic). Resourcing to macroeconomic indicators we selected three years representative of distinct periods of the crisis: 2008 (before the crisis), 2009 (the onset of the crisis), and 2013 (plateau of the crisis).

Findings show that CSR is an enduring activity facing the economic crisis, this showing the long term nature of its expectable return and those corporations are not motivated by the short run return of investment in this area.

Keywords: CSR, economic crisis, social, economic, environmental, internal, external.

## Índice

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Capítulo I – Introdução</b>                                                                                | 1  |
| <b>Capítulo II – Enquadramento Teórico</b>                                                                    | 5  |
| • 2.1. – Definição do conceito – Responsabilidade Social Corporativa                                          | 5  |
| • 2.2. – Princípios, Correntes Teóricas, Níveis de análise e Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa | 8  |
| • 2.3. – Responsabilidade Social Corporativa e Vantagem Competitiva                                           | 11 |
| • 2.4. – Perspetiva Interna vs. Perspetiva Externa da Responsabilidade Social                                 | 13 |
| • 2.5. – ISO 26000                                                                                            | 16 |
| <b>Capítulo III – Metodologia</b>                                                                             | 19 |
| • 3.1. – O contexto económico da RSC                                                                          | 19 |
| • 3.2. – Relatórios de Responsabilidade Social & Empresas do PSI 20                                           | 20 |
| • 3.3. – Categorias Seleccionadas                                                                             | 22 |
| • 3.4. – Operacionalização de subcategorias                                                                   | 38 |
| <b>Capítulo IV – Análise de Resultados</b>                                                                    | 31 |
| • 4.1. – Análise geral dos resultados obtidos                                                                 | 34 |
| • 4.2. – Análise dos resultados por anos estudados                                                            | 39 |
| • 4.3. – Análise da distribuição dos resultados por categorias e subcategorias                                | 40 |
| <b>Capítulo V – Discussão e Conclusão</b>                                                                     | 45 |
| <b>Referências Bibliográficas</b>                                                                             | 49 |
| <i>Webgrafia</i>                                                                                              | 51 |
| <b>Anexos</b>                                                                                                 | 53 |

## Índice de Quadros

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Quadro 1. Dimensões da Responsabilidade Social                                  | 14 |
| Quadro 2 – Dimensões e Aspetos do conceito de RSC                                          | 15 |
| Quadro 3 – Tabela ilustrativa dos princípios fundamentais da ISO 26000                     | 16 |
| Quadro 4 – Matriz de relatórios disponíveis por anos e por empresas                        | 21 |
| Quadro 5 – Matriz de análise de Relatórios RSC – Categoria Social Interna                  | 24 |
| Quadro 6 – Matriz de análise de Relatórios RSC – Categoria Social Externa                  | 25 |
| Quadro 7 – Matriz de análise de Relatórios RSC – Categoria Económica Interna               | 25 |
| Quadro 8 – Matriz de análise de Relatórios RSC – Categoria Económica Externa               | 26 |
| Quadro 9 – Matriz de análise de Relatórios RSC – Categoria Ambiental Interna               | 26 |
| Quadro 10 – Matriz de análise de Relatórios RSC – Categoria Ambiental Externa              | 27 |
| Quadro 11 – Matriz explicativa das subcategorias analisadas da categoria Social Interna    | 28 |
| Quadro 12 – Matriz explicativa das subcategorias analisadas da categoria Social Externa    | 28 |
| Quadro 13 – Matriz explicativa das subcategorias analisadas da categoria Económica Interna | 29 |
| Quadro 14 – Matriz explicativa das subcategorias analisadas da categoria Económica Externa | 29 |
| Quadro 15 – Matriz explicativa das subcategorias analisadas da categoria Ambiental Interna | 29 |
| Quadro 16 – Matriz explicativa das subcategorias analisadas da categoria Ambiental Externa | 30 |

## Índice de Figuras

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Gráfico de evolução do PIB <i>per capita</i> retirado de “Principais indicadores económicos de Portugal” | 20 |
| Figura 2 – Percentagens de relatórios analisados por anos em análise                                                | 22 |
| Figura 3 – Gráfico de distribuição das frequências totais das categorias em análise.                                | 32 |
| Figura 4 – Gráfico de distribuição das categorias em análise durante o ano de 2008                                  | 34 |
| Figura 5 – Gráfico de distribuição das categorias em análise durante o ano de 2009                                  | 35 |
| Figura 6 – Gráfico de distribuição das categorias em análise durante o ano de 2013                                  | 36 |
| Figura 7 – Gráfico de distribuição de subcategorias da categoria Social Interna por anos de análise.                | 38 |
| Figura 8 – Gráfico de distribuição de subcategorias da categoria Social Externa por anos de análise.                | 39 |
| Figura 9 – Gráfico de distribuição de subcategorias da categoria Económica Interna por anos de análise.             | 40 |
| Figura 10 – Gráfico de distribuição de subcategorias da categoria Económica Externa por anos de análise.            | 41 |
| Figura 11 – Gráfico de Distribuição de subcategorias da categoria Ambiental Interna por anos de análise.            | 42 |
| Figura 12 – Gráfico de distribuição de subcategorias da categoria Ambiental Externa por anos de análise.            | 43 |



## Capítulo I. Introdução

“A crescente atenção das empresas à Responsabilidade Social não é totalmente voluntária. Muitas empresas foram despertadas para esta realidade depois de serem surpreendidas com as respostas que os consumidores davam a estes assuntos que, previamente, achavam não fazerem parte do negócio” (Porter e Kramer, 2006).

A frase supracitada serviu de mote para o presente estudo que, no quadro da Psicologia Organizacional, surge numa tentativa de perceber o que significa atualmente a Responsabilidade Social aos olhos das empresas. Porque investem nesta componente? Porque efetivamente têm preocupações de natureza ética e/ou, porque constitui um mero instrumento de vantagem competitiva face à concorrência? Que resiliência tem essa política de investimento nas pessoas e na sustentabilidade em situações de escassez de recursos económicos?

Parece hoje consensual na literatura que a Responsabilidade Social é vista como uma mais-valia para as empresas, um investimento, que a longo prazo tem retorno, porque efetivamente uma empresa que seja socialmente responsável tem melhor reputação junto dos clientes que são cada vez mais sensíveis, nas suas decisões de compra, à forma de produção, aos cuidados que as empresas têm face ao impacto que poderão ter em várias dimensões da sua atividade que não apenas a económica (Weber, 2008). Portanto, ao contrário do que foi uma tradição de oposição do interesse económico ao social de que é exemplo extremo Friedman (1970/2007), a Responsabilidade Social constitui um assunto que conjuga estrategicamente o foro social com o económico numa relação de mútuo reforço.

Atualmente a Responsabilidade Social deixou de ter, para a maioria das empresas, uma motivação intrínseca subjacente. Passou a ser mais estratégica nos negócios, porque os stakeholders estão cada vez mais atentos a quais as empresas que conjugam os benefícios para o negócio e para a sociedade (Aguilera et al., 2007).

Por outro lado, o período de crise económica a que se assiste é caracterizado por cada vez mais empresas entrarem em insolvência e verem diminuída a sua capacidade económica para investimento em áreas de retorno no longo prazo. Haverá lugar para práticas que não trazem retorno imediato? Será a Responsabilidade Social vista como uma das áreas potenciadoras da relação das empresas com os seus potenciais stakeholders? Haverá, ou não, uma maior consciencialização das empresas para este primado ético?

Na prática, o momento de crise económica serve de teste da motivação fundamental das práticas de Responsabilidade Social e é aproveitando o momento, empiricamente pleno de valor heurístico, que este estudo se propõe responder a estas perguntas. Constituiu opção analisar três períodos distintos da crise: o pré crise (2007/2008), o início da crise (2008/2009) e o plateau (momento de recolha de dados - 2013). Constituiu igualmente opção focar as empresas cotadas em bolsa (presentes do Índice do PSI-20) e, recorrer aos Relatórios de Responsabilidade Social (alguns denominados de Relatórios de Sustentabilidade) publicados por essas empresas como corpus para a análise de conteúdo.

Esta análise procura compreender até que ponto a Responsabilidade Social tem sofrido com essa crise, nomeadamente no nível de actividades desenvolvidas e reportadas, numa ótica multidimensional. Em concreto, procura-se compreender as variações ao longo dos três períodos no reporte de práticas nas dimensões contempladas no modelo de Neves e Bento (2005). A análise de conteúdo, como metodologia deste estudo, partirá das dimensões da Responsabilidade Social tendo em conta as duas perspetivas vigentes (Interna e Externa, apresentadas ao longo do Enquadramento Teórico), o que permite perceber se as empresas têm em conta o impacto interno e externo da Responsabilidade Social, pois a grande maioria dos estudos e das empresas, foca-se apenas na perspetiva externa.

O segundo capítulo deste estudo é referente ao Enquadramento Teórico em que se aprofunda o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), apresentando as diferentes perspetivas sobre o mesmo bem como a relação existente entre a RSC e a vantagem competitiva que as organizações poderão obter com o esforço empreendido nesta área. Descreve-se ainda a norma ISO 26000 (vigente desde 2010) que, pretende uniformizar o entendimento e a aplicabilidade da RSC às organizações. Por fim, oferece-se uma sucinta explicação dos períodos económicos, segundo os indicadores macroeconómicos analisados.

O terceiro capítulo explana toda a metodologia aplicada, bem como as várias categorias de análise, os relatórios avaliados e a amostra empírica (as empresas sob análise).

O quarto capítulo procede à exposição e análise dos resultados, para os discutir e concluir no capítulo seguinte à luz da teoria explorada no segundo capítulo terminando com uma reflexão sobre as limitações do presente estudo e sugestões de possíveis vias de investigação para o futuro.

Este é um estudo que partirá da premissa de Hess (2014) de que para perceber e medir a RSC é fundamental compreender o que são empresas responsáveis e para quem são socialmente responsáveis? De natureza predominantemente exploratória, pretende-se reforçar os estudos do ponto de vista da Psicologia Social e das Organizações, num espaço académico

onde a literatura é dominada por autores da Gestão e Economia, assim deixando a indelével marca das suas disciplinas e tradições de investigação. Propomo-nos assim explorar novas linhas de investigação que ofereçam uma perspetiva mais integradora, a exemplo do sucedido no domínio da Psicologia Organizacional com a eficácia organizacional na perspetiva sociológica (e.g. Quinn & Rohrbaugh, 1981) ou psicológica (e.g. Morin, Savoie & Beaudin, 1994).



## Capítulo II. Enquadramento Teórico

### 2.1. Definição do Conceito – Responsabilidade Social Corporativa

A RSC é um tema cada vez mais atual e que tem merecido crescente atenção por parte das empresas pois “a sociedade está cada vez mais interessada no impacto dos negócios na humanidade e no ambiente natural” (Beccu, 2012: 4).

A grande dependência de um mercado livre, determina que a crescente preocupação por parte dos consumidores com o impacto social das práticas adotadas pelas empresas constitui fator determinante da sua eficácia organizacional. Esta preocupação tem sido associada a uma perspetiva ambiental e de proteção dos escassos recursos naturais necessários a determinadas indústrias, também ela tida por responsabilidade social (Babiak & Trendafilova, 2011) e, com as crises ambientais, ainda de forma mais predominante e.g. na China (Moon & Shen, 2010), pois qualquer cidadão (ainda que suportando-se apenas no senso comum) tem a noção de que, na sua essência, a ação organizacional não deve comprometer o acesso das gerações vindouras a recursos críticos à sua sobrevivência e bem-estar. Tacitamente, o cidadão comum das sociedades modernas tem a noção de desenvolvimento sustentável e, em maior ou menor grau, valoriza-a, associando-a à RSC.

A RSC não tem, ainda hoje, uma definição consensual por ser um termo bastante abrangente e, cujas dimensões estão ainda por definir concretamente, sendo que esta é uma das maiores limitações dos estudos feitos neste âmbito, inviabilizando a comparabilidade absoluta dos dados recolhidos e dos resultados posteriormente analisados.

Segundo McWilliams (2006: 8) “não existe forte consenso na definição de Responsabilidade Social (...) utilizada como sinónimo de ética do negócio, equivalente a uma filantropia corporativa e, estritamente, relacionada com uma política ambiental”. Esta definição de McWilliams, abarca as três grandes componentes relativas a este conceito: componente social, ambiental e económica que, foram sendo estudadas desde os estudos pioneiros neste âmbito.

Até chegar a esta visão multidimensional muitos foram os contributos de inúmeros autores desde há mais de 50 anos. O grande impulsionador para uma maior consciencialização para as práticas relacionadas com a RSC foi Bowen (1953: 4) que, lançando a questão de “Serão os “homens-de-negócios” pela sua posição estratégica e pelo poder que lhes é conferido, obrigados a considerar as consequências sociais das decisões privadas que terão de tomar?”, acabou por introduzir esta temática relacionando as decisões tomadas pelos gestores

das empresas com o impacto que daí poderia advir em termos sociais, sugerindo a adoção de estratégias de sustentabilidade por parte das empresas. O autor sugere uma perspetiva da RSC como aquilo que é socialmente desejável e expectável em contrapartida do poder conferido aos homens de negócios (agentes económicos), o que tão válido para 1953 como para 2014.

Em termos gerais, Bowen incutiu desde cedo as preocupações sociais nos gestores e proprietários das empresas, apresentando, objetivamente, a ligação existente entre as decisões tomadas ao nível dos negócios e o impacto na sociedade, permitindo-nos rotulá-lo como autor pioneiro na área de RSC (considerado por muitos como o “pai” da Responsabilidade Social). Desde este momento, a RSC é vista como o estabelecimento de uma ligação intrínseca entre a sociedade e o mundo dos negócios.

Durante a década de 1960, o fenómeno da Responsabilidade continuou a ser muito estudado, contudo mantendo a ótica já defendida por Bowen na década precedente de que para além das preocupações económicas com o negócio, seria crucial que se olhasse para os interesses e valores da sociedade para que estes não ficassem comprometidos.

McGuire (1963, cit. por Carroll, 1999) defendeu então que a ideia de Responsabilidade Social remete para a premissa de que as empresas têm obrigações a montante das obrigações legais e económicas. Pedia-se então que as empresas fossem além do mínimo obrigatório, que pensassem para lá da lei e que se regessem também por princípios que não prejudicassem a sociedade em que operavam.

Por seu turno, foi na década de 1970 que se registaram os maiores avanços ao nível da Responsabilidade Social (Carroll, 1999), com maior aprofundamento do que já teria, anteriormente, sido conceptualizado e, acrescentando novas características ao conceito, sendo que, em 1971, Johnson conceptualizou quatro diferentes perspetivas sobre RSC:

- 1) “Sabedoria convencional” que, promulgava a interligação dos vários intervenientes de uma empresa (colaboradores, stakeholders, etc);
- 2) “Maximização do retorno a longo prazo”, debruçando-se para o lado mais instrumental da RSC;
- 3) “Maximização utilitária”, continuando na linha instrumental, mas na perspetiva de canalizar as práticas de RSC para concretização de vários objetivos da empresa; e
- 4) “Visão lexicográfica da Responsabilidade Social”, enfatizando que empresas muito vocacionadas para a obtenção de retorno do investimento, deverão ter em conta este tipo de práticas.

Estas perspetivas são, em primeira instância, incompatíveis mas, nas palavras do próprio autor (Johnson, 1971: 51) “por muito que pareçam contraditórias, são essencialmente

complementares, para a compreensão de uma mesma realidade sob diferentes perspetivas”. Esta leitura permaneceu e é ainda hoje aceite como válida.

Finda a década de 1970, poucas foram as inovações conceptuais associadas a RSC, sendo que os autores se concentraram mais na pesquisa sobre a utilização das definições já criadas e, no desenvolvimento de temas alternativos, potencialmente interessantes e relacionados com a Responsabilidade Social (Carroll, 1999).

Nos anos 1990, Wood (1991: 695) foi um dos autores que mais se debruçou sobre este assunto e, defendia que a ideia fundamental da RSC é a de que “as empresas/o negócio e a sociedade estão interligadas, em vez de serem entidades distintas; contudo, a sociedade tem certas expectativas para comportamentos e resultados apropriados de determinados negócios”, denotando-se a intenção do autor em enfatizar ambas as “esferas intervenientes” (sociedade e empresas) como intrinsecamente ligadas e não mutuamente exclusivas.

Várias foram as definições e estudos criados ao longo das décadas para que se conseguisse chegar a um possível consenso sobre o que é a Responsabilidade Social, quais as componentes que deveriam ser tidas em conta e, de que forma poderia medir-se o impacto das práticas por parte das empresas, na Sociedade. Contudo, os principais avanços neste conceito parecem ter ocorrido desde o virar do milénio, pois a sociedade em geral revelou um maior interesse na temática questionando-se de que forma as empresas tinham a capacidade de pensar não só nos seus benefícios, mas também no que seria benéfico para a sociedade. A novidade parece residir na consciencialização da sociedade civil (entendida como saliência desta dimensão nas decisões do quotidiano) e no foco na medida objetiva do retorno coletivo deste investimento.

Decorria o ano 2000 e no Conselho Mundial pelo Desenvolvimento Sustentável (Dahlsrud, 2008) a definição de RSC vigente era a de que RSC “é uma continuação do compromisso da empresa em agir de forma ética e contribuir para o desenvolvimento económico, enquanto melhora a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, bem como da comunidade e da sociedade no seu geral”. Esta é uma perspetiva que foca muito a importância da vertente social, da preocupação das empresas com a sociedade, para melhorar as condições de vida. Ao que Neves e Bento (2005) acrescentam que a RSC opera no que vai além do exigível legalmente ou por qualquer sistema de controlo e administração. Saliendam a motivação intrínseca organizacional como fator crítico.

Algumas organizações não-governamentais foram criadas neste domínio de que constitui exemplo a Business for Social Responsibility (Mazurkiewicz, 2004) que vê a RSC como um “conjunto abrangente de políticas, práticas e programas que são integrados nas

operações de negócios e nos processos de tomada de decisão, apoiadas e recompensadas pelos gestores de topo” assim salientando a importância da recompensa e adesão por parte dos dirigentes de topo.

Em suma, a evolução do conceito de RSC não foi muito significativa desde as suas origens com o contributo de Bowen mas houve elementos importantes que foram sendo acrescentados nomeadamente a sua natureza multidimensional, o carácter complementar da motivação intrínseca e extrínseca, a sua natureza extra legal, o círculo virtuoso entre RSC e desempenho económico-financeiro das empresas e a concretização de políticas e práticas de reforço por parte dos decisores organizacionais.

### 2.2. Princípios, Correntes Teóricas, Níveis de Análise e Dimensões da RSC

Devido a toda a subjetividade inerente ao conceito de RSC, alguns autores (e.g. Wood, 1991; Garriga e Melé, 2004; Dahlsrud, 2006, Aguinis e Glavas, 2012) optaram inicialmente por se debruçar sobre questões que permitissem uma, ainda que pequena, standardização do que implica a RSC, compilando vários estudos e conjugando as principais ênfases dadas.

Por isso mesmo, Wood (1991) aprofundou, através da análise de estudos publicados, os princípios relacionados com a Responsabilidade Social. Estes expressam “algo fundamental que as pessoas acreditam ser verdade, ou um valor básico que leva as pessoas a agir” (p.695). Propôs assim três princípios da RSC:

Princípio da Legitimidade – a sociedade garante legitimidade e poder às empresas. No longo prazo, as empresas que não utilizarem o poder de forma responsável, perdê-lo-ão. Este princípio define a relação institucional entre as empresas e a sociedade e, especifica o que é expectável de cada negócio.

Princípio da Responsabilidade Pública – refere que as empresas são responsáveis pelos resultados das suas áreas primárias e secundárias de envolvimento com a sociedade. Confere responsabilidades às empresas sobre os problemas relacionados com as suas atividades e interesses, sem especificar um domínio muito estreito de ações possíveis.

Princípio do Arbítrio Gestorário (Managerial Discretion) – os gestores são atores morais. Dentro de cada domínio de RSC, estão obrigados a exercer algum tipo de apreciação moral dos resultados. Define as responsabilidades morais dos gestores das empresas na escolha e opção por serviços e produtos que acrescentem valor social.

Estes princípios permitem determinar um ponto de partida para as empresas que queiram implementar práticas de RSC, tendo em conta as diretrizes em que se deverão basear.

Segundo Blindheim e Langhelle (2010, p.109) da aplicação destes princípios resulta um impacto triplo: no impacto social do comportamento das empresas; nos programas que estas desenvolvem para implementar estas políticas, e nas próprias estratégias que adoptam para corresponder às expectativas dos stakeholders. Desta forma se depreendem as vantagens da aplicação dos princípios de Wood.

Para uma visão de conjunto das propostas sobre RSC importa considerar o estudo de Garriga e Melé (2004: 51) que mapeou as várias teorias existentes nesta área. Os autores propuseram três grupos de correntes assim facilitando a compreensão das várias ideias que ao longo dos tempos têm sido apresentadas:

Teorias Instrumentais – “nestas teorias, a Responsabilidade Social é vista como uma ferramenta estratégica para consecução de objetivos económicos e, ultimamente, como uma criação de riqueza”. Não se trata, portanto, de uma motivação intrínseca para as práticas de Responsabilidade Social. Nestas teorias inscrevem-se três grandes grupos categorizados segundo o objetivo económico da empresa na implementação de práticas de RSC:

Maximização de valores partilhados

Estratégias para alcançar mais vantagens competitivas

Causas relacionadas com Marketing

Teorias Políticas – Estas têm um “foco nas interações e conexões entre o negócio e a sociedade e, no poder e posição do negócio e a sua responsabilidade inerente. Incluem considerações e análises políticas na discussão sobre RSC”. Inscreve-se aqui a análise do poder social da organização na sociedade bem como a sua responsabilidade na arena política societal. A lógica predominante nestas teorias é a de que entre direitos e deveres constrói-se a cooperação social de que as organizações são agentes. Existem dois grandes grupos de teorias nesta perspetiva:

Constitucionalismo Corporativo

Cidadania Corporativa

Teorias Integrativas – Incluem-se aqui teorias que associam ao negócio a integração de “exigências sociais argumentando que a continuidade e crescimento e, até a própria existência de determinado negócio dependem da sociedade”. São teorias com uma visão geral da relação entre sociedade e negócio e, da forma como a relação de influência de ambas as variáveis (negócio e sociedade) é equilibrada, mas ao mesmo tempo, corroboram uma maior influência

da sociedade na subsistência do negócio. Estas teorias subdividem-se em categorias sociais a ter em conta:

Assuntos de gestão (relacionam assuntos sociais com as responsabilidades da empresa).

Princípio da Responsabilidade Pública

Gestão dos stakeholders

Desempenho social da organização

Teorias Éticas – Estas teorias salientam a matriz ética em que “a relação entre o negócio e a sociedade está embebida”, o que impõe a aceitação por parte destas das responsabilidades sociais que são expectáveis de qualquer agente ético. Sendo uma visão mais de natureza axiológica, reflete várias correntes, que propõem diferentes maneiras de construir uma “boa sociedade”:

Teoria Normativa dos Stakeholders

Direitos Universais

Desenvolvimento Sustentável

Alcance do bem-comum.

Estas perspetivas teóricas não são de todo mutuamente exclusivas. Para tal constitui exemplo o trabalho integrador de Aguinis e Glavas (2012) que exploraram quer conjuntamente potenciais variáveis moderadoras e mediadoras quer os resultados que advêm dessas atividades de RSC.

Após a análise das várias perspetivas teóricas mencionadas, dentre as cinco dimensões recensadas por Dahlsrud (2008), nomeadamente, a de stakeholder, social, económica, voluntária e ambiental, três são dominantes: económica, social e ambiental. São estas que nos merecem maior atenção.

### 2.3. Responsabilidade Social Corporativa e Vantagem Competitiva

Para Barney (1991) a vantagem competitiva gera-se na relação entre a organização e as oportunidades da sua envolvente. Sugere que “as empresas obtêm vantagens competitivas sustentadas pela implementação de estratégias que exploram os seus pontos fortes internos, através da resposta a oportunidades do ambiente que, neutralizam as ameaças externas e evitam as fraquezas internas” (p.99).

Sugere ainda que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva ancora na implementação de estratégias que aportem valor e que sejam distintivas das que a sua concorrência se encontra a implementar e que sejam inimitáveis. Esta conceção de vantagem competitiva tem direta aplicação nas iniciativas que as empresas possam ter no âmbito da Responsabilidade Social, pois a partir do momento em que várias empresas seguem as mesmas diretrizes e criam as mesmas estratégias, a própria iniciativa perde o seu valor diferenciador e, deixa de trazer valor acrescentado comparativo para a empresa que a criou.

Barney (1991) teorizou os diferentes recursos disponíveis para uma organização identificando quatro categorias. O valor (que remete para todos os recursos que permitam à organização melhorar a sua eficácia e eficiência), a raridade (ancorada na singularidade da estratégia que a organização se encontra a implementar), a inimitabilidade (que os recursos sejam de tal ordem raros e valiosos que outros não os consigam obter), e a organização (que remete para a estrutura organizacional que consiga suportar a gestão das três dimensões de recursos mencionadas.

Esta é uma perspetiva muito clara sobre como pensar criticamente nos recursos que as organizações têm disponíveis para a implementação de estratégias geradoras de vantagem competitiva, de que podem ser exemplo as levadas a cabo no âmbito da Responsabilidade Social, progressivamente assumida como uma ferramenta de Marketing e Estratégia.

Falkenberg e Brunsael (2006) apresentaram um novo enquadramento em que se conjugassem as várias características dos recursos de uma empresa, para estudarem as implicações da teorização de Barney (1991). Após a análise e conjugação dos diferentes fatores, os autores concluíram que (pg. 12):

Se um recurso não acrescenta valor, não facilitando a implementação de estratégias mais eficientes e eficazes, então isto provocará uma Desvantagem Estratégica. “As empresas devem avaliar as suas atividades de RSC em termos do valor que essas atividades criam, quer para a empresa, quer para a sociedade. Se não houver criação de valor, então as atividades de RSC podem, não só não conduzir a um melhor desempenho, como também podem conduzir a uma pioria do mesmo”..

Se um recurso for valioso mas não raro, isso gerará uma Necessidade estratégica. “As empresas devem avaliar se há atividades de RSC úteis ao sector e ao ambiente em que operam, bem como aos seus stakeholders.”. Mais uma vez, ignorar estas necessidades gera não apenas falta de vantagem competitiva, mas uma real desvantagem estratégica.

Se os recursos da empresa foram valiosos e raros, mas imitáveis, então está em causa uma Vantagem Estratégica Temporária. Tornar as práticas difíceis de imitar ou copiar é torná-las mais atrativas do que potenciais substitutas.

A última questão colocada e estudada por Falkenber e Brunsael (2006) refere-se ao “Como podemos promover as atividades de CSR para ganhar Vantagem Competitiva Sustentável?”. Defendem que não basta ser, é necessário parecer. Ou seja, que reside não apenas na implementação mas sobretudo na construção da reputação de “boa empresa” a vantagem competitiva. Ou seja, é necessário que as práticas sejam conhecidas pelos stakeholders. Também o trabalho de Porter e Kramer (2006) defenderam esta ideia ao acusarem as organizações de falta de conexão e fragmentação entre as práticas de RSC e a estratégia de negócio, “escondendo muitas boas oportunidades para beneficiarem a sociedade” (p. 80).

Explorando o motivo desta situação, que tem custos de oportunidade, estes autores encontraram quatro justificações prevalentes para a RSC, que se constituem como escolas de pensamento que as empresas seguem na implementação de atividades e iniciativas nesta área:

Obrigação moral – argumentado que as empresas têm o dever de cidadania e de fazer o que é socialmente desejado.

Sustentabilidade – ancorando na definição de Brundtland (1980 cit. por Porter e Kramer, 2006, p.80) de “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades”.

Licença para operar – por a atividade das organizações não ser um dado adquirido mas sim algo que resulta de uma permissão, explícita ou implícita, por parte das autoridades sociais para tal.

Reputação – tida por um ativo organizacional para o qual contribui instrumentalmente as várias iniciativas no âmbito de RSC por fortalecerem a imagem pública, valorizarem a marca, melhorarem o clima organizacional e consequentemente traduzirem-se em valor acrescentado para os seus produtos.

Para estes autores todas estas escolas de pensamento têm em comum um ponto fraco: a premissa de que há uma dicotomia entre negócio e sociedade. Logo, a rejeição tácita de conjugação dos interesses económicos com os sociais. A adoção, sobretudo se acrítica, desta premissa traduz-se inevitavelmente em custos de oportunidade para todos os stakeholders. Para as organizações, paradoxalmente, também.

Para compreender os processos de interligação entre organizações económicas e sociedade, Porter e Kramer (2006) tipificaram dois mecanismos que preveem a relação de

influência biunívoca entre empresas e sociedade: a) Influência das empresas na sociedade (“inside-out linkages”) que assume que o valor gerado pelas empresas surte inalienavelmente um impacto nas comunidades envolventes. Empresas que acrescentam maior valor são assim empresas que mais contribuem para as sociedades que as acolhem. b) Influência da sociedade nas empresas (“outside-in linkages”) que assume que o contexto social é fator determinante da sua capacidade de delinear estratégias no longo prazo. Logo, sociedades que constituam contextos protegidos socialmente, facilitam a capacidade estratégica da empresa de desenhar os meios para obter valor.

### 2.4. Perspetiva Interna vs. Perspetiva Externa da Responsabilidade Social

Uma das maiores controvérsias ao nível da RSC são as perspetivas sob as quais se estudam este fenómeno. Regularmente as empresas partilham as suas práticas de Responsabilidade Social, contudo são atividades que revelam sempre uma perspetiva externa, focando, maioritariamente, o impacto social que estas repercutem.

Neves e Bento (2005) desenvolveram um estudo integrado e aprofundado sobre o conceito de RSC. Das várias teorias e abordagens que enfatizam, concordaram com Bansal (2002) em como existem alguns comportamentos organizacionais de RSC que são comuns às várias empresas, na medida em que: as práticas de RSC são voluntárias por parte das empresas e excedem o que é exigido e obrigatório por lei; a maioria das práticas são desde início adotadas com uma perspetiva integradora das componentes da RSC (social, ambiental e económica) e do impacto das mesmas; tratam-se comportamentos ou práticas já integradas nos princípios de gestão da empresa e não desfragmentados da estratégia do negócio; todas estas práticas são específicas de cada empresa que, as endereçam e aplicam da forma que lhes for mais conveniente, conferindo-lhes diferentes níveis de importância.

Esta análise apresenta desde já as três principais esferas tidas em conta no impacto que tem a Responsabilidade Social Corporativa (Dahlsrud, 2006): Económica – refletindo a RSC em termos operacionais da empresa, integrando as componentes socioeconómicas e financeiras do negócio; Social – enfatizando a relação de influência entre a sociedade e o mundo dos negócios; Ambiental – relevando a importância as preocupações que devem existir por parte dos gestores para com o ambiente natural e a tentativa da redução do impacto no mesmo. É sob estas premissas que Neves e Bento (2005) mais debruçam os seus estudos acerca deste fenómeno, defendendo a interdependência entre elas e não a sua exclusividade

mútua “os princípios para o desenvolvimento sustentável: ambiental, de equidade social e económico, são inextricavelmente conectados e internamente independentes” (Bansal, 2002).

Para as dimensões da RSC, Bansal (2002) referiu, sucintamente, os princípios que lhes estariam subjacentes: Princípio Ambiental – que motiva a empresa a proteger os seus recursos ambientais, assumindo a biodiversidade e a regeneração de sistemas que comprometem as gerações vindouras, caso sejam utilizados de forma irresponsável; Princípio da Equidade Social – defendendo que todas as pessoas deverão ser tratadas de igual forma, independentemente das suas aptidões; Princípio Económico – refere que os recursos produzidos devem ser adequados à sociedade por forma a manter um razoável nível de vida.

Não obstante a referência a estes princípios e importância da análise das dimensões da RSC, refere-se no Livro Verde (2001: 8) que, “a nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspetos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada”, enfatizando a perspetiva interna inerente à RSC. Sendo, a perspetiva externa entendida como a extensão da RSC das empresas às comunidades envolventes, bem como aos stakeholders de cada empresa.

Segundo estas duas perspetivas, serão apresentados seguidamente dois quadros (Quadro 1 e Quadro 2) com dimensões a serem consideradas em ambas as perspetivas.

| Perspetiva Interna                       | Perspetiva Externa                                |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Gestão de Recursos Humanos               | Comunidades Locais                                |
| Saúde e Segurança no Trabalho            | Parceiros Comerciais, Fornecedores e Consumidores |
| Adaptação à Mudança                      | Direitos Humanos                                  |
| Impacto Ambiental e de Recursos Naturais | Preocupações Ambientais Globais                   |

Quadro 1. Dimensões da Responsabilidade Social (adaptada do Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, pp. 8-16).

| <b>Dimensão</b> | <b>Social</b>                                                                | <b>Económica</b>                                  | <b>Ambiental</b>                                                                    |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Interna         | - Clima Social<br>- Empregabilidade<br>- Gestão e desenvolvimento de pessoas | - Adequação<br>- Sustentabilidade<br>- Perenidade | - Higiene e segurança no trabalho<br>- Condições de trabalho<br>- Saúde Ocupacional |
| Externa         | - Suporte sociocultural                                                      | - Suporte socioeconómico<br>- Patrocínios         | - Conservação ambiental                                                             |

Quadro 2. Dimensões e Aspetos do conceito de RSC (retirado de Neves e Bento, 2004, p.304).

Através da análise dos dois quadros anteriores (1 e 2) contacta-se que o segundo é uma “arrumação” do primeiro pelas três principais esferas da RSC (económica, social e ambiental) já aqui descritas.

## 2.5. ISO 26000

A ISO (International Organization for Standardization) é uma organização que, desenvolve standardizações para certas áreas/mercados quando existem requisitos para tal, numa tentativa de padronizar e globalizar as práticas das empresas nesses mesmos âmbitos, sendo que este desenvolvimento da standardização implica consenso sobre o conceito em análise e o seu estado de arte.

Relativamente à Responsabilidade Social foi criada a norma internacional ISO 2600, pois como os próprios autores indicam (ISO 26000, 2010), as empresas estão a tornar-se cada vez mais conscientes da necessidade e benefício da adoção de comportamentos socialmente responsáveis, tentando conciliar o seu desempenho na sociedade com o impacto ambiental que as suas atividades possam ter. Reitera-se a necessidade importante de medição e standardização das atividades conduzidas pelas empresas no âmbito da RSC.

Numa perspetiva holística, é-nos apresentado ao longo do documento (Discovering ISO 26000, 2010) quais são os sete principais focos tidos em conta no âmbito da RSC, subdivididos por temas importantes para qualquer empresa:

|                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|
| • Governação Organizacional                                                       |
| • Direitos Humanos: Diligência                                                    |
| ○ Situações de risco                                                              |
| ○ Evitamento de cumplicidade                                                      |
| ○ Resolução de queixas                                                            |
| ○ Discriminação e grupos vulneráveis                                              |
| ○ Direitos civis e políticos                                                      |
| ○ Direitos económicos, sociais e culturais                                        |
| ○ Princípios fundamentais e direitos no trabalho                                  |
| • Práticas de Trabalho                                                            |
| ○ Trabalho e relações de trabalho                                                 |
| ○ Condições de trabalho e proteção social                                         |
| ○ Diálogo social                                                                  |
| ○ Higiene e segurança no trabalho                                                 |
| ○ Desenvolvimento humano e formação no local de trabalho                          |
| • Ambiente                                                                        |
| ○ Prevenção da poluição                                                           |
| ○ Uso sustentável de recursos                                                     |
| ○ Mitigação das alterações climáticas                                             |
| ○ Proteção do ambiente, biodiversidade e restauração dos <i>habitats</i> naturais |

|                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas justas de operação (<i>Fair Operating Practices</i>)</li> </ul>                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anti-corrupção</li> </ul>                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Envolvimento político responsável</li> </ul>                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compensação justa</li> </ul>                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover a responsabilidade social na cadeia de valor</li> </ul>                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Respeito por direitos de propriedade</li> </ul>                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assuntos de Consumidor</li> </ul>                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comercialização justa, informação factual e imparcial e práticas contratuais justas</li> </ul>          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proteção da saúde e segurança dos consumidores</li> </ul>                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consumo sustentável</li> </ul>                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apoio ao consumidor (<i>Consumer service, support, and complaint and dispute resolution</i>)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proteção da privacidade dos dados dos consumidores</li> </ul>                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acesso aos serviços essenciais</li> </ul>                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Educação e consciencialização</li> </ul>                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento e desenvolvimento da comunidade</li> </ul>                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Envolvimento da comunidade</li> </ul>                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Educação e cultura</li> </ul>                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Criação de emprego e desenvolvimento de competências</li> </ul>                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desenvolvimento e acesso a tecnologias</li> </ul>                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Criação de saúde e riqueza</li> </ul>                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saúde</li> </ul>                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Investimento social</li> </ul>                                                                          |

Quadro 3 – Tabela ilustrativa dos princípios fundamentais da ISO 26000

Como se pode analisar através da extensa enumeração de componentes, a ISO 26000 é uma standardização da RSC bastante complexa e que aborda os temas que, consensualmente, se incluem nesta temática.

Os principais benefícios apontados para as empresas que adotarem esta norma são ao nível de: vantagem competitiva; reputação; capacidade para atrair e reter trabalhadores, clientes, etc.; manutenção da “ligação” dos colaboradores à empresa, o seu compromisso e produtividade; visibilidade perante investidores, patrocinadores, etc.; relação com as outras

## Responsabilidade Social Corporativa e Crise Económica

empresas, governo, a comunidade em que operam, etc. Estes são benefícios que agregam todos os principais stakeholders das empresas e, que acrescentam a vantagem competitiva perante a concorrência que estas podem ter, aderindo a esta certificação.

### Capítulo III. Metodologia

Segundo Quivy (2008), o método a utilizar para os estudos feitos em Ciências Sociais deve ser adaptado aos objetivos dos mesmos e também às hipóteses que se pretendem averiguar.

Tendo o presente estudo um objetivo exploratório, o de analisar de que forma a crise económica pode ter condicionado a RSC numa dimensão múltipla (que não a económica apenas), entende-se que há lugar à análise dos instrumentos de reporte (que se assumem fidedignos) tornados públicos por entidades empresariais, por via da análise qualitativa. Importa também explicitar que os critérios que presidiram à seleção dos anos de reporte usam critérios numéricos (indicadores macroeconómicos) mas que são, na sua natureza, eminentemente resultantes de julgamentos qualitativos.

#### 3.1. O contexto económico da RSC

Nenhuma organização opera fora do seu contexto económico. Nesse sentido a cabal compreensão das suas opções estratégicas no domínio da RSC não deve ser feita num vazio social e económico. É neste contexto que para a realização deste estudo exploratório serão considerados três anos, representativos de momentos distintos da crise económica, sendo que se considerou pertinente que a crise económica fosse avaliada sob três perspetivas:

- Período pré-crise → neste estudo será avaliado como correspondente ao ano de 2008 e, durante este ano ainda não eram sentido efeitos da crise económica.
- Período de início da crise → correspondente ao ano de 2009, ano em que se começaram a sentir os primeiros efeitos advindos da crise que, segundo algumas publicações em jornais económicos, já teria começado noutros países em 2008, mas em Portugal os primeiros impactos sentiram-se apenas no ano de 2009.
- Período de *Plateau* da crise → ano de 2013. Este ano foi escolhido por ser o período no qual nos encontramos em que há uma presença e manutenção dos vários efeitos da crise e, também por ser o ano que permitiu uma maior atualização sobre os Relatórios Sociais a serem analisados.

Para a escolha destes anos foram analisados em (Janeiro de 2014) alguns indicadores disponibilizados pelo Ministério da Economia e do Emprego, sendo que a escolha do ano de 2013 não foi com base nestes.

Os indicadores analisados para tal feito foram o PIB *per capita* que decresceu em 0,2% entre os anos de 2008 e 2009, as exportações que em 2009 obtiveram um valor negativo e aumento o valor das importações.

Também o investimento direto líquido no estrangeiro caiu em 2009 para pouco mais de metade do que se tinha verificado em 2008.

Apesar de os indicadores demonstrarem quem a partir de 2007 a taxa de desemprego em Portugal é superior à da União Europeia, a partir de 2009 este indicador intensificou-se.

Poderá analisar-se na Figura 1, o gráfico referente ao crescimento ao crescimento do PIB *per capita* na última década.



Figura 1. Gráfico de evolução do PIB *per capita* retirado de “Principais indicadores económicos de Portugal”.

Tal como referido anteriormente, o ano de 2013 não foi escolhido tendo em conta estes indicadores mas sim por ser a situação económica mais próxima em que nos encontramos e pelo facto de ser o ano mais recente com Relatórios Sociais disponíveis.

### 3.2. Relatórios de Responsabilidade Social & Empresas do PSI 20

Para a realização deste estudo exploratório foram analisados os Relatórios Sociais disponibilizados pelas empresas nos seus *websites*, sendo que as empresas analisadas são as presentes no Índice PSI 20. Foram excluídas todas as que coexistem num grupo económico maior, em que a empresa-mãe esteja representada (como foi o caso da EDP Renováveis, a Sonae Indústria e a ESFG).

Também a Altri SGPS, a Impresa e a Teixeira Duarte, não fazem parte do *corpus* pois à data da recolha de relatórios (no primeiro semestre de 2014) não foram encontrados quaisquer relatórios de Responsabilidade Social das respetivas empresas para os anos sob análise. Por outro lado, a não avaliação da ZON, prende-se com o facto de a empresa à data ter deixado de existir, passando, oficialmente, desde Outubro de 2011 a uma fusão com a Optimus (Empresa Zon-Optimus) e, desde Maio de 2014 a atual NOS.

De seguida poderá analisar-se o Quadro 4, correspondente às empresas analisadas, bem como os relatórios anuais acedidos e avaliados.

| <b>Anos/ Empresas</b>               | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2013</b> | <b>Designação para análise</b> |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|
| <b>Altri SGPS</b>                   |             |             |             |                                |
| <b>Banco BPI</b>                    | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>E1</b>                      |
| <b>Banco Banif</b>                  | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>E2</b>                      |
| <b>BCP</b>                          | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>E3</b>                      |
| <b>BES</b>                          | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>E4</b>                      |
| <b>CTT</b>                          | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>E5</b>                      |
| <b>EDP</b>                          | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>E6</b>                      |
| <b>EDP - Renováveis</b>             |             |             |             |                                |
| <b>Espírito Santo Financial GRP</b> |             |             |             |                                |
| <b>Galp Energia SGPS</b>            |             | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>E7</b>                      |
| <b>Impresa</b>                      |             |             |             |                                |
| <b>Jerónimo Martins SGPS SA</b>     | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>E8</b>                      |
| <b>Mota Engil</b>                   | <b>X</b>    | <b>X</b>    |             | <b>E9</b>                      |
| <b>PT SGPS N</b>                    | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>E10</b>                     |
| <b>Portucel</b>                     |             | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>E11</b>                     |
| <b>REN</b>                          | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>X</b>    | <b>E12</b>                     |
| <b>Semapa SGPS</b>                  |             |             |             |                                |
| <b>Sonae Indústria SGPS NVOS</b>    |             |             |             |                                |

| Anos/ Empresas  | 2008 | 2009 | 2013 | Designação para análise |
|-----------------|------|------|------|-------------------------|
| Sonae SGPS SA   | X    | X    | X    | E13                     |
| Teixeira Duarte |      |      |      |                         |
| Zon             |      |      |      |                         |

Quadro 4: Matriz de relatórios disponíveis por anos e por empresas

Através da análise do Quadro 4, pode constatar-se que nem todas as empresas disponibilizaram relatórios nos períodos analisados, por isso mesmo apresenta-se de seguida a Figura 2. que espelha a percentagem de relatórios analisados por anos. Esta informação é bastante relevante para a análise de dados e será referida nas limitações do presente estudo, pois não é feita uma comparação equilibrada entre os três períodos analisados.

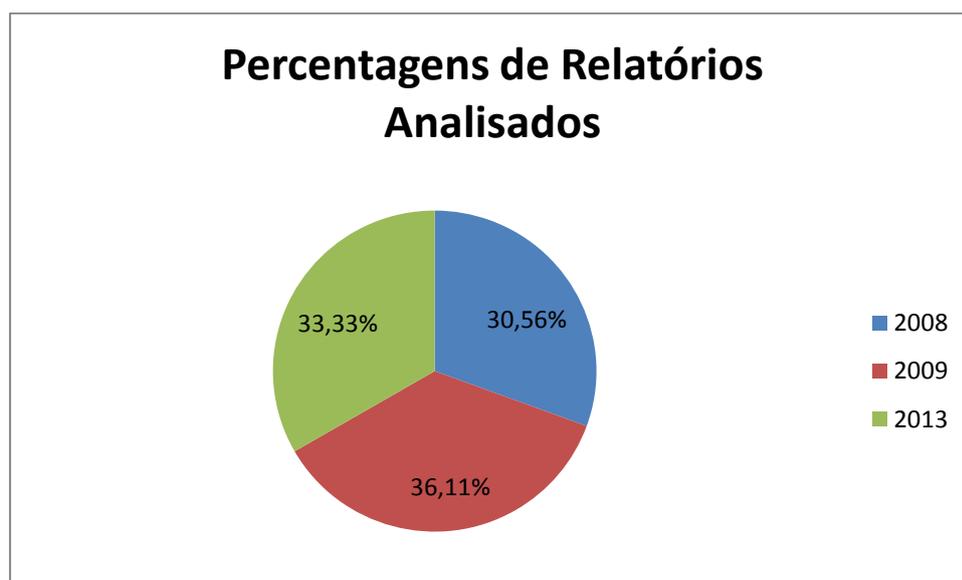


Figura 2: Percentagens de relatórios analisados por anos em análise

3.2. Categorias selecionadas

Para a realização deste estudo foram desenhadas tabelas que contemplassem as diferentes categorias e perspetivas que deverão ser tidas em conta para um estudo mais aprofundado e integrado sobre Responsabilidade Social Corporativa. Para iniciarmos o nosso estudo exploratório, baseámo-nos no Quadro 2, apresentado por Neves e Bento (2005: 304) que, apresenta sucintamente algumas das subcategorias relacionadas com a dimensão interna e externa das componentes social, económica e ambiental da RSC e que reproduzimos novamente por motivos de conveniência na leitura.

| <b>Dimensão</b> | <b>Social</b>                                                                | <b>Económica</b>                                  | <b>Ambiental</b>                                                                    |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interna</b>  | - Clima Social<br>- Empregabilidade<br>- Gestão e desenvolvimento de pessoas | - Adequação<br>- Sustentabilidade<br>- Perenidade | - Higiene e segurança no trabalho<br>- Condições de trabalho<br>- Saúde Ocupacional |
| <b>Externa</b>  | - Suporte sociocultural                                                      | - Suporte socioeconómico<br>- Patrocínios         | - Conservação ambiental                                                             |

Quadro 2. Dimensões e Aspetos do conceito de RSC (retirado de Neves e Bento, 2005, p.304).

Partindo da matriz supra apresentada, deu-se início à análise dos relatórios de RSC já recolhidos, na tentativa de perceber se estas categorias seriam contempladas ao longo do relatório e de que formas eram trabalhadas pelas diversas empresas ao longo dos três períodos de tempo analisados.

Contudo, durante a análise dos relatórios surgiu a necessidade da criação de novas subcategorias para que a posterior análise de dados fosse mais rica e aprofundada, no sentido de obter uma maior e melhor integração de toda a informação.

Para tal, foi desenhada uma nova tabela de análise (Quadro 5) como se pode constatar abaixo que contém todas as subcategorias consideradas relevantes para este estudo.

## Responsabilidade Social Corporativa e Crise Económica

Esta tabela contempla, não só o total de ocorrências de determinada sub categoria, como também apresenta detalhadamente a sua ocorrência por anos e os exemplos da mesma, presentes ao longo do relatório de RSC analisado, para que a posterior análise de resultados nos permite retirar conclusões sobre os principais focos das empresas ao nível da RSC ao longo destes três períodos de crise.

| Categoria      | Sub Categorias                                      | Total de Ocorrências | Período 1 (2008) | Período 2 (2009) | Período 3 (2013) | Exemplos |
|----------------|-----------------------------------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|----------|
| Social Interna | Qualificação da mão-de-obra                         |                      |                  |                  |                  |          |
|                | Clima organizacional                                |                      |                  |                  |                  |          |
|                | Avaliação de desempenho                             |                      |                  |                  |                  |          |
|                | Benefícios e bem-estar dos colaboradores e famílias |                      |                  |                  |                  |          |
|                | Empregabilidade                                     |                      |                  |                  |                  |          |
|                | Equilíbrio trabalho-família                         |                      |                  |                  |                  |          |

Quadro 5. Matriz de análise de Relatórios RSC – Categoria Social Interna

## Responsabilidade Social Corporativa e Crise Económica

| Categoria      | Sub Categorias                | Total de Ocorrências | Período 1 (2008) | Período 2 (2009) | Período 3 (2013) | Exemplos |
|----------------|-------------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|----------|
| Social Externa | Apoio à comunidade            |                      |                  |                  |                  |          |
|                | Voluntariado Empresarial      |                      |                  |                  |                  |          |
|                | Apoio a causas sociais        |                      |                  |                  |                  |          |
|                | Apoio a iniciativas culturais |                      |                  |                  |                  |          |

Quadro 6. Matriz de análise de Relatórios RSC – Categoria Social Externa

| Categoria         | Sub Categorias                                  | Total de Ocorrências | Período 1 (2008) | Período 2 (2009) | Período 3 (2013) | Exemplos |
|-------------------|-------------------------------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|----------|
| Económica Interna | Gestão de risco                                 |                      |                  |                  |                  |          |
|                   | Preocupação com estratégias de sustentabilidade |                      |                  |                  |                  |          |

Quadro 7. Matriz de análise de Relatórios RSC – Categoria Económica Interna

## Responsabilidade Social Corporativa e Crise Económica

| Categoria         | Sub Categorias                                        | Total de Ocorrências | Período 1 (2008) | Período 2 (2009) | Período 3 (2013) | Exemplos |
|-------------------|-------------------------------------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|----------|
| Económica Externa | Mecenato                                              |                      |                  |                  |                  |          |
|                   | Patrocínio de causas com retorno do investimento      |                      |                  |                  |                  |          |
|                   | Qualidade de produtos e serviços                      |                      |                  |                  |                  |          |
|                   | Melhor relação com fornecedores & <i>stakeholders</i> |                      |                  |                  |                  |          |
|                   | Satisfação dos clientes                               |                      |                  |                  |                  |          |

Quadro 8. Matriz de análise de Relatórios RSC – Categoria Económica Externa

| Categoria         | Sub Categorias                     | Total de Ocorrências | Período 1 (2008) | Período 2 (2009) | Período 3 (2013) | Exemplos |
|-------------------|------------------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|----------|
| Ambiental Interna | Saúde e Segurança no trabalho      |                      |                  |                  |                  |          |
|                   | Melhoria das condições de trabalho |                      |                  |                  |                  |          |

Quadro 9. Matriz de análise de Relatórios RSC – Categoria Ambiental Interna

## Responsabilidade Social Corporativa e Crise Económica

| Categoria         | Sub Categorias                                                         | Total de Ocorrências | Período 1 (2008) | Período 2 (2009) | Período 3 (2013) | Exemplos |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|----------|
| Ambiental Externa | Conservação ambiental & Redução de atividades prejudiciais ao ambiente |                      |                  |                  |                  |          |
|                   | Adoção de práticas ambientalmente responsáveis                         |                      |                  |                  |                  |          |

Quadro 10. Matriz de análise de Relatórios RSC – Categoria Social Interna

Tal como se pode observar pela análise mais detalhada da tabela, mantiveram-se as categorias e as dimensões principais sugeridas por Neves e Bento (2005, p.304), bem como algumas das subcategorias. Contudo após uma avaliação aprofundada dos relatórios, incluíram-se *a posteriori* novas subcategorias que, em seguida serão sucintamente explicadas.

### 3.4. Operacionalização de Subcategorias

Para uma melhor compreensão por parte do leitor do que se considera ser a operacionalização de cada subcategoria, apresenta-se abaixo o Quadro 6, com lista dos tópicos elucidativos considerados importantes para este estudo:

| Categoria      | Sub Categorias                                      | Operacionalização                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Social Interna | Qualificação da mão-de-obra                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação presencial</li> <li>• Acesso a plataformas de aprendizagem <i>elearning</i></li> <li>• <i>On-job training</i></li> </ul>                                                                    |
|                | Clima organizacional                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionários de satisfação dos colaboradores</li> </ul>                                                                                                                                             |
|                | Avaliação de desempenho                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas e métodos de avaliação de desempenho dos colaboradores</li> </ul>                                                                                                                        |
|                | Benefícios e bem-estar dos colaboradores e famílias | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios concedidos aos colaboradores</li> <li>• Preocupação e promoção do bem-estar dos colaboradores</li> <li>• Benefícios alargados e/ou direcionados especialmente para as famílias</li> </ul> |
|                | Empregabilidade                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatísticas referentes a novos colaboradores admitidos</li> </ul>                                                                                                                                   |
|                | Equilíbrio trabalho-família                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de atividades que impelem ao equilíbrio entre trabalho e família</li> </ul>                                                                                                                 |

Quadro 11. Matriz explicativa das subcategorias analisadas da categoria Social Interna

| Categoria      | Sub Categorias                | Operacionalização                                                                                                                              |
|----------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Social Externa | Apoio à comunidade            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoios dados às comunidades envolventes (monetários, através de bens de consumo, etc.)</li> </ul>     |
|                | Voluntariado Empresarial      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de atividades de voluntariado para os colaboradores durante o período de trabalho</li> </ul> |
|                | Apoio a causas sociais        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoios à sociedade e às suas causas (por exemplo: instituições, fundações; etc).</li> </ul>           |
|                | Apoio a iniciativas culturais | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio ao desenvolvimento da cultura.</li> </ul>                                                       |

Quadro 12. Matriz explicativa das subcategorias analisadas da categoria Social Externa

| Categoria         | Sub Categorias                                  | Operacionalização                                                                                                                                                                   |
|-------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Económica Interna | Gestão de risco                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação da viabilidade de novas estratégias, tendo a rendibilidade e sustentabilidade do negócio.</li> </ul>                             |
|                   | Preocupação com estratégias de sustentabilidade | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de estratégias que garantam a sustentabilidade da empresa.</li> <li>• Adequação dos recursos às necessidades da empresa.</li> </ul> |

Quadro 13. Matriz explicativa das subcategorias analisadas da categoria Económica Interna

| Categoria         | Sub Categorias                                        | Operacionalização                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Económica Externa | Mecenato                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades correspondentes à figura jurídica de “mecenato”</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |
|                   | Patrocínio de causas com retorno do investimento      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento em eventos ou causas que a longo termo terá retorno.</li> <li>• Investimento estratégico.</li> </ul>                                                                                                                                                                             |
|                   | Qualidade de produtos e serviços                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores produtos e serviços oferecidos a cliente</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  |
|                   | Melhor relação com fornecedores & <i>stakeholders</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de estratégias que permitam trabalhar e melhorar a relação com fornecedores e <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Criação de canais de comunicação mais eficazes.</li> <li>• Criação de reuniões com as partes interessadas para conhecerem as suas necessidades e expectativas</li> </ul> |
|                   | Satisfação dos clientes                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionários sobre satisfação dos clients</li> <li>• Melhoria de produtos e serviços prestados aos clients.</li> </ul>                                                                                                                                                                       |

Quadro 14. Matriz explicativa das subcategorias analisadas da categoria Económica Externa

| Categoria         | Sub Categorias                     | Operacionalização                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiental Interna | Saúde e Segurança no trabalho      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação de dados relativos à segurança e saúde no trabalho.</li> <li>• Saúde ocupacional.</li> <li>• Acidentes de trabalho.</li> <li>• Formações neste âmbito.</li> </ul> |
|                   | Melhoria das condições de trabalho | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterações nas condições de trabalho.</li> <li>• Ergonomia</li> <li>• Estudos realizados na empresa para averiguar em que condições trabalham os colaboradores</li> </ul>      |

Quadro 15. Matriz explicativa das subcategorias analisadas da categoria Ambiental Interna

| Categoria         | Sub Categorias                                                         | Operacionalização                                                                                                                                                                            |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiental Externa | Conservação ambiental & Redução de atividades prejudiciais ao ambiente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudos sobre o impacto ambiental da atividade desenvolvida pela empresa.</li> <li>• Redução da utilização de recursos naturais escassos</li> </ul> |
|                   | Adoção de práticas ambientalmente responsáveis                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação e implementação de práticas mais “amigas do ambiente”</li> </ul>                                                                          |

Quadro 16. Matriz explicativa das subcategorias analisadas da categoria Ambiental Externa

#### **Capítulo IV. Análise de Resultados**

Para uma integrada análise de resultados obtidos e utilizando uma *abordagem bottom-line* (partindo do geral para o particular), procederemos à sua análise sob três perspetivas:

- Análise geral dos resultados, em que procedemos à comparação da frequência das várias categorias sob análise no total dos três anos em estudo.
- Análise dos resultados por ano, em que comparamos as frequências das categorias por cada ano de estudo.
- Análise da distribuição dos resultados por categorias e subcategorias, onde serão detalhados os resultados por categoria tendo em conta as frequências das subcategorias, para que se possa avaliar em cada categoria, qual a subcategoria com mais expressão ao longo dos três anos.

Na secção de Anexos encontra-se a tabela (Anexo A) com as frequências absolutas referentes a cada subcategoria e ano, bem como os vários exemplos que foram retirados de alguns Relatórios Sociais, legendados com a empresa a que correspondem. Esta opção decorre da pouca praticabilidade de inscrever tão grande output no corpo de texto.

De seguida, serão apresentados os gráficos ilustrativos de cada análise supra descrita.

#### 4.1. Análise geral dos resultados obtidos

Após a análise pormenorizada dos Relatórios Sociais das várias empresas ao abrigo deste estudo e, tendo em contas as categorias e subcategorias referidas no Capítulo III obtiveram-se, em termos gerais, os resultados espelhados na Figura 3, abaixo.

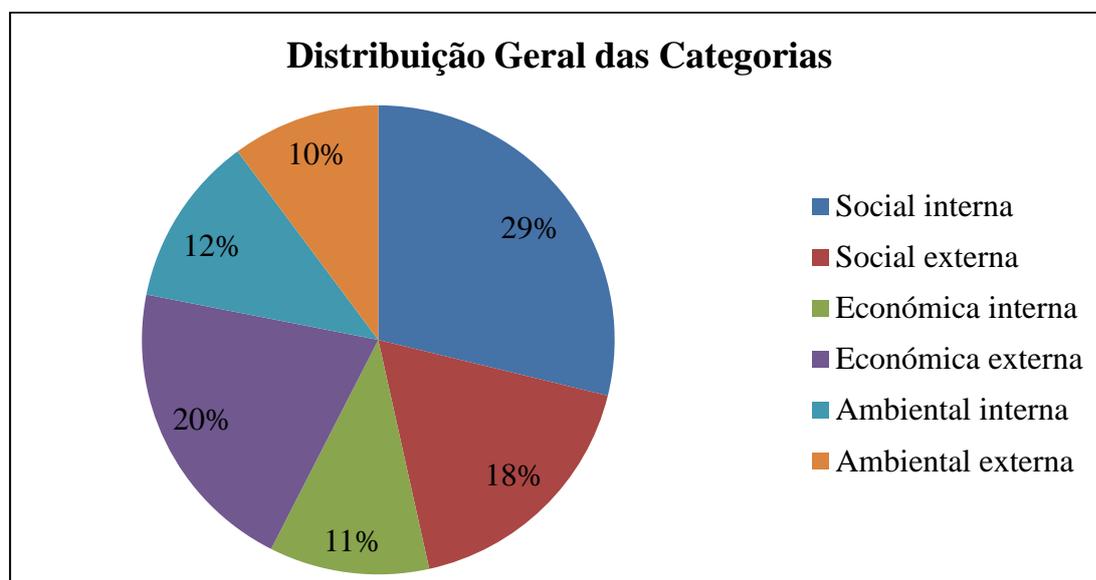


Figura 3. Gráfico de distribuição das frequências totais das categorias em análise.

Através da análise da Figura 3, é possível constatar que tendo em conta os três anos analisados neste estudo (2008, 2009 e 2013), a categoria que assume maior relevância é a categoria Social Interna (29%) (referente às subcategorias de: qualificação da mão-de-obra, clima organizacional, avaliação de desempenho, benefícios e bem-estar dos colaboradores e suas famílias, empregabilidade e equilíbrio trabalho-família), demonstrando assim que os colaboradores e as suas famílias são o principal foco do esforço empreendido pelas empresas medido por via das atividades reportadas pelas das empresas relativamente à RSC.

Contudo, este resultado pode dever-se ao facto de a categoria Social Interna se referir a práticas de Recursos Humanos que, de certa forma, estão presentes em todas as empresas e, muitas delas, de cariz obrigatório, como os benefícios oferecidos aos colaboradores que se refere, também, a seguros atribuídos aos mesmos.

Por seu turno, a categoria com menos expressão no total dos três anos em análise é a Ambiental Externa é a que tem menor expressão no geral da análise (10%). Relembre-se que esta categoria é referente à conservação ambiental e redução de atividades prejudiciais ao meio ambiente e, adoção de práticas “mais amigas” do ambiente, o que leva a uma reflexão

crítica sobre o real papel da RSC para as empresas, pois esta seria *a priori* a principal área de investimento e, a que maior relevância teria ao longo dos relatórios sociais analisados e, verifica-se que não é o que, na prática, acontece.

Analisando globalmente a figura 3, verifica-se que a todas as categorias são consideradas ao longo dos relatórios, de forma, relativamente, equitativa (excluindo a categoria Social Interna, pelo seu claro destaque), permitindo afirmar que as empresas analisadas têm a consciência de que a RSC implica o olhar para a envolvente social, ambiental e económica sob uma perspetiva interna e externa.

#### 4.2. Análise dos resultados por anos estudados

Após a análise geral dos resultados globais obtidos nos três anos de análise, é pertinente analisar-se a distribuição das várias categorias por anos estudados, com o objetivo de verificar se a aposta das empresas se debruça sempre sobre a mesma categoria ou se, ao longo dos anos e com a influência da crise económica, os focos de atenção de foram alterando.

De seguida será analisado um gráfico (Figura 4) correspondente ao ano de 2008, que espelha a frequência das seis categorias em análise durante este ano.

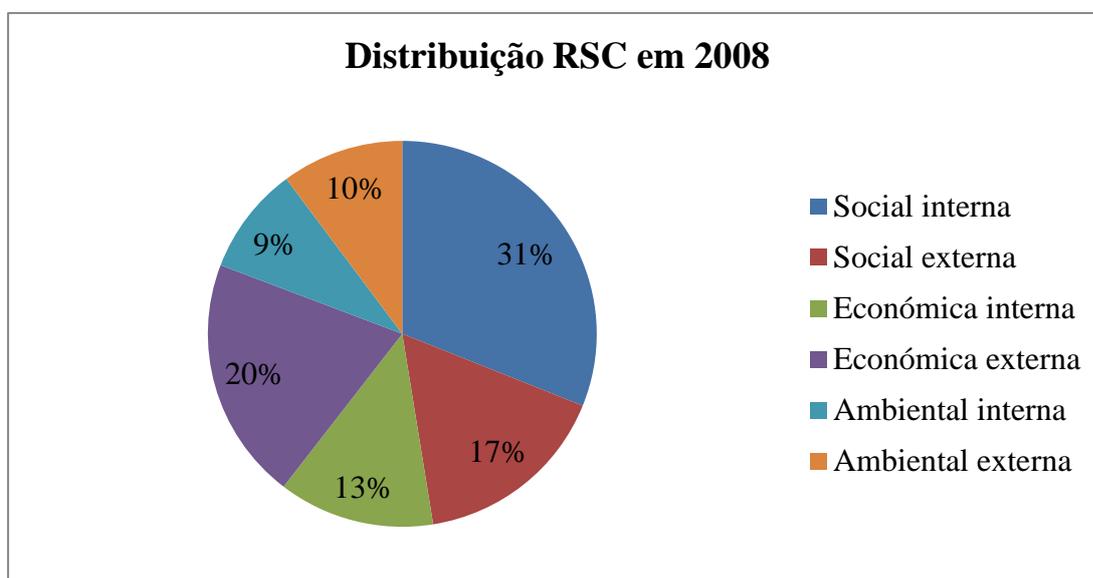


Figura 4. Gráfico de distribuição das categorias em análise durante o ano de 2008

Através da análise da Figura 4 verificam-se duas categorias emergentes quanto ao foco de atenção que lhes foi dado: Social Interna (31%) e Económica Externa (20%).

A conjugação destas duas categorias resulta, resumidamente, num maior investimento nos colaboradores e, por outro lado num investimento nas relações externas mantidas com os *stakeholders* e com os clientes, ou seja, atenta-se a todas as partes interessadas de uma empresa, sendo que internamente se desenvolvem e beneficiam os colaboradores e, externamente se trabalham as relações e a qualidade de produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

A categoria menos “investida” no ano de 2008 foi ao Ambiental Interna (9%) que, se refere à Saúde e Segurança no Trabalho, bem como às condições de trabalho oferecidas aos colaboradores. A relevância atribuída a esta categoria torna-se contraditória quando analisada

em termos de subcategorias, pois ambas são relativas aos colaboradores que, anteriormente, se verificou como sendo a maior área de atividades reportadas da RSC e, se por um lado se analisa que as empresas querem desenvolver os seus colaboradores e dar-lhes cada vez mais benefícios a eles e às respetivas famílias, por outro, há uma menor atenção dada à segurança e saúde dos mesmos, bem como às condições de trabalho destes.

Em seguida será apresentado um gráfico (Figura 5) referente ao ano 2009 e de que forma se distribuíram as várias categorias neste ano.

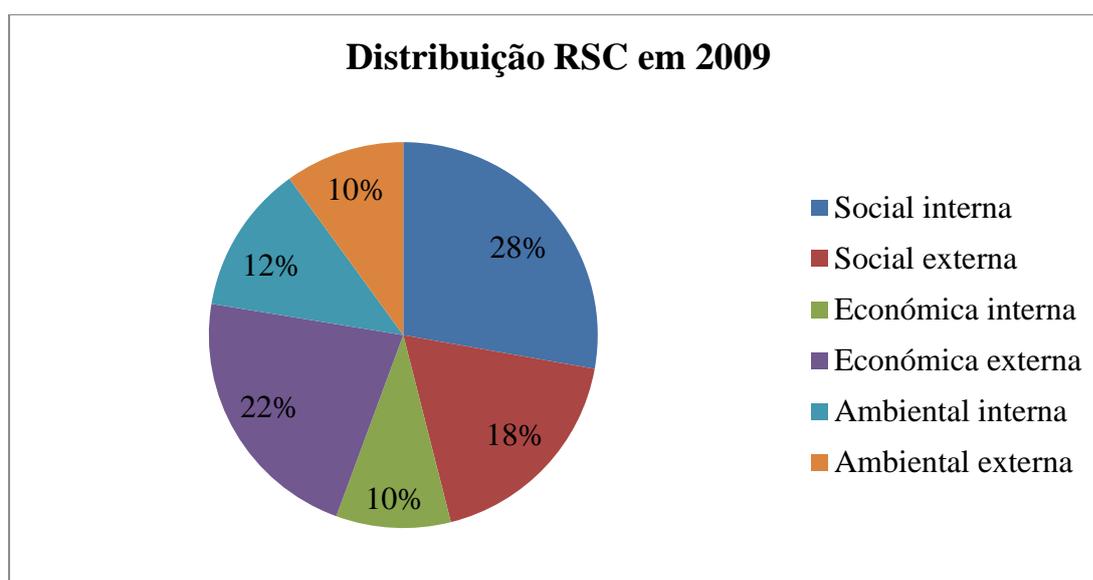


Figura 5. Gráfico de distribuição das categorias em análise durante o ano de 2009

Através da análise da Figura 5, verifica-se que se mantém a “tendência” de maior atividade reportada na categoria Social Interna (28%), contudo diminuindo 3 pontos percentuais comparativamente ao ano de 2008 que, poderão ser justificados pelo facto de que em 2009 estamos perante o início da crise económica, é o ano em que se começam a sentir os efeitos da mesma e, por isso apesar de se manter o investimento nos colaboradores e a oferta de benefícios aos mesmos e às suas famílias, houve uma redução neste tipo de práticas.

No ano de 2009 verifica-se que as categorias menos relevantes são a Económica Interna (10%) e a Ambiental Externa (10%), demonstrando uma menor aposta quer ao nível da aposta em estratégias de sustentabilidade e da gestão de risco (referentes à categoria Económica Interna) que, poderá ser explicada pelo início da crise e, por isso mesmo uma falta de preparação de novas estratégias que permitissem a viabilidade do negócio; bem como, ao nível da adoção de práticas ambientalmente mais eficientes e menos prejudiciais.

As restantes categorias estão equitativamente distribuídas pela RSC das empresas e de que forma estas endereçam as suas atividades e investimentos.

Por fim, em seguida é demonstrado o um gráfico (Figura 6) referente ao ano de 2013 e à distribuição das categorias da RSC durante este ano.

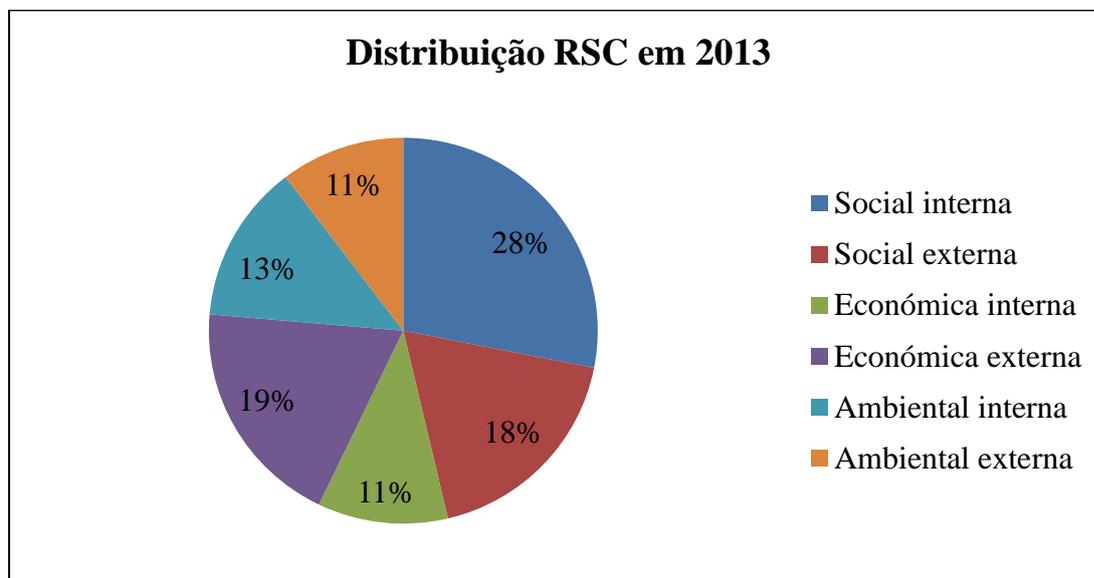


Figura 6. Gráfico de distribuição das categorias em análise durante o ano de 2013

Com a análise da Figura 6, constata-se a permanência da categoria Social Interna (28%) como a que recebe maior foco de atenção, o que permite concluir que em 2013 (período tido como o *plateau* da crise económica) se mantém o foco nos colaboradores e o apoio às suas famílias, demonstrando a capacidade das empresas para continuarem a apostar no seu capital humano e reconhecendo a importância desse tipo de práticas, verificando-se também que esta categoria assume, exatamente, a mesma percentagem de importância que em 2009.

No ano de 2013, manteve-se a atenção dada às atividades referentes à categoria Económica Externa (19%), ainda que com a diminuição de três pontos percentuais comparativamente ao ano de 2009, as empresas continuam a apostar na sua relação e posição relativamente ao exterior, melhorando as relações estabelecidas com clientes e *stakeholders* e, consequentemente, a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Contudo e, tal como no ano 2009, em 2013 verifica-se também que as categorias menos relevantes são a Económica Interna (11%) e a Ambiental Externa (11%), contudo, aumentado um ponto percentual na sua importância, comparativamente ao anterior período

analisado. Esta baixa percentagem obtida por ambas as categorias, pode dever-se a vários fatores, inclusivamente, ao facto de serem categorias com um menor número de subcategorias associadas, ou seja, são subcategorias mais abrangentes (gestão de risco e estratégias de sustentabilidade, referentes à categoria Económica Interna; conservação ambiental e redução de atividades prejudiciais ao ambiente e, adoção de práticas ambientalmente responsáveis, referentes à categoria Ambiental Externa) que, em resultados absolutos e concretos, acabam por reduzir o número de frequência total.

Após a análise dos principais focos nas categorias de RSC ao longo dos três períodos em estudo, pode concluir-se que as diferenças entre anos não são significativas em nenhuma das categorias o que testámos analiticamente por intermédio do teste de Friedman sobre os valores ajustados ao número de relatórios por ano ( $X^2=1,00$ ,  $p=.607$ ), embora, os investimentos e esforços empreendidos feitos pelas empresas tenham sido cada vez mais equitativamente distribuídos pelas seis categorias em análise.

Depreende-se portanto que, a crise económica, em termos concretos, não afetou significativamente a aposta feita em atividades de RSC, sendo a importância dada aos colaboradores e às suas famílias (referente à categoria Social Interna) a que maior foco de atenção e esforço detém.

#### 4.3. Análise da distribuição dos resultados por categorias e subcategorias

A última análise feita ao nível dos resultados obtidos corresponde a uma pormenorização de quais as subcategorias que maior importância têm em cada categoria, na perspetiva das atividades reportadas e, conseqüente apresentação das mesmas nos relatórios sociais.

As seguintes figuras (7 a 12) estão organizados por categorias e anos de estudo, como se poderá constatar e, a análise será resumida e referente apenas à categoria mais relevante e à menos relevante.

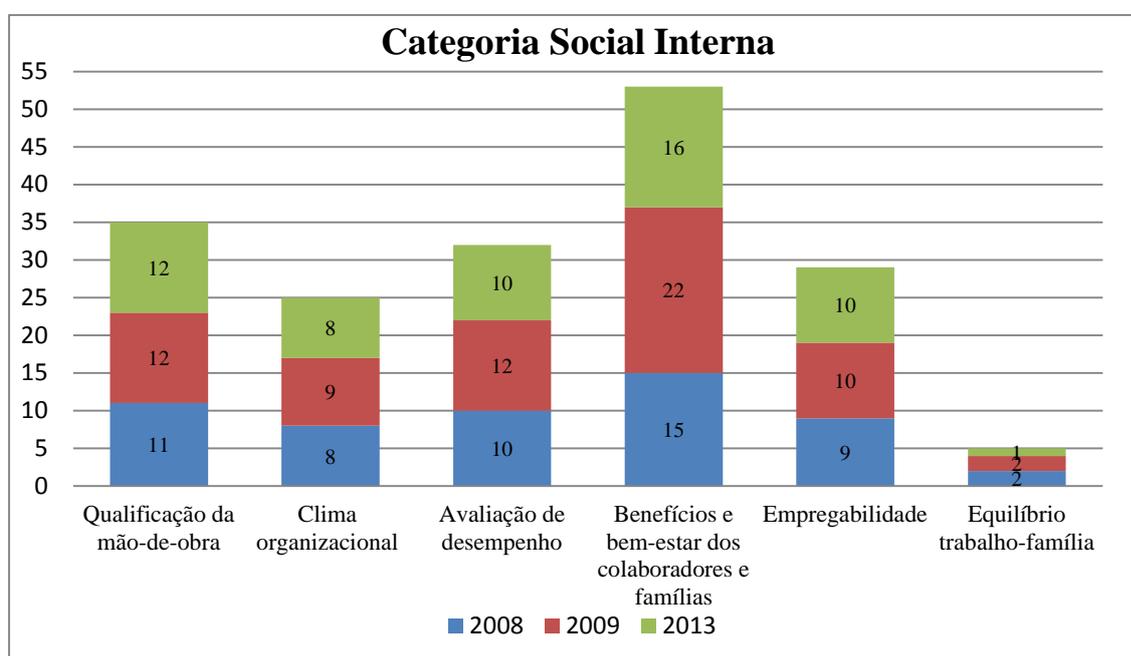


Figura 7. Gráfico de distribuição de subcategorias da categoria Social Interna por anos de análise.

Através da análise da Figura 7, verifica-se que a subcategoria mais relevante é de “Benefícios e Bem-estar dos Colaboradores e Famílias” em que se consideraram tudo o que é oferecido aos colaboradores e também o que é relativo às suas famílias, por exemplo "A PT tem um programa de apoio aos estudos – subsídios e prémios de excelência – para filhos de colaboradores. Permite apoiar a educação escolar dos filhos dos agregados familiares com rendimentos *per capita* mais baixos e premiar a excelência académica dos jovens."

Por seu turno, a categoria menos referida nos relatórios sociais foi a de “Equilíbrio Trabalho-Família”, em que apenas se consideravam atividades neste âmbito, por exemplo "A promoção do equilíbrio entre a vida familiar e vida profissional dos colaboradores contribui

para um maior envolvimento, motivação e identificação destes com o Banif, sendo um factor muito valorizado pelas pessoas nas organizações”.

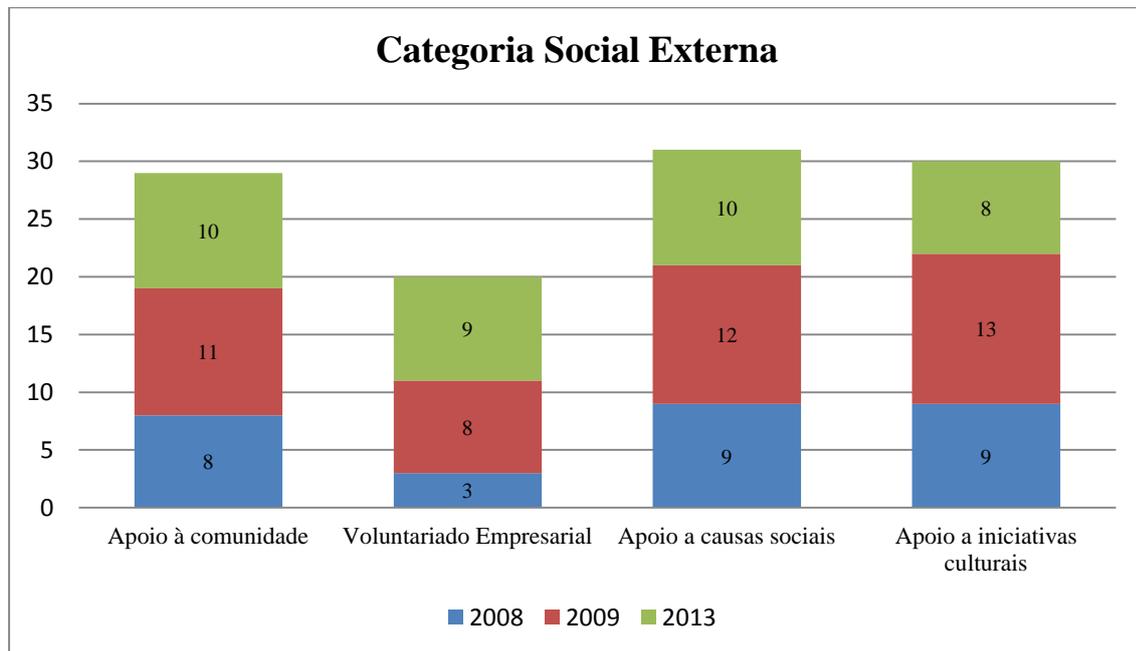


Figura 8. Gráfico de distribuição de subcategorias da categoria Social Externa por anos de análise.

Verificando os resultados apresentados na Figura 8, constata-se que a categoria que assume maior importância é “Apoio a causas sociais” em que foi considerado o envolvimento das empresas em ações sociais, etc., por exemplo “Na área da Solidariedade, há que salientar outras iniciativas relevantes como os apoios concedidos à Pro Dignitate – Fundação de Direitos Humanos, Paróquia de São João Baptista da Foz do Douro, Centro Social Paroquial do Santíssimo Sacramento (...)”.

Por outro lado, a categoria que recebeu menos atenção foi o “Voluntariado Empresarial” em que apenas foram contabilizadas atividades descritas pelas empresas como voluntárias e detalhadas como sendo desenvolvidas em horário laboral, por exemplo "O Programa Aurora, coordenado pela Fundação PT, é um banco de horas de voluntariado que proporciona aos colaboradores do Grupo a possibilidade de doarem 5 dias por ano, durante o horário normal de trabalho, a sua participação em projectos de desenvolvimento social, sem que isso afecte a retribuição ou a assiduidade."

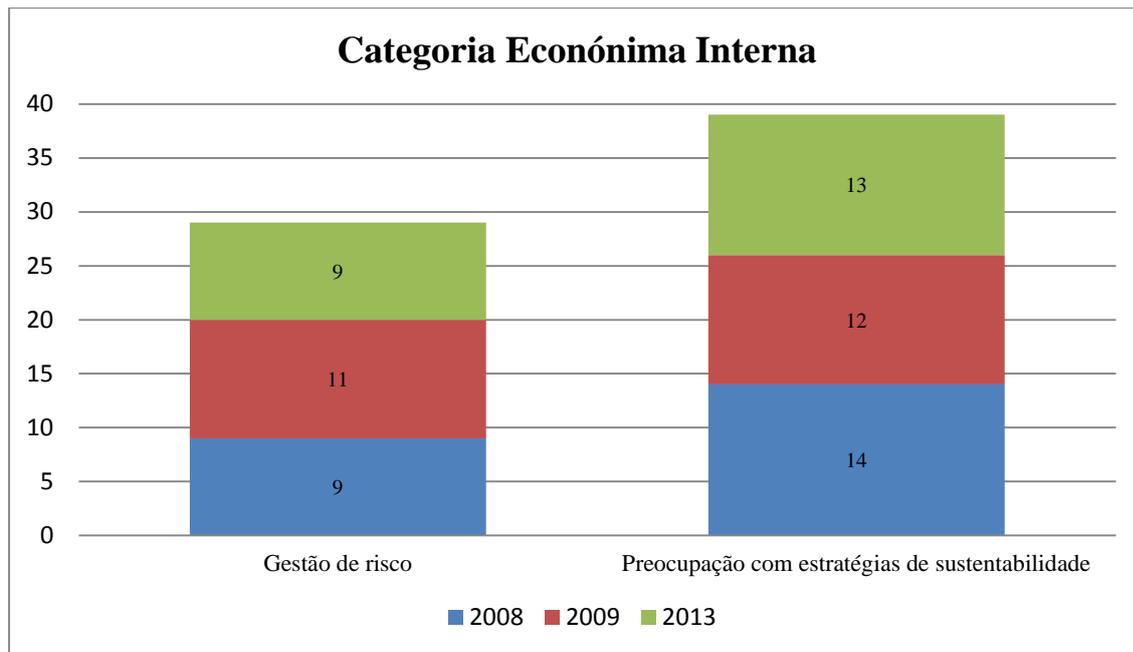


Figura 9. Gráfico de distribuição de subcategorias da categoria Económica Interna por anos de análise.

A Figura 9 demonstra que de ambas as subcategorias envolvidas, a que recebeu maior enfoque foi a “Preocupação com estratégias de sustentabilidade”, em que se consideraram as estratégias mencionadas pelas empresas como sendo adotadas para garantir a sustentabilidade, por exemplo: "Na visão estratégica que assenta em dois pilares: a criação de valor económico e a promoção da sustentabilidade da cadeia de valor onde os negócios estão inseridos, tendo em conta os impactes económicos, sociais e ambientais da actividade".

A subcategoria referente à “Gestão de Risco”, englobava os departamentos criados neste âmbito, as referências feitas à importância deste tipo de práticas, por exemplo: "Durante 2013, foi levado a cabo um processo intensivo para reavaliação dos principais riscos a que a Galp Energia está exposta. A Empresa agrupa os seus riscos principais em quatro grandes categorias: estratégicos, operacionais ou de conformidade, externos e financeiros."

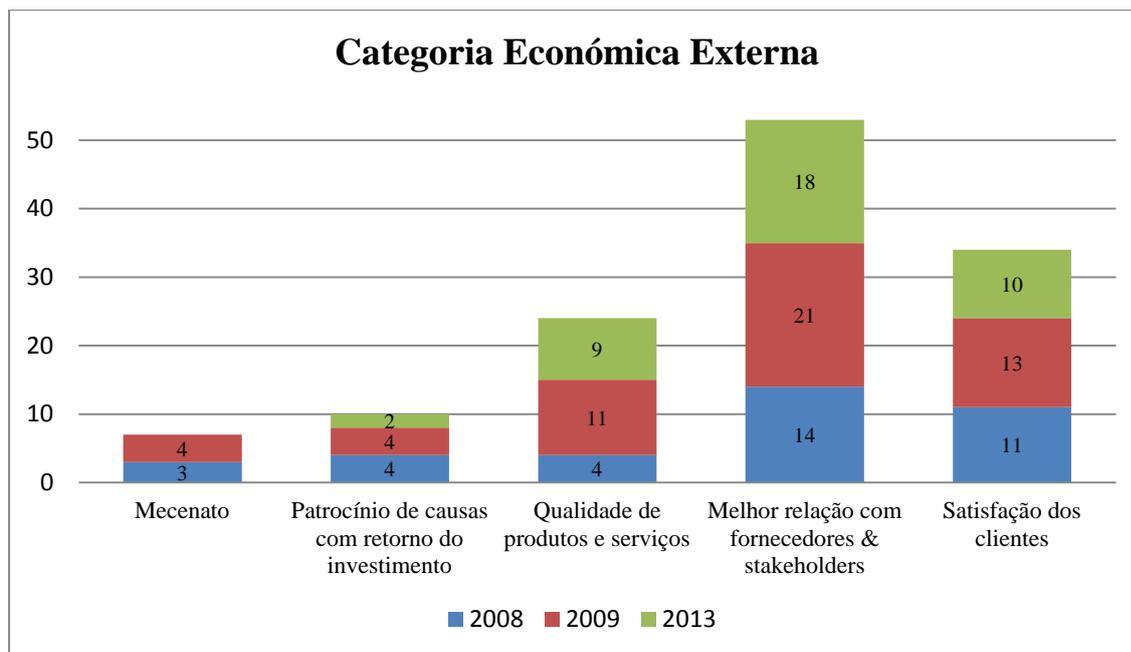


Figura 10. Gráfico de distribuição de subcategorias da categoria Económica Externa por anos de análise.

A análise do gráfico da Figura 10 permite constatar que a subcategoria mais relevante de entre as contempladas para a categoria Económica Externa, é a “Melhor relação com fornecedores e *stakeholders*” em que foram consideradas todas as ações levadas a cabo pelas empresas para uma melhoria na relação das empresas com os agentes externos, por exemplo: "o contínuo diálogo com os Stakeholders do Grupo é um processo essencial para a identificação das expectativas e assuntos emergentes que possam ser abrangidos pela estratégia do grupo".

Contudo, a subcategoria menos referida ao longo dos relatórios foi o “Mecenato”, em que apenas se contabilizavam as atividades reconhecidas pelas empresas como Mecenato (sendo esta uma subcategoria bastante dúbia e, facilmente, confundível com o considerado como apoio à comunidade ou a causas sociais), por exemplo: "Com o objectivo de potenciar os recursos existentes, garantir a sustentabilidade e desenvolver novas formas de promoção de qualidade de vida que não se esgotam no apoio económico, procurou-se estabelecer parcerias com entidades diversas (IPSS, ARS, Misericórdias)."

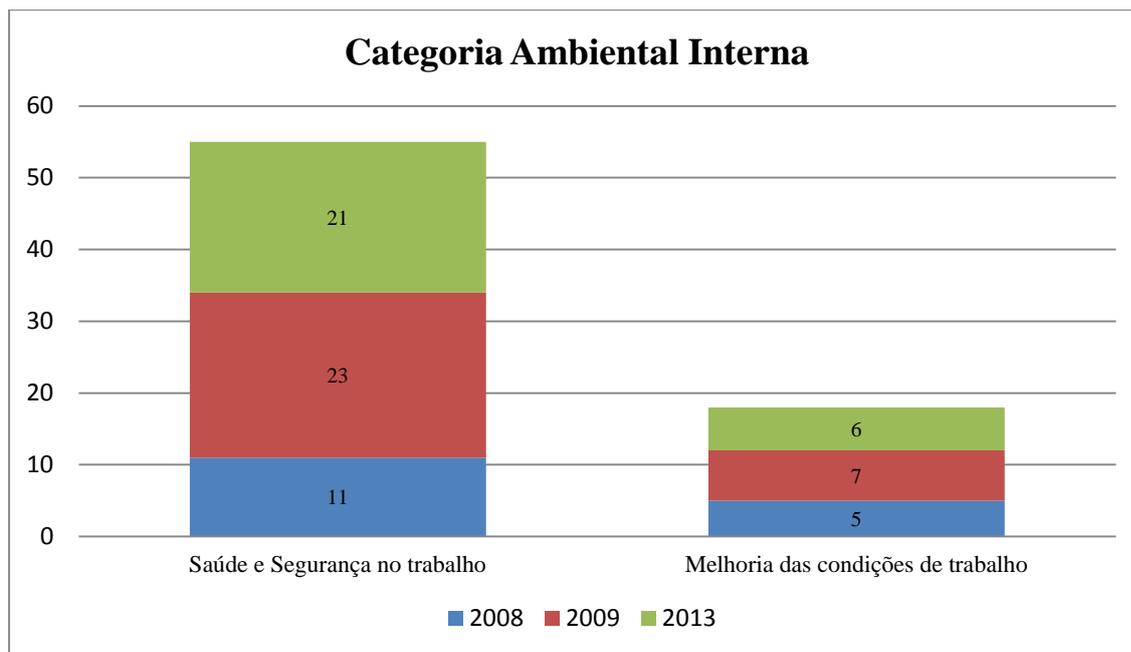


Figura 11. Gráfico de Distribuição de subcategorias da categoria Ambiental Interna por anos de análise.

A Figura 11, apresenta-nos um gráfico com uma enorme diferença entre ambas as subcategorias, sendo que a referente à “Saúde e Segurança no Trabalho” recebeu maior atenção durante os três anos analisados e, nesta subcategoria consideravam-se as ações levadas a cabo neste âmbito, bem como saúde ocupacional e índices de acidentes de trabalho, por exemplo: "Neste contexto, a REN assegura a avaliação de riscos e identificação de perigos em todas actividades da REN, garantindo a implementação de medidas preventivas adequadas à segurança dos seus colaboradores e prestadores de serviços."

Na subcategoria “Melhoria das Condições de Trabalho” contabilizaram-se as ações e atividades promovidas pela empresa que visassem melhorar as condições de trabalho dos seus colaboradores, por exemplo: "Neste sentido, são efectuadas avaliações para verificar as condições dos postos de trabalho e propor intervenções quer ao nível postural, ambiental e até organizacional, de modo a aumentar os níveis de conforto, a qualidade de vida do Colaborador, e como consequência um aumento a motivação dos Colaboradores, da sua capacidade de trabalho e produtividade."

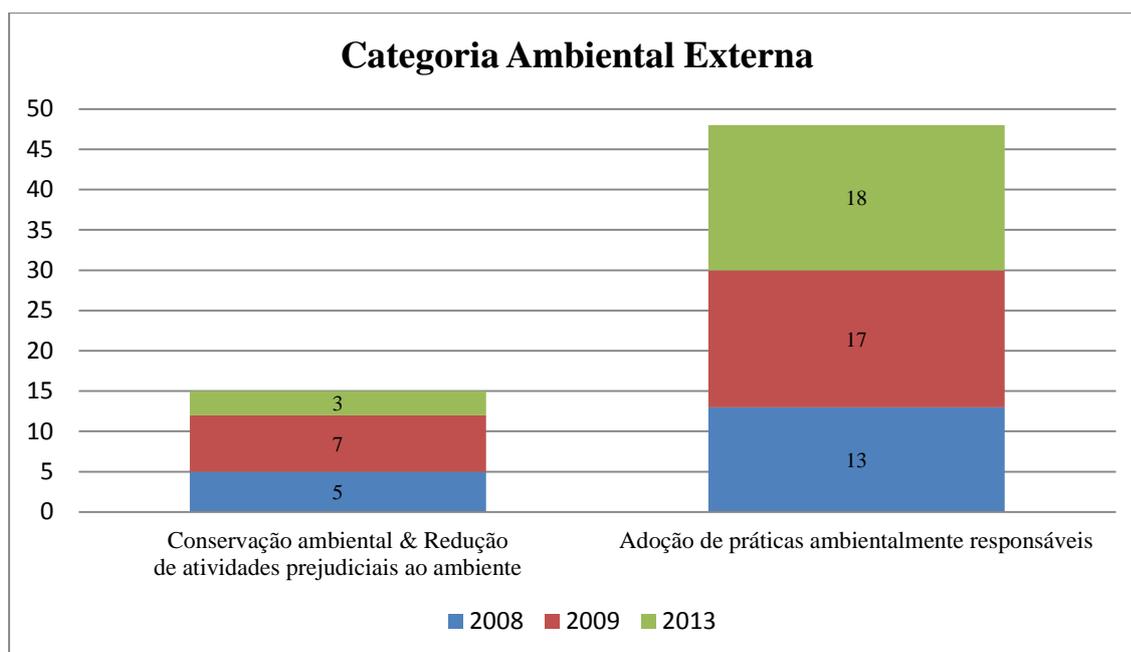


Figura 12. Gráfico de distribuição de subcategorias da categoria Ambiental Externa por anos de análise.

O gráfico da Figura 12 demonstra uma clara discrepância entre as duas subcategorias consideradas para a categoria “Ambiental Externa”, sendo que a “Adoção de práticas ambientalmente responsáveis” tem uma expressão muito significativa nas empresas ao longo dos três anos analisados, sendo que para esta subcategoria foram consideradas todas as atividades que promovessem comportamentos mais responsáveis e, o uso de recursos de forma eficiente, por exemplo: “Com vista à redução dos consumos energéticos e à diminuição dos gases que contribuem para o efeito de estufa, foram implementadas várias medidas ao nível do parque imobiliário CTT. Sendo as componentes climatização e iluminação as mais relevantes em termos de fatura energética das instalações, temos concentrado os esforços nesses domínios.”.

Por seu turno, a subcategoria “Conservação ambiental e Redução de atividades prejudiciais ao ambiente” inclui todas as atividades que promovam a redução do impacto ambiental que a atividade da empresa provoca, por exemplo: "A minimização dos impactes ambientais é assegurada através de acções que privilegiam a prevenção da poluição e a preservação de recursos naturais.".

É necessário que ambas as subcategorias não sejam mutuamente exclusivas, sendo por vezes dúbia a distinção objetiva das atividades referente a cada uma, devendo por isso esta

## Responsabilidade Social Corporativa e Crise Económica

categoria ser vista no seu global e não em termos de expressão de cada subcategoria considerada.

## Capítulo V: Discussão e Conclusão

Os resultados obtidos anteriormente vão ao encontro das teorias previamente apresentadas que demonstram a falta de consenso no âmbito da RSC (Carroll, 1999; McWilliam, 2006; Dahlsrud, 2008), pois apesar de se verificar sempre um maior foco ao nível da categoria Social Interna, através da análise detalhada dos relatórios, constata-se uma grande diversidade de práticas tidas apenas por algumas empresas como Responsabilidade Social.

Esta evidência permite-nos, à luz da pergunta inicial deste estudo “o primeiro passo para perceber e medir a Responsabilidade Social Corporativa é importante defini-la enquanto: o que são empresas responsáveis e para quem são socialmente responsáveis?” (Hess, 2014), referir que ainda hoje é difícil quer para as empresas quer para investigadores delinear uma investigação objetiva e prática em torno da RSC, pela quantidade e diversidade de práticas e atividades desenvolvidas pelas empresas neste sentido, tornando o objeto de análise muito complexo.

Contudo, com a avaliação dos Relatórios Sociais, que permitiu a obtenção nos resultados apresentados no Capítulo III, encontramos motivos para corroborar a teoria de Bansal (2002) relativa a alguns comportamentos de RSC comuns a várias empresas. Tal é especialmente observado nos comportamentos associados ao desenvolvimento sustentável, contemplando as vertentes económica, ambiental e social. Verificámos, com efeito, ao longo dos três anos estudados que existem comportamentos comuns a todas as empresas, como a referência a benefícios de colaboradores, o apoio a causas sociais, entre outros. Verificámos ainda que parecem ser apostas estratégicas duradouras, a avaliar pela manutenção dos resultados obtidos nos três períodos. Tal leva-nos a uma reflexão mais crítica relativa a estudos apresentados (Barney, 1991; Falkenberg e Brunsael, 2006) que introduzem na RSC a temática da vantagem estratégica e competitiva que as empresas ganham com o investimento que é feito nesta área. Salientamos assim que, dessa constância observada, se pode concluir que a RSC constitui uma atividade que resiste à crise económica. Note-se que a análise não incidiu sobre os investimentos económicos realizados nesta área e que esses poderão não ter por correlato perfeito as actividades reportadas. Evidencia-se assim a natureza de longo prazo expectável do seu retorno e que as empresas sob análise não são motivadas pelo retorno imediato. De outra forma, assistiríamos a uma queda abrupta de algumas das categorias de menor valor económico imediato.

Focando os resultados demonstrados previamente, a segunda categoria mais relevante e com maior expressão ao longo dos relatórios foi a Económica Externa que, recorde-se se relaciona com o posicionamento da empresa em questão face ao mercado e aos seus *stakeholders*. Conduzindo assim a uma corroboração dos estudos anteriormente mencionados e, levando a uma questão futura “Serão os esforços feitos para melhoria de relação com *stakeholders* importantes apenas por questões éticas, ou isso permite que as empresas, comparativamente, com os seus concorrentes diretos, ganhem maior respeito e importância para as entidades externas e, conseqüente aumento da presença no mercado?”.

Partindo do estudo base desta análise (Neves e Bento, 2005) e, através da análise dos Relatórios Sociais, verificou-se a necessidade de acrescentar novas subcategorias às seis categorias já definidas pelos autores *a priori*, como por exemplo: avaliação de desempenho, gestão de risco, satisfação dos clientes, etc..

Esta necessidade de inclusão de novas subcategorias, adveio por ser cada vez mais fulcral a operacionalização detalhada de que dimensões estão incluídas nas práticas de RSC. Há um interesse crescente nesta área e, por isso mesmo para afunilar e guiar os estudos realizados neste âmbito, é importante que se averiguem e analisem cada vez mais temas associados à RSC e de que forma se interligam, pois este estudo permitiu também reforçar o, já defendido por diversos autores (Bowen, 1953; McGuire, 1963; Johnson, 1971; entre outros) de que as três grandes componentes da RSC (social, ambiental e externa) são complementares e não mutuamente exclusivas, impelindo a uma estratégia de integração das mesmas por parte das empresas e, também de superação do que, em cada uma das componentes, é obrigatório por lei.

A categoria Social Interna afigura-se como a que maior importância assume no âmbito da RSC, sendo a que ao longo dos três anos analisados é apresentada como a mais investida e relatada por parte das empresas, demonstrando assim que, embora os efeitos da crise se tenham sentido ao longo dos três anos analisados, os Colaboradores assumem ainda um papel de especial atenção e foco. Contudo, este esforço deve ser visto como um tipo de investimento com retorno, pois, por exemplo, a qualificação da mão-de-obra permite que a empresa tenha colaboradores mais competentes, o que conseqüentemente terá conseqüências ao nível financeiro do negócio em geral.

Confrontando a análise dos resultados, verifica-se que a categoria Ambiental Externa é uma das que menos importância e relevo tem para as empresas, contrariamente ao que o senso

comum apregoa, mas indo ao encontro dos autores citados ao longo deste estudo, pois a RSC vai muito para lá do que são práticas amigas do ambiente e da redução do impacto que as atividades das empresas têm ao nível da conservação ambiental. Serve, por isso, o presente estudo para demonstrar que Responsabilidade Social não é sinónimo de Conservação e Melhoria Ambiental.

Reitera-se contudo que as empresas continuam a demonstrar interesse e preocupação pelo desenvolvimento sustentável que, segundo Bansal (2002) corresponde à adoção de comportamentos e práticas que não comprometam as gerações vindouras, pois apesar da pouca expressão da categoria Ambiental Externa, analisando detalhadamente os Relatórios Sociais, constata-se uma cada vez maior diversificação de atividades promovidas pelas empresas neste âmbito.

Dado o cariz exploratório deste estudo, a principal e única hipótese do mesmo é referente ao impacto, ou não, que a crise económica pode ter na adoção de práticas de RSC e, a mesma não se verificou, pois através da análise dos dados recolhidos, as diferenças percentuais em termos de anos analisados não foram muito significativas e não nos permite afirmar que, devido à crise económica, as empresas deixaram de investir em práticas neste âmbito.

Contudo, conclui-se que efetivamente as empresas têm uma visão integrada sobre a RSC, pois a maioria dos relatórios espelhou sempre as várias componentes e dimensões deste fenómeno, sendo que apenas os relatórios disponibilizados sob a forma de brochuras, não apresentavam algumas destas categorias.

Para terminar este estudo, serão apresentadas de seguida as suas limitações e sugeridas algumas linhas de investigação futuras, para que esta ligação entre crise económica e RSC seja revisitada e avaliada sob outros métodos e perspetivas.

Consideramos que a principal limitação do presente estudo, como se muitos outros neste domínio, se prende com a falta de definição objetiva do conceito de RSC. De salientar que, no caso português, o acervo de empresas cotadas e os relatórios públicos não favorece outro tipo de tratamento de dados, porventura mais adequados para visões de conjunto.

Outro dos possíveis enviesamentos deste estudo e que foi apresentado ao longo da análise de resultados, foi o número de subcategorias incluídas em cada categoria e a abrangência das mesmas, pois analisou-se, por exemplo, a categoria Social Interna com a

correspondência a seis subcategorias e, a categoria Ambiental Externa apenas com recurso a duas subcategorias. Em termos comparativos de resultados, esta poderá ser uma das possíveis explicações para que a categoria Social Interna se destacasse sempre tão significativamente ao longo dos três períodos analisados.

Para colmatar a limitação supra descrita, investigações futuras deverão detalhar e operacionalizar, cada vez mais, as subcategorias analisadas em cada categoria, para que a comparação seja mais fiável e, de certa forma, justa e, para uma melhor explicação do que envolve o conceito de RSC.

Por fim, a última limitação deste estudo prende-se com alguma desejabilidade social por parte das organizações na forma como reportam a sua atividade de RSC. Naturalmente que a realidade operacional é uma e o seu reporte, por motivos vários de impossibilidade de contextualização e detalhe, será outro. Não obstante, e fruto de alguns mecanismos de controlo acionista e por entidades governamentais, será mais plausível dar crédito aos relatórios do que descrédito.

Duas breves recomendações e sugestões para estudos futuros relacionam-se com a necessidade de estudos mais qualitativos, usando o método de entrevista aos representantes de Departamentos ou Áreas de Responsabilidade Social das diversas empresas, no sentido de averiguar e detalhar a veracidade de todas as práticas e atividades descritas ao longo dos relatórios. Por outro lado, será interessante estudar a RSC sob a perspetiva política da empresa, para lá das estratégias de sustentabilidade adotadas e que, ao longo deste estudo foram analisadas, é importante estudar se a própria política da empresa está alinhada com a garantia da sustentabilidade, não só do negócio, como da sociedade e do ambiente.

## Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. e Glavas, A. (2012). What we know and don't know about Corporate Social Responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, Vol.28, N°4, 932-968. DOI:10.1177/0149206311436079.
- Babiak, K. e Trendafilova, S. (2011). CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Green Management Practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 11-24. DOI: 10.1002/csr.229
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive*, Vol.16, N°2, 122-131.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, N°1, 99-120.
- Beccu, G. (2012). *Positive effects of strategic Corporate Social Responsibility*. Manuscrito não publicado. Universidade NOVA – School of Business and Economics.
- Blindheim, B., e Langhelle, O. (2010). A reinterpretation of the principles of CSR: A pragmatic approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 107-117. DOI: 10.1002/csr.235
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility - Evolution of definitional concept. *Business and Society*, Vol.38, N°3, 268-295.
- Castka, P., Balzarova, M. A. (2008). ISO 26000 and supply chains – on the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, 111, 274-286. DOI: 10.1016/j.ijpe.2006.10.017.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13. DOI: 10.1002/csr.132.

Falkenberg, J., Brunsael, P. (2011). Corporate Social Responsibility: strategic advantage or strategic necessity. *Journal of Business Ethics*, 99, 9-16. DOI: 10.1007/s10551-011-1161-x.

Friedman, M. (1970/2007). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In Walther Zimmerli, Markus Holzinger & Klaus Richter (eds.) (2007). *Corporate ethics and corporate governance* (173-178), Berlin: Springer.

Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

Hess, D. W. (2014). *A framework for CSR assessment, measurement and reporting*. Seattle Pacific University.

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.

Livro verde: O quadro da EU do governo das sociedades, COM (2011)

Mazurkiewicz, P. (2004), Corporate Environmental Responsibility: Is a Common CSR Framework Possible?, in 24<sup>a</sup> Conferência anual IAIA, Vancouver, Canadá.

McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.

McWilliams, A., Siegel, D. S. e Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, Vol.43, N<sup>o</sup>1, 2-18.

Moon, J. & Shen, X. (2010). CSR in China Research: Saliency, Focus and Nature, *Journal of Business Ethics* 94, 613–629, DOI 10.1007/s10551-009-0341-4.

Neves, J. e Bento, L. (2005). Traditional values and pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonken, M. Wegner, R. Schmidpeter (Eds), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, (pp. 303-314). Berlin: Springer.

Porter, M. E. e Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December 2006, 1-13.

Principais Indicadores Económicos de Portugal, Ministério da Economia e do Emprego (Portugal).

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ªed, Lisboa: Gradiva.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility. *European Management Journal*, N° 26, 247-261.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 16, N°4, 691-718.

**Webgrafia**

- <http://www.bsr.org/> (*Business for Social Responsibility*)
- [www.iso.org](http://www.iso.org) (*Discovering ISO*)

Para a obtenção dos Relatórios de Responsabilidade Social, foram consultados os seguintes sites institucionais:

- <http://www.banif.pt/home.htm>
- <http://www.bancobpi.pt/>
- [www.bes.pt/](http://www.bes.pt/)
- <http://www.ctt.pt/home/index.html>
- <http://www.edp.pt/en/Pages/homepage.aspx>
- <http://www.galpenergia.com/PT/Paginas/Home.aspx>
- <http://www.jeronimomartins.pt/?lang=en>
- <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/particulares/Pages/Welcome.aspx>
- <http://www.mota-engil.pt/>
- <http://www.portucelsoporcel.com/en/index.html>
- <http://www.ren.pt/>
- <http://www.sonae.pt/pt/>
- <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT>

Anexos